

**“2018, AÑO DE LA ERRADICACIÓN DEL TRABAJO INFANTIL”**

<b>1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN</b>	
<b>1.1 Nombre de la evaluación:</b>	
Evaluación de Diseño al programa Fortalecimiento empresarial	
<b>1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa):</b>	
25/10/2017	
<b>1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa):</b>	
29/12/2017	
<b>1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:</b>	
<b>Nombre:</b>	<b>Unidad administrativa:</b>
Mtro. Vicente Mendoza Téllez Girón	Jefatura de la Gobernatura del Gobierno del Estado de Oaxaca.
<b>1.4 Objetivo general de la evaluación:</b>	
Evaluar el diseño de los programas incluidos en el Programa Anual de Evaluación 2017 con la finalidad de identificar hallazgos y recomendaciones que retroalimenten su diseño, gestión y resultados y contribuya a la toma de decisiones sustentada para su mejora continua.	
<b>1.5 Objetivos específicos de la evaluación:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar y valorar la justificación de la creación o modificación del diseño del programa.</li> <li>• Identificar y analizar su vinculación con la planeación estatal y sectorial.</li> <li>• Identificar y cuantificar a las poblaciones o áreas de enfoque.</li> <li>• Analizar la consistencia entre su diseño y la normatividad aplicable.</li> <li>• Identificar posibles complementariedades y/o coincidencias con otros programas.</li> <li>• Identificar evidencia de capacidades institucionales para el proceso de diseño de programas y lecciones comunes de carácter transversal.</li> <li>• Capacitar y brindar acompañamiento para la identificación de áreas de oportunidad comunes que permitan propuestas de mejora.</li> </ul>	
<b>1.6 Metodología utilizada en la evaluación:</b>	
<b>Instrumentos de recolección de información:</b>	
El instrumento rector de la evaluación es el que contiene los Términos de Referencia para la Evaluación de Diseño 2017, en dichos términos se establece la recolección de la información mediante la “bitácora electrónica de información” estructurada en una matriz integrada por el nombre del documento entregado, un campo binario cuya función es establecer el estatus de la entrega (si/no), el nombre del archivo electrónico entregado incluyendo la extensión del mismo, y un campo libre de formato para la especificación de comentarios por cada registro.	
<b>Cuestionarios _X_ Entrevistas _Formatos_ Otros _Especifique:</b>	
<b>Descripción de las técnicas y modelos utilizados:</b>	

www.oaxaca.gob.mx

**“2018, AÑO DE LA ERRADICACIÓN DEL TRABAJO INFANTIL”**

La evaluación diagnóstica se realizó con base en los siguientes apartados:

<i>Tema</i>	<i>Preguntas</i>	<i>Total</i>
1. Justificación de la creación y del diseño del programa	1 a 4	4
2. Contribución del programa a las metas estatales y planeación orientada a resultados	5 a 7	3
3. Población o áreas de enfoque potencial y objetivo	8 a 12	5
4. Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)	13 a 23	11
5. Complementariedades y coincidencias con otros programas	24	1
<i>Total</i>		<i>24</i>

La evaluación se realiza mediante un análisis de gabinete con base en información proporcionada por las Dependencias y/o Entidades responsables de los programas presupuestarios que se evalúan, la cual fue compilada por la Jefatura de la Gubernatura para su entrega a la instancia evaluadora, así como la información adicional que la instancia evaluadora consideró necesaria para justificar su análisis. Dicha información se envió al ente evaluador a través de una bitácora digital que contiene las fuentes de información que conforman los documentos y archivos electrónicos para su análisis.

**2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN**

**2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:**

El hallazgo más importante es que el programa no cuenta con un diagnóstico que muestre las causas y consecuencias del problema público que pretende atender. Esto tiene como efecto que el programa no cuenta con información para saber qué tipo de intervención sería la más efectiva para solucionar el problema de la baja productividad de las unidades económicas en el estado. En consecuencia, el programa no puede definir qué tipo de apoyo entrega ni tiene identificada la población potencial que presenta el problema. Esta ausencia implica que el programa puede estar funcionando sin saber exactamente qué quiere lograr y en quién lo quiere lograr, lo cual es un vacío importante en el diseño del programa.

