



Programa Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil

Evaluación Externa de Resultados, 2018
Informe Final



Evaluación externa de Resultados.
Programa Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil

Evaluación Externa de Resultados, 2018

Tipo de evaluación: Evaluación externa de resultados.

Ejercicio anual: 2017

Fecha de publicación: Septiembre, 2018

Entidad evaluadora:

Numera, S.C

Investigadores:

Mtro. Fernando Mellado Meza, Director de la Evaluación

Mtro. Édgar Estrada Eslava, Coordinador de la Evaluación

Dr. Leonardo Vázquez Rueda, Coordinador de Procesamiento de la Información

Mtro. Martín Pérez, Coordinador de Analistas

Lic. Juan Mario Fenech Reynoso, Representante Legal de Numera, SC

Subsecretaría de Planeación y Evaluación
Secretaría de Planeación, Administración y Finanzas
Gobierno del Estado de Jalisco
Magisterio 1499, primer piso, colonia Miraflores C.P. 44270
Guadalajara, Jalisco, México.

Citación sugerida:

Evaluación externa de Resultados. Programa Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil. Evaluación Externa de Resultados, 2018. México: 2018.

Disponible en: <http://seplan.app.jalisco.gob.mx/biblioteca>

Colección: Evaluaciones

DIRECTORIO

GOBIERNO DEL ESTADO DE JALISCO

Mtro. Jorge Aristóteles Sandoval Díaz
Gobernador constitucional del Estado de Jalisco

Mtro. Héctor Rafael Pérez Partida
Secretario de Planeación, Administración y Finanzas
Presidente del Consejo Técnico Evalúa Jalisco

Mtra. Carolina Toro Morales
Subsecretaria de Planeación y Evaluación
Secretario ejecutivo del Consejo Técnico Evalúa Jalisco

Dra. Mónica Teresita Ballescá Ramírez
Directora general de Monitoreo y Evaluación
Secretaria técnica del Consejo Técnico Evalúa Jalisco

Consejo Técnico Independiente para la Evaluación de las Políticas Públicas de Jalisco (Consejo Técnico Evalúa Jalisco)

Representantes de instancias nacionales

Dr. Gonzalo Hernández Licona
Secretario ejecutivo del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de
Desarrollo Social

Dra. Gabriela Pérez Yarahuán
Coordinadora general del Centro Regional de América Latina para el Aprendizaje
en Evaluación y Resultados

Lic. José Ángel Mejía Martínez del Campo
Titular de la Unidad de Evaluación de Desempeño de la Secretaría de Hacienda y
Crédito Público (invitado)

Norma Angélica Cabeza Esquivel
Unidad de Evaluación de la Gestión y el Desempeño Gubernamental de la
Secretaría de la Función Pública (invitado)

DIRECTORIO

Representantes de instancias académicas locales

Dr. Antonio Sánchez Bernal
Universidad de Guadalajara

Dr. Agustín Escobar Latapí
Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social

Mtro. Alberto Bayardo Pérez Arce
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Dr. Freddy Mariñez Navarro
El Colegio de Jalisco

Dra. Nora Claudia Ampudia Márquez
Universidad Panamericana

Dr. Raúl Montalvo Corzo
Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey

Representantes de Gobierno de Jalisco e instancias públicas locales

Lic. Daviel Trujillo Cuevas
Secretario de Desarrollo e Integración Social

Dr. Hugo Michel Uribe
Subsecretario de Finanzas

Mtro. Radamanto Portilla Tinajero
Directora General de Política Social

Mtro. Roberto Orozco Gálvez
Consejo Económico y Social del Estado de Jalisco

Equipo técnico

Dra. Mónica Ballescá Ramírez, directora general de Monitoreo y Evaluación
Mtra. Eva Susana Cárdenas Reynaga, director de Evaluación de Resultados e Impacto
Mtro. Germán García Velázquez, coordinador de Evaluación de Proyectos
Mtra. Adriana Valdez Calderón, analista de Evaluación de Proyectos

ÍNDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO	7
2. INTRODUCCIÓN	9
3. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA	10
3.1 DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN EL ESTADO DE JALISCO.....	13
3.2 DATOS HISTÓRICOS DEL PROGRAMA APOYO A LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL	16
3.3 OBJETIVOS DEL PROGRAMA	22
4. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN	23
5. METODOLOGÍA	25
5.1 PARÁMETROS METODOLÓGICOS DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE INVESTIGACIÓN	25
6. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	28
6.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	28
7. CONCLUSIONES	69
8. ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS Y SUS RECOMENDACIONES	73
9. BIBLIOGRAFÍA	84
10. GLOSARIO DE TÉRMINOS	87
11. DIRECTORIO DE PARTICIPANTES	88
12. ANEXOS	89

1. RESUMEN EJECUTIVO

A nivel general, la valoración de los objetivos específicos de la Evaluación de Resultados del programa Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) correspondió a 2.5, en la escala del 1 al 4, donde 1 es insuficiente al 4, suficiente. El resultado de esta valoración refleja diversas áreas de oportunidad, principalmente las relacionadas con los mecanismos de seguimiento y verificación que dispone el programa para documentar sus resultados.

