



# **EVALUACIÓN ESPECÍFICA DEL PROGRAMA “APOYO A LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL” EJERCICIO 2014**

## **Informe Final**

### **Coordinador General**

Mtro. Jorge Mario Soto Romero

### **Coordinadora Técnica**

Lic. Norma Castañeda Bustamante

### **Investigadoras**

Mtra. Susana Cruickshank Soria

Psic. Angélica Zambrano Osorio

8 de mayo de 2015



## RESUMEN EJECUTIVO

El presente Resumen Ejecutivo muestra los principales resultados de la Evaluación Específica del Programa “Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil”, Ejercicio 2014, del Gobierno del Estado de Jalisco, conforme a los criterios, lineamientos y términos de referencia emitidos por la Secretaría de Desarrollo e Integración Social, a través de la Dirección General de Política Social. El informe Final considera la identificación de los principales aspectos positivos, retos y recomendaciones en materia de diseño y procesos del Programa.

Para el Informe Final, del que se deriva el Resumen Ejecutivo, se tomaron como base las preguntas de los Términos de Referencia de los nueve objetivos específicos. Dichas preguntas fueron respondidas a partir del análisis de la información documental existente, así como los hallazgos de las entrevistas realizadas a los servidores públicos involucrados con el Programa y los representantes de las OSC apoyadas.

Dentro de los principales aspectos positivos del programa en materia de *Diseño*, destacan los siguientes aspectos: las poblaciones potencial y objetivo se encuentran definidas, ubicadas y cuantificadas en las Reglas de Operación 2014 (RdO), en la cual se establece como Población Potencial (PP) a todas las Organizaciones de la Sociedad Civil que operan en el Estado y como Población Objetivo (PO) a las OSC que realicen actividades relacionadas directamente con los temas sujetos a apoyo en las RdO y estén registradas en el Instituto Jalisciense de Asistencia Social o cuenten con la Clave Única de Inscripción (CLUNI) al Sistema de Información del Registro Federal de OSC y operen en alguno de los 125 municipios de Jalisco.

Se cuenta con una Matriz de Indicadores para Resultado y con Reglas de Operación, asimismo se tienen sistemas de información internos que le permite al Programa monitorear su desempeño.

En lo que toca a su *Operación*, las RdO establecen con claridad la selección de beneficiarios y la entrega de los apoyos; se tiene una estructura organizacional adecuada para entregar los apoyos; el proceso de difusión del Programa es adecuado y pertinente; sus mecanismos de transferencia de recursos a las organizaciones beneficiarias son transparentes; y se mantiene una colaboración y coordinación con las Organizaciones beneficiadas.

En cuanto a los aspectos positivos en materia de *Diseño* destaca que el programa no cuenta con un diagnóstico propio, actualizado y adecuado sobre la problemática que sustenta su razón de ser.



En otro orden de ideas, si bien el Programa cuenta con una Matriz de Indicadores por Resultado (MIR), el Fin de ésta no tiene una lógica horizontal con el objetivo general del Programa ya que en la primera se busca **disminuir los problemas sociales** que condicionan el bienestar de los jaliscienses, a través de trabajos de coordinación entre la sociedad civil organizada y la SEDIS, para **reducir la cantidad de personas en condición de vulnerabilidad social en la entidad**, y por otro lado, el objetivo del Programa establece que su finalidad **es apoyar a las OSC**, en los proyectos orientados a la solución de problemas sociales.

En ese sentido, el Indicador de Fin de la MIR “Porcentaje de población vulnerable por carencias sociales en el estado de Jalisco”, rebasa los alcances del Programa y no corresponde a sus objetivos específicos pues estos van orientados en la lógica de fortalecer y capacitar a las OSC.

Si bien el Programa cuenta con Reglas de Operación que regulan y enmarcan la operación del Programa, el equipo evaluador considera que éstas no son del todo claras respecto a lo que el Programa busca atender, esto puede ser en parte a la carencia de un diagnóstico actualizado que permita orientar hacia dónde debe focalizarse el Programa.

El Objetivo General actualmente especificado en las Reglas de Operación es “Apoyar a las Organizaciones de la Sociedad Civil, en los proyectos orientados a la solución de problemas sociales, entendiendo que la sociedad organizada es una parte fundamental e indispensable en la implementación de políticas públicas que permitan lograr un mayor bienestar en la población.” Dicho planteamiento, que se entiende como el Propósito del Programa en términos formales, no deja claro el Fin último al cual se busca contribuir apoyando a las OSC; es decir, no queda claro el “para qué” del Programa. Si bien es cierto que dichas organizaciones pueden contribuir a la efectividad de las políticas públicas, al capital social y al bienestar de la población, apoyar a las OSC por el hecho de serlo no necesariamente avanza al Desarrollo Social.

Por otro lado, en las Reglas de Operación existen siete temas (Desarrollo Social, Desarrollo Comunitario, Medio Ambiente y Desarrollo, Asistencia Social, Educación y Cultura, Promoción de la Inclusión Social y Protección Civil) y una serie de subtemas, en los cuales se pueden encuadrar proyectos susceptibles de recibir apoyos del Programa. En la revisión a detalle de los mismos, se aprecia un espectro de actuación demasiado amplio, de forma tal que prácticamente cualquier objeto social que persiga alguna asociación civil podría justificarse para ser beneficiaria del Programa. Así, resulta difícil excluir proyectos por la vía estrictamente temática, si se plantean inteligentemente en este marco.



En otro orden de ideas, las Reglas de Operación 2014 establecen dos tipos de apoyos: Apoyo económico para la ejecución de proyectos de desarrollo social (Tipo A), y Capacitación para el desarrollo de habilidades y profesionalización de las OSC (Tipo B). Se entiende que el propósito de la segunda vertiente es desarrollar las capacidades y profesionalizar a las OSC; sin embargo, la experiencia nacional e internacional de apoyo no sólo a organizaciones sociales sino también a empresas e instituciones públicas, suele señalar que la capacitación —que normalmente se refiere a cursos, seminarios, conferencias y eventos similares, en los que se brinda información y conocimientos que se consideran relevantes— es sólo una entre las muchas formas existentes de desarrollar capacidades, y no necesariamente la más costo-efectiva en términos de su impacto real sobre los beneficiarios.

En materia de *planeación estratégica*, el Programa no cuenta con un proceso de Planeación claro y sólo se hace ésta para la elaboración de las Reglas de Operación. En cuanto a los subprocesos se destaca que las actividades de cada uno de ellos no son del todo eficientes, ni eficaces. Sin embargo se considera que son pertinentes debido a los tiempos y recursos de todo tipo con los que se cuenta.

## Recomendaciones

### A. En cuanto al *Diseño del Programa*

- (1) Elaborar un Diagnóstico del problema focal que sustenta la razón de ser del Programa, que sirva para clarificar la problemática social relevante y conocer sus relaciones causales, características y magnitud, entre otros aspectos. Conforme a los estándares y mejores prácticas nacionales para tales efectos, se sugiere que el diagnóstico contenga al menos los siguientes elementos: definición del problema (identificación del problema focal, elaboración del árbol de problemas, análisis de causas y efectos); caracterización del problema (antecedentes y magnitud actual del problema, identificación y caracterización de la población potencial, identificación y caracterización de la población objetivo).
- (2) Elaborar una nueva Propuesta de atención, que sirva como base para la mejora, el rediseño y la planeación estratégica del Programa. Conforme a los estándares y mejores prácticas nacionales para tales efectos, se sugiere que la propuesta contenga al menos los siguientes elementos: marco de actuación del Programa; experiencias nacionales e internacionales relevantes; definición de objetivos y estrategias; definición de población objetivo; especificación de apoyos acordes a la problemática relevante; establecimiento de criterios de elegibilidad y focalización; proyecciones financieras y



de metas para la solución del problema; previsiones para la integración y operación de padrones de beneficiarios; e indicadores de desempeño.

- (3) El Objetivo General actualmente especificado en las Reglas de Operación es “Apoyar a las Organizaciones de la Sociedad Civil, en los proyectos orientados a la solución de problemas sociales, entendiendo que la sociedad organizada es una parte fundamental e indispensable en la implementación de políticas públicas que permitan lograr un mayor bienestar en la población.” Dicho planteamiento, que corresponde con el Propósito del Programa en términos formales, no deja claro el “para qué” del Programa; esto es, la intención concreta con valor social intrínseco por la cual el Gobierno del Estado busca apoyar a las OSC. Si bien es cierto que dichas organizaciones pueden contribuir a la efectividad de las políticas públicas y al bienestar de la población, apoyar a las OSC simplemente por el hecho de serlo no necesariamente avanza al desarrollo social.

Dicho lo anterior, se recomienda precisar el Objetivo General del Programa, para incluir simultáneamente a los objetivos de “contribuir al desarrollo social” y “fortalecer las capacidades de las OSC”. Ambos objetivos son complementarios, y consistentes con los de la Secretaría de Desarrollo e Inclusión Social (SEDIS). En caso de que la sugerencia fuera aceptada, habría también que precisar y acotar los Objetivos Específicos, en función del nuevo Objetivo General.

- (4) Modificar los indicadores de Resultados de la MIR, a nivel de Propósito y Fin, una vez que se reformule el Objetivo General del Programa, para poder medir los efectos e impactos sociales logrados en la resolución de la problemática relevante.
- a. Los indicadores a nivel de Propósito deben enfocarse, por un lado, a la medición de variables asociadas a las problemáticas específicas de los beneficiarios de los proyectos apoyados y a los efectos esperados de los mismos, y por otro lado, a las capacidades institucionales desarrolladas en las OSC.
  - b. Los indicadores a nivel de Fin deben ligarse, por un lado, a variables que midan los niveles de pobreza y de vulnerabilidad de los beneficiarios de los proyectos apoyados, y por otro lado, a variables relacionadas con la cohesión social y el capital social tanto de los beneficiarios como de las propias OSC.

- (5) Reformular los Indicadores de seguimiento y los de Gestión de la MIR, a nivel de Componentes y Actividades, para monitorear adecuadamente y llevar un mejor control



de la operación cotidiana del Programa. Los indicadores actualmente utilizados no presentan propiamente información que sirva para valorar el desempeño, en términos de los logros del Programa frente a metas adecuadas o parámetros relevantes preestablecidos. En su mayoría, se trata de datos estadísticos o reportes sobre algunos aspectos de la operación del Programa —por ejemplo, OSC atendidas, proyectos apoyados por vertiente, beneficiarios de los proyectos apoyados, etc.— cuyo valor real no se puede apreciar sin tener referentes adecuados.

- (6) Focalizar los temas y subtemas para encuadrar proyectos susceptibles de ser apoyados, considerando el ámbito de actuación y las prioridades de la SEDIS. Ello implicaría eliminar de la lista actual los temas de “Medio Ambiente y Desarrollo”, “Protección Civil”, y “Educación y Cultura”. Asimismo, revisar los subtemas de las áreas temáticas que permanezcan, a saber: “Desarrollo Social”, “Desarrollo Comunitario”, “Asistencia Social” —que se sugiere renombrar como “Grupos Vulnerables”— y “Promoción de la Inclusión Social”— que se recomienda renombrar como “Inclusión Social”. Asimismo, se recomienda valorar la inclusión, en su caso, de otros temas distintos, siempre y cuando estén claramente en el ámbito de actuación y las prioridades de la SEDIS.

El objetivo es definir con mayor claridad los espacios de acción del Programa, para fortalecer su consistencia lógica y alinear mejor las intervenciones; propiciar mayores impactos, sinergias y complementariedades de los esfuerzos institucionales; y dar prioridad a los temas y subtemas en los que la SEDIS tiene responsabilidad e interés específico —como la atención a grupos vulnerables, el combate a la pobreza y la promoción de la equidad social, entre otros.

- (7) Redefinir la vertiente de apoyos en Capacitación como “Desarrollo de capacidades”, “Capacidad institucional”, o “Profesionalización”, que pueden incluir un espectro más amplio de acciones. Dentro de dichas acciones, se recomienda considerar los siguientes rubros: “Asesoría general y especializada”, “Asistencia técnica”, “Capacitación”, y “Mobiliario y equipo”, entre otras posibles. A diferencia de la capacitación, que por su naturaleza se ejerce de forma colectiva y sin considerar las particularidades de los participantes, las nuevas vertientes propuestas se hacen de manera individualizada, adecuando la atención a las necesidades específicas de los beneficiarios.
- (8) Valorar la pertinencia de incluir una nueva modalidad de apoyo económico a proyectos presentados de manera conjunta por dos o más OSC, esto sirve para fomentar alianzas estratégicas entre las organizaciones para complementar y fortalecer sus propias iniciativas. Para ello, es necesario analizar los beneficios y riesgos que esta



propuesta puede traer consigo.

## B. En cuanto a los Procesos del Programa

### **Planeación**

- (9) Realizar procesos de planeación estratégica de manera coordinada entre la Dirección General de Política Social, la Dirección de Planeación y Prospectiva y la Dirección del Programa, que permita asegurar la alineación del Programa con las políticas y prioridades fijadas por la SEDIS. En ese sentido, asegurar que el proceso de planeación se desarrolle de forma sistemática bajo una metodología clara.
- (10) Establecer una proporción más amplia del presupuesto del Programa para la vertiente de apoyos en Capacitación, que puede tener un potencial y un multiplicador muy importante para las OSC, al habilitarlas para realizar más y mejores intervenciones sociales por sí mismas. En ello, sería necesario definir los montos máximos de los nuevos apoyos, que deben ser relativamente pequeños, y la forma de calificar las solicitudes, que debería ser más sencilla y ejecutiva para los proyectos. Como modelo, se sugiere revisar la experiencia los esquemas de incubación y aceleración de empresas, en Jalisco y a nivel federal. En ese sentido, la capacitación debe darse según el nivel de expertise y necesidades de las OSC.

### **Difusión**

- (11) Si bien el proceso de difusión es adecuado se sugiere que éste sea más proactivo al interior del Estado; ya que si bien la convocatoria les llega a todo el directorio de organizaciones registradas en el IJAS y al padrón que se tiene por el CLUNI, cierto es que aún hay un porcentaje significativo (80%) que revela que la mayoría de los apoyos se van a OSC que operan en la zona metropolitana de Jalisco. Con una difusión más proactiva se pueden incluir proyectos sobre todo en las áreas prioritarias para sus regiones.

### **Solicitud de apoyos**

- (12) Valorar la pertinencia de abrir más campos en la plataforma virtual en donde se ingresan los proyectos, para incluir elementos tales como antecedentes, justificación, especificaciones técnicas del proyecto, de manera que los evaluadores puedan contar con mayor información en el momento de calificarlos.

### **Selección de proyectos**

- (13) Revisar el puntaje para la calificación de los proyectos ya que las definiciones actuales son confusas y pueden presentar diversos problemas al ser aplicados por los miembros del Consejo Dictaminador. En ese sentido, el primer criterio se refiere a la



relevancia del tema, aspecto que debería darse por sentado y no considerarse en la valoración, una vez que el proyecto se enmarca en los temas y subtemas que fija el programa para otorgar apoyos. Para efectos de aprobación, **la relevancia debería referirse solamente al problema social** específico que el proyecto busca atender, en el marco de la temática correspondiente. El segundo criterio, sobre la estructura y justificación del proyecto, pareciera realmente referirse a **la calidad del documento de propuesta, y no como tal al proyecto en sí**; si este es el caso, dicho criterio podría eliminarse, especialmente si se considera que buena parte de la justificación del proyecto se infiere de la problemática y el impacto esperado del proyecto. En cuanto al tercer criterio, acerca del **número de beneficiarios, se considera correcto** en cuanto a su definición, aunque se entiende que su aplicación puede ser problemática al comparar entre proyectos de distinta naturaleza. Por último, el cuarto criterio, que refiere a la efectividad, pareciera realmente relacionarse con el **impacto esperado del proyecto**, en el lenguaje de la evaluación de proyectos; no se incluye en los atributos relevantes la **factibilidad del proyecto**, que se refiere a la probabilidad de que el proyecto se desarrolle adecuadamente y logre las metas planteadas, lo cual es otro aspecto central a evaluar.

- (14) Se recomienda que ningún servidor público de la SEDIS y del IJAS sean parte del Consejo Dictaminador. Para poder garantizar un clima de objetividad ante las OSC es necesario que los integrantes del Consejo sean instituciones que no estén involucradas ni tengan relación con las OSC, pues esto garantiza su autonomía e independencia.
- (15) Supervisar que los proyectos sean realmente evaluados por los consejeros seleccionados para tal encomienda, y no que estos sean delegados a otras personas como actualmente sucede. Esto sirve para garantizar que quien los califica es una persona previamente seleccionada bajo ciertos criterios de experiencia y profesión. En todo caso, se puede valorar la pertinencia de incluir la figura de consejeros suplentes.
- (16) Se sugiere generar un espacio para que se puedan compartir los proyectos y los criterios de calificación entre los integrantes del Consejo Dictaminador con el fin de disminuir la subjetividad en la adjudicación de puntaje en cada uno de los criterios de los proyectos.
- (17) Valorar la pertinencia de establecer mesas temáticas con un experto para discutir entre los consejeros la viabilidad y sustentabilidad de los proyectos.
- (18) Mejorar los cursos que se imparten por la SEDIS o a través de terceros para la integración de proyectos, así como ampliar los cursos a otras áreas de oportunidad



para desarrollar las capacidades de las OSC, como la asesoría general y especializada sobre su registro, financiamiento, estructura y operación; la asistencia técnica específica para la propuesta y la ejecución de proyectos, que es distinta del contenido de los proyectos en sí mismos; y en algunos casos, la adquisición de equipos mobiliario y equipos para las propias organizaciones.

### ***Entrega de apoyos***

- (19) Reducir el tiempo de la entrega del recurso una vez que se ha firmado el convenio con las OSC para que éstas tengan mayor margen de acción en la ejecución de los proyectos. Esto permitirá en la medida de lo posible que los proyectos se implementen acorde con lo planeado originalmente en su calendarización.
- (20) Valorar la pertinencia de incidir para que el recurso que se entrega a las OSC sea administrado por la SEDIS y no por la SEPAF, para que éste se adjudique de una manera más rápida y oportuna a las organizaciones.
- (21) Analizar la pertinencia de que los gastos de coinversión de las OSC sean aceptados desde la firma del convenio para que éstas puedan operar los proyectos y no tener que esperar a que les sean entregados los recursos oficiales para la implementación de los mismos.

### ***Monitoreo y seguimiento***

- (22) Establecer un sistema de seguimiento y monitoreo del Programa a través de una plataforma virtual, que permita el acceso de los involucrados con el Programa para el seguimiento de éste.
  - a) Se sugiere que el sistema incluya un conjunto de indicadores de desempeño claros y sencillos para los procesos del programa. Para ello se sugiere, contar además con un calendario de seguimiento.
  - b) Analizar la viabilidad de que a través de la plataforma virtual donde se ingresan los proyectos de seguimiento y monitoreo a cada uno de los proyectos aprobados, incluso las OSC podrían utilizar la plataforma para subir con periodicidad avances de sus proyectos bajo los mismos formatos que actualmente utilizan de manera física
  - c) Transparentar los sistemas de información de seguimiento para que sean del dominio público.



### **General**

- (23) Ajustar los tiempos en los procesos asociados con la emisión de la convocatoria, la selección de los proyectos y el otorgamiento de los apoyos para eficientar los tiempos en la implementación de los proyectos. En principio esto es posible con una adecuada calendarización por lo que se sugiere que: la convocatoria se emita y difunda como máximo a fines del mes de febrero; la recepción de proyectos durante el mes de marzo, el proceso de selección de proyectos durante abril; firma de convenios con OSC en mayo; y la entrega de los recursos en el mes de junio. Esto implicaría ganar entre tres o cuatro meses para la implementación y ejecución de los proyectos, comparándolo con los tiempos actuales, lo cual daría un margen óptimo y real a las OSC para la ejecución de sus proyectos.
- (24) Valorar la factibilidad de ampliar los recursos financieros para reforzar la supervisión de los proyectos en campo, de manera que se pueda dar un seguimiento adecuado a estos. Lo anterior puede ser también de utilidad para medir el impacto que los proyectos están teniendo y generar con ello experiencia tanto para el Programa como para las propias OSC.
- (25) Fortalecer las capacidades técnicas del personal operativo del Programa en materia de planeación, seguimiento y evaluación, de manera que estas tareas se puedan llevar mejor al interior del área. En particular se recomienda valorar la factibilidad de añadir una persona o fortalecer el perfil profesional de una de ellas para que pueda asumir estas funciones.
- (26) Definir claramente los perfiles de puesto al interior del Programa a fin de fortalecer la estructura del mismo. En ese sentido, se recomienda valorar la formación del personal actual para unificar criterios, pues actualmente los perfiles varían desde preparatoria hasta maestría para una misma función.
- (27) Valorar la pertinencia en el futuro de construir indicadores que permitan medir los beneficios que el Programa ha tenido en las OSC, es decir, en su fortalecimiento de capacidades institucionales y en su permanencia.



## Índice

Resumen Ejecutivo .....	2
1 Introducción.....	13
1.1 Descripción del Programa Público.....	13
1.2 Antecedentes del programa público .....	13
1.3 Diagnóstico del problema público que se interviene.....	14
1.4 Objetivos del programa público.....	15
1.4.1 Objetivo General.....	15
1.4.2 Objetivos Específicos.....	15
1.5 Alineación al PED e instrumentos de planeación derivados del programa público .....	16
1.6 Estructura orgánica y operativa del programa público .....	16
2 Objetivo de la Evaluación.....	17
2.1 Objetivo General para la Evaluación Específica .....	17
2.2 Objetivos Específicos para la Evaluación .....	17
2.3 Preguntas de investigación.....	18
2.4 Metodología de la Investigación .....	22
2.5 Métodos y técnicas de investigación.....	22
2.5.1 Requerimientos metodológicos generales de la evaluación.....	22
2.5.1.1 Análisis de gabinete.....	23
2.5.1.2 Trabajo de campo.....	23
2.5.2 Fuentes de información .....	25
2.6 Diagnóstico del Programa y alcances de la Evaluación.....	25
2.6.1 Diagnóstico del Programa.....	25
2.6.2 Alcance de la Evaluación.....	25
3 Contenidos y criterios de la Evaluación .....	26
3.1 Requerimientos específicos para el análisis de diseño del programa .....	26
3.2 Requerimientos específicos para la descripción y análisis de los procesos operativos del programa.....	27
3.3 Desarrollos complementarios propuestos para la evaluación de diseño.....	28
3.3.1 Análisis de gabinete.....	28
3.3.1.2 Trabajo de campo.....	29
3.3.1.3 Fuentes de información .....	29
3.4 Desarrollos complementarios propuestos para la evaluación de procesos.....	30
4 Análisis de diseño del Programa.....	33
5 Hallazgos y resultados .....	70
6 Recomendaciones y Conclusiones .....	78
7 Conclusiones generales .....	85
8 Bitácora de trabajo .....	88
9 Actores Estratégicos Entrevistados.....	90
10 Directorio de participantes.....	91
Mtro. Jorge Mario Soto Romero.....	91
Lic. Norma Castañeda Bustamante .....	93
Mtra. Leticia Susana Cruickshank-Soria.....	94



Psic. Angélica Zambrano Osorio.....	95
11 Instrumentos de recolección.....	96
12 Bibliografía.....	112
12.1 Referencias Electrónicas.....	113
13 Glosario de términos.....	114
Anexos.....	115
14 Propuesta de mejora para la MIR 2015.....	152



## 1 INTRODUCCIÓN

### 1.1 Descripción del Programa Público

El programa denominado “Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil” (el Programa) busca brindar apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en los proyectos orientados a la solución de problemas sociales que se encuentren dentro de los siguientes temas: desarrollo social, desarrollo comunitario, medio ambiente y desarrollo, asistencia social, educación y cultura, promoción de la inclusión social, y protección civil.

El programa ofrece dos tipos de apoyo: apoyo económico para la ejecución de un proyecto de desarrollo social y apoyo de capacitación para el desarrollo de habilidades y profesionalización de las OSC.

Dentro del apoyo económico se tienen tres diferentes modalidades. La primera es un sistema de coinversión entre el Gobierno del Estado, a través de la SEDIS y en conjunto con las OSC, realizada mediante convocatoria directa. La segunda es un sistema de coinversión entre el Gobierno del Estado, a través de la SEDIS y/o Gobierno Federal y/o Gobiernos Municipales y/u Organismos Públicos Descentralizados con fines Asistenciales y/o las Organizaciones de la Sociedad Civil. La tercera modalidad es para proyectos surgidos a causa de una contingencia, de manera extemporánea. La coinversión por parte de las OSC puede ser monetaria, o en su caso, con aportaciones de capital humano dirigido a acciones comunitarias convocadas por la SEDIS. Las OSC son quienes determinan la modalidad de coinversión.

El Programa tiene cobertura estatal en los 125 municipios de Jalisco y su población objetivo son las Organizaciones de la Sociedad Civil que realicen actividades relacionadas en los temas sujetos a apoyo y que estén registrados ante el Instituto Jalisciense de Asistencia Social, o que cuenten con la Clave Única de Inscripción (CLUNI) y operen en alguno de los municipios del Estado.

### 1.2 Antecedentes del programa público

El programa inició en el año 2007 con el nombre de “Estrategia Vive”, sufriendo algunos cambios en cuanto a monto de apoyos, iniciando con un monto de apoyo mínimo de \$500 mil pesos, reduciendo en el 2014 a un monto mínimo de apoyo de \$300,000 pesos.

Otro cambio sufrido entre 2007 y 2014 en cuanto a los apoyos brindados, se refiere al tipo de coinversión OSC – gobierno del estado de Jalisco, siendo en su origen un esquema



único de peso a peso entre la OSC apoyada y el Gobierno. Actualmente existen tres diferentes esquemas de coinversión variando según el valor del proyecto que se presentan a continuación:

Valor del proyecto	Inversión Estatal	Inversión OSC
De \$1,000 a \$100,000 pesos	90%	10%
De \$100,001 a \$300,000 pesos	80%	20%
De \$300,001 a \$1,500,000 pesos	70%	30%

En el año 2013 el Programa ejerció un presupuesto de 20'000,000 de pesos. En respuesta a la demanda presentada en el 2013, para el año 2014 se duplicó su presupuesto alcanzando los \$40'000,000 de pesos. Existe una tendencia creciente de solicitudes de apoyo presentadas.

### 1.3 Diagnóstico del problema público que se interviene

Las OSC que se interesan y participan activamente en temas relacionados con un desarrollo social más equitativo, son aliados indispensables para potenciar los alcances de la política social en la entidad.

Muchos de los proyectos que nacen de la iniciativa de las OSC, requieren de fuentes de financiamiento que permitan solventar las necesidades de su implementación. La falta de financiamiento es un problema que puede generar inestabilidad en las operaciones de las OSC y por consiguiente, se pone en riesgo su contribución al desarrollo.

Una forma de incentivar la participación ciudadana, fortalecer sus proyectos y promover la corresponsabilidad en la solución de diversas problemáticas sociales es a través de esquemas de coinversión, donde se sustente de manera técnica y económica su viabilidad.