En línea con lo anterior, fue identificado que el programa no tiene un documento normativo que señale específicamente qué tipo de apoyo entrega el programa, o cuáles son los procesos clave para la implementación del programa. Esta ausencia implica que el programa carece de un rumbo para la operación y que no es posible identificar y asignar responsabilidades específicas que permitan alcanzar el Propósito del programa.

En cuanto a la MIR del programa, existen deficiencias tanto en la lógica vertical como en la lógica horizontal, lo cual se debe claramente a la ausencia del diagnóstico y de un proceso de deliberación fundamentado para identificar los mecanismos causales que permitirían resolver el problema público. No obstante, es importante mencionar que los Componentes planteados en la MIR permiten inferir que hay elementos de base suficientes para fortalecer el diseño del programa.

**2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), de acuerdo con los temas del programa, estrategia o instituciones.**

**2.2.1 Fortalezas:**

1. El programa tiene identificado el problema que quiere atender
2. El propósito del programa está claramente vinculado a una estrategia, objetivo y Eje del PED.
3. La MIR cuenta con una serie de Componentes que podrían servir como base para fundamentar el diagnóstico del programa.

**2.2.2 Oportunidades:**

1. Otros programas derivados del Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022 (en particular aquéllos vinculados a los objetivos del Eje IV: Oaxaca Productivo e Innovador), así como los asociados al Plan Sectorial correspondiente, pueden ofrecer sinergias para el cumplimiento del fin al que este programa se vincula.

www.oaxaca.gob.mx

**“2018, AÑO DE LA ERRADICACIÓN DEL TRABAJO INFANTIL”**

<ol style="list-style-type: none"><li>2. La metodología de marco lógico es compatible con otras técnicas de exploración y planteamiento de problemas, particularmente con el instrumental asociado al enfoque de políticas públicas.</li><li>3. Posible existencia de investigaciones externas (académicas, de organismos públicos internacionales, federales o de la sociedad civil) con información relevante para el análisis del problema que el programa busca resolver.</li><li>4. Existen registros con información estadística periódicamente actualizada y con desagregaciones pertinentes, para identificar y perfilar las poblaciones potencial y objetivo del programa.</li><li>5. La metodología de marco lógico y la documentación que al respecto han publicado la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) federal y el CONEVAL han publicado distintos recursos que ofrecen adecuada para la atención de las observaciones formuladas.</li><li>6. Los medios electrónicos permiten una publicación fidedigna, ampliamente accesible y de bajo costo para que la UR presente información oportuna sobre el avance de las metas del programa</li></ol>
<p><b>2.2.3 Debilidades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. El programa no cuenta con un diagnóstico que respalde la teoría causal que plantea el árbol de objetivos y el árbol de problemas</li><li>2. El programa no cuenta con evidencia teórica o empírica que respalde el tipo de intervención</li><li>3. El programa no tiene definidas ni cuantificadas sus poblaciones potencial y objetivo. Tampoco cuenta con estrategia de cobertura</li><li>4. La coherencia de la MIR no está completa. Hay elementos a mejorar en la lógica vertical (referente con el diagnóstico) y en la lógica horizontal (referente a los medios de verificación)</li><li>5. No es posible determinar posibles coincidencias o complementariedades derivado de las débiles condiciones del diseño del programa</li></ol>
<p><b>2.2.4 Amenazas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Eventual falta de coordinación con otras dependencias y entidades cuyo mandato tenga vinculación directa con la población objetivo del programa, o que tengan a su cargo programas transversales con objetivos potencialmente asociados a las actividades de este programa.</li><li>2. Eventual detección de recomendaciones derivadas de evaluaciones previas al programa no identificadas por el área al recabar la información.</li><li>3. Eventuales señalamientos por observadores externos o grupos políticos a supuestas debilidades en el planteamiento del problema y configuración del programa, tomando como base información que no esté considerada en la documentación analítica del programa, pese a estar públicamente disponible.</li><li>4. Posibles obstáculos al correcto desarrollo de las actividades del programa por eventuales presiones políticas de grupos que pueden asumirse beneficiarios del programa sin cumplir los requisitos para serlo, o por señalamientos de exclusión a grupos que deberían beneficiarse del programa sin estar considerados.</li><li>5. Posibles presiones por eventuales señalamientos públicos (por omisiones o dificultades para el seguimiento de los avances del programa) por parte de observadores externos dedicados al seguimiento del mismo a partir de la información pública prevista por la legislación.</li></ol>