Se evidenció que el Padrón de Beneficiarios presenta diversas inconsistencias en relación con la información interna proporcionada por el programa, de manera que este documento no está actualizado, ya que no se documenta la entrega de apoyos de tipo emergente. Por otra parte, se identificó que el programa carece de un procedimiento documentado que dé cuenta de las visitas de verificación, así como del seguimiento posterior a la entrega de los apoyos.

Un aspecto destacable en relación con los mecanismos de seguimiento y verificación de la entrega de los apoyos es la realización de 'expedientes' sobre los proyectos, en los cuales se documenta el ejercicio y comprobación de los recursos que reciben las organizaciones. También se detallan los beneficiarios indirectos alcanzados con sus acciones. En este aspecto, es importante precisar que, en esencia, dichos expedientes se limitan a la comprobación de gastos y no establecen mecanismos de transparencia públicos que permitan verificar los resultados y desempeño de los proyectos, así como su adecuada justificación con las políticas públicas de la entidad.

La alineación causal de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) presenta diversas áreas de oportunidad en su diseño, pues no se alcanza a identificar a cabalidad la lógica que guardan los distintos niveles de la MIR, en relación con los entregables establecidos en las Reglas de Operación (ROP), los objetivos y la contribución del programa. De tal forma que, no es posible evidenciar la causalidad de la Matriz de Indicadores para Resultados.

De acuerdo con el análisis de los elementos teórico-empíricos relacionados con los programas y posturas sobre las OSC a escala nacional e internacional (tabla 15), se registra que la intervención de las políticas públicas orientadas al apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil, tienen su origen en el derecho que todo miembro de la sociedad tiene para ejercer su participación ciudadana, fortaleciendo los vínculos de la sociedad para involucrarse en la discusión de asuntos colectivos, con el objeto de generar desarrollo y construcción social, de manera que, las intervenciones contribuyan a la cohesión social, en la búsqueda de soluciones a los problemas que les atañen, mediante la coparticipación e interrelación con las instituciones de Gobierno u otros organismos.

Se puede concluir, a partir de los elementos teórico-empíricos, que el objetivo central del programa mantiene una relación parcial con la teoría del cambio que este tipo de intervenciones pretenden lograr, puesto que fomenta las actividades que llevan a cabo las OSC en el estado de Jalisco, sin embargo, dichos elementos describen como principal función de los apoyos a las organizaciones el fortalecimiento de la participación de la ciudadanía en la corresponsabilidad entre el Gobierno y los Ciudadanos, orientando esfuerzos hacia el desarrollo social. Por ello, para

sustentar la teoría del cambio en función del problema que se tiene diagnosticado, es recomendable reorientar el objetivo del programa, de tal manera que la solución o resultado que se espera alcanzar con la intervención del programa público vaya en el sentido de contribuir en la participación de la ciudadanía en el desarrollo social.

No se registra la inclusión de las OSC en el ciclo de las políticas públicas de la entidad, pues el programa se limita a otorgar apoyos económicos y en especie de forma asistencial para que las organizaciones puedan concretar sus proyectos, pero no hay evidencia que sustente la realización de proyectos cuya fundamentación tenga como base una clara identificación de las políticas públicas que ameritan el trabajo conjunto. Asimismo, se carece de acciones por el programa para incluir en el ciclo de las políticas estatales a las organizaciones sociales, como se establece en los *objetivos específicos* de las Reglas de Operación del Programa (ROP, Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil, 2017, p.16).

El programa ha identificado retos importantes mediante el proceso de evaluación Específica de 2015 y del que se derivaron 23 compromisos en la *Agenda de Mejora para Programas Públicos Estatales*, los cuales se encuentran con el cumplimiento del 100 por ciento. También se dispone de un diagnóstico actualizado, con el cual se pretende aportar información sobre el problema público.