Un diagnóstico realizado en 2005 sobre las Organizaciones de la Sociedad Civil en el Estado de Jalisco, encontró que solamente un 37% había participado en programas de gobierno o iniciativas de ley para impulsar la participación de la sociedad civil. Sus principales fuentes de financiamiento eran en primer lugar donativos privados (41%), fondos propios que las organizaciones generan (27%), cuotas de los miembros (19%) y



proyectos financiados por los gobiernos (8%); en último lugar estaban los apoyos de las fundaciones privadas tanto nacionales como internacionales (con 1% cada una).

En 2013 se encontraban registradas 806 Asociaciones Civiles ante el Instituto Jalisciense de Asistencia Social (IJAS), distribuidas en ocho áreas de atención: infantil (98), bienestar social (284), educativa (60), gerontológica (68), rehabilitación y educación especial (170), servicios médicos (121) y ambiental (5).

Por su parte, la Secretaría de Desarrollo e Integración Social identificó en el año 2013, la existencia de 1,843 Organizaciones de la Sociedad Civil a través de la integración del Padrón Estatal de Organismos de la Sociedad Civil que forma parte del Sistema Estatal de Información. Esto significa que algunas de ellas no están registradas en el IJAS pero pueden contar con Clave Única de Inscripción (CLUNI) al Sistema de Información de Registro Federal de OSC.

Estas organizaciones se distribuyen en cuatro áreas de atención: organizaciones de asistencia (1,515), educación y cultura (105), ecología y medio ambiente (32) y formación y capacitación (191).

## **1.4 Objetivos del programa público**

### **1.4.1 Objetivo General**

Apoyar a las Organizaciones de la Sociedad Civil, en los proyectos orientados a la solución de problemas sociales, entendiendo que la sociedad organizada es una parte fundamental e indispensable en la implementación de políticas públicas que permitan lograr un mayor bienestar en la población.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

1. Fomentar la coinversión social y el trabajo conjunto Gobierno-Sociedad.
2. Promover el crecimiento de aquellos líderes sociales y organizaciones comunitarias que incrementen el capital social, fomenten la cultura solidaria y solucionen problemas sociales con creatividad.
3. Impulsar el bienestar social y una calidad de vida digna de los jaliscienses, fortaleciendo el trabajo de los ciudadanos agrupados en organizaciones de la sociedad civil que realizan acciones a favor de los que menos tienen.



4. Respaldo con aportaciones económicas los proyectos sociales y necesidades urgentes de las organizaciones de la sociedad civil, para dar respuesta y atender diversas necesidades de la población
5. Realizar talleres o encuentros de capacitación con Asociaciones para fortalecerlas en la integración de proyectos y procuración de fondos
6. Apoyar proyectos con alto impacto social y alcance interregional, los cuales, debido a la cantidad de beneficiarios y a la problemática que atiendan, resulte imprescindible alentar sus acciones.

### **1.5 Alineación al PED e instrumentos de planeación derivados del programa público**

El Programa contribuye al logro de los siguientes Objetivos del Plan Estatal de Desarrollo (PED):

1. Objetivo de Desarrollo OD28. Construir ciudadanía y aumentar el capital social promoviendo la participación ciudadana en los asuntos públicos desde un enfoque de la gobernanza.
2. Objetivo de Desarrollo OD17. Reducir la desigualdad y marginación social garantizando el ejercicio efectivo de los derechos sociales y priorizando el apoyo a la población en situación de pobreza.

### **1.6 Estructura orgánica y operativa del programa público**

La dependencia responsable de este programa es la SEDIS. El área responsable es la Subsecretaría de Participación Social y Ciudadana, a través de la Dirección de Participación y Vinculación Social.

La Unidad responsable de la coordinación de la evaluación será la Dirección General de Política Social, por medio de la Dirección de Área de Evaluación y Seguimiento de la SEDIS.



## 2 OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN

### 2.1 Objetivo General para la Evaluación Específica

Determinar la pertinencia del diseño y la lógica de intervención del programa, así como de su ejecución operativa para cumplir con sus objetivos y atender el problema público que se identifica.

### 2.2 Objetivos Específicos para la Evaluación

- ✓ Determinar si existe suficiente evidencia empírica para sostener que la lógica de intervención es pertinente para tratar el problema público que se pretende atender.
- ✓ Determinar en qué medida los instrumentos de los que se vale el programa público son pertinentes para atender el problema que fue diagnosticado.
- ✓ Determinar la validez de la lógica de intervención del programa público para atender el problema planteado a partir de una comparación con casos nacionales o internacionales similares.
- ✓ Describir la gestión operativa de El Programa mediante sus procesos.
- ✓ Identificar en qué medida la planeación del programa contribuye a la optimización de los procesos.
- ✓ Determinar si los mecanismos de difusión del programa son adecuados para garantizar su apertura, transparencia y rendición de cuentas.
- ✓ Determinar si el funcionamiento de los procesos es adecuado para la generación y distribución de los bienes y servicios.
- ✓ Determinar si el seguimiento y monitoreo de los beneficios es adecuado para verificar el cumplimiento de los objetivos y la atención del problema.
- ✓ Identificar y analizar los problemas o limitantes que obstaculizan, así como aspectos positivos o buenas prácticas que apoyan a mejorar el cumplimiento de los objetivos del programa, tanto a nivel normativo, de diseño como operativo.



## 2.3 Preguntas de investigación

Para cumplir cada objetivo específico se responderá a las siguientes preguntas investigación

- a) Determinar si existe suficiente evidencia empírica para sostener que la lógica de intervención es pertinente para tratar el problema público que se pretende atender.
  - ¿La estructura de objetivos planteada por el Programa mantiene lógica y correspondencia causal con el problema planteado en el diagnóstico?
  - ¿El Programa cuenta con una identificación (cuantificación y ubicación) de la población potencial y objetivo de su intervención?
  - ¿La población potencial se relaciona con la definición del problema público que se plantea atender?
  
- b) Determinar en qué medida los instrumentos de los que se vale el programa público son pertinentes para atender el problema que fue diagnosticado.
  - ¿El programa cuenta con una Matriz de Marco Lógico (MIR), y ésta tiene una lógica horizontal y vertical congruente con los elementos del diagnóstico planteado?
  - ¿El programa cuenta con reglas de operación u otro instrumento normativo que regula su ejecución (procesos), y éste mantiene congruencia con los elementos del diagnóstico planteado?
  - ¿El programa cuenta con mecanismos de seguimiento y verificación de la población atendida con su intervención, y éstos permiten saber quiénes reciben los beneficios del programa?
  
- c) Determinar la validez de la lógica de intervención del programa público para atender el problema planteado a partir de una comparación con casos nacionales o internacionales similares
  - ¿Existe evidencia científica estatal, nacional o internacional que muestre que el tipo de intervención del programa contribuye positivamente a la atención del problema público?
  
- d) Describir la gestión del Programa mediante sus procesos (considerando los cuatro momentos: planeación, difusión, operación, seguimiento y monitoreo).
  - ¿Cuál es el diagrama de flujo que caracteriza los procesos de la gestión del Programa (de los cuatro momentos: planeación, difusión, operación, seguimiento y monitoreo)?



- e) Identificar en qué medida la planeación del programa contribuye a la optimización de sus procesos
- ¿De qué insumos y recursos técnicos se disponen para el proceso de planeación del programa?
  - ¿En qué medida los insumos y los recursos disponibles son adecuados y suficientes para el desarrollo del proceso de planeación del programa?
  - ¿En qué medida las actividades, los componentes y los actores que desarrollan el proceso de planeación del programa son adecuados para optimizar los otros procesos operativos?
  - ¿En qué medida el tiempo en el que se realizan las actividades de planeación y su duración es oportuno para optimizar los otros procesos operativos?
  - ¿En qué medida el proceso de planeación del programa adquiere relevancia estratégica en la consecución de los otros procesos operativos del programa?
- f) Determinar si el proceso de difusión del programa es adecuado para garantizar su apertura, transparencia y rendición de cuentas
- ¿De qué insumos y recursos técnicos se disponen para el proceso de difusión del programa?
  - ¿En qué medida los insumos y los recursos disponibles son adecuados y suficientes para el desarrollo del proceso de difusión del programa?
  - ¿En qué medida las actividades, los componentes y los actores que desarrollan el proceso de difusión del programa son adecuadas para optimizar los otros procesos operativos?
  - ¿En qué medida el tiempo en el que se realizan las actividades de difusión y su duración es oportuno para optimizar los procesos operativos?
  - ¿En qué medida el proceso de difusión que lleva a cabo el programa es adecuado para el cumplimiento de la Rendición de Cuentas sobre la gestión del programa?
  - ¿En qué medida el proceso de difusión del programa es pertinente para cumplir con sus obligaciones en materia de transparencia?
  - ¿En qué medida los procesos que se llevan a cabo para dar a conocer el programa son suficientes para garantizar que sus beneficios se entreguen a su población objetivo?
- g) Determinar si el funcionamiento de la operación es adecuado para la generación y distribución de los bienes y servicios.
- ¿De qué insumos y recursos técnicos se disponen para el proceso de operación del programa?



- ¿En qué medida las actividades, los componentes y los actores que desarrollan cada uno de los subprocesos del proceso de operación del programa son adecuadas para el cumplimiento de sus objetivos?
  - ¿En qué medida las actividades de cada subproceso son eficientes, eficaces y pertinentes para la consecución de sus objetivos?
  - ¿En qué medida el proceso de operación y cada uno de los subprocesos del programa, adquiere relevancia estratégica en la consecución de los otros procesos del programa?
- h) Determinar si el seguimiento y monitoreo de los beneficios es adecuado para verificar el cumplimiento de los objetivos y la atención del problema.
- ¿De qué insumos y recursos técnicos se disponen para el proceso de seguimiento y monitoreo del programa?
  - Definir si el programa cuenta una Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) o algún otro instrumento que le facilite la organización y seguimiento del programa, y en qué medida es adecuada para ello.
  - ¿En qué medida los sistemas de información que utiliza el programa para tener un control de los beneficios que entrega son adecuados para verificar el cumplimiento de sus objetivos?
  - ¿En qué medida los sistemas de información que utiliza el programa para tener un control de los beneficios que entrega son adecuados para verificar la atención del problema público?
  - ¿En qué medida el proceso de seguimiento y monitoreo de los beneficios que entrega el programa, adquiere relevancia estratégica en la consecución de los otros procesos operativos del programa?
- i) Identificar y analizar los problemas o limitantes que obstaculizan, así como aspectos positivos o buenas prácticas que mejoran la capacidad de cumplimiento de los objetivos del programa, tanto normativos de diseño, como operativos.
- ¿Cuáles son los problemas o limitantes normativos en las ROP en cuanto al diseño que obstaculizan la consecución de los objetivos del Programa?
  - ¿Cuáles son los problemas o limitantes operativos para cada uno de los procesos y subprocesos, que obstaculizan la gestión del Programa?
  - ¿Cuáles son los aspectos positivos o buenas prácticas normativas y operativas de cada uno de los procesos y subprocesos, que mejoran la capacidad de gestión del Programa?
  - ¿Qué recomendaciones generales y específicas a nivel normativo de diseño se pueden implementar para la consecución de los objetivos del Programa?
  - ¿Qué recomendaciones generales y específicas se pueden implementar para mejorar los procesos de gestión del Programa?



Conforme a lo establecido en los TdR, este equipo evaluador respondió las preguntas de investigación planteadas a partir de los hallazgos obtenidos mediante la aplicación metodologías de investigación adecuadas a cada aspecto a evaluar. De tal forma, las respuestas a cada pregunta son problematizaciones analíticas construidas a partir de la evidencia disponible y de los elementos de juicio del equipo evaluador, como especialistas en la materia. Por ello, las respuestas a las preguntas de investigación se respondieron de manera exhaustiva y mediante el argumento integral que permitió responder de forma concluyente a la pregunta de investigación.



## 2.4 Metodología de la Investigación

La propuesta metodológica de la consultora cumplió en tiempo y forma con todos los objetivos, preguntas, contenidos y criterios de la evaluación específica establecidos en los Términos de Referencia (TdR) respectivos, mismos que se especifican a continuación.

## 2.5 Métodos y técnicas de investigación

Para desarrollar los contenidos antes referidos, este equipo evaluador tomó como criterios metodológicos mínimos aquellos que se especifican o requieren de forma expresa en los TdR, y como criterios complementarios algunos otros que se emplean frecuentemente para realizar las evaluaciones de diseño y las evaluaciones de procesos que mandata el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval).<sup>1</sup> Los criterios metodológicos complementarios propuestos se ajustaron a los requerimientos particulares de la Evaluación Específica del Programa de Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil del Gobierno del Estado de Jalisco, conforme a lo establecido en los TdR.

### 2.5.1 Requerimientos metodológicos generales de la evaluación

De acuerdo a lo establecido en los TdR, la Evaluación de Diseño se realizó mediante un análisis de gabinete con base en información proporcionada por la dependencia o entidad responsable del programa, así como información adicional que la institución evaluadora consideró necesaria para justificar su análisis. Sin embargo, de acuerdo con las necesidades de información y tomando en cuenta la forma de operar de cada programa, se programaron y se llevaron a cabo entrevistas con servidores públicos responsables del Programa.

Igualmente, se considera que la Evaluación de Procesos es un estudio de carácter cualitativo que, a través de diversas estrategias de corte analítico, busca establecer y explicar las interacciones que son la condición de posibilidad de los resultados en la gestión del Programa. El enfoque cualitativo, pretende la comprensión profunda de procesos sociales, sus dinámicas y estructuras, así como de su relación con los resultados observables de la interacción entre los distintos elementos que componen el Programa.

---

<sup>1</sup> Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, Coneval. (2007) "Lineamientos generales para la evaluación de programas federales". Tomado de: <http://www.coneval.gob.mx/coneval>



Para lograr su propósito, el enfoque cualitativo de esta evaluación requirió de estrategias analíticas de estudio de caso o multicaso, en los que el análisis y descripción a profundidad proporcionan la evidencia empírica suficiente para comprender y explicar el fenómeno estudiado, en este caso, la gestión operativa del programa.

La naturaleza del enfoque de la evaluación de diseño y procesos, requirió del análisis sistemático de la operación del programa, mediante análisis de gabinete y trabajo de campo, los cuales se definen de la siguiente manera.

### **2.5.1.1 Análisis de gabinete**

Conforme a lo especificado en los TdR de la evaluación, se entenderá por análisis de gabinete al conjunto de actividades que involucra el acopio, la organización, la sistematización y la valoración de información contenida en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones externas, documentos oficiales, documentos normativos, sistemas de información, entre otros. Este análisis valoró, además de los aspectos normativos de diseño, el marco contextual en el que se desarrolla el programa y la información recabada en el trabajo de campo.

Por otro lado, se precisa que para llevar a cabo el análisis de gabinete, el equipo evaluador consideró, como mínimo, los siguientes documentos:

- La normatividad aplicable (leyes, reglamentos, reglas de operación, lineamientos, manuales de procedimientos, entre otros).
- Diagnóstico y estudios de la problemática que el programa pretende atender.
- Diagnósticos y estudios del marco contextual en el que opera el programa.
- Matriz de Indicadores para Resultados, del ejercicio fiscal a ser evaluado.
- Sistemas de información.
- Evaluaciones del programa, informes de avances de los Aspectos Susceptibles de Mejora, en caso de existir.

### **2.5.1.2 Trabajo de campo**

En lo que toca al trabajo de campo, en los TdR se especifica que este se entiende como la estrategia de levantamiento de información mediante técnicas cualitativas como la observación directa, entrevistas estructuradas y semi-estructuradas, grupos focales y la aplicación de cuestionarios, entre otros instrumentos que el equipo evaluador considere, sin descartar técnicas de análisis cuantitativo.



En los TdR se requiere que el diseño y la aplicación de los instrumentos para el levantamiento de la información consideren a los actores que intervienen en la gestión del Programa, así como a la organización beneficiaria, tanto a nivel central y en los municipios donde opera el Programa. Para el desarrollo de la evaluación y del trabajo de campo, el equipo evaluador seleccionó una muestra de OSC.

La estrategia de trabajo de campo diseñada por el equipo evaluador se entregó a la unidad administrativa coordinadora de la evaluación para su validación antes de ser implementada, ésta contendrá las solicitudes de entrevista con los responsables del programa, los instrumentos de recolección a aplicar, y el cronograma de actividades.



## 2.5.2 Fuentes de información

Conforme a lo especificado en los TdR, la evaluación se basó en información documental a la cual se puede acceder a través de las siguientes ligas:

- <http://seplan.app.jalisco.gob.mx/indicadores>
- <http://www.jalisco.gob.mx/es/prensa/noticias/13580>
- <http://www.ijas.mx/>
- <http://padronunico.jalisco.gob.mx/>

## 2.6 Diagnóstico del Programa y alcances de la Evaluación

### 2.6.1 Diagnóstico del Programa

Con base en los TdR el equipo evaluador presentó un diagnóstico general de El Programa, en el que se da cuenta de la problemática que pretende atender, el contexto y las condiciones en las que opera, se identificaron los principales procesos en la normatividad vigente, y se presenta una descripción global de los procesos que conducen a la generación y entrega de los bienes y/o servicios que contribuyen al logro del objetivo del programa. En ello, se incluye una ficha técnica con los datos mínimos del programa. Anexo I “Ficha técnica de identificación”.

### 2.6.2 Alcance de la Evaluación

Igualmente, en los TdR se especifica que por alcance de la evaluación se entiende al nivel de comprensión que se espera tener del objeto de estudio con la realización de la investigación. El alcance que se espera de la presente evaluación es del tipo descriptivo y correlacional. Por un lado, se espera una investigación evaluativa descriptiva para la caracterización del Programa, identificando sus propiedades, aspectos relevantes y condiciones actuales en cuanto al diseño y procesos del programa. Por otro lado, se espera una investigación evaluativa de corte correlacional en cuanto a la identificación de relaciones entre dos o más variables relevantes del Programa que lo hayan llevado a generar los resultados actuales, para entonces generar propuestas de mejora en cuanto al diseño y procesos del programa, planteando escenarios futuros que lo lleven a alcanzar los objetivos establecidos.



### 3 CONTENIDOS Y CRITERIOS DE LA EVALUACIÓN

La evaluación considera el desarrollo de cuatro componentes o temas para el logro de sus objetivos:

- I. Análisis del diseño del programa
- II. Descripción y análisis de los procesos del programa
- III. Hallazgos y resultados
- IV. Conclusiones y recomendaciones

#### 3.1 Requerimientos específicos para el análisis de diseño del programa

En los TdR se plantea que este componente tiene el objetivo de analizar la consistencia interna del programa e identificar ajustes a las Reglas de operación y otros instrumentos de operación como lineamientos, manuales, etc., en caso de existir. En esta sección se contestaron las preguntas de investigación de los tres primeros objetivos específicos, y se abordaron como materia de la evaluación al componente de diseño los siguientes temas:

- Si la estructura de objetivos planteados por el Programa mantiene lógica y correspondencia causal con el problema planteado en el diagnóstico.
- Si el Programa cuenta con una identificación (cuantificación y ubicación) de la población potencial y objetivo de su intervención.
- La justificación por la cual los beneficios se dirigen específicamente a dicha población potencial y objetivo.
- Si la población potencial se relaciona con la definición del problema público que se plantea atender.
- Si el Programa cuenta con una Matriz de Marco Lógico, y ésta tiene una lógica horizontal y vertical congruente con los elementos del diagnóstico planteado.
- Si el Programa cuenta con reglas de operación u otro instrumento normativo que regula su ejecución (procesos), y éste mantiene congruencia con los elementos del diagnóstico planteado.
- Si el Programa cuenta con mecanismos de seguimiento y verificación de la población atendida con su intervención, y éstos permiten saber quiénes reciben los beneficios del Programa.
- Los criterios y mecanismos aplicados para la selección de beneficiarios.

Si existe evidencia científica estatal, nacional o internacional que muestre que el tipo de intervención del Programa contribuye positivamente a la atención del problema.



### **3.2 Requerimientos específicos para la descripción y análisis de los procesos operativos del programa**

En los TdR se plantea que en este componente, el equipo evaluador debe describir y analizar los procesos del programa, considerando la normatividad y lo realizado en la práctica. Asimismo, debe analizar la pertinencia de la gestión de los procesos en el contexto institucional en el que operan, la articulación entre procesos y su incidencia en el alcance de las metas programadas. Así, el equipo evaluador realizó una descripción a profundidad del desarrollo y el análisis de cada proceso, de acuerdo con el alcance establecido para la evaluación utilizando tanto la información recabada en campo como los documentos normativos, y presentar una valoración integral sobre la gestión de cada uno de ellos.

En la sección de descripción y análisis de procesos se respondieron las preguntas de investigación relacionadas con los objetivos específicos de Planeación, Difusión, Operación, y Seguimiento y Monitoreo. La descripción y análisis de los procesos se debe realizar tomando como base el “Modelo general de procesos”, dividido en cuatro momentos: 1) Planeación, 2) Difusión, 3) Operación, y 4) Seguimiento y Monitoreo.

Para el proceso de Operación se consideraron los siguientes subprocesos:

- a) Solicitud de apoyos
- b) Selección de beneficiarios
- c) Producción de bienes o servicios
- d) Distribución de bienes y servicios
- e) Entrega de apoyos
- f) Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

En la descripción y análisis de cada uno de los subprocesos identificados dentro de los cuatro momentos, se contestaron las preguntas de investigación con base en la metodología planteada en la sección anterior, incluyendo la escala de Likert, cuando fuera el caso. En todos los casos el análisis de los procesos se consideraron las siguientes actividades:

- i. Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso.
- ii. Determinar los límites del proceso y su articulación con otros.
- iii. La existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes y servicios que ofrece el programa.



Para aquellos programas que entregan varios apoyos, como es el caso del Programa de Apoyo a las OSC, y éstos implican el desarrollo de distintos procesos, se toma como base el análisis de los procesos dentro del tipo de apoyo económico, la modalidad 1) Sistema de coinversión entre el Gobierno del Estado, a través de la SEDIS y en conjunto con las OSC, realizada mediante convocatoria directa.

El “Modelo general de procesos” no es necesariamente coincidente con los procesos y/o subprocesos específicos que pueda tener un programa, por lo que el equipo evaluador, de manera adicional, identificó y describió los procesos y subprocesos del Programa. Asimismo, se realizó una equivalencia de los procesos del Modelo con los que se encuentren en el programa. Anexo II “Ficha de Identificación y Equivalencia de Procesos”. De igual manera, el equipo evaluador, elaboró un diagrama de flujo para ilustrar los procesos y subprocesos identificados que desarrolló el Programa durante el año de evaluación, que se presenta en el Anexo III “Diagramas de Flujo de procesos identificados”.

### **3.3 Desarrollos complementarios propuestos para la evaluación de diseño**

La Evaluación de Diseño (componente de “Análisis del diseño del programa”) se llevó a cabo con base en un estudio sistemático de los elementos conceptuales, metodológicos y de diagnóstico del Programa, mediante un análisis de gabinete y trabajo de campo. En complemento a los requerimientos y orientaciones metodológicas especificadas en los TdR de la evaluación, el equipo evaluador de IDEA Consultores propuso algunos temas que permitieron precisar y extender los métodos, técnicas, instrumentos y fuentes de información a utilizar en la investigación, derivados de las mejores prácticas en la materia.

#### **3.3.1.1 Análisis de gabinete**

Para los elementos de orden conceptual y metodológico, se utilizó fundamentalmente la *Metodología de Marco Lógico* (MML) y en particular la parte que toca al desarrollo de los componentes que integran la *Matriz de Indicadores de Resultados* (MIR) de los programas sociales.<sup>2</sup> La finalidad de la MML es plantear de forma explícita la lógica de intervención que sustenta el diseño del Programa, mientras que la finalidad de la MIR es definir y especificar los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos del mismo, en cada uno de los niveles correspondientes de Fin, Propósito, Componentes y Actividades, así como la lógica vertical y horizontal que existe entre ellos. La MML y la MIR se plantean entonces como herramientas para organizar y visualizar la interacción entre los distintos elementos de los programas así como de estos y su entorno, facilitando

<sup>2</sup> Aldunate E. (2004) *Metodología del Marco Lógico*. Chile, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).



el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de los mismos.

En complemento a lo anterior, el equipo evaluador aplicó el enfoque de *inferencia causal*,<sup>3</sup> para analizar la congruencia, consistencia y lógica de causalidad entre cada uno de los elementos que se utilizan en la aplicación de la MML y la integración de la MIR del programa.

### **3.3.1.2 Trabajo de campo**

El análisis de gabinete de la evaluación de diseño se complementó con la realización de diversas *entrevistas a profundidad*<sup>4</sup> aplicadas a los responsables del Programa, con un guion estructurado a partir de preguntas previamente definidas. El objetivo de estas entrevistas fue poder entender mejor los elementos fundamentales que sustentan el diseño del Programa en la visión de los servidores públicos a cargo del mismo, más allá de lo que aparece formalmente en los documentos disponibles para la evaluación.

Asimismo, se trabajó con un Grupo Focal de 14 OSC con una discusión enfocada y estructurada, en una sesión diseñada y facilitada por el equipo consultor, se elaboró un instrumento con preguntas abiertas y reflexivas enfocadas a facilitar el logro de los resultados esperados, que era conocer el punto de vista de los beneficiarios principales del Programa, la operación de éste y posibles mejoras.

### **3.3.1.3 Fuentes de información**

En complemento a lo anterior, y una vez identificadas las fuentes disponibles, el equipo evaluador solicitó la siguiente *información*, de común acuerdo con los responsables del Programa:

- Plan Estatal de Desarrollo y programa sectorial relevante vigentes y anteriores;
- informes y reportes oficiales del Programa;
- árbol de problemas y árbol de objetivos del Programa;
- justificación teórica o empírica documentada que sustente la propuesta de atención del Programa;
- documento donde se definan las poblaciones potencial y objetivo y su cuantificación;
- fichas técnicas de los indicadores que componen la MIR del Programa;

<sup>3</sup> King, G., R. O. Keohane y S. Verba (2000) "Causalidad e inferencia causal" en *El diseño de la investigación social*. España, Madrid, Alianza.

<sup>4</sup> Acevedo, Alejandro y Alba Florencia López. (1988) *El proceso de la entrevista. Conceptos y modelos*. México, Limusa.



- información básica del Padrón de Beneficiarios o del Listado de OSC apoyadas por el Programa;
- Reglas de Operación o documentos normativos de los programas que puedan presentar sinergias o duplicidades con el programa a evaluar;
- manuales de procedimiento; sistemas de información y bases de datos del Programa;
- otros documentos de planeación relevantes para el Programa; e
- información de los servidores públicos responsables del Programa.

### **3.4 Desarrollos complementarios propuestos para la evaluación de procesos**

El equipo evaluador propuso que el componente de la evaluación de procesos se llevará a cabo en dos fases, que se describen a continuación.