<p><b>3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN</b></p>
<p><b>3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:</b></p> <p>La presente evaluación de diseño identificó claras deficiencias relacionadas con la lógica interna del programa que es necesario atender con prontitud a fin de contar con una intervención bien dirigida para mejorar las condiciones de desarrollo económico de la entidad. En una entidad como Oaxaca, con problemas de pobreza y desigualdad social tan importantes es absolutamente necesario fomentar acciones que permitan impulsar el desarrollo económico de la entidad.</p> <p>Los resultados de esta evaluación muestran que el programa tiene importantes áreas de mejora para definir una intervención precisa que contribuya a resolver el problema público que pretende atender. Por esa razón es fundamental que el programa desarrolle un diagnóstico coherente e integral que le permita identificar mecanismos causales claros para generar intervenciones exitosas con miras a promover el desarrollo</p>

www.oaxaca.gob.mx

**“2018, AÑO DE LA ERRADICACIÓN DEL TRABAJO INFANTIL”**

económico en la entidad. Con base en ese diagnóstico es importante que el programa defina la población potencial y objetivo que pretende atender y que asigne tareas claras para nutrir el diseño de la MIR.

En este sentido, resulta igualmente sustantivo que el programa desarrolle unos lineamientos de operación que normen los procesos clave que conforman la operación del programa. Contar con una MIR sólida con una lógica vertical coherente y vinculada con los hallazgos del diagnóstico es esencial para tener certeza sobre el rumbo que debe seguir la implementación del programa. Asimismo, fortalecer la lógica horizontal es indiscutiblemente una asignatura pendiente a fin de contar con indicadores pertinentes y relevantes que permitan monitorear el desempeño del programa y generar información que nutra los ejercicios de rendición de cuentas.