Según el análisis de las modalidades de apoyo que genera el programa, así como los proyectos realizados por las OSC, puede afirmarse que el efecto producido es pertinente con el problema público identificado. En ese sentido, los objetivos específicos del programa logran fomentar la coinversión social y el trabajo conjunto del gobierno y la sociedad –aunque no se sustenta en el objeto general del programa–, de manera que las modalidades de apoyo contribuyen pertinentemente a que las OSC generen bienestar social en los jaliscienses. Esto se logra con base en las aportaciones económicas y en especie (capacitación) para responder a las diversas necesidades.

Es necesario sustentar en los objetivos del programa que los efectos inmediatos que la intervención ha generado en las Organizaciones de la Sociedad Civil tienen como base el «derecho de todo miembro de la sociedad de ejercer su participación ciudadana, como la clave para la existencia de una mayor corresponsabilidad de los gobiernos y los ciudadanos» (Instituto Nacional de Desarrollo Social, INDESOL), de manera que se dé mayor congruencia en función de los referentes teóricos y empíricos.

2. INTRODUCCIÓN

La presente **Evaluación de Resultados** del programa **Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil** tiene como fundamento legal los Lineamientos Generales para el Monitoreo y Evaluación de los Programas Públicos (LGMEPP), publicados en el Periódico Oficial *El Estado de Jalisco* (13/05/2017), así como el Programa Anual de Evaluación (PAE) 2017-2018, donde se establecen las bases técnicas para implementar la estrategia de monitoreo y evaluación de los programas públicos.

Los Lineamientos Generales para el Monitoreo y Evaluación de los Programas Públicos (LGMEPP) establecen la base para la conceptualización de las evaluaciones internas y externas con el objeto de seleccionar las entidades evaluadoras externas, la ejecución y seguimiento de los procesos de evaluación, así como la definición de compromisos de mejora derivados de los mismos. La elaboración del presente Informe de Evaluación se realizó con apego a los Términos De Referencia (TDR).

El programa objeto de evaluación se encuentra alineado al Plan Estatal de Desarrollo (PED) en el propósito de '**Equidad de oportunidades**' y al derecho de desarrollo social de '**Cohesión social y la vida comunitaria**', siendo la entidad responsable del programa la Secretaría de Desarrollo e Integración Social del estado de Jalisco.

El Informe de Evaluación se refiere al documento que integra los resultados derivados del análisis de los objetivos y preguntas de investigación establecidos en los Términos de Referencia. Para cumplir con dicho propósito, fue desarrollada una metodología, que permite valorar la pertinencia de la lógica de la intervención y los instrumentos del programa con el propósito de atender el problema público para que fue creado. La información generada podrá considerarse en la planeación y mejora de la intervención.

Para conducir la evaluación fueron establecidos tres objetivos específicos, de los cuales se derivaron diversas preguntas de investigación, valoradas en función de la información documental del programa, entrevistas con ejecutores, aplicación de entrevistas a actores involucrados y expertos en la temática del programa y el análisis detallado de los elementos de diseño que se observaron en su ejecución.

Para realizar el estudio se contó con la participación de la Dirección de Participación y Vinculación Social, Dirección General de Política Social y la Subsecretaría de Planeación y Evaluación del Gobierno del Estado de Jalisco. La evaluación se hizo de mayo a agosto de 2018.

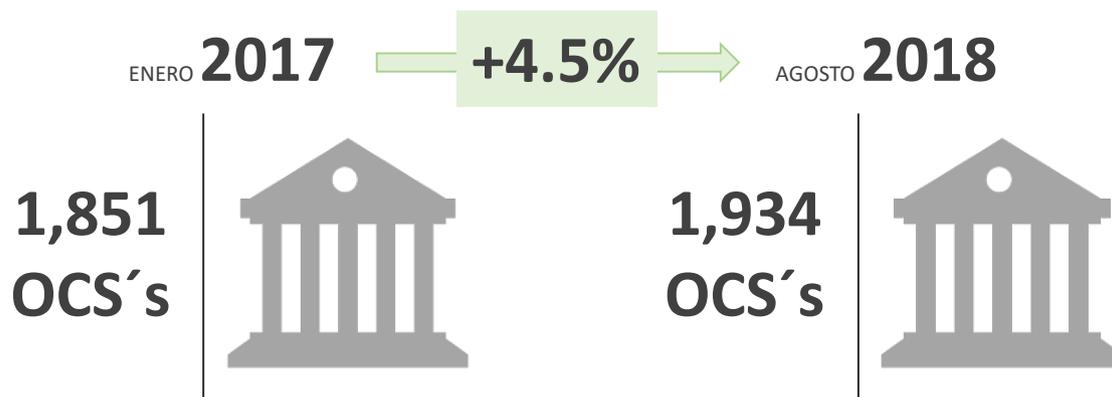
3. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

El Gobierno del Estado de Jalisco, por medio de la Secretaría de Desarrollo e Integración Social (SEDIS), y la Dirección de Participación y Vinculación Social, ha puesto en marcha el programa Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil, que consiste en apoyar a las Organizaciones de la Sociedad Civil de manera económica para fortalecer sus proyectos y promover la corresponsabilidad en la solución de problemáticas sociales, con el propósito de mejorar la calidad de vida de los jaliscienses.