*Primera fase: descripción del programa, su operación global y una aproximación a la descripción de sus procesos.*

En esta fase, se llevó a cabo la descripción de las características principales del programa y su estructura operativa así como el reconocimiento de sus procesos, con información documental y revisada en gabinete.

La evaluación tomó en cuenta los siguientes temas de la operación, en un enfoque global:

- las razones que dieron origen al programa, el problema que se desea resolver,
- las principales características del programa (actores que intervienen y sus funciones, tipos de apoyo, cobertura geográfica, presupuesto y principales recursos),
- el contexto en el que opera,
- la cobertura geográfica que tiene, las principales organizaciones involucradas, los tipos de apoyo que presta, la dinámica de su presupuesto,
- el desempeño de las entidades federativas,
- los resultados de sus evaluaciones,
- la estructura operativa del programa (secuencia de los procesos operativos, su articulación),
- los instrumentos de coordinación interinstitucional, y
- los distintos tipos de apoyo implican distintos procesos de solicitud, de selección de beneficiarios, de producción o compra, de distribución, de entrega, de seguimiento a beneficiarios y de supervisión.



En esta fase, también se llevó a cabo un primer bosquejo de la descripción cada uno de los procesos del programa, con la información de gabinete. Los elementos a estudiar para cada proceso son:

- los principales actores involucrados en cada proceso y los responsables de los mismos,
- el orden de gobierno en el que se lleva a cabo,
- los insumos requeridos para llevar a cabo el proceso
- los recursos necesarios para su gestión,
- las principales actividades,
- los productos derivados del proceso y su interrelación con el siguiente proceso,
- las relaciones entre los responsables de distintos procesos,
- el tiempo límite de duración, y
- los documentos, criterios y requisitos involucrados en cada proceso.

Con esta información fue posible llevar a cabo la descripción “normativa” de la operación global del Programa y de cada uno de sus procesos. Se elaboró una primera versión del flujograma, que consiste en la representación gráfica de la descripción de la operación del Programa con base en la revisión documental. También se realizó la identificación de las fases del programa y su equivalencia con el Modelo general de procesos. La identificación y equivalencia de estos facilitará la comprensión de la operación en general. Esta clasificación también permitirá la medición homogénea de los procesos mismos y su comparación en el tiempo.

#### *Segunda fase: Descripción y análisis de cada proceso*

En esta segunda fase, el equipo evaluador propuso completar el análisis descriptivo global de la operación y específico para cada uno de los procesos, con la información resultante del trabajo de campo. En la medida que el tiempo y recursos disponibles para la evaluación lo permitan, se analizarán y valorarán los principales procesos con la información obtenida en campo sobre su eficacia, calidad (en términos de suficiencia y pertinencia) y oportunidad y, su eficiencia.

En esta fase se analizarán los siguientes aspectos para cada uno de los procesos:

- cumplimiento de metas establecidas relacionadas al proceso,
- existencia de elementos mínimos necesarios para un desempeño considerable del proceso,



- cumplimiento con el tiempo de duración del proceso establecido en la normatividad
- oportunidad en la duración del proceso,
- pertinencia de los insumos recibidos para iniciar el proceso y los productos entregados al final del mismo,
- opinión de los operadores y beneficiarios (en su caso) sobre la eficacia, calidad y oportunidad del proceso, y
- relación del responsable del proceso con los responsables de los procesos con los que se conecta.



#### **4 ANÁLISIS DE DISEÑO DEL PROGRAMA**

Este componente tiene el objetivo de analizar la consistencia interna del programa e identificar ajustes a las reglas de operación y otros instrumentos de operación como lineamientos, manuales, etc., en caso de existir. En esta sección se responden las preguntas de investigación de los tres primeros objetivos específicos.



**Objetivo Específico 1 Determinar si existe suficiente evidencia empírica para sostener que la lógica de intervención es pertinente para tratar el problema público que se pretende atender.**

- 1. ¿La estructura de objetivos planteada por el Programa mantiene lógica y correspondencia causal con el problema planteado en el diagnóstico?**

<b>Valoración</b>	<b>1</b>
-------------------	----------

**Respuesta: No**

### **Justificación**

No existe un diagnóstico del problema que busca atender el Programa. El trabajo de campo permitió verificar que los responsables del Programa reconocen que no hay tal y únicamente se utiliza información que se genera de manera puntual para la elaboración de las Reglas de Operación (PNUD, INEGI y CONEVAL).

En opinión del equipo evaluador se sugiere elaborar un Diagnóstico del problema focal que sustenta la razón de ser del Programa, que sirva para clarificar la problemática social relevante y conocer sus relaciones causales, características y magnitud, entre otros aspectos. Conforme a los estándares y mejores prácticas nacionales para tales efectos, se sugiere que el diagnóstico contenga al menos los siguientes elementos: definición del problema (identificación del problema focal, elaboración del árbol de problemas, análisis de causas y efectos); caracterización del problema (antecedentes y magnitud actual del problema, identificación y caracterización de la población potencial, identificación y caracterización de la población objetivo).



**2. ¿El Programa cuenta con una identificación (cuantificación y ubicación) de la población potencial y objetivo de su intervención?**

<b>Valoración</b>	<b>4</b>
-------------------	----------

**Respuesta: Si**

**Justificación**

Si, se encuentran definidas, ubicadas y cuantificadas en las Reglas de Operación 2014 (RdO), en la cual se establece como Población Potencial (PP) a todas las Organizaciones de la Sociedad Civil que operan en el Estado y como Población Objetivo (PO) a las OSC que realicen actividades relacionadas directamente con los temas sujetos a apoyo en las RdO y estén registradas en el Instituto Jalisciense de Asistencia Social o cuenten con la Clave Única de Inscripción (CLUNI) al Sistema de Información del Registro Federal de OSC y operen en alguno de los 125 municipios de Jalisco.

Para el 2014 la Población Potencial fue de 1,843 OSC y una Población Objetivo de 120 Organizaciones.



**3. ¿La población potencial se relaciona con la definición del problema público que se plantea atender?**

<b>Valoración</b>	<b>4</b>
-------------------	----------

**Respuesta: Si**

**Justificación**

Si, ya que la definición de la Población Potencial es amplia y abierta incluyendo a todas las OSC de la entidad.



**Objetivo 2 Determinar en qué medida los instrumentos de los que se vale el programa público son pertinentes para atender el problema que fue diagnosticado.**

4. **¿El programa cuenta con una Matriz de Marco Lógico (MIR), y ésta tiene una lógica horizontal y vertical congruente con los elementos del diagnóstico planteado?**

<b>Valoración</b>	<b>2</b>
-------------------	----------

**Respuesta: No**

### **Justificación**

No se tiene un diagnóstico del problema como tal, y si bien el Programa cuenta con una Matriz de Indicadores por Resultado (MIR) el Fin de ésta no tiene una lógica horizontal con el objetivo general de Programa ya que en la primera se busca **disminuir los problemas sociales** que condicionan el bienestar de los jaliscienses, a través de trabajos de coordinación entre la sociedad civil organizada y la SEDIS, para **reducir la cantidad de personas en condición de vulnerabilidad social en la entidad**, y por otro lado, el objetivo del Programa establece que su finalidad **es apoyar a las OSC**, en los proyectos orientados a la solución de problemas sociales.

En ese sentido, el Indicador Fin de la MIR “Porcentaje de población vulnerable por carencias sociales en el estado de Jalisco”, rebasa los alcances del Programa y no corresponde ni a sus objetivos específicos pues estos van orientados en la lógica de fortalecer y capacitar a las OSC.

En opinión del equipo evaluador se sugiere que una vez que se reformule el Objetivo General del Programa se modifiquen los indicadores de Fin y de Propósito focalizándolos en el fortalecimiento a las OSC para que contribuyan al desarrollo social.

En otro orden de ideas, los indicadores de seguimiento actualmente definidos (Número total de proyectos apoyados, Número de beneficiarios de los proyectos aprobados, Porcentaje de proyectos apoyados, Porcentaje de proyectos apoyados en el interior del estado, Porcentaje de proyectos apoyados bajo la vertiente de desarrollo social, Porcentaje de proyectos apoyados bajo la vertiente de desarrollo comunitario y Porcentaje de proyectos apoyados bajo la vertiente de promoción de la inclusión social). Estas mediciones son en realidad datos estadísticos acerca de los apoyos del Programa, pero no como tal indicadores que sirvan para monitorear y evaluar su desempeño, en términos del logro de los objetivos en los distintos niveles de Fin, Propósito, Componentes o Actividades. Incluso, con excepción tal vez del cuarto de ellos, no queda claro qué



implicaciones tiene y si es deseable o no que los números de resultado aumenten o disminuyan.

En ese sentido, el equipo evaluador recomienda generar indicadores de seguimiento que puedan medir mejor el desempeño del Programa.



5. ¿El programa cuenta con reglas de operación u otro instrumento normativo que regula su ejecución (procesos), y éste mantiene congruencia con los elementos del diagnóstico planteado?

Valoración	2
------------	---

Respuesta: Si

### Justificación

Si bien el Programa cuenta con Reglas de Operación que regulan y enmarcan la operación del Programa, el equipo evaluador considera que éstas no son del todo claras respecto a lo que el Programa busca atender, esto puede ser en parte a la carencia de un diagnóstico actualizado que permita orientar hacia dónde debe focalizarse el Programa.

En ese sentido se sugiere precisar el Objetivo General y los Objetivos Específicos del Programa, ya que el Objetivo General actualmente especificado en las Reglas de Operación es “Apoyar a las Organizaciones de la Sociedad Civil, en los proyectos orientados a la solución de problemas sociales, entendiendo que la sociedad organizada es una parte fundamental e indispensable en la implementación de políticas públicas que permitan lograr un mayor bienestar en la población.” Dicho planteamiento, que se entiende como el Propósito del Programa en términos formales, no deja claro el Fin último al cual se busca contribuir apoyando a las OSC; es decir, no queda claro el “para qué” del Programa. Si bien es cierto que dichas organizaciones pueden contribuir a la efectividad de las políticas públicas, al capital social y al bienestar de la población, apoyar a las OSC por el hecho de serlo no necesariamente avanza al Desarrollo Social.

Asimismo, las mejores prácticas nacionales e internacionales en materia de OSC suelen tener al menos uno o dos objetivos básicos. Por un lado, el de contribuir al desarrollo social, en algunas de sus diversas vertientes, entendiendo a las OSC como aliados estratégicos de la intervención pública, pero no por sí mismos como objetos de ella. Por otro lado, el de fortalecer las capacidades de las OSC, para desarrollar su potencial y consolidarlas como actores sociales, con lo cual las OSC resultan por sí mismas objeto de la política pública.

Por lo que el equipo evaluador recomienda precisar el Objetivo General del Programa, para incluir simultáneamente a los objetivos de “contribuir al desarrollo social” y “fortalecer las capacidades de las OSC”. Ambos objetivos son complementarios, y consistentes con los de la Secretaría de Desarrollo e Integración Social (SEDIS). En caso de que la sugerencia fuera aceptada, habría también que precisar y acotar los Objetivos Específicos, en función del nuevo Objetivo General.



6. ¿El programa cuenta con mecanismos de seguimiento y verificación de la población atendida con su intervención, y éstos permiten saber quiénes reciben los beneficios del programa?

Valoración	3
------------	---

Respuesta: Si

### Justificación

De manera externa, el Programa cuenta con el Listado de OSC beneficiadas por el Programa en 2014 que se publica en la página de la SEDIS, a través de este listado se puede conocer cuáles fueron las organizaciones apoyadas durante el periodo evaluado, sin embargo, no se especifican los montos que recibió cada una de las organizaciones, ni el nombre del proyecto; en entrevista con el responsable del Programa, se mencionó que esto es por cuestiones de seguridad para las propias OSC.<sup>5</sup>

De manera interna, la Dirección del Programa cuenta con la información detallada de la demanda total de apoyos y las características de los solicitantes tanto apoyados como los que no fueron beneficiados, a través de la plataforma virtual se cuenta con información detallada de las OSC, asimismo, el Listado de OSC beneficiadas cuenta con el monto económico para la organización, el nombre del proyecto y los datos de las organizaciones apoyadas.

<sup>5</sup> [http://sedis.jalisco.gob.mx/sites/sedis.jalisco.gob.mx/files/listado\\_de\\_beneficiados\\_2014\\_del\\_programa.pdf](http://sedis.jalisco.gob.mx/sites/sedis.jalisco.gob.mx/files/listado_de_beneficiados_2014_del_programa.pdf)



**Objetivo Específico 3 Determinar la validez de la lógica de intervención del programa público para atender el problema planteado a partir de una comparación con casos nacionales o internacionales similares**

**7. ¿Existe evidencia científica estatal, nacional o internacional que muestre que el tipo de intervención del programa contribuye positivamente a la atención del problema público?**

<b>Valoración</b>	<b>1</b>
-------------------	----------

**Respuesta: No**

### **Justificación**

El Programa no cuenta con evidencia científica estatal, nacional o internacional que muestre que el tipo de intervención del Programa contribuye positivamente a la atención del problema público.



## Descripción y Análisis de los procesos del Programa

En este componente, con base en los Términos del Referencia, se describen y analizan los procesos del programa, considerando la normatividad y lo realizado en la práctica a través de las entrevistas aplicadas. Asimismo, se analiza la pertinencia de la gestión de los procesos en el contexto institucional en el que operan, la articulación entre procesos y su incidencia en el alcance de las metas programadas.



**Objetivo Específico 4. Describir la gestión de El Programa mediante sus procesos (considerando los cuatro momentos: planeación, difusión, operación, seguimiento y monitoreo)**

8. ¿Cuál es el diagrama de flujo que caracteriza los procesos de la gestión de El Programa (de los cuatro momentos: planeación, difusión, operación, seguimiento y monitoreo)?

Valoración	3
------------	---

Respuesta: Si

**Justificación**

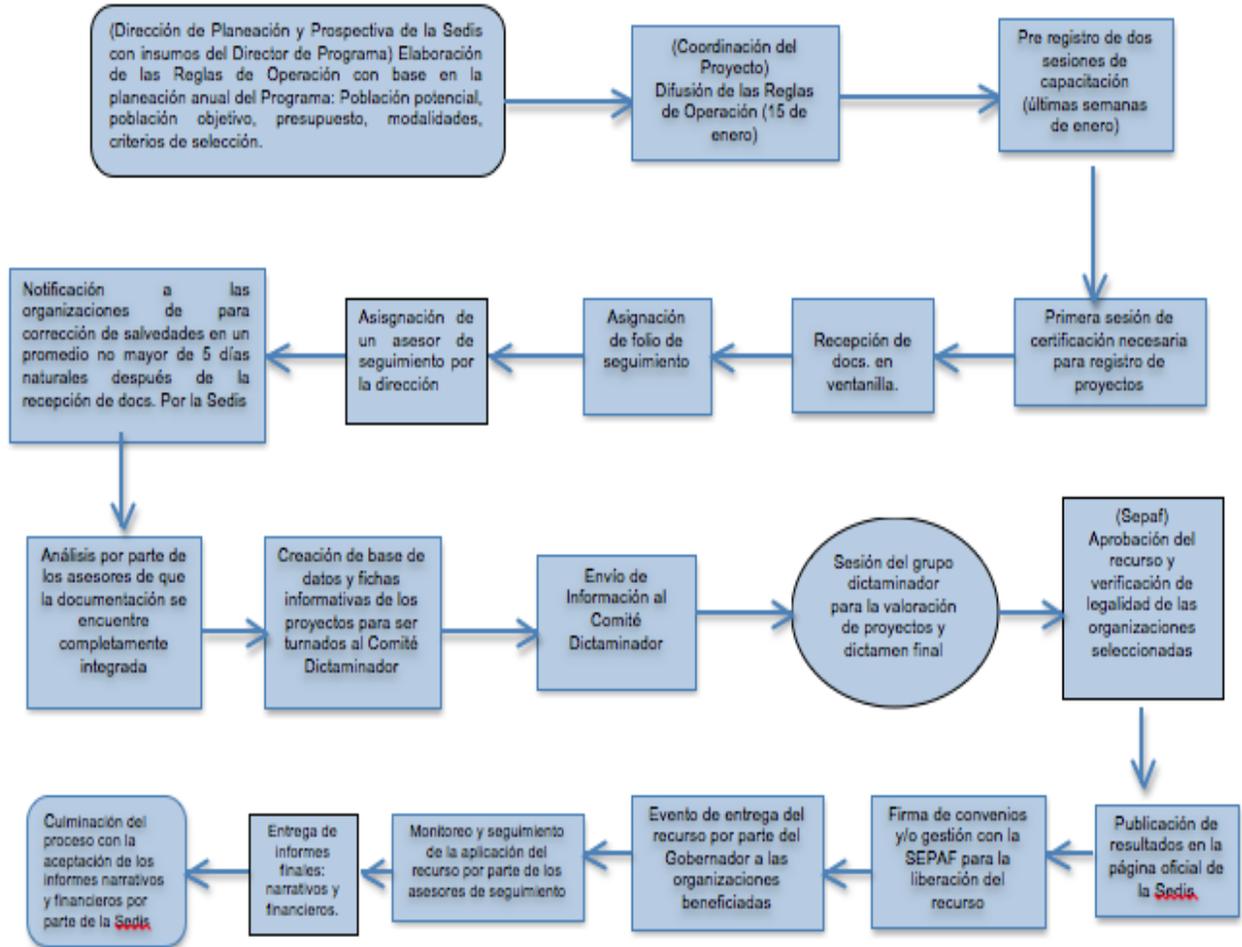
En el manual del Programa de Apoyo a las OSC del estado de Jalisco, existe un diagrama de procedimientos hacia afuera, pero no un diagrama de flujo de procesos internos en la SEDIS. En los documentos proporcionados no se encuentra un flujograma de procesos de gestión internos establecido.

A partir de las entrevistas realizadas con los servidores públicos responsables del Programa se deduce el siguiente diagrama de flujo de procesos internos y de procedimientos externos de gestión<sup>6</sup> (Anexo III).

<sup>6</sup> El flujograma se realizó con base en la metodología del American National Standard Institute.



### Diagrama de flujo de procesos internos y de procedimientos externos de gestión





## Objetivo Específico 5. Identificar en qué medida la planeación del programa contribuye a la optimización de sus procesos

### 9. ¿De qué insumos y recursos técnicos se disponen para el proceso de planeación del programa?

(No procede valoración cuantitativa)

#### Justificación

El proceso de Planeación es insuficiente, y no intervienen todos los actores que deberían estar involucrados en este proceso, a pesar de contar con una Dirección de Planeación y Prospectiva, ésta solamente diseña las Reglas de Operación, la cual para su elaboración contó con los siguientes insumos:

#### Insumos:

- Constitución Política del estado de Jalisco
- Plan de Desarrollo Estatal 2013 - 2033
- Programa Sectorial de Desarrollo e Integración Social
- Ley para el Fomento y la Participación de las Organizaciones de la Sociedad Civil del estado de Jalisco
- Código de Asistencia Social del Sistema estatal de Asistencia Social
- Plan Institucional de la SEDIS 2014 - 2018
- **Recursos Técnicos:** Los recursos técnicos con los que cuentan son el conocimiento sobre estadísticas y la experiencia técnica de la Directora de Planeación y Prospectiva del a SEDIS. Sin embargo, en el caso del Programa, se informó que no se utilizaron estadísticas de INEGI ni de ningún informe oficial nacional o internacional. La información técnica se basó en el *Diagnóstico de las Organizaciones de la Sociedad Civil 2005* y el Reporte *Jalisco ¿Cómo vamos?*.



**10. ¿En qué medida los insumos y los recursos disponibles son adecuados y suficientes para el desarrollo del proceso de planeación del programa?**

<b>Valoración</b>	<b>3</b>
-------------------	----------

**Respuesta: Si**

**Justificación**

Los insumos y los recursos disponibles son adecuados pero insuficientes.

A pesar de que los insumos técnicos y jurídicos así como los recursos disponibles son los adecuados, a partir de lo señalado en las entrevistas se puede valorar que los insumos técnicos no están actualizados y los recursos disponibles no se conocen en su totalidad y por lo tanto no se utilizan.

El diagnóstico de las OSC en el estado de Jalisco es del 2005, lo que muestra que es un insumo desactualizado; el Reporte *Jalisco ¿Cómo vamos?* Si bien es un insumo adecuado, basarse sólo en estos dos reportes resulta insuficiente para ubicar adecuadamente el problema al que se va a atacar, derivando esto en no ubicar correctamente los objetivos del Programa.

En opinión del equipo evaluador, se sugiere utilizar los resultados de la *Quinta Encuesta Nacional sobre Cultura Política y Prácticas Ciudadanas ENCUP 2012* del INEGI así como el *Informe País sobre la calidad ciudadana en México 2014* editado por el Colegio de México y el Instituto Federal Electoral. Además se recomienda hacer un diagnóstico representativo del Estado de Jalisco con respecto a la existencia de las OSC y sus problemáticas.

Se recomienda además que se utilice el manual para Planeación de la SEDIS y que exista un proceso de planeación en el cual se revisen adecuadamente los documentos técnicos y jurídicos del estado que son base para la planeación del programa.



**11.¿En qué medida las actividades, los componentes y los actores que desarrollan el proceso de planeación del programa son adecuados para optimizar los otros procesos operativos?**

<b>Valoración</b>	<b>3</b>
-------------------	----------

**Respuesta: Si**

### **Justificación**

Derivado de las entrevistas y los documentos revisados, se infiere que las actividades, componentes y actores que desarrollan el proceso de planeación no son adecuados en su totalidad.

En opinión del equipo evaluador, se recomienda realizar procesos de planeación estratégica de manera coordinada entre la Dirección General de Política Social, la Dirección de Planeación y Prospectiva y la Dirección del Programa, que permita asegurar la alineación del Programa con las políticas y prioridades fijadas por la SEDIS. En ese sentido, asegurar que el proceso de planeación se desarrolle de forma sistemática y para mejorar la vinculación del Programa con otros programas de la Secretaría.



**12. ¿En qué medida el tiempo en el que se realizan las actividades de planeación y su duración es oportuno para optimizar los otros procesos operativos?**

<b>Valoración</b>	<b>4</b>
-------------------	----------

**Respuesta: Si**

**Justificación**

Se considera que es oportuno el tiempo de planeación.

Con base en las entrevistas realizadas, la planeación se realiza a principio del año para la elaboración de las Reglas de Operación. Se considera que el tiempo es adecuado en función de hacer la difusión de la convocatoria lo más cercano a principio del año.



**13. ¿En qué medida el proceso de planeación del programa adquiere relevancia estratégica en la consecución de los otros procesos operativos del programa? (No procede valoración cuantitativa)**

**Justificación**

La relevancia del proceso de planeación en la consecución de los otros componentes operativos del programa es estratégica. Con base en las entrevistas realizadas a los servidores públicos y lo plasmado en las reglas de operación, no se hizo una planeación con una metodología específica, esto repercute sin duda en los procesos operativos del programa al no estar dirigidos de manera estratégica, haciendo eficientes los recursos y los objetivos del Programa.

El Objetivo General “Apoyar a las Organizaciones de la Sociedad Civil, en los proyectos orientados a la solución de problemas sociales, entendiendo que la sociedad organizada es una parte fundamental e indispensable en la implementación de políticas públicas que permitan lograr un mayor bienestar en la población”, es impreciso en cuanto a la definición de “problemas sociales” pues este concepto es muy amplio. Al mismo tiempo, no se ha identificado previamente el carácter de las organizaciones de la sociedad civil como actores clave en el desarrollo. Esto afecta los procesos operativos, en particular a los criterios de selección del Programa, al contemplar entonces como población potencial a organizaciones de sociedad civil de manera indistinta y demasiado amplia.

En este sentido, el equipo evaluador sugiere acotar la definición del problema a partir de insumos más precisos, esto acotará el universo de organizaciones que el Programa apoye, pero incrementará los impactos del mismo.

Asimismo, A partir de un buen diagnóstico, en la planeación se identifican los problemas o el problema a atender. Una vez ubicado éste, si se ha utilizado metodología de marco lógico, el árbol de problemas ayuda a identificar el objetivo general y los objetivos específicos, así como resultados esperados, metas e indicadores.



**Objetivo Específico 6. Determinar si el proceso de difusión del programa es adecuado para garantizar su apertura, transparencia y rendición de cuentas**

**14.¿De qué insumos y recursos técnicos se disponen para el proceso de difusión del programa? (No procede valoración cuantitativa)**

**Justificación**

En las Reglas de Operación 2014 del Programa Apoyo a Organizaciones de la Sociedad Civil, en el apartado número 9, de la Operación o Instrumentación del Programa se describe el proceso para la difusión. Es la Secretaría quien publica la convocatoria a través de su página de Internet y otros medios de difusión estatal que llega o es enviado al Padrón Estatal de Organizaciones.

En el apartado 10 Mecanismo de Verificación de Resultados dentro de la Reglas de Operación queda asentado que se puede utilizar hasta el 2% del recurso para la difusión, evaluación o investigación sobre los objetivos del Programa.

Para la difusión del programa se cuenta con una página electrónica, comunicación a través de redes sociales (twitter, Facebook), teléfonos locales; y recursos económicos para la publicación de la convocatoria en periódicos de difusión estatal y la impresión de carteles.

Si bien el proceso de difusión es adecuado se sugiere que éste sea más proactivo al interior del Estado; ya que si bien la convocatoria les llega a todo el Padrón Estatal de Organizaciones, cierto es que aún hay un porcentaje significativo (80%) que revela que la mayoría de los apoyos se van a OSC que operan en la zona metropolitana de Jalisco. Con una difusión más proactiva se pueden incluir proyectos sobre todo en las áreas prioritarias en las regiones del estado.



**15. ¿En qué medida los insumos y los recursos disponibles son adecuados y suficientes para el desarrollo del proceso de difusión del programa?**

<b>Valoración</b>	<b>4</b>
-------------------	----------

**Respuesta: Si**

### **Justificación**

Los insumos y recursos utilizados para el desarrollo del proceso de difusión del programa son adecuados y suficientes.

Los medios utilizados por el Programa para la difusión de Programa han resultado eficaces y esto se refleja en el número de proyectos que cada año ingresan a la SEDIS para concurso.

En ese sentido, las OSC entrevistadas coinciden en que los medios en los que se difunde el Programa son pertinentes, y les llega la convocatoria por distintas vías, por lo cual cada año son informadas pertinentemente con tiempo suficiente para poder en todo caso ingresar proyectos.



**16.¿En qué medida las actividades, los componentes y los actores que desarrollan el proceso de difusión del programa son adecuadas para optimizar los otros procesos operativos?**

<b>Valoración</b>	<b>4</b>
-------------------	----------

**Respuesta: Si**

### **Justificación**

El proceso de difusión del Programa se realiza a través de diferentes medios; a decir del Director del Programa y de dos de los asesores, los medios son desde llamadas telefónicas y envío de correos electrónicos al padrón de OSC que tiene la Dirección, hasta la publicación en el diario de oficial y en diferentes periódicos de circulación estatal y redes sociales. La difusión además se hace mediante las instituciones con las que se trabaja desde SEDIS como el Instituto Jalisciense de Asistencia Social, el Instituto Jalisciense de la Juventud, el DIF, el Instituto Jalisciense de la Mujer.