**3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:**

<b>1</b>	El programa debe definir un plazo para revisar y actualizar el árbol de problemas, es decir, tanto el problema como las causas y consecuencias relacionadas. El plazo usualmente está en función de la problemática que el programa pretende atender. En este caso, ante la baja productividad en las unidades económicas del estado de Oaxaca, un periodo adecuado podría ser cada cuatro años, es decir, cada vez que se tiene información del Censo Económico levantado por INEGI. Dicha fuente de información ofrece estadísticas para cada unidad económica formal de la entidad con variables clave que permitirían contar con información sobre productividad por unidad de capital, por unidad económica y por persona ocupada, etc.
<b>2</b>	El programa debe desarrollar un documento de diagnóstico que respalde el árbol de problemas que presenta y en el cual se define el problema que pretende atender. El diagnóstico podría contener, como elementos mínimos: 1) identificación y estado actual del problema, 2) evolución del problema, 3) experiencias de atención, 4) árbol de problemas, 5) árbol de objetivos, 6) determinación y justificación de los objetivos de la intervención, 7) cobertura. Para más detalle del contenido del diagnóstico podrían consultarse los Aspectos a considerar para la elaboración del diagnóstico de los programas presupuestarios de nueva creación que se propongan incluir en el proyecto de PEF, emitido por CONEVAL y la SHCP.
<b>3</b>	El programa debe realizar un recuento de las experiencias de políticas públicas, en el ámbito nacional o internacional, que tuvieron o tienen como objetivo la atención del problema señalando sus logros, fallos y resultados. El objetivo de esta sección es validar el análisis de las causas y consecuencias del problema e incorporar en el diseño de la intervención los elementos exitosos de otras estrategias.
<b>5</b>	Coordinar con la dependencia encargada de gestionar el PED para identificar la forma en que el propósito del programa podría reflejarse en los Objetivos del PED, en particular con los indicadores particulares del Objetivo 1.
<b>8</b>	El programa debe formalizar un documento en el que se definan las poblaciones potencial y objetivo. Para la población potencial, es necesario identificar a la población que presenta la necesidad y/o problema que justifica el programa y que pudiera ser elegible para su atención; incluyendo sus características socioeconómicas y demográficas. En cuanto a la población objetivo, es necesaria la identificación de la población que el programa tiene planeado o programado atender en un período dado de tiempo (plazos anuales son útiles); se deberá especificar su localización geográfica (es importante identificarla por región o municipio, dependiendo de la capacidad de gestión del programa y su presencia territorial), y sus características socioeconómicas o demográficas. Con base en la dinámica de la población potencial y objetivo de la intervención, se deberá determinar la frecuencia con que será actualizada la identificación, caracterización y cuantificación de estas poblaciones. En este

www.oaxaca.gob.mx

**“2018, AÑO DE LA ERRADICACIÓN DEL TRABAJO INFANTIL”**

	sentido, el programa también debe identificar los criterios de focalización con los cuales llevará a cabo la selección de beneficiarios, que deben responder a las características de la población objetivo.
9	El programa debe contar con un registro sistemático sobre la población atendida dentro de un padrón de beneficiarios. Es necesario que el padrón incluya las características de la población atendida y el tipo de apoyo entregado, como mínimo. Además, debe existir una estrategia para la integración y actualización del padrón de beneficiarios considerando objetivos anuales de cobertura de la población objetivo con el fin de contar con los mecanismos suficientes para generar un padrón de beneficiarios que permita dar seguimiento al programa propuesto.
10	El programa debe diseñar una estrategia de cobertura de mediano y largo plazo que le permita construir un proceso de planeación factible para ampliar la población atendida gradualmente teniendo como referencia la población potencial. El objetivo es contar con información que permita identificar el área de intervención del programa y las características socioeconómicas de la población que atenderá con el fin de definir una estrategia de atención que corresponda a las particularidades de los grupos de atención. En este sentido se deberán incluir metas de cobertura anuales y metas para el sexenio que sean congruentes con el presupuesto esperado del programa y con la dimensión de la población potencial.
11	El programa debe construir mecanismos de acceso a la información y de rendición de cuentas con el objetivo de mostrar sus avances y permitir que cualquier ciudadano pueda constatar los logros alcanzados. Entre los mecanismos se puede considerar un portal electrónico para el programa, ligado al de la UR, en el que sea posible identificar las Reglas de Operación, la información sobre presupuesto, MIR (completa con indicadores), las opciones para realizar solicitudes de información, los formatos de aplicación al programa, información de contacto, etc.
12	En concordancia con lo señalado en el ASM correspondiente a la pregunta 9, el programa debe definir y transparentar su proceso de selección de beneficiarios. Para ello es imprescindible definir los criterios de focalización con los cuales se definirá la entrega de apoyos. El proceso de selección de beneficiarios debería quedar totalmente claro en las reglas de operación del programa, las cuales deberían estar disponibles para cualquier ciudadano en un portal electrónico del programa. El proceso de selección de beneficiarios debe esclarecer los criterios de elegibilidad y el procedimiento que la población potencial tendría que seguir para acceder a los apoyos del programa. Por esta razón, es de suma importancia que las reglas de operación estén disponibles con facilidad en portales electrónicos.
13	El programa debe revisar la serie de Actividades incluidas en la MIR y los supuestos correspondientes a ese nivel de objetivos. En particular para los Componentes 3 y 4. El programa debe revisar la serie de Actividades incluidas en la MIR y los supuestos correspondientes a ese nivel de objetivos. En particular para los Componentes 3 y 4. En concreto debe incluir supuestos para el Componente 3 y para el Componente 4 el supuesto vinculado a las Actividades debería replantearse para considerar que las empresas solicitarán los apoyos, más que considerar que las empresas tendrán la necesidad de un apoyo, lo cual es la razón de ser del programa.
14	El programa debe revisar la redacción de los Componentes incluidos en la MIR así como los Supuestos incluidos en este nivel de objetivos. En concreto, el programa debe cambiar la redacción de los Componentes a situaciones logradas o resultados alcanzados, actualmente