El programa se encuentra alineado a los derechos de desarrollo social «Cohesión Social y Vida Comunitaria», así como al propósito «Equidad de Oportunidades» del Plan Estatal de Desarrollo (2013-2033).

Según información de la Dirección de Participación y Vinculación Social de la SEDIS (figura 1), en enero de 2017 había 1851 Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en el estado de Jalisco, estas representan a la población potencial del programa. Al corte del mes de agosto de 2018 existen 1934 Organizaciones registradas en la base de datos de la SEDIS (Registro de OSCSEDIS, 2018), lo que representa un incremento en el registro histórico de 4.5% en los periodos consultados.

Figura 1. Registro de Organizaciones de la Sociedad Civil 2018



Fuente: Elaboración propia, con datos proporcionados por la Dirección de Participación y Vinculación Social (SEDIS) en 2018.

Las Organizaciones de la Sociedad Civil son agrupaciones de ciudadanos sin fines de lucro, que buscan llevar a cabo proyectos sociales en el estado de Jalisco, en beneficio de la ciudadanía en general y de la población en condiciones de vulnerabilidad.

Según el Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil, en enero de 2017 se encontraban registradas en México 35186 organizaciones de las cuales 1369 están radicadas en el estado de Jalisco. Sobre el total de las organizaciones registradas en Jalisco, 1040 estaban

registradas en el Instituto Jalisciense de Asistencia Social (IJAS). Estas organizaciones se distribuyen en las siguientes áreas de atención: infantil, bienestar, educativas, gerontología, rehabilitación, educación especial y adicciones, servicios médicos y ambiental. Por su parte, la Secretaría de Desarrollo e Integración Social (SEDIS) para enero de 2017 tenía registradas en su directorio 1851 organizaciones en las áreas de casa hogar, asilos, adicciones, educación y cultura, salud, discapacidad, vinculación, formación y capacitación, ecología y medio ambiente (ROP Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil, 2017, p.7).

Con base en lo anterior, se puede observar que el registro interno de las Organizaciones de que dispone la SEDIS presenta un mayor número de OSC, en comparación con el Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil y el Registro del Instituto Jalisciense de Asistencia Social (IJAS); esto se debe al tipo de Organizaciones que se registran en el IJAS (asistencia social) y en el citado Registro Federal de OSC (las referentes al artículo 5 de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil, LFFAROSC).

Tabla 1. Descripción del programa¹

Alineación a los derechos del Desarrollo Social	Cohesión social y la vida comunitaria
Propósito del Plan Estatal de Desarrollo Jalisco 2013-2033	Equidad de oportunidades
Programa del Plan Estatal de Desarrollo Jalisco 2013-2033	Desarrollo e integración social
Indicador de desarrollo MIDE Jalisco	Posición en el índice de rezago social
Año de inicio de operación del programa	2007
Tipo de presupuesto que recibe	Estatal
Total de presupuesto inicial asignado 2017	\$ 41526343.00
Población potencial	1851
Unidad de medida	Organizaciones civiles
Número total de beneficiarios atendidos en 2016	426 organizaciones civiles*
Número total de beneficiarios a atender en 2017	545 organizaciones civiles**

Fuente: <<https://programas.app.jalisco.gob.mx/programas/apoyo/Apoyo-a-las-organizaciones-de-la-sociedad-civil/89/2017>>.

Con frecuencia, las organizaciones enfrentan una serie de limitaciones económicas que impiden principalmente el desarrollo de sus actividades. También tienen limitaciones institucionales que

¹Nota: Los datos descritos fueron consultados en el sitio web de Sistema de Monitoreo de Acciones y programas <https://padronico.jalisco.gob.mx/sites/default/files/sedis__apoyo_a_las_organizaciones_de_la_sociedad_civil_2.pdf>.