De tal manera, las actividades comienzan a partir de que las reglas de operación están listas. En el 2014 la convocatoria tuvo fecha de inicio 23 de abril con fecha límite 23 de mayo.

Los componentes incluyen toda la información que se requiere para comenzar la convocatoria y las fases en las que ésta se difunde.

La sugerencia es comenzar la fase de difusión lo antes posible, bajo el mismo proceso el cual es óptimo, la sugerencia del equipo evaluador es al comenzar el año, para de esta manera, ganar tiempo y poder tener proyectos con mayor duración logrando un mayor impacto.



**17. ¿En qué medida el tiempo en el que se realizan las actividades de difusión y su duración es oportuno para optimizar los procesos operativos?**

<b>Valoración</b>	<b>4</b>
-------------------	----------

**Respuesta: Si**

**Justificación**

El tiempo de las actividades de difusión y la duración es oportuno.

Una vez que la convocatoria se publica el concurso queda abierto durante un mes, tiempo suficiente para que las organizaciones registren sus proyectos en la plataforma de la Secretaría. Las organizaciones entrevistadas argumentaron que el tiempo asignado a la difusión es adecuado para cumplir con los requisitos que se les solicita.

En opinión del equipo evaluador el proceso es adecuado para la difusión, registro y aprobación de los proyectos, más no así la ejecución de estos, pues los tiempos que tienen las organizaciones para ejercer los recursos y cumplir las metas son reducidos.



**18. ¿En qué medida el proceso de difusión que lleva a cabo el programa es adecuado para el cumplimiento de la Rendición de Cuentas sobre la gestión del programa?**

<b>Valoración</b>	<b>3</b>
-------------------	----------

**Respuesta: Si**

### **Justificación**

Es adecuado sólo en la medida que permite conocer las bases de la convocatoria. Sin embargo, hay elementos faltantes en el proceso de difusión, en función de rendición de cuentas.

Con base en la revisión de la convocatoria, no se hacen públicos los criterios de selección de los proyectos (el puntaje mencionado en las Reglas de Operación). Si bien, las Reglas de Operación son públicas, no se hace difusión de ellas y, los criterios definidos ahí para la asignación la calificación de los proyectos, siguen quedando en el ámbito de la ambigüedad debido a la amplitud y falta de claridad de los mismos. Si bien, cabe mencionar que los proyectos son dictaminados por un consejo dictaminador integrado por diversos actores especializados en los temas.

En la revisión a detalle de los mismos, se aprecia un espectro de actuación demasiado amplio, de forma tal que prácticamente cualquier objeto social que persiga alguna asociación civil podría justificarse para ser beneficiaria del Programa. Así, resulta difícil excluir proyectos por la vía estrictamente temática, si se plantean inteligentemente en este marco.

El objetivo es definir con mayor claridad y precisión los espacios de acción del Programa, pues cada integrante del consejo dictaminador, tiene un amplio margen para asignar una calificación, sin criterios claros y definidos dirigidos a encaminar los proyectos hacia el objetivo del programa.



**19.¿En qué medida el proceso de difusión del programa es pertinente para cumplir con sus obligaciones en materia de transparencia?**

<b>Valoración</b>	<b>4</b>
-------------------	----------

**Respuesta: Si**

**Justificación**

El proceso de difusión del Programa es pertinente y en apego a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Jalisco y sus Municipios. La convocatoria se hace pública en los medios de comunicación de la Secretaría, en su página electrónica, en redes sociales y en diarios de circulación local y estatal. Las Reglas de Operación se hacen públicas en el diario oficial del Estado de Jalisco.

La información de las organizaciones beneficiadas por parte del Programa son del dominio público y se pueden consultar en la página de la SEDIS. Sin embargo, es importante mencionar que los montos asignados no se hacen públicos por cuestión de seguridad de las organizaciones.



**20. ¿En qué medida los procesos que se llevan a cabo para dar a conocer el programa son suficientes para garantizar que sus beneficios se entreguen a su población objetivo?**

<b>Valoración</b>	<b>4</b>
-------------------	----------

**Respuesta: Si**

### **Justificación**

Los procesos que se llevan a cabo para dar a conocer el programa son suficientes para garantizar que sus beneficios se entreguen a la población objetivo en cierta medida.

La población objetivo es señalada en las Reglas de Operación como “Las Organizaciones de la Sociedad Civil que realicen actividades relacionadas directamente con los temas sujetos a apoyo en las presentes Reglas de Operación y estén registradas en el Instituto Jalisciense de Asistencia Social o cuenten con la Clave Única de Inscripción (CLUNI) al Sistema de Información del Registro Federal de OSC y operen en alguno de los 125 municipios de Jalisco”. Al mismo tiempo las temáticas que se abarcan en las reglas de operación para ser elegible, son muy amplias y no queda claro si el beneficiario final es la organización o la población que atiende. Así, si bien se entiende que la población objetivo es diferente a la población beneficiaria, puede haber un amplio margen y muchas organizaciones de la población objetivo pueden quedar fuera y no llegar a ser población beneficiaria. Contemplando esto y lo dicho por algunas organizaciones: “...la nueva plataforma está enfocada a las OSC metropolitanas, que tienen acceso a la plataforma por vía internet.”

En opinión del equipo evaluador, se sugiere revisar los criterios para establecer la población objetivo, las formas de difusión de la convocatoria en los 125 municipios y las formas de acceder a los mecanismos para presentar proyectos por parte de las OSC.



**Objetivo Específico 7. Determinar si el funcionamiento de la operación es adecuado para la generación y distribución de los bienes y servicios.**

**21.¿De qué insumos y recursos técnicos se disponen para el proceso de operación del programa? (No procede valoración cuantitativa)**

### **Justificación**

Los insumos que el programa tiene para la operación son el conocimiento de los proyectos aprobados y el conocimiento de la problemática del Estado y los recursos técnicos son los conocimientos sobre planeación y evaluación de proyectos sociales, que si bien por su experiencia es amplio, se requiere de fortalecimiento de capacidades técnicas.

Por otro lado, las visitas de campo para cada proyecto son mínimas, debido a que el presupuesto con el que cuenta es insuficiente. El seguimiento sólo se realiza mediante comunicación electrónica o telefónica.

A partir de las entrevistas realizadas a los servidores públicos responsables del Programa (quienes hacen seguimiento y monitoreo a los proyectos aprobados) se puede ver en opinión del equipo evaluador que el recurso técnico debe ser fortalecido en sus capacidades (el conocimiento sobre seguimiento y monitoreo por parte de los asesores) pero también se deben reforzar los recursos financieros para el seguimiento presencial de los proyectos.



**22. ¿En qué medida las actividades, los componentes y los actores que desarrollan cada uno de los subprocesos del proceso de operación del programa son adecuados para el cumplimiento de sus objetivos?**

<b>Valoración</b>	<b>3</b>
-------------------	----------

**Respuesta: Si**

### **Justificación**

Los subprocesos son adecuados sólo en parte.

Una vez que se hace la convocatoria, el siguiente subproceso es la *recepción de los proyectos en la plataforma electrónica*. En opinión de algunos de los beneficiarios que fueron entrevistados, el nuevo sistema para capturar los proyectos resulta lento y complicado en su implementación, no obstante, se recibió asistencia por parte de los funcionarios del Programa para poder concluir el trámite electrónico. En ese sentido, el equipo evaluador tuvo acceso a la plataforma para la recepción de proyectos, y ésta funciona de manera rápida, es sencilla y de fácil llenado para las OSC, si bien hay algunos detalles como el no poder ingresar con el RFC de la organización, estos son mínimos y no impiden el acceso a la plataforma.<sup>7</sup>

El siguiente subproceso es el de *la selección de los proyectos*. En éste, como se dijo con anterioridad, en opinión de equipo evaluador, los criterios deben ser más claros y concretos, de tal forma que no se deje lugar a la subjetividad y a considerar que todo es importante. En este proceso, la necesidad de compartir los puntajes y los porqués de los mismos, entre los integrantes del Consejo Dictaminador, es crucial para evitar la discrecionalidad. Se sugiere considerar la posibilidad de tener sesiones corridas de un día en el que los integrantes de éste puedan compartir por grupos de vertientes, el puntaje adjudicado y los argumentos de su asignación.

En entrevista con dos integrantes del Consejo Dictaminador, ambos coincidieron en que dictaminar por puntaje no es muy preciso, tal vez, propusieron poner niveles de categorías de manera más global, ej.: Proyecto relevante, menos relevante o no relevante en términos de apoyo estratégico para el desarrollo y la gobernanza.

Se sugiere por parte de los entrevistados que el cierre del proceso de dictaminación sea

<sup>7</sup> <http://programassociales.jalisco.gob.mx/osc/>



mediante un trabajo colectivo, en el que se expongan los criterios de asignación, y que quede explícito el porqué de la asignación. Esto debe quedar en una bitácora firmada por todos los integrantes del Comité Dictaminador, pues es un órgano colegiado.

Al respecto, en entrevista con los servidores públicos, se mencionó que un aspecto de mejora a esta parte del proceso puede ser la división de subtemas por proyectos a través de mesas temáticas y contar con un experto estatal o foráneo que pueda emitir su opinión sobre la viabilidad de los proyectos.

El equipo evaluador considera que la conformación del Consejo Dictaminador es adecuada y pertinente, éste está integrado por el titular de la Secretaría de Desarrollo e Integración Social o la persona que designe; el Subsecretario de Participación Social y Ciudadana, de la Secretaría de Desarrollo e Integración Social; los titulares de las Direcciones Generales que conforman la Secretaría de Desarrollo e Integración Social; un representante del Instituto Jalisciense de Asistencia Social (IJAS); un representante del Sistema DIF Jalisco; un representante del Consejo Económico y Social de Jalisco (CESJAL); cinco representantes de las Universidades a invitación expresa del Secretario de Desarrollo e Integración Social.

En ese sentido, el equipo evaluador sugiere valorar la pertinencia de que el Consejo Dictaminador este conformado por instituciones o personas externas a la administración pública, esto garantiza un clima de objetividad e independencia.

El siguiente subproceso es la *información a la organización* de que fueron seleccionados y quince días después la firma del Convenio. En este subproceso no se encuentra algún elemento disruptor, ya que es a través de la publicación del Listado de Beneficiarios en la página de la SEDIS que se cumple con la normatividad de notificación, esto se refuerza con correos y llamadas telefónicas a las OSC que concursaron y se les hace saber si fueron beneficiarias o no del Programa.<sup>8</sup>

El siguiente subproceso es la *entrega del recurso*. Lo señalado tanto en la entrevista con servidores públicos, como en la entrevista a los beneficiarios, es que el tiempo que transcurre entre la firma del convenio y la entrega del recurso es bastante largo, provocando que el proyecto que se planteó para una duración de seis meses, se deba ejecutar en cuatro meses. El elemento que distorsiona en este subproceso es que la responsabilidad de emitir los recursos se encuentra en la SEPAF.

<sup>8</sup> [http://sedis.jalisco.gob.mx/sites/sedis.jalisco.gob.mx/files/listado\\_de\\_beneficiarios\\_2014\\_del\\_programa.pdf](http://sedis.jalisco.gob.mx/sites/sedis.jalisco.gob.mx/files/listado_de_beneficiarios_2014_del_programa.pdf)



La recomendación del equipo evaluador, es revisar la posibilidad estructural y de funciones de la instancia en la que el programa se encuentra, para que este subproceso se instrumente desde el mismo programa con los candados correspondientes.

Una vez que se hace entrega del recurso, el siguiente subproceso es el *monitoreo y el seguimiento de los proyectos*, en el cual se ha señalado valorar la factibilidad de ampliar los recursos financieros para reforzar la supervisión de los proyectos en campo, de manera que se pueda dar un seguimiento adecuado a estos. Lo anterior puede ser también de utilidad para medir el impacto que los proyectos están teniendo y generar con ello experiencia tanto para el Programa como para las propias OSC.

En cuanto a las organizaciones que reciben capacitación, se sugiere fortalecer los seminarios, talleres o cursos impartidos por el IJAS, pidiendo que los mismos tengan un respaldo académico y con valor curricular.

Finalmente, la *entrega de informes financieros y narrativos* al final del año fiscal, es el último subproceso del Programa. Si bien hasta ahora se ha considerado adecuado por los actores, se sugiere que se hagan propuestas de proyectos multianuales, evitando que transcurran varios meses entre cada etapa y así fortalecer los impactos del Programa.

El seguimiento, monitoreo y evaluación en este caso son de vital relevancia. Es necesario fortalecer las capacidades de los funcionarios que dan seguimiento y la evaluación de impacto de los proyectos, impulsando que los proyectos realmente generen beneficios a largo plazo a la sociedad.

Como recomendación general se sugiere ajustar los tiempos en los procesos asociados con la emisión de la convocatoria, la selección de los proyectos y el otorgamiento de los apoyos para eficientar los tiempos en la implementación de los proyectos. En principio esto posible con una adecuada calendarización por lo que se sugiere que: la convocatoria se emita y difunda como máximo a fines del mes de febrero; la recepción de proyectos durante el mes de marzo, el proceso de selección de proyectos durante abril; firma de convenios con OSC en mayo; y la entrega de los recursos en el mes de junio. Esto implicaría ganar entre tres o cuatro meses para la implementación y ejecución de los proyectos, comparándolo con los tiempos actuales, lo cual daría un margen óptimo y real a las OSC para la ejecución de sus proyectos.



**23. ¿En qué medida las actividades de cada subproceso son eficientes, eficaces y pertinentes para la consecución de sus objetivos?**

<b>Valoración</b>	<b>3</b>
-------------------	----------

**Respuesta: Si**

**Justificación**

Con base en las entrevistas realizadas y los documentos proporcionados, las actividades de cada subproceso no son del todo eficientes, ni eficaces. Sin embargo se considera que son pertinentes debido a los tiempos y recursos de todo tipo con los que se cuenta.

Cuando se habla de eficiencia se entiende la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos. Cuando se habla de eficacia se hace referencia a la capacidad para lograr los objetivos propuestos.

Podemos hablar de eficiencia en los subprocesos ya mencionados, en cuanto a que con el mismo número de personas que atienden los proyectos (el Director y diez asesores) se han atendido a más proyectos en el 2014. “De 244 que llegaron en 2013, se atendieron 61 proyectos de 60 organizaciones. En 2014 ingresaron 345 y se apoyaron 256.” Sin embargo, esto es si se hace referencia a los proyectos atendidos, que no implica evaluar el impacto obtenido con los recursos invertidos. Para evaluar la eficacia del proyecto se sugiere hacer una evaluación que mida el impacto de los proyectos atendidos por el Programa.



**24. ¿En qué medida el proceso de operación y cada uno de los subprocesos del programa, adquiere relevancia estratégica en la consecución de los otros procesos del programa? (No procede valoración cuantitativa)**

**Justificación**

Cada uno de los procesos con sus subprocesos tienen alta relevancia estratégica consecutiva en los procesos subsiguientes.

El proceso de planeación es relevante para la operación del Programa. Los recursos invertidos en ellos son estratégicos en los resultados del Programa y de los proyectos que éste apoya. La delimitación de objetivos, población potencial y población objetivo, así como población beneficiaria, es clave. La delimitación del problema también es estratégica y de alta relevancia para todos los procesos.

En otro orden, las Reglas de Operación actualmente establecen criterios poco claros y que permiten la ambigüedad o arbitrariedad por parte de cada integrante del Consejo Dictaminador, con respecto de la calificación de los proyectos.

Con respecto a los indicadores de seguimiento del Programa:

- Número total de proyectos apoyados
- Número de beneficiarios de los proyectos aprobados
- Porcentaje de proyectos apoyados
- Porcentaje de proyectos apoyados en el interior del estado
- Porcentaje de proyectos apoyados bajo la vertiente de desarrollo social
- Porcentaje de proyectos apoyados bajo la vertiente de desarrollo comunitario
- Porcentaje de proyectos apoyados bajo la vertiente de promoción de la inclusión social

No se han construido como indicadores de monitoreo y seguimiento al desempeño, y tampoco al seguimiento de resultados y de impacto.

En opinión del equipo evaluador, es necesario hacer una revisión de los indicadores en general del programa y de los proyectos en aras de tener una medición adecuada de los mismos.

Esta parte de la planeación impacta directamente en el subproceso de monitoreo y seguimiento de los proyectos una vez que se han aprobado.



Por otra parte, se considera ineficaz e ineficiente el tiempo que transcurre entre la firma de los convenios y la entrega de los recursos. A decir del Director y de los asesores, los dos meses o tres que transcurren en este periodo “es tiempo muerto”. Este tiempo se puede aprovechar en dar seguimiento a los proyectos y en elevar el nivel de las capacidades tanto de los funcionarios del programa como de las OSC en los 125 municipios del estado.

Por lo que el equipo evaluador recomienda reducir el tiempo de la entrega del recurso una vez que se ha firmado el convenio con las OSC para que éstas tengan mayor margen de acción en la ejecución de los proyectos. Esto permitirá en la medida de lo posible que los proyectos se implementen acorde con lo planeado originalmente en su calendarización.

Valorar la pertinencia de incidir para que el recurso que se entrega a las OSC sea administrado por la SEDIS y no por la SEPAF, para que éste se adjudique de una manera más rápida y oportuna a las organizaciones.

Analizar la pertinencia de que los gastos de coinversión sean aceptados desde la firma del convenio para que las OSC puedan operar los proyectos y no tener que esperar a que les sean entregados los recursos oficiales para la implementación de los mismos.



**Objetivo Específico 8 Determinar si el seguimiento y monitoreo de los beneficios es adecuado para verificar el cumplimiento de los objetivos y la atención del problema.**

**25.¿De qué insumos y recursos técnicos se disponen para el proceso de seguimiento y monitoreo del programa? (No procede valoración cuantitativa)**

Es a través de la Dirección de Evaluación y Seguimiento que se hace el monitoreo y seguimiento de todos los programas de la SEDIS, incluyen el Programa Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil 2014.

Se cuenta con un equipo técnico de dos analistas, una asistente administrativa y la Directora.

No existe un software especializado, los servidores públicos entrevistados mencionaron que se está desarrollando uno, el área reporta en Excel.



**26. Definir si el programa cuenta una Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) o algún otro instrumento que le facilite la organización y seguimiento del programa, y en qué medida es adecuada para ello.**

<b>Valoración</b>	<b>2</b>
-------------------	----------

**Respuesta: Si**

### **Justificación**

El Programa cuenta con una Matriz de Indicadores de Resultados, sin embargo, el fin de ésta no tiene una lógica horizontal con el objetivo general de Programa ya que en la primera se busca disminuir los problemas sociales que condicionan el bienestar de los jaliscienses, a través de trabajos de coordinación entre la sociedad civil organizada y la SEDIS, para reducir la cantidad de personas en condición de vulnerabilidad social en la entidad, y por otro lado, el objetivo del Programa establece que su finalidad es apoyar a las OSC, en los proyectos orientados a la solución de problemas sociales.

En ese sentido, el Indicador Fin de la MIR “Porcentaje de población vulnerable por carencias sociales en el estado de Jalisco”, rebasa los alcances del Programa y no corresponde tampoco a sus objetivos específicos pues estos van orientados en la lógica de fortalecer y capacitar a las OSC.

Los indicadores de seguimiento actualmente definidos (Número total de proyectos apoyados, Número de beneficiarios de los proyectos aprobados, Porcentaje de proyectos apoyados, Porcentaje de proyectos apoyados en el interior del estado, Porcentaje de proyectos apoyados bajo la vertiente de desarrollo social, Porcentaje de proyectos apoyados bajo la vertiente de desarrollo comunitario y Porcentaje de proyectos apoyados bajo la vertiente de promoción de la inclusión social). Estas mediciones son en realidad datos estadísticos acerca de los apoyos del Programa, pero no como tal indicadores que sirvan para monitorear y evaluar su desempeño, en términos del logro de los objetivos en los distintos niveles de Fin, Propósito, Componentes o Actividades. Incluso, con excepción tal vez del cuarto de ellos, no queda claro qué implicaciones tiene y si es deseable o no que los números de resultado aumenten o disminuyan.



**27. ¿En qué medida los sistemas de información que utiliza el programa para tener un control de los beneficios que entrega son adecuados para verificar el cumplimiento de sus objetivos?**

<b>Valoración</b>	<b>3</b>
-------------------	----------

**Justificación**

Los sistemas de información que se utilizan son adecuados para medir el cumplimiento de las metas físico-financieras del Programa, sin embargo los sistemas no están diseñados para el cumplimiento de los objetivos de los proyectos.

El Programa cuenta con fuentes de información -tales como la base de datos, padrón estatal de OSC, Listado de beneficiarios, registro de los apoyos recibidos-, y sistemas institucionales de monitoreo en donde se concentran las metas a nivel de Programa.

Los Sistemas de Información que se detectaron para el seguimiento y metas del Programa: uno es la Plataforma virtual en la cual se ingresan los proyectos que serán sujetos de dictaminación, ésta es de carácter interno y sólo tienen acceso las OSC para ingresar sus proyectos, los integrantes del Consejo Dictaminador, los cuales entran a sólo una parte de la plataforma y es para lectura de los proyectos y para la asignación de puntaje. La dirección del Programa es quien tiene acceso a toda la plataforma, la cual es más amplia pues al final del proceso de selección se quedan registrados los proyectos y se puede acceder a estos para información.

Esta es una plataforma rápida y de fácil acceso, sin embargo sólo llega hasta cierta parte del proceso que es cuando se aprueban los proyectos, en opinión del equipo evaluador sería interesante que el Programa analizara la viabilidad de que a través de ésta se diera seguimiento y monitoreo a cada uno de los proyectos aprobados, mediante indicadores sencillos de cumplimiento de metas, incluso las OSC podrían utilizar la plataforma para subir con periodicidad avances de sus proyectos bajo los mismos formatos que actualmente utilizan de manera física.

En cuanto al monitoreo y seguimiento de los objetivos del Programa, se utiliza un Reporte de Avances de Programas Presupuestarios 2014 que lo lleva la Dirección de Evaluación y Seguimiento de la Dirección General de Política Social de la SEDIS.

Este reporte es una hoja Excel, la cual contiene como información la Partida presupuestal, el nombre del programa, cada uno de los indicadores de componente, la unidad de



medida y el avance metas y logros por mes.

En este caso el Programa, de manera mensual envía su avance de metas y logros a la Dirección de Evaluación y Seguimiento mediante oficio.

Este sistema de información no es dinámico ni tampoco abierto a los propios responsables del Programa, en opinión de equipo evaluador, se sugiere contar con un software ágil en el cual los responsables de los Programas de la SEDIS, incluyendo el Programa evaluado, puedan mediante una plataforma virtual ingresar el avance de sus metas y logros.

Además, si bien se realizan reportes periódicos de indicadores del avance físico y financiero del Programa, es necesario que estos vayan orientados hacia el logro de resultados del Programa y su impacto, se sugiere incluir indicadores de actividad pues pareciera que el Programa sólo tiene actividad en ciertos meses cuando la realidad es que el trabajo es constante y permanente. En entrevista con los servidores públicos se mencionó que en el periodo evaluado sólo se dio seguimiento a los indicadores a nivel componente, dado que fue el primer año en que se desarrollaron las MIR, y que a partir del 2015 se da seguimiento a todos los indicadores.

El otro sistema oficial es el que se enmarca en los Lineamientos Generales para el Monitoreo y Evaluación emitidos por la Secretaría de Planeación, Administración y Finanzas (SEPAF) del Estado de Jalisco.

En ese sentido, para el seguimiento del Programa intervienen la Dirección General de Política Social a través de la Dirección de Evaluación y Seguimiento y la Dirección del Programa y se reporta trimestralmente a la Dirección General de Programación y Presupuesto de la SEPAF.

Para el proceso de evaluación intervienen los mismos actores y se reporta a la Subsecretaría de Planeación (Subseplan) que se encuentra adscrita a la SEPAF.

Se reportan dos tipos de indicadores, los de la MIR que se van a la Subsecretaría de Finanzas (Subsefin) y los del MIDE que son los indicadores de desarrollo y de gestión que se establecieron desde la creación del Plan Estatal de Desarrollo y se alimentan mensualmente.

El mecanismo es a través de oficios. Sin embargo éste aún no es de manera pública, los servidores públicos mencionaron que actualmente se trabaja en ello y se está subiendo al portal de la Secretaría para que próximamente sea información del dominio público.



**28. ¿En qué medida los sistemas de información que utiliza el programa para tener un control de los beneficios que entrega son adecuados para verificar la atención del problema público?**

<b>Valoración</b>	<b>2</b>
-------------------	----------

### **Justificación**

Si bien los sistemas de información son de cierta forma eficientes para tener un control de los apoyos que entrega, estos no son adecuados para verificar la atención del problema público del Programa. Para identificar el Problema Público es necesario realizar una evaluación de impacto, a través de ésta se puede analizar entonces si el cumplimiento del Fin y de Propósito del Programa.



**29. ¿En qué medida el proceso de seguimiento y monitoreo de los beneficios que entrega el programa, adquiere relevancia estratégica en la consecución de los otros procesos operativos del programa? (No procede valoración cuantitativa)**

**Justificación**

El sistema de información se utiliza para rendición de cuentas entre terceros, sin embargo, no se utiliza para efectos de evaluación ni planeación, en ese sentido, el equipo evaluador no encontró evidencia de que se utilice de manera sistemática y formal con ese fin.

En cuanto al seguimiento y monitoreo de los proyectos es hasta ahora, a decir de los servidores público entrevistados, a distancia en gran medida. Esto si bien es adecuado, es insuficiente y afecta la evaluación de impacto final así como los posibles impactos de los proyectos.

El seguimiento a distancia implica la solicitud de comprobantes y la narración de avances. En pocas ocasiones se pueden hacer visitas a los proyectos debido a la falta de recursos financieros y humanos del Programa.

La metodología de monitoreo y seguimiento no es clara y es importante reforzarla en cuanto al seguimiento de resultados y metas cumplidas. La importancia de la detección de fortalezas y debilidades en la instrumentación de los proyectos, así como de los posibles factores externos que afecten su cumplimiento, es de alta importancia para saber si es necesario hacer cambios en el proyecto o si el proyecto debe ser replanteado.

En opinión del equipo evaluador se recomienda valorar la factibilidad de ampliar los recursos financieros para reforzar la supervisión de los proyectos en campo, de manera que se pueda dar un seguimiento adecuado a estos. Lo anterior puede ser también de utilidad para medir el impacto que los proyectos están teniendo y generar con ello experiencia tanto para el Programa como para las propias OSC.