www.oaxaca.gob.mx



**“2018, AÑO DE LA ERRADICACIÓN DEL TRABAJO INFANTIL”**

	aparecen como acciones y eso corresponde a las Actividades. Además, los supuestos en este nivel deben referir a situaciones o acciones que permitan aprovechar los bienes y servicios que entrega el programa y que, por lo tanto, contribuyan a generar el Propósito del programa.
<b>15</b>	El programa debe incluir supuestos válidos que fortalezcan la lógica vertical de la MIR, es decir, que debe identificar los riesgos que tienen una probabilidad razonable de ocurrencia para tratar de tomar acciones preventivas y con ello asegurar que la entrega de los componentes, junto con los supuestos, podría generar el propósito del programa.
<b>17</b>	El programa debe trabajar en la construcción de un documento normativo que establezca sus reglas de operación. Esto con el objetivo de hacer explícitos los objetivos del programa, su alineación, sus principales procesos operativos y criterios de focalización, etc. Con base en las reglas de operación sería posible identificar si la MIR corresponde con los objetivos del programa y con sus mecanismos de operación y el tipo de apoyos previstos.
<b>18</b>	El programa debe fortalecer la lógica horizontal de la MIR a partir de la incorporación de Medios de verificación de calidad, es decir, que permitan identificar las fuentes de información que nutren a los indicadores de la MIR. En concreto, es necesario que el programa revise la redacción del indicador de propósito puesto que no es clara y que para los indicadores de Componentes y Actividades los medios de verificación sean claros sobre la fuente de información.
<b>19</b>	El programa debe diseñar y construir Fichas Técnicas para cada uno de los indicadores contenidos en la MIR. Lo anterior con el objetivo de contar con toda la información necesaria para identificar las principales características de los indicadores. Las fichas técnicas deben contener: a. Nombre, b. Definición, c. Método de cálculo, d. Unidad de Medida, e. Frecuencia de Medición, f. Línea base, g. Metas, h. Comportamiento del indicador (ascendente, descendente, regular o nominal).
<b>20</b>	El programa debe considerar hacer explícita la forma en que define sus metas (con base en planes sectoriales o a partir de resultados en ejercicios anteriores, considerando capacidad de gestión y presupuesto) y revisar las metas incluidas en la MIR toda vez que tal como están definidas actualmente no parecen estar orientadas a resultados. Para el caso de los indicadores a nivel Fin es necesario que se definan metas. Por su parte, para el caso de los indicadores de Propósito debe definirse la línea base y las metas correspondientes. En cuanto al nivel de Componentes, salvo para el segundo Componente, es necesario incorporar metas y líneas base registradas. En el caso de los indicadores para el nivel de Actividades la situación es similar, en la mayoría de los indicadores es necesario definir líneas base y las metas.
<b>21</b>	En línea con lo señalado en el ASM de la pregunta 18, el programa debe considerar mejorar los medios de verificación incluidos en la MIR. En concreto, debe quedar claro el tipo de fuente (oficial o institucional), el nombre completo del medio de verificación, el método de cálculo y la característica de ser medios de verificación públicos para que cualquier ciudadano pueda tener acceso y verificar la información presentada por el programa.
<b>22</b>	En línea con lo señalado en el ASM de la pregunta 18, el programa debe considerar mejorar los medios de verificación incluidos en la MIR. El énfasis debe estar en aclarar las fuentes que nutren la información de los indicadores y que esas fuentes sean públicas y transparentes