*<<https://transparencia.info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/Reglas%20de%20Operacion%20OSC%202017.pdf>> (p.13).

les limita su capacidad de gestión y de resultados en el beneficio que pretenden brindar a la sociedad. «Para atender las necesidades de las OSC, el Gobierno del Estado de Jalisco implementó en 2007 el programa de coinversión social denominado 'Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil', el cual tenía como objetivo apoyar a las organizaciones de la sociedad civil, en los proyectos que involucraran la solución de problemas sociales» (ROP Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil, 2017, p.9).

Con la aprobación de la Ley para el Fomento y Participación de las Organizaciones de la Sociedad Civil, el Gobierno del Estado de Jalisco busca promover la participación de las organizaciones en las políticas públicas del desarrollo social del estado, que estén encaminadas a mejorar la calidad de vida de los jaliscienses.

Alineación con el Plan Estatal de Desarrollo 2013-2033

«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» (Plan Estatal de Desarrollo Jalisco 2013-2030, 2013, p.392).

«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» (Plan Estatal de Desarrollo Jalisco 2013-2030, 2013, p.587).

3.1 DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN EL ESTADO DE JALISCO

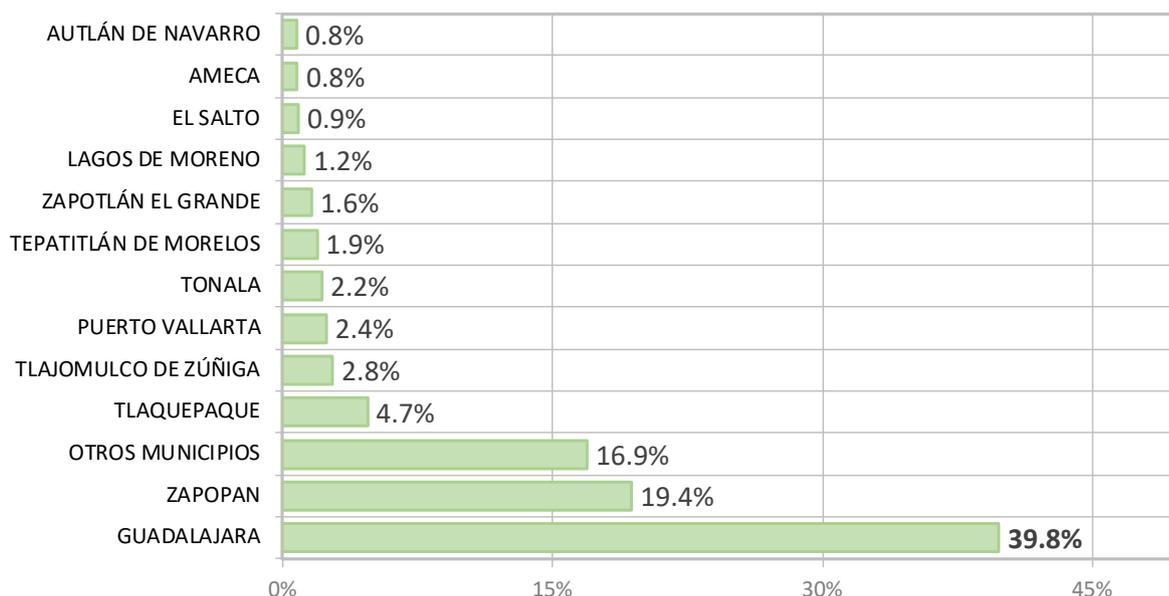
Con base en la información proporcionada por la Dirección de Participación y Vinculación Social (SEDIS) sobre el registro interno de las OSC en el estado de Jalisco en 2018, se observó que 71% se encuentran en la región Centro (gráfico1), principalmente en los municipios de Guadalajara (39.8%) y Zapopan (19.4%), que en conjunto agrupan a 59.2% de las Organizaciones de la Sociedad Civil en la entidad (gráfico2).

Gráfico 1. Distribución por región de las Organizaciones de la Sociedad Civil 2018



Fuente: Elaboración propia, con datos proporcionados por la Dirección de Participación y Vinculación Social (SEDIS) en 2018. Base: 1934 OSC registradas.