## 5 HALLAZGOS Y RESULTADOS

**Objetivo 9 Identificar y analizar los problemas o limitantes que obstaculizan, así como aspectos positivos o buenas prácticas que mejoran la capacidad de cumplimiento de los objetivos del programa, tanto normativos de diseño, como operativos.**

**30. ¿Cuáles son los problemas o limitantes normativos en las ROP en cuanto al diseño que obstaculizan la consecución de los objetivos de El Programa? (No procede valoración cuantitativa)**

### *Objetivos del Programa*

El Objetivo General actualmente especificado en las Reglas de Operación es “Apoyar a las Organizaciones de la Sociedad Civil, en los proyectos orientados a la solución de problemas sociales, entendiendo que la sociedad organizada es una parte fundamental e indispensable en la implementación de políticas públicas que permitan lograr un mayor bienestar en la población.” Dicho planteamiento, que se entiende como el Propósito del Programa en términos formales:

- No deja claro el Fin último al cual se busca contribuir apoyando a las OSC; es decir, **no queda claro el “para qué” del Programa**. Si bien es cierto que dichas organizaciones pueden contribuir a la efectividad de las políticas públicas, al capital social y al bienestar de la población, apoyar a las OSC por el hecho de serlo no necesariamente avanza al Desarrollo Social.

En este sentido, las mejores prácticas nacionales e internacionales en materia de OSC suelen tener al menos uno o dos objetivos básicos. Por un lado, el de **contribuir al desarrollo social**, en algunas de sus diversas vertientes, entendiendo a las OSC como aliados estratégicos de la intervención pública, pero no por sí mismos como objetos de ella. Por otro lado, el de **fortalecer las capacidades de las OSC**, para desarrollar su potencial y consolidarlas como actores sociales, con lo cual las OSC resultan por sí mismas objeto de la política pública.

### *Temas*

En las Reglas de Operación actualmente existen siete temas (Desarrollo Social, Desarrollo Comunitario, Medio Ambiente y Desarrollo, Asistencia Social, Educación y Cultura, Promoción de la Inclusión Social y Protección Civil) y una serie de subtemas, en las cuales se pueden encuadrar proyectos susceptibles de recibir apoyos del Programa. En la revisión a detalle de los mismos, se aprecia un espectro de actuación demasiado



amplio, de forma tal que prácticamente cualquier objeto social que persiga alguna asociación civil podría justificarse para ser beneficiaria del Programa. Así, resulta difícil excluir proyectos por la vía estrictamente temática, si se plantean inteligentemente en este marco.

Si bien se puede pensar que la amplitud de los temas del Programa representa una ventaja, porque pareciera ser más “incluyente”, trae consigo una serie de problemas. Entre ellos, destacan la dispersión de los esfuerzos y apoyos de la SEDIS; la disminución de los impactos en cada ámbito temático, que limita las complementariedades y las masas críticas; la posible duplicidad con otras instancias sectoriales que también tienen programas de apoyos directos e indirectos para OSC; y la limitación en los montos unitarios de apoyos a organizaciones que deberían de ser de interés prioritario para la Secretaría, por su impacto en el Desarrollo Social y la Inclusión Social.

El equipo evaluador recomienda reducir y focalizar los temas y subtemas para encuadrar proyectos susceptibles de ser apoyados, considerando el ámbito de actuación y las prioridades de la SEDIS. Ello implicaría eliminar de la lista actual los temas de “Medio Ambiente y Desarrollo”, “Protección Civil”, y “Educación y Cultura”. Asimismo, revisar los subtemas de las áreas temáticas que permanezcan, a saber: “Desarrollo Social”, “Desarrollo Comunitario”, “Asistencia Social”—que se sugiere renombrar como “Grupos Vulnerables”—y “Promoción de la Inclusión Social”—que se sugiere renombrar como “Inclusión Social”.

El objetivo es definir con mayor claridad los espacios de acción del Programa, para fortalecer su consistencia lógica y alinear mejor las intervenciones; propiciar mayores impactos, sinergias y complementariedades de los esfuerzos institucionales; y dar prioridad a los temas y subtemas en los que la SEDIS tiene responsabilidad e interés específico—como la atención a grupos vulnerables, el combate a la pobreza y la promoción de la equidad social, entre otros.

### ***Tipos de Apoyos***

Por otro lado, las Reglas de Operación 2014 establecen dos tipos de apoyos: Apoyo económico para la ejecución de proyectos de desarrollo social (Tipo A), y Capacitación para el desarrollo de habilidades y profesionalización de las OSC (Tipo B). Se entiende que el propósito de la segunda vertiente es desarrollar las capacidades y profesionalizar a las OSC; sin embargo, la experiencia nacional e internacional de apoyo no solo a organizaciones sociales sino también a empresas e instituciones públicas, suele señalar que **la capacitación**—que normalmente se refiere a cursos, seminarios, conferencias y eventos similares, en los que se brinda información y conocimientos que se consideran



relevantes —**es sólo una entre las muchas formas existentes de desarrollar capacidades**, y no necesariamente la más costo-efectiva en términos de su impacto real sobre los beneficiarios.

Adicionalmente, algunos de los representantes de las OSC que participaron en el grupo de enfoque de la evaluación, refirieron sus experiencias de capacitación relacionadas con el Programa, como **“interesantes”** en cuanto a ciertos temas, **pero “poco prácticas”**; más aún, ninguno refirió que haya cambiado algún aspecto su quehacer como resultado de la capacitación. Asimismo, señalaron otras áreas de oportunidad para desarrollar sus capacidades, como la asesoría general y especializada sobre su registro, financiamiento, estructura y operación; la asistencia técnica específica para la propuesta y la ejecución de proyectos, que es distinta del contenido de los proyectos en sí mismos; y en algunos casos, la adquisición de equipos mobiliario y equipos para las propias organizaciones

Cabe señalar que en algunas entrevistas se mencionó que **las OSC beneficiarias** de apoyos para la ejecución de proyectos en algunas ocasiones **utilizaban parte de los recursos para cubrir algunos de sus propios gastos y compras**. Sin embargo, con posibles excepciones asociadas a la naturaleza específica de ciertas OSC —por ejemplo, las que brindan por sí mismas servicios sociales de forma cotidiana, como los asilos— estas prácticas no son deseables, generan opacidad en el uso de los recursos, y distan mucho de ser la mejor forma de otorgar apoyos que pueden ser legítimos por sí mismos.

Se recomienda redefinir la vertiente de apoyos en Capacitación como “Desarrollo de capacidades”, “Capacidad institucional”, o “Profesionalización”, que pueden incluir un espectro más amplio de acciones. Dentro de dichas acciones, se recomienda considerar los siguientes rubros: “Asesoría general y especializada”, “Asistencia técnica”, “Capacitación”, y “Mobiliario y equipo”, entre otras posibles. A diferencia de la capacitación, que por su naturaleza se ejerce de forma colectiva y sin considerar las particularidades de los participantes, las nuevas vertientes propuestas se hacen de manera individualizada, adecuando la atención a las necesidades específicas de los beneficiarios.

Asociado a lo anterior, se recomienda establecer una proporción más amplia del presupuesto del Programa para esta vertiente, que puede tener un potencial y un multiplicador muy importante para las OSC, al habilitarlas para realizar más y mejores intervenciones sociales por sí mismas. En ello, sería necesario definir los montos máximos de los nuevos apoyos, que deben ser relativamente pequeños, y la forma de calificar las solicitudes, que debería ser más sencilla y ejecutiva que para los proyectos. Como modelo, se sugiere revisar la experiencia los esquemas de incubación y aceleración de empresas, en Jalisco y a nivel federal.



### ***Criterios de selección de los proyectos***

Las Reglas de Operación actualmente establecen los siguiente, respecto de la aprobación de los proyectos:

En esta etapa cada uno de los consejeros, a su criterio, le podrá asignar a cada uno de los proyectos hasta 100 puntos, distribuidos de la siguiente manera:

45 puntos TEMAS y PROBLEMÁTICA; relevancia del tema y de la problemática social que atiende el proyecto.

10 puntos ESTRUCTURA y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO; que tan bien está elaborado y fundamentado, de acuerdo a las Reglas de Operación.

5 puntos BENEFICIARIOS; población objetivo y número de personas.

40 puntos ORIENTACIÓN A LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA PLANTEADO; la efectividad que podría tener el proyecto para el combate de un problema en específico.

Las definiciones anteriores son un tanto confusas, y pueden presentar diversos problemas al ser aplicados por los miembros del Consejo Dictaminador:

El primer criterio se refiere a la relevancia del tema, aspecto que debería darse por sentado y no considerarse en la valoración, una vez que el proyecto se enmarca en los temas y subtemas que fija el programa para otorgar apoyos. Para efectos de aprobación, **la relevancia debería referirse solamente al problema social** específico que el proyecto busca atender, en el marco de la temática correspondiente.

El segundo criterio, sobre la estructura y justificación del proyecto, pareciera realmente referirse a **la calidad del documento de propuesta, y no como tal al proyecto en sí**. Si este es el caso, dicho criterio podría eliminarse, especialmente si se considera que buena parte de la justificación del proyecto se infiere de la problemática y el impacto esperado del proyecto (ver abajo).

El tercer criterio, acerca del **número de beneficiarios, se considera correcto** en cuanto a su definición, aunque se entiende que su aplicación puede ser problemática al comparar entre proyectos de distinta naturaleza.



El cuarto criterio, que se describe a la efectividad, pareciera realmente relacionarse con el **impacto esperado del proyecto**, en el lenguaje de la evaluación de proyectos.

No se incluye en los atributos relevantes la **factibilidad del proyecto**, que se refiere a la probabilidad de que el proyecto se desarrolle adecuadamente y logre las metas planteadas, lo cual es otro aspecto central a evaluar.

En todos los casos, **la asignación del puntaje pareciera un tanto arbitraria**.

### ***Indicadores***

Los indicadores de seguimiento actualmente definidos son los siguientes:

- i. Número total de proyectos apoyados
- ii. Número de beneficiarios de los proyectos aprobados
- iii. Porcentaje de proyectos apoyados
- iv. Porcentaje de proyectos apoyados en el interior del estado
- v. Porcentaje de proyectos apoyados bajo la vertiente de desarrollo social
- vi. Porcentaje de proyectos apoyados bajo la vertiente de desarrollo comunitario  
Porcentaje de proyectos apoyados bajo la vertiente de promoción de la inclusión social

Estas mediciones son en realidad datos estadísticos acerca de los apoyos del Programa, pero no como tal indicadores que sirvan para monitorear y evaluar su desempeño, en términos del logro de los objetivos en los distintos niveles de Fin, Propósito, Componentes o Actividades. Incluso, con excepción tal vez del cuarto de ellos, no queda claro qué implicaciones tiene y si es deseable o no que los números de resultado aumenten o disminuyan.



**31. ¿Cuáles son los problemas o limitantes operativos para cada uno de los procesos y subprocesos, que obstaculizan la gestión de El Programa? (No procede valoración cuantitativa)**

***Planeación***

- Actualmente no se cuenta con una metodología clara para la planeación estratégica ni existe una coordinación adecuada entre los actores involucrados para el proceso de planeación.

***Difusión***

- Si bien el proceso de difusión es adecuado existe una tendencia a apoyar a OSC que se encuentran en la zona metropolitana.

***Solicitud de apoyos***

- La Plataforma virtual en la cual son registrados los proyectos debería de contener mayor información acerca de la metodología (antecedentes, justificación y especificaciones técnicas de los proyectos).

***Selección de proyectos***

- Revisar el puntaje para la calificación de los proyectos ya que las definiciones actuales son confusas y pueden presentar diversos problemas al ser aplicados por los miembros del Consejo Dictaminador. En ese sentido, el primer criterio se refiere a la relevancia del tema, aspecto que debería darse por sentado y no considerarse en la valoración, una vez que el proyecto se enmarca en los temas y subtemas que fija el programa para otorgar apoyos. Para efectos de aprobación, **la relevancia debería referirse solamente al problema social** específico que el proyecto busca atender, en el marco de la temática correspondiente. El segundo criterio, sobre la estructura y justificación del proyecto, pareciera realmente referirse a **la calidad del documento de propuesta, y no como tal al proyecto en sí**; si este es el caso, dicho criterio podría eliminarse, especialmente si se considera que buena parte de la justificación del proyecto se infiere de la problemática y el impacto esperado del proyecto. En cuanto al tercer criterio, acerca del **número de beneficiarios, se considera correcto** en cuanto a su definición, aunque se entiende que su aplicación puede ser problemática al comparar entre proyectos de distinta naturaleza. Por último, el cuarto criterio, que se describe a la efectividad, pareciera realmente relacionarse con el **impacto esperado del proyecto**, en el lenguaje de la evaluación de proyectos; no se incluye en los atributos relevantes la **factibilidad del proyecto**, que se refiere a la



probabilidad de que el proyecto se desarrolle adecuadamente y logre las metas planteadas, lo cual es otro aspecto central a evaluar.

### ***Entrega de apoyos***

- El proceso de la liberación del recurso por parte de la SEPAF es lento, esto a su vez provoca un desfase en la entrega de los recursos a las OSC, no se tiene un certeza de los tiempos por lo tanto desde la implementación del Programa las OSC inician demasiado tarde la ejecución de sus proyectos.
- El tiempo transcurrido entre la firma del convenio con las OSC y la entrega del recurso es demasiado largo, haciendo que un proyecto de seis meses se deba ejecutar en cuatro.
- No se conoce el desempeño de los proyectos aprobados.
- Con base en las entrevistas realizadas y los documentos proporcionados, las actividades de cada subproceso no son del todo eficientes, ni eficaces. Sin embargo se considera que son pertinentes debido a los tiempos y recursos de todo tipo con los que se cuenta.
- Se considera ineficaz e ineficiente el tiempo que transcurre entre la firma de los convenios y la entrega de los recursos. A decir del Director y de los asesores, los dos meses o tres que transcurren en este periodo “es tiempo muerto”. Este tiempo se puede aprovechar en dar seguimiento a los proyectos y en elevar el nivel de las capacidades tanto de los funcionarios del programa como de las OSC en los 125 municipios del estado.
- El hecho de que las OSC no puedan comprobar gastos de coinversión desde que firman el convenio impide que éstas puedan operar la implementación de sus proyectos, y se tienen que esperar a que los recursos oficiales lleguen.

### ***General***

- No se cuentan con recursos suficientes para la supervisión de los proyectos en campo.
- La estructura del Programa no cuenta con perfiles claros definidos de puesto ni tampoco se tiene un organigrama propio.



**32. ¿Cuáles son las buenas prácticas, normativas y operativas de cada uno de los procesos y subprocesos, que mejoran la capacidad de gestión de El Programa? (No procede valoración cuantitativa)**

***Planeación***

- Se cuenta con recursos humanos altamente capacitados tanto en la Dirección General de Política Social como en la Dirección de Planeación y Prospectiva de la SEDIS.
- Se cuenta con recursos financieros importantes para atender las problemáticas de las OSC.
- Se cuenta con normatividad que enmarca al programa en un esquema institucional de largo plazo.

***Difusión***

- Se tiene un proceso de difusión con medios adecuados y suficientes para lograr llegar a la población objetivo del Programa.
- La Convocatoria es conocida por un espectro significativo de OSC, eso se ve reflejado en el número de proyectos que ingresan anualmente para concurso.
- El proceso de difusión del Programa es pertinente y en apego a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Jalisco y sus Municipios. La convocatoria se hace pública en los medios de comunicación de la Secretaría, en su página electrónica, en redes sociales y en diarios de circulación local y estatal.

***Solicitud de apoyos***

- Cada año hay un incremento significativo en la solicitud de apoyos, lo que demuestra el interés y la importancia que las OSC le dan al Programa.

***Selección de proyectos***

- Se cuenta con un Consejo Dictaminador para la selección de los proyectos lo que da transparencia al proceso.

***Entrega de Apoyos***

- Se cuenta con recursos técnicos y humanos que facilitan la entrega y revisión de los proyectos.

***General***

- Los recursos son gastados en su totalidad dentro del año fiscal
- Las OSC beneficiadas consideran que el proceso de difusión, de requisitos para poder concursar y de rendición de cuentas es adecuado y oportuno.



## 6 RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

### 33. ¿Qué recomendaciones generales y específicas a nivel normativo de diseño se pueden implementar para la consecución de los objetivos de El Programa?

- Elaborar un Diagnóstico del problema focal que sustenta la razón de ser del Programa, que sirva para clarificar la problemática social relevante y conocer sus relaciones causales, características y magnitud, entre otros aspectos. Conforme a los estándares y mejores prácticas nacionales para tales efectos, se sugiere que el diagnóstico contenga al menos los siguientes elementos: definición del problema (identificación del problema focal, elaboración del árbol de problemas, análisis de causas y efectos); caracterización del problema (antecedentes y magnitud actual del problema, identificación y caracterización de la población potencial, identificación y caracterización de la población objetivo).
- Elaborar una nueva Propuesta de atención, que sirva como base para la mejora, el rediseño y la planeación estratégica del Programa. Conforme a los estándares y mejores prácticas nacionales para tales efectos, se sugiere que la propuesta contenga al menos los siguientes elementos: marco de actuación del Programa; experiencias nacionales e internacionales relevantes; definición de objetivos y estrategias; definición de población objetivo; especificación de apoyos acordes a la problemática relevante; establecimiento de criterios de elegibilidad y focalización; proyecciones financieras y de metas para la solución del problema; previsiones para la integración y operación de padrones de beneficiarios; e indicadores de desempeño.
- Modificar el Objetivo General y los Objetivos Específicos del Programa. El Objetivo General actualmente especificado en las Reglas de Operación es “Apoyar a las Organizaciones de la Sociedad Civil, en los proyectos orientados a la solución de problemas sociales, entendiendo que la sociedad organizada es una parte fundamental e indispensable en la implementación de políticas públicas que permitan lograr un mayor bienestar en la población.” Dicho planteamiento, que corresponde con el Propósito del Programa en términos formales, no deja claro el “para qué” del Programa; esto es, la intención concreta con valor social intrínseco por la cual el Gobierno del Estado busca apoyar a las OSC. Si bien es cierto que dichas organizaciones pueden contribuir a la efectividad de las políticas públicas y al bienestar de la población, apoyar a las OSC simplemente por el hecho de serlo no necesariamente avanza al desarrollo social.



- Se recomienda precisar el Objetivo General del Programa, para incluir simultáneamente a los objetivos de “contribuir al desarrollo social” y “fortalecer las capacidades de las OSC”. Ambos objetivos son complementarios, y consistentes con los de la Secretaría de Desarrollo e Integración Social (SEDIS). En caso de que la sugerencia fuera aceptada, habría también que precisar y acotar los Objetivos Específicos, en función del nuevo Objetivo General.
- Modificar los indicadores de Resultados de la MIR, a nivel de Propósito y Fin, una vez que se reformule el Objetivo General del Programa, para poder medir los efectos e impactos sociales logrados en la resolución de la problemática relevante.
  - a. Los indicadores a nivel de Propósito deben enfocarse, por un lado, a la medición de variables asociadas a las problemáticas específicas de los beneficiarios de los proyectos apoyados y a los efectos esperados de los mismos, y por otro lado, a las capacidades institucionales desarrolladas en las OSC.
  - b. Los indicadores a nivel de Fin deben ligarse, por un lado, a variables que midan los niveles de pobreza y de vulnerabilidad de los beneficiarios de los proyectos apoyados, y por otro lado, a variables relacionadas con la cohesión social y el capital social tanto de los beneficiarios como de las propias OSC.
- Reformular los Indicadores de seguimiento y los de Gestión de la MIR, a nivel de Componentes y Actividades, para monitorear adecuadamente y llevar un mejor control de la operación cotidiana del Programa. Los indicadores actualmente utilizados no presentan propiamente información que sirva para valorar el desempeño, en términos de los logros del Programa frente a metas adecuadas o parámetros relevantes preestablecidos. En su mayoría, se trata de datos estadísticos o reportes sobre algunos aspectos de la operación del Programa—por ejemplo, OSC atendidas, proyectos apoyados por vertiente, beneficiarios de los proyectos apoyados, etc.—cuyo valor real no se puede apreciar sin tener referentes adecuados.
- Focalizar los temas y subtemas para encuadrar proyectos susceptibles de ser apoyados, considerando el ámbito de actuación y las prioridades de la SEDIS. Ello implicaría eliminar de la lista actual los temas de “Medio Ambiente y Desarrollo”, “Protección Civil”, y “Educación y Cultura”. Asimismo, revisar los subtemas de las áreas temáticas que permanezcan, a saber: “Desarrollo Social”, “Desarrollo Comunitario”, “Asistencia Social” —que se sugiere renombrar como “Grupos



Vulnerables”— y “Promoción de la Inclusión Social”—que se recomienda renombrar como “Inclusión Social”. Asimismo, se recomienda valorar la inclusión, en su caso, de otros temas distintos, siempre y cuando estén claramente en el ámbito de actuación y las prioridades de la SEDIS.

El objetivo es definir con mayor claridad los espacios de acción del Programa, para fortalecer su consistencia lógica y alinear mejor las intervenciones; propiciar mayores impactos, sinergias y complementariedades de los esfuerzos institucionales; y dar prioridad a los temas y subtemas en los que la SEDIS tiene responsabilidad e interés específico —como la atención a grupos vulnerables, el combate a la pobreza y la promoción de la equidad social, entre otros.

- Redefinir la vertiente de apoyos en Capacitación como “Desarrollo de capacidades”, “Capacidad institucional”, o “Profesionalización”, que pueden incluir un espectro más amplio de acciones. Dentro de dichas acciones, se recomienda considerar los siguientes rubros: “Asesoría general y especializada”, “Asistencia técnica”, “Capacitación”, y “Mobiliario y equipo”, entre otras posibles. A diferencia de la capacitación, que por su naturaleza se ejerce de forma colectiva y sin considerar las particularidades de los participantes, las nuevas vertientes propuestas se hacen de manera individualizada, adecuando la atención a las necesidades específicas de los beneficiarios.
- Valorar la pertinencia de incluir una nueva modalidad de apoyo económico a proyectos presentados de manera conjunta por dos o más OSC, esto sirve para fomentar alianzas estratégicas entre las organizaciones para complementar y fortalecer sus propias iniciativas. Para ello, es necesario analizar los beneficios y riesgos que esta propuesta puede traer consigo.



### **34. ¿Qué recomendaciones generales y específicas se pueden implementar para mejorar los procesos de gestión de El Programa?**

#### ***Planeación***

- Realizar procesos de planeación estratégica de manera coordinada entre la Dirección General de Política Social, la Dirección de Planeación y Prospectiva y la Dirección del Programa, que permita asegurar la alineación del Programa con las políticas y prioridades fijadas por la SEDIS. En ese sentido, asegurar que el proceso de planeación se desarrolle de forma sistemática bajo una metodología clara.
- Establecer una proporción más amplia del presupuesto del Programa para la vertiente de apoyos en Capacitación, que puede tener un potencial y un multiplicador muy importante para las OSC, al habilitarlas para realizar más y mejores intervenciones sociales por sí mismas. En ello, sería necesario definir los montos máximos de los nuevos apoyos, que deben ser relativamente pequeños, y la forma de calificar las solicitudes, que debería ser más sencilla y ejecutiva para los proyectos. Como modelo, se sugiere revisar la experiencia los esquemas de incubación y aceleración de empresas, en Jalisco y a nivel federal. En ese sentido, la capacitación debe darse según el nivel de *expertise* y necesidades de las OSC.

#### ***Difusión***

- Si bien el proceso de difusión es adecuado se sugiere que éste sea más proactivo al interior del Estado; ya que si bien la convocatoria les llega a todo el directorio de organizaciones registradas en el IJAS y al padrón que se tiene por el CLUNI, cierto es que aún hay un porcentaje significativo (80%) que revela que la mayoría de los apoyos se van a OSC que operan en la zona metropolitana de Jalisco. Con una difusión más proactiva se pueden incluir proyectos sobre todo en las áreas prioritarias para sus regiones.

#### ***Solicitud de apoyos***

- Valorar la pertinencia de abrir más campos en la plataforma virtual en donde se ingresan los proyectos, para incluir elementos tales como antecedentes, justificación, especificaciones técnicas del proyecto, de manera de que los evaluadores puedan contar con mayor información en el momento de calificarlos.

#### ***Selección de proyectos***

- Revisar el puntaje para la calificación de los proyectos ya que las definiciones actuales son confusas y pueden presentar diversos problemas al ser aplicados por los miembros del Consejo Dictaminador. En ese sentido, el primer criterio se



refiere a la relevancia del tema, aspecto que debería darse por sentado y no considerarse en la valoración, una vez que el proyecto se enmarca en los temas y subtemas que fija el programa para otorgar apoyos. Para efectos de aprobación, **la relevancia debería referirse solamente al problema social** específico que el proyecto busca atender, en el marco de la temática correspondiente. El segundo criterio, sobre la estructura y justificación del proyecto, pareciera realmente referirse a **la calidad del documento de propuesta, y no como tal al proyecto en sí**; si este es el caso, dicho criterio podría eliminarse, especialmente si se considera que buena parte de la justificación del proyecto se infiere de la problemática y el impacto esperado del proyecto. En cuanto al tercer criterio, acerca del **número de beneficiarios, se considera correcto** en cuanto a su definición, aunque se entiende que su aplicación puede ser problemática al comparar entre proyectos de distinta naturaleza. Por último, el cuarto criterio, que se describe a la efectividad, pareciera realmente relacionarse con el **impacto esperado del proyecto**, en el lenguaje de la evaluación de proyectos; no se incluye en los atributos relevantes la **factibilidad del proyecto**, que se refiere a la probabilidad de que el proyecto se desarrolle adecuadamente y logre las metas planteadas, lo cual es otro aspecto central a evaluar.

- Se recomienda que ningún servidor público de la SEDIS y del IJAS sean parte del Consejo Dictaminador. Para poder garantizar un clima de objetividad ante las OSC es necesario que los integrantes del Consejo sean instituciones que no estén involucradas ni tengan relación con las OSC pues esto garantiza su autonomía e independencia.
- Supervisar que los proyectos sean realmente evaluados por los consejeros seleccionados para tal encomienda, y no que estos sean delegados a otras personas como actualmente sucede. Esto sirve para garantizar que quien los califica es una persona previamente seleccionada bajo ciertos criterios de experiencia y profesión. En todo caso, se puede valorar la pertinencia de incluir la figura de consejeros suplentes.
- Se sugiere generar un espacio para que se puedan compartir los proyectos y los criterios de calificación entre los integrantes del Consejo Dictaminador con el fin de disminuir la subjetividad en la adjudicación de puntaje en cada uno de los criterios de los proyectos.
- Valorar la pertinencia de establecer mesas temáticas con un experto para discutir entre los consejeros la viabilidad y sustentabilidad de los proyectos.



### ***Entrega de apoyos***

- Reducir el tiempo de la entrega del recurso una vez que se ha firmado el convenio con las OSC para que éstas tengan mayor margen de acción en la ejecución de los proyectos. Esto permitirá en la medida de lo posible que los proyectos se implementen acorde con lo planeado originalmente en su calendarización.
- Valorar la pertinencia de incidir para que el recurso que se entrega a las OSC sea administrado por la SEDIS y no por la SEPAF, para que éste se adjudique de una manera más rápida y oportuna a las organizaciones.
- Analizar la pertenencia de que los gastos de coinversión sean aceptados desde la firma del convenio para que las OSC puedan operar los proyectos y no tener que esperar a que les sean entregados los recursos oficiales para la implementación de los mismos.