www.oaxaca.gob.mx

**“2018, AÑO DE LA ERRADICACIÓN DEL TRABAJO INFANTIL”**

	para que cualquier ciudadano pueda tener acceso a esa información y con ello verificar que los resultados del programa son fidedignos.
<b>24</b>	El programa debe considerar la definición de unos criterios de focalización que le permitan atender a grupos no atendidos por otros programas que persiguen el mismo Propósito.

**4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA**

<b>4.1 Nombre del coordinador de la evaluación:</b>	Claudia Maldonado Trujillo
<b>4.2 Cargo:</b>	Coordinadora
<b>4.3 Institución a la que pertenece:</b>	ExploraMetrics
<b>4.4 Principales colaboradores:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Armando Orduña Espinosa</li> <li>• Gabriela Trujillo Mendía</li> <li>• José Hernández Martínez</li> <li>• Rafael Aguirre Ponce</li> <li>• Heber Grajeda Barranco</li> <li>• Mariel Flores Bautista</li> </ul>
<b>4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación:</b>	claudia.maldonado@cide.edu
<b>4.6 Teléfono (con clave lada):</b>	(667) 4556588

**5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)**

<b>5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s):</b>	Fortalecimiento empresarial	
<b>5.2 Siglas:</b>	(No Aplica)	
<b>5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s):</b>	Secretaría de Economía	
<b>5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) programa(s):</b>	Poder Ejecutivo <input checked="" type="checkbox"/> Poder Legislativo <input type="checkbox"/> Poder Judicial <input type="checkbox"/> Ente Autónomo <input type="checkbox"/>	
<b>5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) programa(s):</b>	Federal <input type="checkbox"/> Estatal <input checked="" type="checkbox"/> Local <input type="checkbox"/>	
<b>5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) programa(s):</b>		
<b>5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s):</b>	Secretaría de Economía	
<b>5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):</b>		
<b>Nombre:</b>	Lic. Juan Pablo Guzmán Cobian	<b>Unidad administrativa:</b>
	juan.guzman@oaxaca.gob.mx	Secretaría de Economía
	Tel. 951 50 1 50 00 ext. 12252	

**6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN**

<b>6.1 Tipo de contratación:</b>
----------------------------------

www.oaxaca.gob.mx

**“2018, AÑO DE LA ERRADICACIÓN DEL TRABAJO INFANTIL”**

6.1.1 Adjudicación Directa <input checked="" type="checkbox"/> 6.1.2 Invitación a tres <input type="checkbox"/> 6.1.3 Licitación Pública Nacional <input type="checkbox"/>
6.1.4 Licitación Pública Internacional <input type="checkbox"/> 6.1.5 Otro: (Señalar) <input type="checkbox"/>
6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación: Jefatura de la Gobernatura
6.3 Costo total de la evaluación: \$ 232,000.00
6.4 Fuente de Financiamiento : Recurso fiscal
<b>7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN</b>
7.1 Difusión en internet de la evaluación: <a href="http://www.jefaturadelagubernatura.oaxaca.gob.mx/index.php/evaluacion/pae/pae-2017">http://www.jefaturadelagubernatura.oaxaca.gob.mx/index.php/evaluacion/pae/pae-2017</a>
7.2 Difusión en internet del formato: <a href="http://www.jefaturadelagubernatura.oaxaca.gob.mx/index.php/evaluacion/pae/pae-2017">http://www.jefaturadelagubernatura.oaxaca.gob.mx/index.php/evaluacion/pae/pae-2017</a>

www.oaxaca.gob.mx