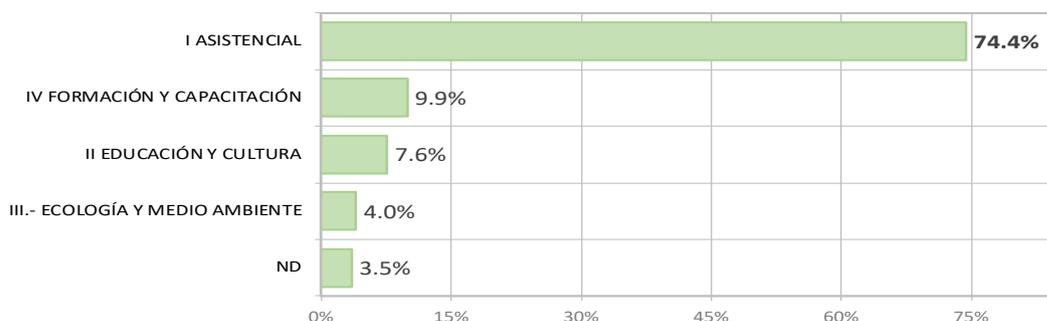
Gráfico 2. Distribución de Organizaciones de la Sociedad Civil por municipio 2018



Fuente: Elaboración propia, con datos proporcionados por la Dirección de Participación y Vinculación Social (SEDIS) en 2018. Base: 1934 OSC registradas.

Por otra parte, se registró que 74.4% de las organizaciones en el estado son del tipo de Asociación Civil Asistencial. Estas se orientan principalmente al desarrollo comunitario, fomentar el mejoramiento social y familiar, atención a requerimientos básicos de subsistencia como alimentación, servicios médicos y de rehabilitación, vestido, asuntos jurídicos y diversos apoyos a familias de escasos recursos, así como orientados al desarrollo de los derechos humanos, cívicos y de interés público, etcétera. Sobre los otros tipos de asociaciones se distingue que 9.9% de ellas son del tipo de Formación y Capacitación, 7.6% de Educación y Cultura y 4% en el tipo de Ecología y Medio Ambiente; 3.5% no dispone de información. En ese sentido, la mayoría de las organizaciones sociales en Jalisco se orientan en atender aspectos de carácter asistencial.

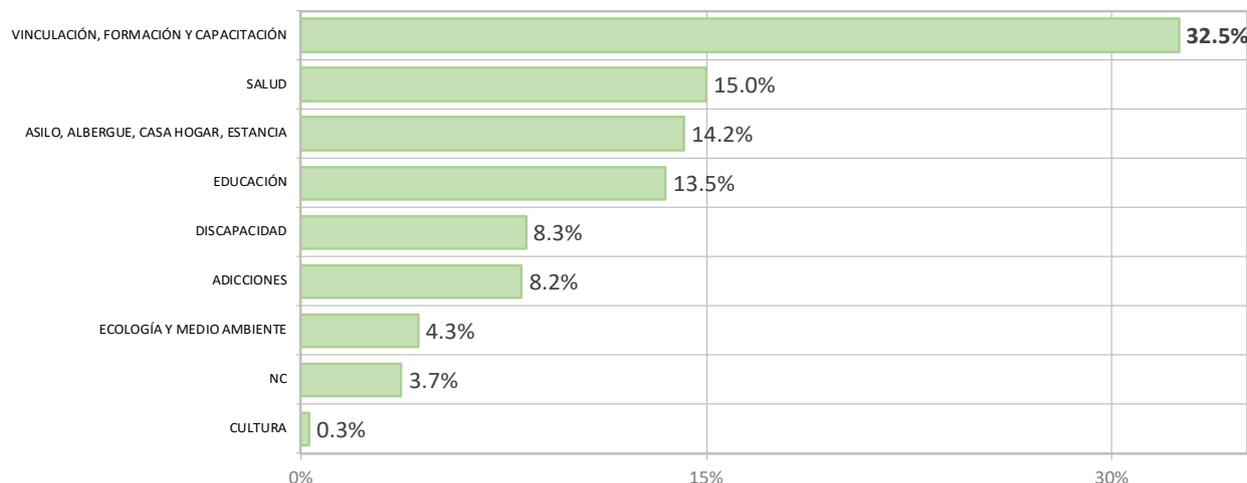
Gráfico 3. Tipo de asociación de las OSC en Jalisco 2018



Fuente: Elaboración propia, con datos proporcionados por la Dirección de Participación y Vinculación Social (SEDIS) en 2018. Base: 1934 OSC registradas.

En relación con la causa básica (actividad principal) que da razón de ser a las organizaciones, se encontró que 32.5% mantiene relación con proyectos de Vinculación, Formación y Capacitación, 15% con proyectos de Salud, 14.2% con Asilos, Albergue, Casa Hogar o Estancias; 13.5% se relaciona con Educación y en menor proporción se encontraron las causas básicas de Discapacidad (8.3%), Adicciones (8.2%), Ecología y Medio Ambiente (4.3%) y Cultura (0.3%).