### ***Monitoreo y seguimiento***

- Establecer un sistema de seguimiento y monitoreo del Programa a través de una plataforma virtual, que permita el acceso de los involucrados con el Programa para el seguimiento de éste. Se sugiere que el sistema incluya un conjunto de indicadores de desempeño claros y sencillos para los procesos del programa. Para ello se sugiere, contar además con un calendario de seguimiento.
- Analizar la viabilidad de que a través de la plataforma virtual donde se ingresa los proyectos se dé seguimiento y monitoreo a cada uno de los proyectos aprobados, incluso las OSC podrían utilizar la plataforma para subir con periodicidad avances de sus proyectos bajo los mismos formatos que actualmente utilizan de manera física
- Transparentar los sistemas de información de seguimiento para que sean del dominio público.

### ***General***

- Ajustar los tiempos en los procesos asociados con la emisión de la convocatoria, la selección de los proyectos y el otorgamiento de los apoyos para eficientar los tiempos en la implementación de los proyectos. En principio esto es posible con una adecuada calendarización por lo que se sugiere que: la convocatoria se emita y difunda como máximo a fines del mes de febrero; la recepción de proyectos durante el mes de marzo, el proceso de selección de proyectos durante abril; firma



de convenios con OSC en mayo; y la entrega de los recursos en el mes de junio. Esto implicaría ganar entre tres o cuatro meses para la implementación y ejecución de los proyectos, comparándolo con los tiempos actuales, lo cual daría un margen óptimo y real a las OSC para la ejecución de sus proyectos.

- Valorar la factibilidad de ampliar los recursos financieros para reforzar la supervisión de los proyectos en campo, de manera que se pueda dar un seguimiento adecuado a estos. Lo anterior puede ser también de utilidad para medir el impacto que los proyectos están teniendo y generar con ello experiencia tanto para el Programa como para las propias OSC.
- Fortalecer las capacidades técnicas del personal operativo del Programa en materia de planeación, seguimiento y evaluación, de manera que estas tareas se puedan llevar mejor al interior del área. En particular se recomienda valorar la factibilidad de añadir una persona o cambiar el perfil profesional de una de ellas para que pueda asumir estas funciones.
- Definir claramente los perfiles de puesto al interior del Programa a fin de fortalecer la estructura del mismo. En ese sentido, se recomienda valorar la formación del personal actual para unificar criterios, pues actualmente los perfiles varían desde preparatoria hasta maestría para una misma función.
- Valorar la pertinencia en el futuro de construir indicadores que permitan medir los beneficios que el Programa ha tenido en las OSC, es decir, en su fortalecimiento de capacidades institucionales y en su permanencia.



## 7 CONCLUSIONES GENERALES

El Programa “Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil” Ejercicio 2014, sin duda juega un papel importante para las Organizaciones de la Sociedad Civil de Jalisco; ha sido estratégico para muchas de ellas quienes consideran que con este aporte se han logrado impactos significativos en la instrumentación de sus proyectos.

Es un Programa que en materia de Diseño, cuenta con Reglas de Operación, en las cuales vienen identificadas sus Poblaciones Potencial y Objetivo así como sus cuantificaciones, tiene su Matriz de Indicadores y un Sistema de Información que le permite de cierta forma monitorear el desempeño de éste.

Dicho lo anterior, en la evaluación se encontraron diversos hallazgos tanto en el *Diseño* como en el *Proceso* del Programa que pueden ser sujetos de mejora, por ejemplo, el Objetivo General de éste no deja claro el Fin último al cual se busca contribuir apoyando a las OSC; es decir, no queda claro el “para qué” del Programa.

En cuanto a las Reglas de Operación, se aprecia un espectro de actuación demasiado amplio, podría pensarse que esto representa una ventaja, porque parecería ser más incluyente, esto trae consigo una serie de problemas, entre ellos, destacan la dispersión de los esfuerzos y apoyos de la SEDIS; la disminución de los impactos en cada ámbito temático, que limita las complementariedades y las masas críticas; la posible duplicidad con otras instancias sectoriales que también tienen programas de apoyos directos e indirectos para OSC; y la limitación en los montos unitarios de apoyos a organizaciones que deberían de ser de interés prioritario para la Secretaría, por su impacto en el Desarrollo Social y la Inclusión Social.

Por otro lado, uno de los temas importantes dentro del Programa más allá del apoyo económico para los proyectos es la capacitación que se brinda a las OSC, en el grupo de enfoque que se realizó con más de 15 organizaciones, algunas refirieron sus experiencias de formación relacionadas con el Programa, como “interesantes” en cuanto a ciertos temas, pero “poco prácticas”; más aún, ninguno refirió que haya cambiado algún aspecto su quehacer como resultado de la capacitación.

Acerca de los *Criterios de la selección de los proyectos*, las definiciones que se establecen en las Reglas de Operación son un tanto confusas, y pueden presentar diversos problemas al ser aplicados por los miembros del Consejo Dictaminador; por ejemplo, el primer criterio se refiere a la relevancia del tema, aspecto que debería darse



por sentado y no considerarse en la valoración, una vez que el proyecto se enmarca en los temas y subtemas que fija el programa para otorgar apoyos. El segundo criterio, sobre la estructura y justificación del proyecto, pareciera realmente referirse a la calidad del documento de propuesta, y no como tal al proyecto en sí. El tercer criterio, acerca del número de beneficiarios, se considera correcto en cuanto a su definición, aunque se entiende que su aplicación puede ser problemática al comparar entre proyectos de distinta naturaleza. El cuarto criterio, que se describe a la efectividad, pareciera realmente relacionarse con el impacto esperado del proyecto, en el lenguaje de la evaluación de proyectos.

Respecto a los *indicadores de seguimiento*, el equipo evaluador considera que estos son en realidad datos estadísticos acerca de los apoyos del Programa, pero no como tal indicadores que sirvan para monitorear y evaluar su desempeño, en términos del logro de los objetivos en los distintos niveles de Fin, Propósito, Componentes o Actividades. Incluso, con excepción tal vez del cuarto de ellos, no queda claro qué implicaciones tiene y si es deseable o no que los números de resultado aumenten o disminuyan.

En lo que toca a su *Operación*, el Programa en general tiene claridad en cuanto a las fases de implementación de éste, se tiene una estructura organizacional adecuada para entregar los apoyos; el proceso de difusión del Programa es oportuno y pertinente; sus mecanismos de transferencias de recursos a las organizaciones beneficiarias son transparentes; y se mantiene una colaboración y coordinación con las Organizaciones beneficiadas.

En cuanto al proceso de *Planeación* se cuenta con recursos humanos altamente capacitados; los recursos financieros tienen un impacto positivo para atender las problemáticas de las OSC y hay una normatividad suficiente que enmarca al programa en un esquema institucional de largo plazo. No obstante, no se cuenta con una metodología clara para la planeación estratégica ni existe una coordinación adecuada entre los actores involucrados para el proceso de planeación.

Respecto al proceso de *Difusión*, se considera que se cuentan con los medios adecuados y suficientes para lograr llegar a la población objetivo del Programa; sin embargo, se percibe una tendencia para apoyar proyectos (80%) de la zona metropolitana lo que indica que probablemente se requiera tener una difusión más proactiva en otras zonas prioritarias de la región.

El Programa tiene una aceptación positiva en las OSC y esto se nota con el incremento significativo que hay cada año en la *solicitud de apoyos*, lo que revela el



interés que las OSC le dan al Programa. Contar además con un Consejo Dictaminador para la *selección de los proyectos* le da transparencia al proceso y certeza a las OSC de que éste es objetivo, sin embargo, esto puede verse limitado cuando funcionarios de la SEDIS y/o del IJAS son parte del Consejo, pues de cierta forma hay relación con algunas organizaciones.

Para la *entrega de los apoyos* se cuenta con recursos técnicos y humanos que facilitan la entrega y revisión de los proyectos, no obstante, el proceso de la liberación del recurso por parte de la SEPAF es lento, esto a su vez provoca un desfase en la entrega de los recursos a las OSC, no se tiene un certeza de los tiempos por lo tanto las organizaciones inician demasiado tarde la ejecución de sus proyectos.

En opinión del equipo evaluador se concluye que contar con un objetivo general bien definido y acotado del Programa, así como una delimitación de sus temas acompañado de una definición más acotada de su Población Objetivo que se derivara de lo anterior, puede contribuir a un mejor impacto no sólo del propio Programa sino de los proyectos que se benefician a través de éste.



## 8 BITÁCORA DE TRABAJO

1. Se realizó un primer encuentro en el que participaron la Directora de la Dirección General de Política Social, el Director del Programa, la Directora de Evaluación y Seguimiento y enlace con el equipo evaluador para la implementación de la evaluación, todos ellos adscritos a la Secretaría de Desarrollo e Integración Social. En este encuentro con el equipo evaluador se expusieron los objetivos de la evaluación, se acordaron fechas de entrega y se hizo un primer intercambio de lo que se esperaba de ésta.
2. Se llevaron a cabo ocho entrevistas a través de instrumentos previamente diseñados en base a los términos de referencia de la evaluación; el orden de la aplicación de los instrumentos fue el siguiente:
  - a) Con el Director del Programa y dos de sus operadores para conocer los antecedentes del programa, el contexto en el que se desarrolla, actores principales, áreas involucradas en la operación, procesos que se llevan a cabo para la implementación del Programa, sistemas de información, recursos humanos y estructura, principal problema operativo del programa e identificación de posibles cuellos de botella.
  - b) Con la Directora de Evaluación y Seguimiento de la Dirección General de Política Social para conocer el proceso de evaluación y seguimiento del Programa.
  - c) Con la Directora de área de Planeación y Prospectiva para detallar como se lleva a cabo la planeación del Programa.
  - d) Con la Directora de la Dirección General de Política Social de la Secretaría y las dos funcionarias anteriormente mencionadas con la finalidad de conocer más acerca del Programa, sus objetivos, la definición del problema y su implementación.
  - e) Con un grupo focal de 14 organizaciones beneficiadas por el Programa en 2013 y/o 2014, para conocer sobre el funcionamiento de éste, el proceso que deben llevar a cabo como organizaciones para ser beneficiarias, así como el proceso una vez que han sido beneficiadas (rendición, seguimiento, cumplimiento de metas), mejoras al programa y en qué ha beneficiado el proyecto implementado a su organización.
  - f) Con el Gerente Asistencial del Instituto Jalisciense de Asistencia Social para conocer la vinculación que tiene éste con el Programa, el proceso de coordinación para las



actividades que lleva el Programa, y la coordinación que se tiene con la Secretaría para la capacitación de Organizaciones Sociales y Civiles (OSC).

g) Con el asesor de la mesa directiva del Consejo Económico y Social para el Desarrollo y la Competitividad (CESJAL).

h) Con el Gerente de Centro de Proyectos de la Universidad Autónoma de Guadalajara (AUG). Estas dos últimas entrevistas fue para conocer la experiencia de algunos participantes del Consejo Dictaminador, el papel que han llevado a cabo y su percepción en cuanto al proceso del dictamen.

3. En la aplicación de las entrevistas con los servidores públicos se hicieron anotaciones de las respuestas obtenidas para ser procesadas e incorporadas en el informe preliminar y final, para los cuales también se utilizará la información documental que se ha solicitado sobre el Programa.
4. Una vez que fueron concluidas las entrevistas se procesaron las respuestas tomando los elementos más relevantes para la evaluación.
5. Para cada pregunta ordinal se hizo un análisis y se procedió a una valoración basada en los puntajes establecidos en los términos de referencia, dicha valoración será incluida en el informe preliminar y final.
6. Con apoyo del personal del Programa se revisó y analizó la plataforma electrónica a la que acceden las Organizaciones para registrar sus proyectos, para reconocer el sistema operativo y el lenguaje de la programación.



## 9 ACTORES ESTRATÉGICOS ENTREVISTADOS

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>	<b>LUGAR Y HORA</b>
Héctor Ricardo Gutiérrez Cosío Zárate	Responsable del Programa	Oficinas SEDIS 16:30 PM
María de Jesús Díaz Cárabes	Personal operativo	
Edgar Alejandro Mendoza Nieves	Personal operativo	Oficinas SEDIS 16:30
Ana Marcela Torres Hernández	Directora de Evaluación y Seguimiento dentro de la Dirección General de Política Social	SEDIS 11:20 AM
Sara Vera Gamboa	Directora de Planeación y Prospectiva de la SEDIS	SEDIS 12:35 PM
Carolina Toro Morales	Directora General de Política Social	SEDIS 16:00
Fausto Adrián Velasco Romero	Gerente Asistencial de Instituto Jalisciense de Asistencia Social	Oficinas IJAS 11:14
Grupo Focal Organizaciones Civiles	IDEA Consultores	Salón en el centro de la ciudad, previa convocatoria
Gilberto Tinajero	Asesor de la mesa directiva del Consejo Económico y Social para el Desarrollo y la Competitividad (CESJAL)	Consejo Económico y Social de Jalisco para el Desarrollo y la Competitividad 10 30 am
Pablo León Madariaga	Gerente de Centro de Proyectos de la Universidad Autónoma de Guadalajara (AUG)	Centro de Proyectos UAG 12 pm
Héctor Ricardo Gutiérrez Cosío Zárate	Responsable del Programa	Oficinas SEDIS 11 am
Ana Marcela Torres Hernández	Directora de Evaluación y Seguimiento dentro de la Dirección General de Política Social	SEDIS 13:00



## 10 DIRECTORIO DE PARTICIPANTES

**Mtro. Jorge Mario Soto Romero**

Teléfono: 5543394736

Correo-e: [jmsoto1969@hotmail.com](mailto:jmsoto1969@hotmail.com)

**Cargo en el equipo evaluador:** Coordinador general e investigador 1

### EDUCACIÓN

---

1996-2000 **Candidato a doctor en Estudios Urbanos y Planeación, Massachusetts Institute of Technology (MIT) Departamento de Estudios Urbanos y Planeación (DUSP)**

Especialización: Desarrollo Internacional y Planeación Regional. Exámenes generales: "Desarrollo económico y política industrial" y "Promoción de micro, pequeñas y medianas empresas". Tesis: "La capacidad del estado y la promoción industrial: la economía política de la banca de desarrollo en México".

1994-1996. **Maestro en Planeación Urbana, MIT**

Departamento de Estudios Urbanos y Planeación, Grupo de Especialización en Desarrollo Internacional y Planeación Regional. Tesis: "De la autonomía a la cooperación: lecciones de tres asociaciones exitosas de micro y pequeños productores en Baja California, México".

Asesores: Judith Tandler y Paul Smoke.

1995-1998. **Cursos de maestría y doctorado, Harvard University**

John F. Kennedy School of Government y Faculty of Arts and Sciences. Cursos en áreas de economía, desarrollo regional, política y políticas públicas.

1987-1991 **Licenciado en Administración Pública y Ciencias Políticas, Universidad Autónoma de Baja California (UABC)**

### EXPERIENCIA LABORAL / CONSULTORÍA INDEPENDIENTE

---

**2013 Secretaría de Economía**

Coordinador Técnico de la Evaluación de Diseño 2013 del Programa de Regulación y Modernización del Servicio del Registro Público de Comercio y Apoyos a los Registros Públicos de la Propiedad, así como la aplicación de la Ley Federal de Correduría Pública. México, DF,

**2013 Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt)**

Coordinador Técnico de la Evaluación de Diseño del Programa U004: Desarrollo Científico y Tecnológico. México, DF.

**2013 Coordinación Nacional del Programa de Desarrollo Humano Oportunidades**

Coordinador del Taller de Evaluación y Planeación Estratégica y del Taller de



Planeación Táctica, para el rediseño y relanzamiento del programa. México, DF,

**2012**

**Gobierno del Estado de Oaxaca**

**Consultor para el Apoyo a la Elaboración del Primer Informe de Gobierno de Gabino Cué Monteagudo** como Gobernador Constitucional del Estado de Oaxaca. Oaxaca, Oax.,

**2011.**

**Coordinador General del proyecto Consultoría para la Formulación de los Planes Regionales del Estado de Oaxaca 2011-2016.** Oaxaca, Oax. 2011.  
Coordinador General del proyecto Consultoría, asesoría y asistencia técnica para la formulación del Plan Estatal de Desarrollo Oaxaca 2011-2016. Oaxaca, Oax



**Lic. Norma Castañeda Bustamante**

Cel. 5554388808

Correo e: [morsa70@hotmail.com](mailto:morsa70@hotmail.com)

**Cargo en el equipo evaluador:** Coordinador técnico e investigador 2

**EDUCACIÓN**

---

1993-1997 **Licenciatura en Sociología con Especialización en Sociología del Trabajo**  
Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, México DF. Graduada con la tesis "La descomposición de la Familia clase media en la ciudad de México en el periodo presidencial de Carlos Salinas de Gortari.

**EXPERIENCIA LABORAL**

---

Mayo 2013- **Apoyo en la revisión del documento Coordinación Nacional del Programa de Desarrollo Humano Oportunidades, Universidad Intercultural del Estado de México** Consultores en Innovación Desarrollo y Estrategia Aplicada S.C. (IDEA Consultores)..

2008- 2014 **Coordinadora del Proyecto Fortalecimiento del diálogo entre las OSC y las instituciones del Gobierno de México y la Unión Europea para la evolución del Acuerdo Global y la Asociación Estratégica entre México y la UE,**  
Enlace de vinculación con la Red migrantes Voces Mesoamericanas

2002-2007 **Trabajo de gabinete y de campo el impacto de las políticas de libre comercio en los derechos humanos,**  
DECA, Equipo Pueblo, AC  
Titular de la Línea de Investigación sobre Libre Comercio y Derechos Humanos

2000-2001 **Consultora Externa. Investigación de campo y de gabinete sobre las formas de operación del Ramo 33 en Zacatecas, Puebla y Veracruz**  
Banco Mundial



**Mtra. Leticia Susana Cruickshank-Soria**

Cel. 55 22 67 96 67

Correo e: suscru@yahoo.com

**Cargo en el equipo evaluador:** Investigador 3

#### EDUCACIÓN

1993-1997	<b>Licenciatura en Sociología con Especialización en Sociología del Trabajo</b> Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, México. Título de Licenciatura en Sociología.
2002-2004	<b>Maestría en Cooperación Internacional para el Desarrollo con Mención Honorífica,</b> Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora, México.
1998	<b>Curso de Planeación y Evaluación de Proyectos Sociales.</b> Antigua, Guatemala. Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. AECID..
2008-2009.	<b>Especialidad en Política y Gestión Energética y Medio Ambiental.</b> FLACSO.

#### EXPERIENCIA LABORAL

2012-2013	<b>Instituto para la Seguridad y la Democracia, A.C.</b> Directora de Desarrollo Institucional y Recaudación de Fondos.
2010- 2012	<b>Secretaría de Relaciones Exteriores de México</b> Dirección de Vinculación con Organizaciones de Sociedad Civil. Vinculación en temas ambientales y de Cambio Climático
2009-2010	<b>GREENPEACE MÉXICO</b> Directora de Campañas
2005- 2009	<b>OXFAM INGLATERRA/OXFAM INTERNATIONAL</b> Oficial de Incidencia para México, Centroamérica y El Caribe.
2005	<b>GTZ GERMAN Cooperación Técnica Alemana (Ahora GIZ)</b> Oficial encargada del proyecto "Participación de Mujeres en presupuestos municipales en Morelos, México"



**Psic. Angélica Zambrano Osorio**

Cel: 5533173783

Correo: angeliczambrano@prodigy.net.mx

**Cargo en el equipo evaluador:** Investigador 4

**EDUCACIÓN**

1987-1991	<b>Licenciatura en Psicología Educativa</b> Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, México.
1993-1995	<b>Maestría en Investigación y Desarrollo de la Educación</b> Universidad Iberoamericana, México. (tesis en curso)
2000-2001	<b>Experto Universitario</b> Atención Psicoeducativa a Menores en Desamparo/Conflicto Social. Universidad Complutense Madrid
2007-2009.	<b>Maestría Terapia Familiar especialidad en pareja</b> Instituto de la Familia AC México (tesis en curso)

**EXPERIENCIA LABORAL**

2004-2014	<b>Docente Tutor Investigador/ Consultora Académica Materia: Planeación y Organización del Estudio Propuestas de Evaluación Docente</b> Instituto de Educación Media Superior del Distrito Federal
2006	<b>Evaluación Externa de Resultados del Programa de Abasto Social de Leche</b> Centro de Estudios Estratégicos Instituto de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) Campus Ciudad de México
2003- 004	<b>Asesora de la Dirección General</b> Sistema de Transporte Colectivo (metro)
1999-2000	<b>Consultora del Programa de Apoyo Integral a la Infancia Callejera</b> THAIS. Consultoría en Desarrollo Social S.C. Ciudad de México
1994-1996	<b>Jefa de Departamento del Programa Niños de Solidaridad</b> Secretaría de Desarrollo Social



## 11 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN

### Evaluación del Programa Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil 2014

#### Guía temática para entrevista a Responsable del Programa

Fecha:

Entidad:

Inicio:

Término:

Entrevistador:

#### Presentación

Buen día. Mi nombre es \_\_\_\_\_ de IDEA Consultores. Formo parte del equipo que la Sedesol contrató para llevar a cabo la Evaluación de Procesos al Programa de Apoyo Las Organizaciones de la Sociedad Civil, y queremos entrevistarla(o) para obtener información valiosa sobre el mismo. Cabe señalar que, de acuerdo a la normatividad vigente, toda la información tanto personal como de las respuestas que nos brinde, serán tratadas de manera confidencial, y que sólo será utilizada para los fines analíticos y de mejora que de la evaluación señalada. Agradecemos mucho por su tiempo y participación.

#### Introducción: Información de los servidores públicos

<b>Nombre Completo:</b>	
Edad: _____ años	Sexo: Hombre ( <input type="checkbox"/> ) Mujer ( <input type="checkbox"/> )
Cargo:	Antigüedad en el cargo:



### Temas a tratar

- a) Antecedentes del Programa
- b) Contexto en el que se desarrolla
- c) Actores principales, áreas involucradas en la operación
- d) Procesos que se llevan a cabo a nivel central
- e) Sistemas de información
- f) Recursos humanos y estructura
- g) Principal problema operativo del Programa
- h) Identificación de posibles cuellos de botella
- i) Sugerencias para mejorar la operación del Programa

### Entrevista

1. ¿Se cuenta con un diagnóstico del Problema que busca atender el Programa?, de ser así ¿Cuándo se realizó? ¿Se realizó con información de INEGI u otro sistema de datos? ¿Se realizó con información primaria? Éste cumple con las características deseadas, se actualiza cada cuánto?
2. ¿Cuál es el objetivo del programa?
3. ¿El programa cuenta con una Matriz de Marco Lógico (MIR), y ésta tiene una lógica horizontal y vertical congruente con los elementos del diagnóstico planteado?
4. ¿Cómo se determina la PO?
5. ¿Son todas las OSC el universo de trabajo o sólo un grupo de ellas?
6. ¿Cuando se constituye el programa? ¿se constituye pensando en algún modelo?
7. De los proyectos que se recibieron el 2013, ¿Cuántos se recibieron y cuántos se apoyaron?
8. ¿Cuál es el criterio que se utiliza para apoyar solamente un proyecto por organización?
9. ¿Bajo qué criterios definen los montos para cada proyecto?
10. ¿Qué conceptos entran en la coinversión?



11. ¿Cómo verifican que la OSC cumplan con la coinversión a la que se compromete?
12. ¿Con base en qué criterios se apoyan proyectos de contingencia?
13. En cuanto al contexto ¿Con qué organizaciones públicas se coordinan?
14. ¿Cuál es el proceso completo que se sigue para la operación del Programa?
15. ¿De cuántos asesores disponen para la operación del Programa?
16. ¿Cómo se lleva a cabo la distribución geográfica?
17. ¿Qué peso tiene en porcentaje la zona metropolitana?
18. ¿Existe un porcentaje establecido para la zona metropolitana y otro para el resto del estado?
19. ¿Se ha dado el caso de que alguna OSC haya regresado el recurso?
20. ¿Por parte del Programa realizan visitas de campo para supervisar los proyectos?
21. De ser así ¿Cuántos proyectos se visitaron?
22. ¿Desde cuándo se implementó el fortalecimiento para el desarrollo institucional (capacitación)?
23. ¿Llevan un control de cuántas capacitaciones han sido por parte del Programa y cuántas de IJAS?
24. A partir de los 4 procesos: planeación, operación, difusión y monitoreo. En la planeación anual ¿cómo se determinan las metas?
25. ¿Las metas se han cumplido con base en el histórico presupuestal?
26. Con base en la definición amplia ¿en qué medida consideran que les beneficia o no tener una definición tan amplia el Objetivo General del Programa?
27. ¿Considera que los apoyos a largo plazo pueden ser más efectivos?
28. ¿Qué tipo de proyectos sociales se han apoyado?



29. ¿Cuentan con un plan de difusión del Programa?
30. ¿Consideran que los medios de difusión de Programa son eficaces?
31. ¿Qué hacen en cuestión de difusión y rendición de cuentas?
32. ¿A quién le reportan?
33. ¿Cuántas auditorías han tenido en el año?
34. ¿Han tenido observaciones?
35. ¿Cuáles son los tiempos para difundir el concurso?
36. Los criterios que se les piden a las OSC (que esté registrado, que cumpla con tener CLUNI o registro en IJAS y presentar el proyecto en tiempo y forma) ¿consideran que son suficientes?
37. ¿Cuáles son los criterios que utiliza el Consejo Dictaminador para calificar los proyectos?
38. ¿Cómo es el proceso de dictaminación? ¿Funciona como ustedes quisieran?
39. ¿Las OSC les han solicitado asesoría para la elaboración del proyecto?
40. ¿Cuánto tiempo dura el proceso desde que se publica la convocatoria hasta que se aprueba el proyecto?
41. Cuando se les entregan el recurso ¿Pueden las OSC comprobar gastos de manera retroactiva?
42. Una vez que ya se cierra el ejercicio, ¿Cómo le dan seguimiento?
43. En temas de recursos: ¿tienen sistemas de información, en bases de datos o formatos electrónicos?
44. ¿Con cuánto personal dispone el Programa?
45. ¿Se cuenta con personal que depende de nómina?



46. ¿Qué recomendaciones generales y específicas se pueden implementar para mejorar los procesos de gestión de El Programa?



## Evaluación del Programa Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil 2014

### Guía temática para entrevista a servidores públicos en Jalisco Proceso de Monitoreo y Evaluación

Fecha:

Inicio:

Término:

Entrevistador:

#### Presentación

Buen día. Mi nombre es \_\_\_\_ de IDEA Consultores. Queremos entrevistarla(o) para obtener información valiosa sobre el programa mencionado. Cabe señalar que, de acuerdo a la normatividad vigente, toda la información tanto personal como de las respuestas que nos brinde, serán tratadas de manera confidencial, y que sólo será utilizada para los fines analíticos y de mejora que se desprendan de la evaluación señalada. Agradecemos mucho por su tiempo y participación.