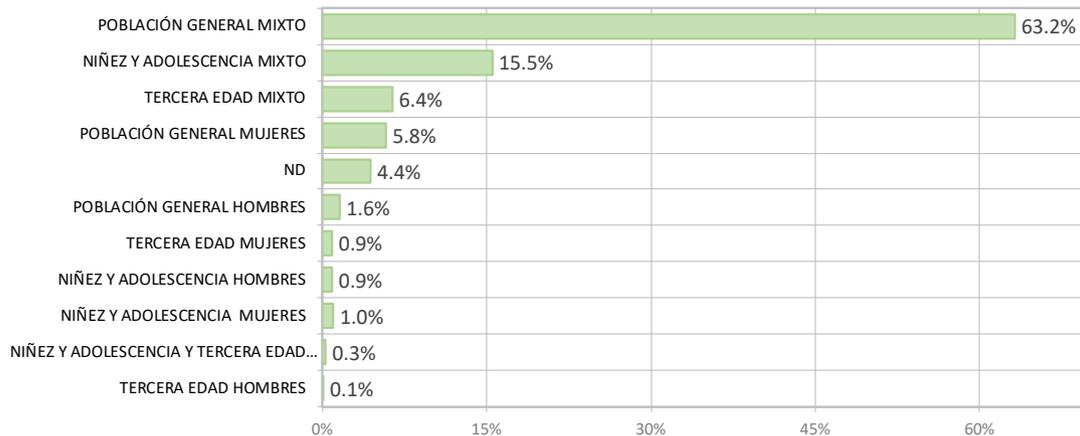
Gráfico 4. Tipos de causa básica de las Organizaciones 2018



Fuente: Elaboración propia, con datos proporcionados por la Dirección de Participación y Vinculación Social (SEDIS) en 2018. Base: 1934 OSC registradas.

El 63.2% de las organizaciones realiza actividades en beneficio de la población en general (mixta), mientras que 15.5% de las OSC en la entidad atiende a la niñez y adolescencia en general (mixto). El resto de las organizaciones atiende a niños en particular de la población, según el sexo o la edad (gráfico5).

Gráfico 5. Organizaciones según el tipo de población que atienden 2018



Fuente del gráfico 5: Elaboración propia, con datos proporcionados por la Dirección de Participación y Vinculación Social (SEDIS) en 2018. Base: 1934 OSC registradas.

3.2 DATOS HISTÓRICOS DEL PROGRAMA APOYO A LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

El programa Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil obtuvo un presupuesto total en el periodo de 2013-2017 de \$184626343.00. El promedio anual asignado al programa (2013-2017) fue de \$36925268.60; en ese sentido, se registró que el programa ha recibido un monto presupuestal similar de 2014 a 2017 (gráfico 7).

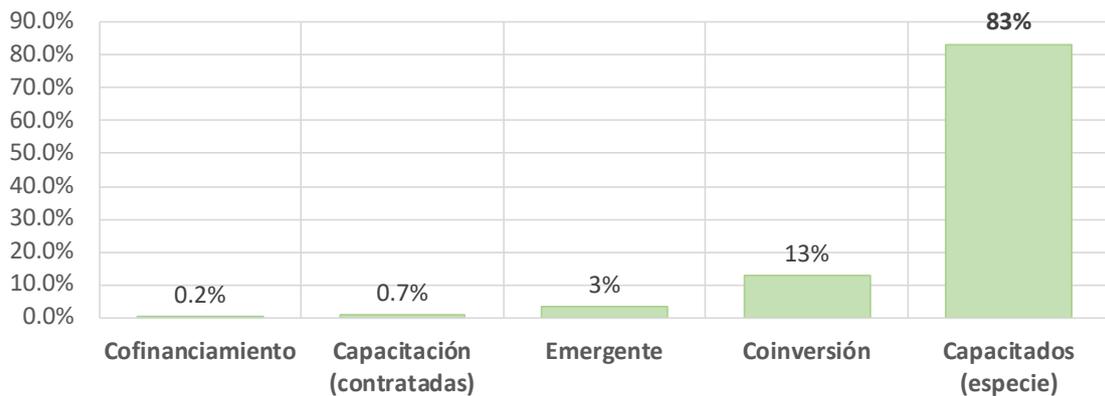
Gráfico 6. Histórico del presupuesto anual asignado al programa (2013-2017)



Fuente: Datos del programa y Reglas de Operación 2017. Los apoyos emergentes no se encuentran en el Padrón Único de Beneficiarios.