#### Introducción: Información de los servidores públicos

<b>Nombre Completo:</b>	
Edad:	Sexo: Hombre ( ) Mujer ( )
Cargo:	Antigüedad en el cargo:



## Entrevista

### I. Monitoreo

1. De qué insumos y recursos técnicos se disponen para el proceso de seguimiento y monitoreo del programa? (No procede valoración cuantitativa)
2. ¿Hay un área o funcionario en particular encargado del monitoreo y evaluación del Programa?
3. ¿Cuántas personas se encargan del monitoreo y la evaluación del Programa?
4. ¿Tiene usted un perfil de puesto?
5. ¿Conoce usted exactamente sus funciones y responsabilidades dentro del programa?
6. ¿Manejan algún software especial para el monitoreo de indicadores?
7. ¿Quiénes participan en el proceso de evaluación del Programa?
8. ¿A quiénes reportan los indicadores?
9. ¿Cuáles son los indicadores que se reportan del Programa?
10. ¿Quiénes recopilan la información de los indicadores?

### II.- Definir si el programa cuenta una Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) o algún otro instrumento que le facilite la organización y seguimiento del programa, y en qué medida es adecuada para ello

11. ¿Hay una matriz de indicadores de avance, resultado e impacto del Programa?
12. ¿Conoce usted dicha matriz de indicadores?
13. ¿Cómo es que se determinaron los indicadores del Programa?
14. ¿En la determinación del Fin quién determina el indicador?
15. ¿Es la vulnerabilidad social lo que se está buscando atacar?
16. ¿Qué pasa con los indicadores de actividad?
17. ¿Qué pasa con esta información, cómo se utiliza?
18. ¿Cómo son sus metas y cómo las reportan?
19. ¿Quién determina la meta?
20. ¿Tienen un procedimiento para la determinación de las metas del Programa?
21. ¿Qué valoración del proceso de Monitoreo del Programa se tiene en cuanto a aspectos positivos y áreas de oportunidad que se deben mejorar?

### III.- ¿En qué medida los sistemas de información que utiliza el programa para tener un control de los beneficios que entrega son adecuados para verificar el cumplimiento de sus objetivos?

22. ¿Podría describir cómo es el procedimiento para el reporte de los indicadores?



23. ¿Existe alguna forma de publicitar los indicadores?
24. ¿Han pensado establecer indicadores que permitan ver los beneficios para las OSC?

**Comentarios generales**



## Evaluación del Programa Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil 2014

### Guía temática para entrevista a servidores públicos en Jalisco Planeación, programación y presupuestación

Fecha:

Entrevistador:

#### Presentación

Buen día. Mi nombre es \_\_\_\_\_ de IDEA Consultores. Queremos entrevistarla(o) para obtener información valiosa sobre el programa mencionado. Cabe señalar que, de acuerdo a la normatividad vigente, toda la información tanto personal como de las respuestas que nos brinde, serán tratadas de manera confidencial, y que sólo será utilizada para los fines analíticos y de mejora que se desprendan de la evaluación señalada. Agradecemos mucho por su tiempo y participación.

#### Introducción: Información de los servidores públicos

<b>Nombre Completo:</b>	
Edad:	Sexo: Hombre ( <input type="checkbox"/> ) Mujer ( <input type="checkbox"/> )
Cargo:	Antigüedad en el cargo:



## Temas a tratar

### I. Información para la Planeación, Programación y Presupuesto del Programa Planeación

1. ¿Con cuánto personal dispone el área?
2. ¿Qué experiencia tienen?
3. ¿Es usted responsable de la planeación de todos los programas de la Secretaría?
4. ¿Es usted responsable de la planeación del Programa?
5. El responsable de toda la planeación ¿debe ser el responsable del programa?
6. ¿Tiene definido su perfil de puesto, sus funciones?
7. Dentro de ese perfil ¿viene lo que hace en el programa?
8. ¿Para la planeación se utilizaron insumos o evidencias de informes internacionales de Fuentes?
9. En términos de la definición del problema, ¿se cuenta con un árbol de problemas?
10. En términos de la planeación, ¿cómo se hace y qué se hace?
11. ¿Cómo se establecieron la definición de las metas?
12. ¿Existen lineamientos para la planeación?
13. Existe algún otro documento en el que se establezcan los objetivos, población potencial, población objetivo?
14. En cuanto a la parte de programación o presupuesto ¿participa usted?
15. En su opinión considera que el procedimiento de planeación es adecuado? ¿Qué cosas cree que deben mejorarse?
16. ¿Hay alguna carta descriptiva en la que esté plasmada la estructura del área?



## Evaluación del Programa Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil 2014

### Guía temática para entrevista para la Dirección General de Política Social a la cual el Programa de Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil está adscrito

Entidad: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
 Inicio: \_\_\_\_\_ Término: \_\_\_\_\_  
 Entrevistador: \_\_\_\_\_

#### Presentación

Buen día. Mi nombre es \_\_\_\_\_ de IDEA Consultores. Formo parte del equipo que la Sedesol contrató para llevar a cabo la Evaluación de Procesos al Programa 3X1 para Migrantes, y queremos entrevistarla(o) para obtener información valiosa sobre el mismo. Cabe señalar que, de acuerdo a la normatividad vigente, toda la información tanto personal como de las respuestas que nos brinde, serán tratadas de manera confidencial, y que sólo será utilizada para los fines analíticos y de mejora que de la evaluación señalada. Agradecemos mucho por su tiempo y participación.

#### Introducción: Información de los servidores públicos

<b>Nombre Completo:</b>	
Edad:	Sexo: Hombre ( <input type="checkbox"/> ) Mujer ( <input type="checkbox"/> )
Cargo:	Antigüedad en el cargo:



## Entrevista

1. ¿Cuál es principal problema que se busca atender con el programa?
2. ¿Considera que ese es el máximo objetivo?
3. ¿Por qué se ha definido que son las OSC y no las agrupaciones vecinales son el área de atención?
4. ¿Hay otros programas que tienen acciones que involucran a otros actores similares?
5. ¿Por qué apoyar a las OSC? ¿A qué problema responde apoyarlas?
6. Desde su perspectiva, ¿Por qué es un problema el financiamiento? ¿Por qué lo deben resolver ustedes?.
7. ¿Se cuenta con un diagnóstico del problema que atiende el Programa?
8. ¿Cómo se definen las prioridades temáticas?
9. ¿Cuáles considera que serían áreas de oportunidad para el Programa?



## Evaluación de Programa Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil 2014

---

### Guía temática para grupos focales de beneficiarios directos

Fecha:

Entidad:

Inicio:

Término:

Entrevistador:

### Temas a tratar

#### I. Información general de la Organización

- 1.Cuál es el área temática de su organización:
- 2.Cuál es la figura jurídica de su organización:
3. Estructura de la organización:
4. De qué otras instancias públicas y privadas reciben recursos:
5. Trabajan con otras organizaciones

#### II. Información general del Programa

6. ¿Cómo se enteró su organización del Programa?
7. ¿Considera que los medios de difusión de la convocatoria fueron adecuados y suficientes?
8. ¿Sabe su organización cuál es el objetivo principal del Programa?
9. ¿Sabe si el Programa se instrumentó con anterioridad?

#### III. Información sobre los procesos para la solicitud, selección del proyecto, la entrega de los apoyos, el seguimiento al beneficiario.

1. ¿Es la primera vez que recibió apoyo de este Programa?
2. ¿Cuántas veces han aplicado desde que inicio el Programa y cuántos apoyos han recibido?
3. ¿Qué requisitos le pidieron que debería tener el proyecto?, ¿fue difícil cumplirlos?
4. ¿Qué monto solicitó para el proyecto?
5. ¿Quién elaboró el proyecto?
6. ¿Recibió asesoría para su elaboración?
7. ¿Cómo le notificaron que su proyecto fue aprobado?



8. ¿Cuánto tiempo duró el proceso de inicio hasta que le entregaron el recurso?
9. ¿En qué momento firmó su organización un convenio?
10. ¿Estuvo de acuerdo con los términos del convenio?
11. ¿Cómo le han entregado los apoyos?
12. ¿Le fue entregado en su totalidad?
13. ¿Considera que el tiempo para entregar el recurso es oportuno?
14. ¿Considera que el tiempo que le dan para ejercer el recurso es adecuado y suficiente para los fines del Proyecto?
15. ¿Cada cuánto entregaron informes narrativos de avance del proyecto?
16. ¿Cada cuánto le solicitaron comprobantes financieros del proyectos y cada cuanto entregaron facturas y comprobantes?
17. ¿Considera que el dinero entregado fue suficiente para cumplir con el plan original del proyecto?
18. ¿Qué problemas tuvo para ejercer el recurso que recibió para el proyecto?
19. ¿Considera que el dinero que les fue entregado fue suficiente para cumplir con los objetivos del proyecto”
20. ¿Tuvo problemas para implementar el proyecto?
21. ¿Considera que el proyecto realmente cumplió con los objetivos que estaban originalmente pactados?
22. ¿Considera usted que hubo cambios o mejoras importantes en la forma de trabajar de su organización?
23. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta su organización para cumplir con sus funciones?
24. ¿Qué retos presentan como organizaciones para poder cumplir con sus objetivos?
25. ¿Qué tanto les representa la aportación del gobierno en sus organizaciones?
26. ¿En función de sus necesidades como organización que tipos de apoyos gubernamentales considerarían que sería bueno?
27. ¿Asistieron a cursos de capacitación? ¿Cuáles fueron? ¿Fueron útiles?



## Evaluación del Programa Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil 2014

### Guía temática para entrevista a servidores públicos en Jalisco (Instituto Jalisciense de Asistencia Social) IJAS

Fecha:

Inicio:

Término:

Entrevistadoras:

#### Presentación

Buen día. Mi nombre es \_\_\_\_\_ de IDEA Consultores. Queremos entrevistarla(o) para obtener información valiosa sobre el programa mencionado. Cabe señalar que, de acuerdo a la normatividad vigente, toda la información tanto personal como de las respuestas que nos brinde, serán tratadas de manera confidencial, y que sólo será utilizada para los fines analíticos y de mejora que se desprendan de la evaluación señalada. Agradecemos mucho por su tiempo y participación.

#### Introducción: Información de los servidores públicos

<b>Nombre Completo:</b>	
Edad:	Sexo: Hombre ( ) Mujer ( )
Cargo:	Antigüedad en el cargo:



## Temas a tratar

### I. ¿Cómo participa el IJAS con el Programa de Apoyo a OSC?

1. ¿Es usted el responsable de la vinculación con el Programa?
2. ¿Cuál es el o las áreas del IJAS que se vinculan con el Programa?
3. ¿Cuánto tiempo tiene de estar a cargo del vínculo con el Programa?
4. ¿En qué actividades específicas participan en conjunto con el Programa?
5. ¿Puede describirnos el proceso de coordinación para las actividades que desarrolla con el Programa?
6. ¿Conoce cuál es el objetivo del Programa de Apoyo a las OSC 2014 de la SEDIS?
7. ¿Qué tipo de organizaciones sociales atienden en general el IJAS?
8. ¿Lo atienden bajo algún programa en particular?
9. ¿Qué tipo de apoyos brindan a las organizaciones?
10. ¿Colaboran con otras instituciones para brindar apoyos?
11. En particular ¿qué tipos de apoyos brindan a las organizaciones en colaboración con el Programa de Apoyo a OSC de la SEDIS?
12. ¿Por parte de ustedes quiénes dan la capacitación?
13. ¿Cuál es el objetivo de la capacitación?
14. ¿Qué contenidos tiene la capacitación?
15. ¿Tienen alguna forma de medir o valorar la capacidad de las organizaciones antes y después de los cursos de capacitación?

### II. Como parte del Comité Dictaminador de proyectos

1. ¿Es usted parte del Comité Dictaminador de Proyectos?
2. ¿Cuánto tiempo ha sido usted parte del Comité Dictaminador?
3. ¿Sabe usted quiénes más valoran los proyectos por parte del IJAS?
4. ¿Existen reglas para la operación del Comité Dictaminador?
5. ¿Éstas le han sido proporcionadas por parte del Programa?
6. ¿Qué criterios utiliza para la selección de proyectos?
7. ¿Se le proporciona una guía para calificar los proyectos que le son entregados?
8. ¿Cuánto tiempo le dan para la revisión del proyecto?
9. ¿Cuánto tiempo le lleva calificar un proyecto?
10. ¿Considera si estos criterios son adecuados para calificar los proyectos?
11. ¿Cuál es el procedimiento para la entrega de los resultados?
12. ¿Qué mejoraría usted del proceso de selección?
13. ¿Conoce a los integrantes del Comité Dictaminador?
14. ¿Los tiempos que se otorgan para dictaminar son adecuados?



## 12 BIBLIOGRAFÍA

Acevedo, Alejandro y Alba Florencia López. (1988) ***El proceso de la entrevista. Conceptos y modelos.*** México, Limusa.

Aldunate E. (2004) ***Metodología del Marco Lógico.*** Chile, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (1997) “Anexo I. La matriz del marco lógico”, en ***Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos.***BID,Washington. Tomado de: <http://www.cide.edu/investigadores/susan.parker/>

Camacho Hugo, Luis Cámara, et. al. (2001) ***El enfoque del Marco Lógico: 10 casos prácticos. Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo.*** Madrid, Fundación Cideal.

Congreso de Jalisco (1997).***Código de Asistencia Social del Sistema estatal de Asistencia Social.*** México

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, CONEVAL. (2007) ***Lineamientos generales para la Evaluación de Programas Sociales Federales.*** Tomado de: <http://www.CONEVAL.gob.mx/CONEVAL>

Hernández Sampieri, Roberto. (2002) ***Metodología de la investigación.*** México, D.F., MacGrawHill Interamericana.

Gobierno de Jalisco (2004) ***Ley de Desarrollo Social para el Estado de Jalisco.*** México

King, G., R. O. Keohane y S. Verba (2000) ***El diseño de la investigación social.*** España, Madrid, Alianza.

Secretaria de Desarrollo e Integración Social. (2014) ***1) Manual de Procesos y Flujogramas del Programa. Aportaciones a las Organizaciones de la Sociedad Civil; 2) Otros Padrones; 3) Plan Institucional 2014-2018; 4).Reglas de Operación del Programa Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil,*** vigentes y anteriores; ***5) Términos de Referencia para la Evaluación Específica del Programa Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil.*** Jalisco, México.



Secretaría General de Gobierno (2013). 1) **DECRETO que Establece la Política de “Bienestar” para el Estado de Jalisco**, Periódico Oficial; 2) **Ley para el Fomento y la Participación de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el Estado de Jalisco (2014)**; 3) **Plan Estatal de Desarrollo 2013-2033**. 3) **Primer Informe de Gobierno tomo I y II**. México.

Secretaria de Desarrollo Humano.(2005). ITESO **Diagnóstico de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el Estado de Jalisco**. México.

Secretaria de Desarrollo Humano (2007) **Plan Institucional 2007-2030**. Jalisco, México.

Secretaría de Planeación Administración y Finanzas; (2014) 1) **Lineamientos Generales para el Monitoreo y Evaluación de los Programas Públicos del Gobierno de Jalisco** ; 2) **Guía para la elaboración de Reglas de Operación de los Programas de Gobierno del Estado de Jalisco**, Subsecretaria de Planeación y Evaluación 3) **Programa Sectorial**. México.

## 12.1 Referencias Electrónicas

- <http://www.cide.edu/investigadores/susan.parker/>
- <http://seplan.app.jalisco.gob.mx/indicadores>
- :
- <http://www.coneval.gob.mx/coneval>
- <http://www.jalisco.gob.mx/es/prensa/noticias/13580>
- <http://www.ijas.mx/>
- <http://padronunico.jalisco.gob.mx/>
- <http://programassociales.jalisco.gob.mx/osc/>
- [http://sedis.jalisco.gob.mx/sites/sedis.jalisco.gob.mx/files/listado\\_de\\_beneficiados\\_2014\\_del\\_programa.pdf](http://sedis.jalisco.gob.mx/sites/sedis.jalisco.gob.mx/files/listado_de_beneficiados_2014_del_programa.pdf)



### 13 GLOSARIO DE TÉRMINOS

<b>BID:</b>	Banco Interamericano de Desarrollo
<b>CESJAL</b>	Consejo Económico y Social de Jalisco para el Desarrollo y la Competitividad
<b>CONEVAL:</b>	Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
<b>CLUNI</b>	Clave Única de Identificación
<b>SEPAF</b>	Secretaría de Planeación Administración y Finanzas
<b>IJAS</b>	Instituto Jalisciense de Asistencia Social
<b>ITESO</b>	Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente
<b>INEGI:</b>	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
<b>MIR</b>	Matriz de Indicadores de Resultados
<b>MML</b>	Matriz de Marco Lógico
<b>OD</b>	Objetivo de Desarrollo
<b>OSC</b>	Organizaciones de la Sociedad Civil
<b>PED</b>	Plan Estatal de Desarrollo
<b>PIde</b>	Plan Institucional de Desarrollo
<b>PO</b>	Población Objetivo
<b>POP</b>	Población Potencial
<b>PND:</b>	Plan Nacional de Desarrollo
<b>RdO</b>	Reglas de Operación
<b>SEDESOL</b>	Secretaría de Desarrollo Social
<b>SEDIS</b>	Secretaría de Desarrollo e Integración Social
<b>TdR</b>	Términos de Referencia (evaluación)
<b>UAG</b>	Universidad Autónoma de Guadalajara



# ANEXOS



## Anexo I

### FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

#### “Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil 2014”

Tema	Variable	Dato
<b>Datos Generales</b>	Institución	Secretaría de Desarrollo e Integración Social
	Entidad	Jalisco
	Unidad Responsable	Subsecretaría de Participación Social y Ciudadana Dirección General de Programas Sociales, a través de la Dirección de Participación y Vinculación Social.
	Clave Presupuestal	29 00 10 006 00748 4454 00
	Nombre del Programa	“Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil 2014”
	Año de Inicio	2014
	Responsable del Programa	Héctor Ricardo Gutiérrez Cosío Zárate
	Teléfono de Contacto	Tel: 0133 39421245 y terminaciones 12 y 13, extensión 51234; y al 01800 161 44 76  3030-1213 ext. 51083



	Correo Electrónico de contacto	hector.cosio@jalisco.gob.mx
<b>Objetivos</b>	Objetivo General del Programa	Apoyar a las Organizaciones de la Sociedad Civil, en los proyectos orientados a la solución de problemas sociales, entendiendo que la sociedad organizada es una parte fundamental e indispensable en la implementación de políticas públicas que permitan lograr un mayor bienestar en la población.
	Principal normatividad	Plan Estatal de Desarrollo 2013 – 2033
	Eje del PED con el que está alineado	Equidad de Oportunidades
	Objetivo del PED con el que está alineado	Este programa contribuye al logro del Objetivo de Desarrollo OD28. Construir ciudadanía y aumentar el capital social promoviendo la participación ciudadana en los asuntos públicos desde un enfoque de la gobernanza; y al Objetivo de Desarrollo OD17. Reducir la desigualdad y marginación social garantizando el ejercicio efectivo de los derechos sociales y priorizando el apoyo a la población en situación de pobreza.
	Tema del PED con el que está alineado	Pobreza y cohesión social
	Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está	Política de Bienestar



	alineado	Plan Institucional de la SEDIS 2014 – 2018  Programa Sectorial de Desarrollo e Integración Social
	Objetivo (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Objetivo 1: Reducir la población jalisciense en condición de pobreza multidimensional.  Objetivo 2: Fortalecer la Integración Social de las Personas
	Indicador (Sectorial, Especial o institucional) con el que está alineado	Número de organizaciones de la sociedad civil que son apoyadas con recursos económicos o capacitación.
	Propósito del programa	Las organizaciones de la Sociedad Civil reciben apoyos mediante esquemas de coinversión.
<b>Población Potencial</b>	Definición	Población Potencial 2014 Organizaciones de la Sociedad Civil en el Registro Estatal de Asistencia Social.
	Unidad de Medida	“Porcentaje de población del Estado de Jalisco vulnerable por carencias sociales” según ficha técnica, lo que no concuera con las ROP. En las ROP son Organizaciones de la Sociedad Civil, que sí están cuantificadas.
	Cuantificación	1,843



<b>Población Objetivo</b>	Definición	Las Organizaciones de la Sociedad Civil que realicen actividades relacionadas directamente con los temas sujetos a apoyo en las presentes Reglas de Operación y estén registradas en el Instituto Jalisciense de Asistencia Social o cuenten con la Clave Única de Inscripción (CLUNI) al Sistema de Información del Registro Federal de OSC y operen en alguno de los 125 municipios de Jalisco.
	Unidad de Medida	Organizaciones de la sociedad civil
	Cuantificación	120
<b>Población Atendida</b>	Definición	Son Beneficiarios de El Programa, las Organizaciones de la Sociedad Civil cuyos proyectos hayan sido aprobados por el Consejo Dictaminador de El Programa que desarrollen acciones en alguno de los 125 Municipios del Estado de Jalisco que contribuyan a la solución de problemas sociales.
	Unidad de Medida	Organizaciones de la Sociedad Civil
	Cuantificación	127 (según Concentrado de OSC 2014 entregado por le



		SEDIS)
<b>Presupuesto para el año evaluado</b>	Presupuesto original (MDP)	25,000,000.00 MN  5, 725, 000.00 MN (donación)  TOTAL: 30, 725, 000.00 MN (Con base en el Documento Presupuesto autorizado, modificado y ejercido del Programa 2012, 2013 y 2014 entregado por a SEDIS)
	Presupuesto modificado (MDP)	45, 663, 200.00 MN
	Presupuesto ejercido (MDP)	51, 388, 200.00
<b>Cobertura Geográfica</b>	Entidades Federativas en las que opera el programa	125 municipios del estado de Jalisco
<b>Focalización</b>	Unidad territorial del programa	



## Anexo II

# FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

## “Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil 2014”

Modelo General de Procesos	Número de Secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador  (Escriba nombre y describa brevemente)
<b>Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación):</b> Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.	1	Planeación  Elaboración y aprobación de la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR)  Diseño, aprobación y publicación de las reglas de operación de cada programa.
	2	Programación
	3	Presupuestación  Asignación del presupuesto de cada programa.
<b>Difusión del programa:</b> Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y	1	Difusión Estatal
	1	Ej. Difusión Local



requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.		
<b>Solicitud de apoyos:</b> Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.	1	Recepción de solicitudes de apoyos
	2	Envío a Comité Dictaminador para revisión
	3	Sesión de adjudicación de calificación y puntaje
<b>Selección de beneficiarios:</b> Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.	1	Selección de beneficiarios
	2	Notificación de aceptación.
	3	Elaboración del padrón de beneficiarios.
<b>Producción de bienes o servicios:</b> Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.	1	Elaboración de convenios con instituciones: IJAS, DIF, IJJ.
	2	Envío de documentación de beneficiarios para validación a SEPAF.
	3	Solicitud de recursos a SEPAF
<b>Distribución de apoyos:</b> Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se	3	Elaboración y firma de convenios con beneficiarios.

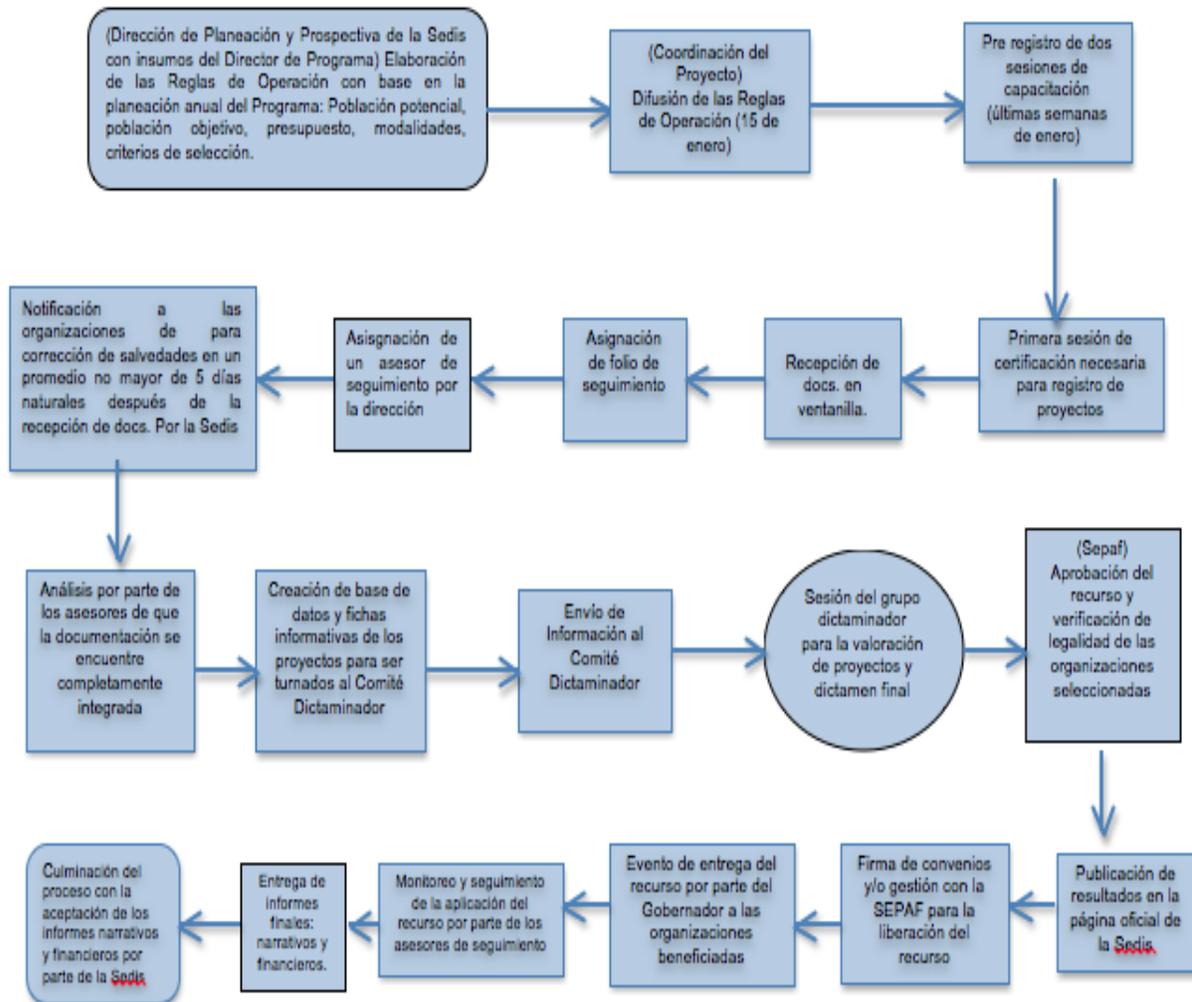


encuentra el beneficiario del programa).		
<b>Entrega de apoyos:</b> Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.	1	Entrega de apoyos
<b>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos:</b>  Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.	1	Monitoreo de beneficiarios
	2	Desarrollo de Capacidades
	3	Comprobación mensual de gastos y avances
<b>Contraloría social y satisfacción de usuarios:</b> Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.		No existe
<b>Evaluación y monitoreo:</b> Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.	1	Solicitud de comprobación mensual
	2	Entrega de informes narrativos y financieros



## Anexo III

Diagrama de flujo de procesos internos y de procedimientos externos de gestión





Secretaría de Desarrollo  
e Integración Social

---

GOBIERNO DEL ESTADO DE JALISCO





## Anexo IV Recomendaciones

### a) rediseño

Aspecto del Diseño	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsable de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio o bajo)
Programa	Se recomienda elaborar un diagnóstico actualizado y adecuado de la problemática que sustenta la razón de ser del Programa.	El diagnóstico de las OSC en el estado de Jalisco es del 2005, lo que muestra que es un insumo desactualizado; el Reporte <i>Jalisco ¿Cómo vamos?</i> Si bien es un insumo adecuado, basarse sólo en estos dos reportes resulta insuficiente para ubicar	Director del Programa, Dirección de Planeación y Prospectiva.	No se cuenta con diagnóstico actualizado.	Contar con un diagnóstico que sirva como base para la planeación estratégica, la mejora y en su caso, el rediseño de algunos aspectos del programa.	Diagnóstico actualizado.	Alto.



<b>Aspecto del Diseño</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Breve análisis de viabilidad de la implementación</b>	<b>Principales responsable de la implementación</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Efectos potenciales esperados</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Nivel de priorización (Alto, Medio o bajo)</b>
		<p>adecuadamente el problema al que se va a atacar, derivando esto en no ubicar correctamente los objetivos del Programa.</p> <p>Se puede utilizar los resultados de la <i>Quinta Encuesta Nacional sobre Cultura Política y Prácticas Ciudadanas ENCUP 2012</i> del INEGI así como el <i>Informe País sobre la calidad ciudadana en</i></p>					



Aspecto del Diseño	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsable de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio o bajo)
		<i>México 2014</i> editado por el Colegio de México y el Instituto Federal Electoral.					
ROP	Se sugiere precisar el Objetivo General y los Objetivos Específicos del Programa. Ya que el Objetivo General actualmente especificado en las Reglas de Operación es "Apoyar a las Organizaciones de la Sociedad Civil, en los proyectos orientados a la	Esto se puede instrumentar con una correcta planeación en la cual se definan claramente los alcances que se buscan con el Programa y que efectivamente se busque con éste contribuir al desarrollo social.	Director del Programa y la Dirección de Planeación.	El Objetivo General no deja claro el Fin último al cual se busca contribuir apoyando a las OSC	Dejar claro el Fin último al cual se busca contribuir apoyando a las OSC, es decir, dejar claro el para qué del Programa.	MIR	Alto



<b>Aspecto del Diseño</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Breve análisis de viabilidad de la implementación</b>	<b>Principales responsable de la implementación</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Efectos potenciales esperados</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Nivel de priorización (Alto, Medio o bajo)</b>
	<p>solución de problemas sociales, entendiendo que la sociedad organizada es una parte fundamental e indispensable en la implementación de políticas públicas que permitan lograr un mayor bienestar en la población.” Dicho planteamiento, que se entiende como el Propósito del Programa en términos formales, no deja claro el Fin último al cual se busca contribuir</p>						



Aspecto del Diseño	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsable de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio o bajo)
	apoyando a las OSC; es decir, no queda claro el “para qué” del Programa.						
ROP	Se recomienda precisar el Objetivo General del Programa, para incluir simultáneamente a los objetivos de “contribuir al desarrollo social” y “fortalecer las capacidades de las OSC”.	Esto se puede instrumentar con una correcta planeación en la cual se definan claramente los alcances que se buscan con el Programa.	Responsable del Programa y Dirección de Planeación y Prospectiva	El Objetivo General es ambiguo.	Ambos objetivos son complementarios, y consistentes con los de la Secretaría de Desarrollo e Inclusión Social (SEDIS).	MIR	Alto
MIR	Se sugiere que una vez que se reformule el Objetivo General	Esto se puede instrumentar con una correcta planeación en la	Responsable del Programa y Dirección de Planeación y	Los Indicadores de Fin y Propósito no son claros en cuánto a lo que	Focalizar el fortalecimiento a las OSC para que contribuyan al	MIR	Alto



Aspecto del Diseño	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsable de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio o bajo)
	del Programa se modifiquen los indicadores de Fin y de Propósito focalizándolos en el fortalecimiento a las OSC para que contribuyan al desarrollo social.	cual se definan claramente los alcances que se buscan con el Programa.	Prospectiva.	busca el programa.	desarrollo social.		
MIR	Generar indicadores de seguimiento que puedan medir mejor el desempeño del Programa.	Esto se puede instrumentar con una correcta planeación en la cual se definan claramente los alcances que se buscan con el Programa.	Responsable del Programa y Dirección de Planeación y Prospectiva.	No se cuentan con indicadores de seguimiento.	Medición adecuada del desempeño del Programa.	MIR	Alto
ROP	Se recomienda	Revisar de la lista	Responsable del	Hay una diversidad	Definir con mayor	Reglas de	Alto



Aspecto del Diseño	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsable de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio o bajo)
	<p>reducir y focalizar los temas y subtemas para encuadrar proyectos susceptibles de ser apoyados, considerando el ámbito de actuación y las prioridades de la SEDIS.</p>	<p>actual los temas de “Medio Ambiente y Desarrollo”, “Protección Civil”, y “Educación y Cultura”. Asimismo, revisar los subtemas de las áreas temáticas que permanezcan, a saber: “Desarrollo Social”, “Desarrollo Comunitario”, “Asistencia Social”—que se sugiere renombrar como “Grupos Vulnerables”—y “Promoción de la</p>	<p>Programa y Dirección de Planeación y Prospectiva.</p>	<p>de temas que no necesariamente corresponde a la SEDIS atender, lo que ocasiona una dispersión de los recursos.</p>	<p>claridad los espacios de acción del Programa, para fortalecer su consistencia lógica y alinear mejor las intervenciones; propiciar mayores impactos, sinergias y complementariedades de los esfuerzos institucionales; y dar prioridad a los temas y subtemas en los que la SEDIS tiene responsabilidad e interés específico—como la atención a grupos vulnerables, el combate a la pobreza y la promoción de la</p>	<p>Operación.</p>	



Aspecto del Diseño	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsable de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio o bajo)
		Inclusión Social”— que se sugiere renombrar como “Inclusión Social”.			equidad social, entre otros.		
ROP	Redefinir la vertiente de apoyos en Capacitación como “Desarrollo de capacidades”, “Capacidad institucional”, o “Profesionalización”, que pueden incluir un espectro más amplio de acciones. Dentro de dichas acciones, se recomienda considerar los siguientes rubros: “Asesoría general y	A través de una correcta planeación en la que se cuestione y redefinan los apoyos.	Responsable del Programa y Dirección de Planeación y Prospectiva.	Un área de oportunidad en esta vertiente tanto en capacitación como en recursos financieros.	Potencializar y tener un efecto multiplicador muy importante para las OSC, al habilitarlas para realizar más y mejores intervenciones sociales por sí mismas.	Reglas de Operación	Alto



<b>Aspecto del Diseño</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Breve análisis de viabilidad de la implementación</b>	<b>Principales responsable de la implementación</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Efectos potenciales esperados</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Nivel de priorización (Alto, Medio o bajo)</b>
	especializada”, “Asistencia técnica”, “Capacitación”, y “Mobiliario y equipo”, entre otras posibles. A diferencia de la capacitación, que por su naturaleza se ejerce de forma colectiva y sin considerar las particularidades de los participantes, las nuevas vertientes propuestas se hacen de manera individualizada, adecuando la atención a las necesidades						



<b>Aspecto del Diseño</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Breve análisis de viabilidad de la implementación</b>	<b>Principales responsable de la implementación</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Efectos potenciales esperados</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Nivel de priorización (Alto, Medio o bajo)</b>
	específicas de los beneficiarios.						
ROP	Ajustar los criterios y el puntaje para la evaluación y aprobación de proyectos.	A través de una correcta planeación.	Responsable del Programa y Dirección de Planeación y Prospectiva.	Criterios de calificación de los Proyectos desproporcionados.	Puntaje equilibrado en la calificación de los Proyectos.	Reglas de Operación.	Alto.



### b) Reingeniería de Procesos

Aspecto del Diseño	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsable de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio o bajo)
Planeación	Realizar procesos de planeación estratégica de manera coordinada del Programa, que permita asegurar la alineación del Programa con las políticas y prioridades fijadas por la SEDIS. En ese sentido, asegurar que el proceso de planeación se desarrolle de forma sistemática y para mejorar la	Existen insumos técnicos y jurídicos así como los recursos disponibles para realizar una correcta planeación.	Responsable del Programa y Dirección de Planeación y Prospectiva.	No hay una planeación adecuada del Programa, ésta se lleva a cabo únicamente de manera puntual para las Reglas de Operación.	Objetivos general y específicos redefinidos, una MIR adecuada al Programa, redefinición de los alcances del Programa.	MIR y Reglas de Operación.	Alto



Aspecto del Diseño	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsable de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio o bajo)
	vinculación del Programa con otros programas de la Secretaría.						
Planeación	Establecer una proporción más amplia del presupuesto del Programa para la vertiente de apoyos en Capacitación, que puede tener un potencial y un multiplicador muy importante para las OSC, al habilitarlas para realizar más y	A través de una correcta planeación.	Responsable del Programa y Dirección de Planeación y Prospectiva.	Un área de oportunidad en esta vertiente tanto en capacitación como en recursos financieros.	Potencializar y tener un efecto multiplicador muy importante para las OSC, al habilitarlas para realizar más y mejores intervenciones sociales por sí mismas.	Reglas de Operación	Alto



Aspecto del Diseño	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsable de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio o bajo)
	mejores intervenciones sociales por sí mismas. En ello, sería necesario definir los montos máximos de los nuevos apoyos, que deben ser relativamente pequeños, y la forma de calificar las solicitudes, que debería ser más sencilla y ejecutiva para los proyectos.						
Difusión	Si bien el proceso de difusión es adecuado se	A través de las Reglas de Operación se	Responsable del Programa.	Hay un desfase de tiempo entre la difusión del	Tiempos más largos para la implementación	Convocatoria	Medio



Aspecto del Diseño	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsable de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio o bajo)
	sugiere que éste sea más proactivo al interior del Estado. Con una difusión más proactiva se pueden incluir proyectos sobre todo en las áreas prioritarias para sus regiones.	pueden establecer los tiempos más acordes entre un proceso y otro.		Programa y la implementación de los proyectos.	de los proyectos.		
Solicitud de apoyos	Revisar la Plataforma virtual en la cual son registrados los proyectos para concurso con la finalidad de hacerla más	El proceso puede ajustarse virtualmente, a través de pruebas periódicas y consulta con las OSC para determinar el	Responsable de Sistemas.		Eficiencia en los procesos operativos del programa, mejorando la recepción de los proyectos.	OSC	Medio



Aspecto del Diseño	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsable de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio o bajo)
	rápida, eficaz y de fácil manejo para las OSC.	funcionamiento de ésta.					
Selección de proyectos	Revisar el puntaje para la calificación de los proyectos ya que las definiciones actuales son confusas y pueden presentar diversos problemas al ser aplicados por los miembros del Consejo Dictaminador.	A través del proceso de planeación.	Responsable del Programa y Dirección de Planeación y Prospectiva y la Dirección General.	Incongruencia en el puntaje.	Criterios más ecuanímenes.	ROP	Alto
Entrega de apoyos	Reducir el tiempo de la entrega del	Más allá de la planeación se debe	SEDIS	Retraso en la entrega del	Esto permitirá en la medida de	Transferencias o entrega del	Alto



Aspecto del Diseño	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsable de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio o bajo)
	recurso una vez que se ha firmado el convenio con las OSC.	incidir con las instancias responsables de Finanzas para que la liberación del recurso no se retrase.		recurso.	lo posible que los proyectos se implementen acorde con lo planeado originalmente en su calendarización.	recurso.	
Entrega de apoyos	Valorar la pertinencia de incidir para que el recurso que se entrega a las OSC sea administrado por la SEDIS y no por la SEPAF, para que éste se adjudique de una manera más rápida y oportuna	Más allá de la planeación se debe incidir con las instancias responsables de Finanzas para que la liberación del recurso no se retrase.	SEDIS	Retraso en la entrega del recurso.	Adjudicar de una manera más rápida y oportuna a las organizaciones el recurso para que se inicie lo antes posible la ejecución de los proyectos.	OSC	Alto



Aspecto del Diseño	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsable de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio o bajo)
	a las organizaciones.						
Entrega de apoyos	Analizar la pertenencia de que los gastos de coinversión sean aceptados desde la firma del convenio para que las OSC puedan operar los proyectos y no tener que esperar a que les sean entregados los recursos oficiales para la implementación de los mismos.	Coordinación adecuada con el área administrativa de la SEDIS para concientizar de la importancia de que se pueda permitir a las OSC comprobar recursos de coinversión desde que se firma el Convenio.	SEDIS y Dirección General	No se permite demostrar a las OSC gastos de coinversión a pesar de haber firmado el convenio, sólo pueden hacerlo una vez que el recurso oficial es recibido.	Las OSC pueden iniciar sus proyectos desde que firman el convenio y no esperar a recibir los recursos oficiales.	OSC y Finanzas de la SEDIS	Alto



Aspecto del Diseño	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsable de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio o bajo)
Monitoreo	Valorar la factibilidad de ampliar los recursos financieros para reforzar la supervisión de los proyectos en campo, de manera que se pueda dar un seguimiento adecuado a estos. Lo anterior puede ser también de utilidad para medir el impacto que los proyectos están teniendo y generar con ello	La importancia de la detección de fortalezas y debilidades en la instrumentación de los proyectos, así como de los posibles factores externos que afecten su cumplimiento, es de alta importancia para saber si es necesario hacer cambios en el proyecto o si el proyecto debe ser replanteado, para ello es necesario contar con el	Responsable del Programa.	La metodología de monitoreo y seguimiento no es clara y es importante reforzarla en cuanto al seguimiento de resultados y metas cumplidas.	Proyectos viables y de impacto.	Proyectos	Medio



Aspecto del Diseño	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsable de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio o bajo)
	experiencia tanto para el Programa como para las propias OSC.	personal capacitado que permita dar seguimiento.					
Monitoreo	Es necesario fortalecer las capacidades de los funcionarios que dan seguimiento y la evaluación de impacto de los proyectos, impulsando que los proyectos realmente generen beneficios a largo plazo a la	La importancia de la detección de fortalezas y debilidades en la instrumentación de los proyectos, así como de los posibles factores externos que afecten su cumplimiento, es de alta importancia para saber si es necesario hacer cambios en el	Responsable del Programa.	La metodología de monitoreo y seguimiento no es clara y es importante reforzarla en cuanto al seguimiento de resultados y metas cumplidas.	Proyectos viables y de impacto.	Proyectos	Medio



Aspecto del Diseño	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsable de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio o bajo)
	sociedad.	proyecto o si el proyecto debe ser replanteado, para ello es necesario contar con el personal capacitado que permita dar seguimiento.					
Seguimiento y Monitoreo	Se recomienda hacer una revisión de los indicadores en general del programa y de los proyectos en aras de tener una medición adecuada de los mismos.	Para detectar el impacto del Programa es necesario tener indicadores confiables que permitan medir los resultados y la evolución de éste.	Dirección de Evaluación y Seguimiento.	Los indicadores actuales no son suficientes para medir el desempeño del Programa.	Contar con una medición correcta del impacto del Programa.	Indicadores	Alto



## Anexo V. Propuesta de modificación a la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR).

### MIR ACTUAL

NIVEL	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES					MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
		NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	FUENTES DE INFORMACIÓN	FRECUENCIA	METAS		
FIN	Contribuir a disminuir los problemas sociales que condicionan el bienestar de los jaliscienses, a través de trabajos de coordinación entre la sociedad civil organizada y la SDIS, para reducir la cantidad de personas en condición de vulnerabilidad social en la entidad	Porcentaje de población vulnerable por carencias sociales en el estado de Jalisco	(Número de población vulnerable por carencias sociales en el estado de Jalisco/Población total del estado de Jalisco)x100	CONEVAL, INEGI, SEDESOL	Sexenal	24%	Resultados de la medición de la pobreza por entidad federativa, Censo de Población y Vivienda, Estadísticas de SEDESOL	Las demás dependencias del gobierno del estado de Jalisco en el ámbito de sus competencias realizan de manera eficiente, eficaz y transparente sus actividades para contribuir a este objetivo



PROPÓSITO	Las Organizaciones de la Sociedad Civil Organizadas son apoyadas mediante esquemas de co inversión vinculados al bienestar social	Número de organizaciones de la sociedad civil que son apoyadas con recursos económicos o capacitación	(osc 1 apoyada + osc 2 apoyada+ ... + osc n apoyada)	Padrón de beneficiarios de la SDIS	Anual	960	Padrón de beneficiarios de la SDIS	Las organizaciones de la sociedad civil responden favorablemente a la convocatoria del programa
COMPONENTES	Apoyos entregados a la sociedad civil organizada con proyectos vinculados al bienestar social	Número de organizaciones de la sociedad civil apoyadas	(osc 1 apoyada + osc 2 apoyada+ ... + osc n apoyada)	Padrón de beneficiarios de SDIS	Anual	120	Padrón de beneficiarios de la SDIS	Las organizaciones de la sociedad civil presentan proyectos para la co inversión social
	Organismos de la sociedad civil capacitados para su fortalecimiento.	Número de organizaciones de la sociedad civil capacitadas	(osc 1 capacitada + osc 2 capacitada + ... + osc n capacitada)	Expedientes y bases de datos de la SDIS	Anual	840	Padrón de beneficiarios de la SDIS	Las organizaciones de la sociedad civil son autogestoras de su propio desarrollo



NIVEL	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES					MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
		NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	FUENTES DE INFORMACIÓN	FRECUENCIA	METAS		
COMPONENTE	Apoyos entregados a la sociedad civil organizada con proyectos vinculados al bienestar social	Número de organizaciones de la sociedad civil apoyadas	(osc 1 apoyada + osc 2 apoyada+ ... + osc n apoyada)	Padrón de beneficiarios de SDIS	Anual	120	Padrón de beneficiarios de la SDIS	Las organizaciones de la sociedad civil presentan proyectos para la coinversión social
ACTIVIDADES	Recepción y validación de la documentación y proyectos	Porcentaje de recepción efectiva de los proyectos	(Número de proyectos recibidos dentro de los plazos y formatos establecidos en la convocatoria publicada/Número total de proyectos recibidos)x100	Convocatoria publicada por la SDIS, Oficios recibidos en la SDIS con proyectos de las osc's	Anual	90%	Bases de datos, acuses de proyectos recibidos en la SDIS, reportes e informes del programa por la oficina responsable	Los medios de comunicación publican en tiempo y forma la convocatoria
	Dictaminación de los diversos proyectos	Número de proyectos aprobados en esquemas de coinversión	(proyecto 1 aprobado + proyecto 2 aprobado + ... + proyecto n aprobados)	Expedientes y bases de datos de la SDIS.	Anual	65%	Publicación de resultados del proceso de dictaminación en la página de la SDIS	El Consejo Dictaminador del Programa evalúa los proyectos con base en los criterios para la evaluación de proyectos contenidos en las Reglas de Operación del mismo y dictamina en tiempo y forma



Entrega de los recursos a los organismos de la sociedad civil organizada con proyectos aprobados	Porcentaje de cumplimiento programático	(Número de proyectos financiados que cumplieron con las metas comprometidas/Total de proyectos financiados por el programa)x100	Expedientes y bases de datos de la oficina responsable del programa	Anual	100%	Estadísticas y reportes generados por cada osc y entregados a la SDIS	Las organizaciones de la sociedad civil beneficiarias del programa envían su informe anual de actividades a la SDIS para conocimiento de los objetivos y metas alcanzadas
Seguimiento de la gestión del programa	Número de visitas, reuniones y/o asambleas efectuadas con las organizaciones de la sociedad civil beneficiarias del programa	(visita-reunión-asamblea 1 + visita-reunión-asamblea 2 + ... + visita-reunión-asamblea n)	Registros internos y Sistema de información del programa SDIS	Semestral	100%	Lista de asistencia, actas, minutas, reportes y/o informes elaborados, viáticos, facturas de la oficina responsable del programa	Las osc's beneficiarias del programa muestran interés y disposición por colaborar en la gestión del mismo
Comprobación de la aplicación del recurso otorgado	Porcentaje de comprobación del gasto	(Cantidad de recursos comprobados/cantidad total de recursos ejercidos) x 100	Expedientes y Padrón de Beneficiarios de SDIS.	Anual	100%	Estadísticas de la Dirección Administrativa en la SDIS y Subsecretaría de Finanzas	El apoyo fue recibido por el beneficiario



NIVEL	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES					MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
		NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	FUENTES DE INFORMACIÓN	FRECUENCIA	METAS		
COMPONENTE	Organismos de la sociedad civil capacitados para su fortalecimiento.	Número de organizaciones de la sociedad civil capacitadas	(osc 1 capacitada + osc 2 capacitada + ... + osc n capacitada)	Expedientes y bases de datos de la SDIS	Anual	840	Padrón de beneficiarios de la SDIS	Las organizaciones de la sociedad civil son autogestoras de su propio desarrollo
ACTIVIDADES	Generación de padrón unificado de los organismos de la sociedad civil	Elaboración del Padrón Unificado	Padrón elaborado	IJAS, SEDESOL, SDIS	Anual	1	Estadísticas integradas por programa de la SDIS	La información es recabada e integrada con oportunidad por la oficina responsable del programa
	Administración del padrón unificado de los organismos de la sociedad civil	Porcentaje de osc's registradas en el Padrón identificadas territorialmente	(Número de organizaciones de la sociedad civil identificadas territorialmente / Total de organizaciones de la sociedad civil integradas en el padrón) x 100	IJAS, SEDESOL, SDIS	Anual	100%	Estadísticas integradas del programa por la SDIS	El programa cuenta con los óptimos recursos humanos, tecnológicos y materiales para la correcta administración del padrón



Certificación de las organizaciones de la sociedad civil	Porcentaje de osc's certificadas	(Número de certificaciones realizadas/Número de certificaciones programadas)x100	Expedientes y bases de datos de la SDIS	Anual	100%	Historiales del trabajo de las osc's integrados en bases de datos del programa por la SDIS	Las organizaciones de la sociedad civil muestran interés y disposición por certificarse
Seguimiento a las organizaciones de la sociedad civil organizada capacitadas	Número de acuerdos alcanzados con las osc's capacitadas	(acuerdo 1 + acuerdo 2 + ... + acuerdo n)	Expedientes y bases de datos de la SDIS	Semestral	120	Actas y/o minutas elaboradas por la oficina responsable del programa	Las partes asisten a las reuniones de trabajo



## 14 PROPUESTA DE MEJORA PARA LA MIR 2015

### Fin

El Indicador de Fin de la MIR “Porcentaje de población vulnerable por carencias sociales en el estado de Jalisco”, no está completamente alineado con la lógica del Programa y no corresponde con el objetivo general del proyecto “Apoyar a las Organizaciones de la Sociedad Civil, en los proyectos orientados a la solución de problemas sociales, entendiendo que la sociedad organizada es una parte fundamental e indispensable en la implementación de políticas públicas que permitan lograr un mayor bienestar en la población”, ni con los objetivos específicos pues estos van orientados en la lógica de fortalecer y capacitar a las OSC.

Para medir adecuadamente el impacto del Programa a nivel Fin y hacerlo consistente con el objetivo general, se sugiere remplazar el indicador actual por otro que refleje el objetivo central de programa.

### Propuesta

#### *Resumen narrativo*

- **Fin:** Contribuir al desarrollo social y a la formación del capital social en el Estado de Jalisco, mediante el fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil y el apoyo a los proyectos sociales que éstas ejecutan.

#### *Nombre del Indicador(es)*

- Índice de capital social de los individuos y grupos vulnerables apoyados directamente por los proyectos. (El indicador puede medirse a través del levantamiento de una encuesta con preguntas adecuadamente diseñadas)
- Índice de capital social de las OSC apoyadas. (El indicador puede medirse a través del levantamiento de una encuesta con preguntas adecuadamente diseñadas)
- Variación en el Índice de capacidades y oportunidades de los individuos y grupos vulnerables beneficiarios por los proyectos apoyados por el Programa. Mide las capacidades que pueden ser desarrolladas así como las oportunidades que pueden ser aprovechadas, y en general, los beneficios concretos en la vida de las personas y de los grupos, que se pueden considerar como resultados de la disminución de la vulnerabilidad específica que se buscaba reducir a través del proyecto.



## Propósito

El Indicador Propósito “Número de organizaciones de la sociedad civil que son apoyadas con recursos económicos o capacitación”, no es adecuado para el Propósito del Programa ya que por su naturaleza de cobertura corresponde a un nivel de componente y no de propósito.

Para medir adecuadamente el efecto del programa a nivel Propósito, se sugiere remplazar el indicador actual por otro que refleje el fortalecimiento de las capacidades de los actores sociales.

## Propuesta

### *Resumen narrativo*

- **Propósito:** Las Organizaciones de la Sociedad Civil fortalecen sus capacidades institucionales y ejecutan proyectos que disminuyen la vulnerabilidad de los grupos sociales más desprotegidos del Estado Social.

### *Nombre del Indicador (es)*

- Variación en el Índice de Fortaleza Institucional de las OSC apoyadas por el Programa.

Recomendación: Generar un Índice de Fortalecimiento Institucional con base en el análisis documental de experiencias previas.<sup>9</sup>

- Variación en la vulnerabilidad percibida de los beneficiarios de los proyectos aprobados.

Se pueda medir la percepción entre los beneficiados los efectos de la disminución de la vulnerabilidad y como varia ésta después de la intervención. Para ello, se recomienda que para los efectos de la evaluación se generen dos encuestas con periodicidad anual: una de fortaleza institucional aplicada a las OSC beneficiadas, y otras a los beneficiarios apoyados por los proyectos (muestra representativa).

### *Resumen narrativo*

- **Componente:** Organizaciones de la Sociedad Civil que participan con acciones de cooperación para el desarrollo social.

### *Nombre del Indicador(es)*

---

<sup>9</sup> "Organizational Capacity Assessment Tool" de McKinsey&Company <https://ocat.mckinseyonsociety.com/account/login> y Modelo de Fortaleza Institucional de las OSC de la Fundación Merced [http://fundacionmerced.org.mx/Publicaciones/indesol\\_fortaleza\\_final.pdf](http://fundacionmerced.org.mx/Publicaciones/indesol_fortaleza_final.pdf)



- Porcentaje de OSC apoyadas respecto al padrón de OSC registradas en el padrón.
- Índice de satisfacción de las OSC con respecto a los apoyos recibidos.

Para los Indicadores de *Actividad* se sugiere crear uno o varios para cada etapa de los procesos y sub procesos del Programa tales como:

- Dictaminación de Proyectos
- Recepción de proyectos
- Promoción de Convocatorias
- Avance acumulado del presupuesto