En cuanto al tipo de apoyo, el programa atendió en 2017 a 545 organizaciones beneficiarias, de las cuales 71 consistieron en apoyos económicos –coinvertión–(13%); 1 apoyo de cofinanciamiento con el IJAS (0.2%); 4 apoyos para brindar capacitación a las OSC, a través de diversas instituciones y asociaciones (0.7%);asimismo, fueron apoyados en materia de capacitación directa 469 organizaciones (83%),que recibieron algún tipo de capacitación (Padrón Único de Beneficiarios, 2017). Se otorgaron 18 apoyos económicos de tipo emergente (3%).

Gráfico 7. Distribución de beneficiarios por tipo de apoyo

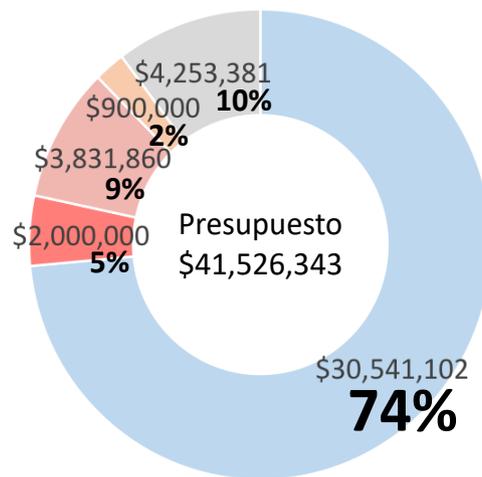


Fuente: Padrón de Beneficiarios 2017 e información proporcionada por la Dirección de Participación y Vinculación Social (SEDIS).

Cabe destacar que los datos fueron recabados del Padrón de Beneficiarios y complementados con registros internos del programa, pues los apoyos Emergentes no están incluidos en dicho padrón.

También se observa que el rubro de mayor captación de beneficiarios correspondió a capacitación, con 83% de los beneficiarios, mientras que el monto asignado correspondió a 9% de los recursos económicos (gráfico 7 y 8).

Gráfico 8. Recursos asignados según el tipo de apoyo



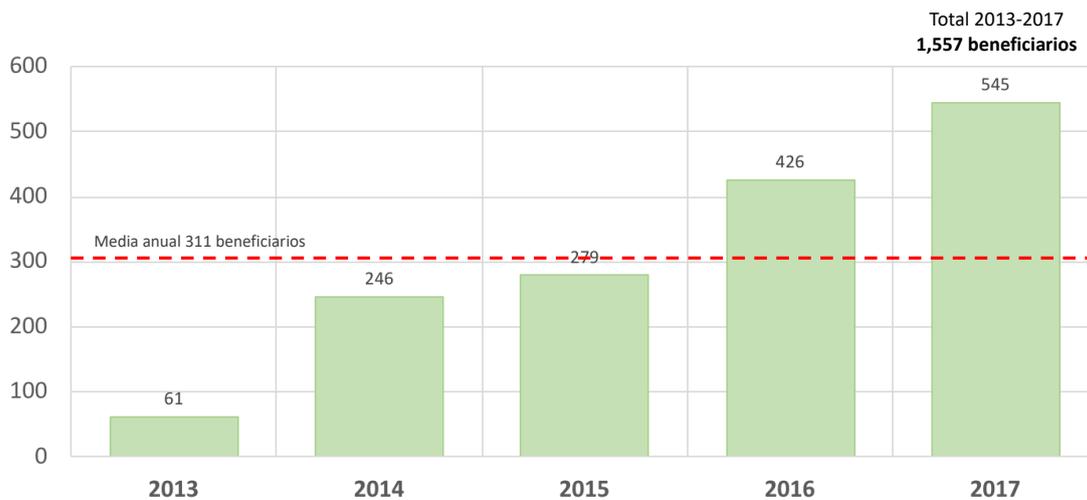
■ Coinversión ■ Cofinanciamiento ■ Capacitación ■ Emergente ■ Otros

Fuente: Padrón de Beneficiarios 2017 e información proporcionada por la Dirección de Participación y Vinculación Social (SEDIS).

La distribución de la asignación presupuestal (gráfico8) correspondió principalmente a apoyos de tipo coinversión (74%). El 9% de los apoyos económicos se asignó a proyectos de capacitación para el fortalecimiento de las OSC, 5% de los recursos presupuestados para 2017 se asignaron a un proyecto de cofinanciamiento (IJAS), 2% del monto presupuestado fue asignado a apoyos emergentes y 10% de los recursos se asignaron a otros gastos.

En el periodo 2013-2017, el programa atendió en total a 1557 beneficiarios. El rubro principal de apoyo del programa es el apoyo en capacitación que se ofrece a las Organizaciones. Con estos apoyos se busca fortalecer las capacidades de las OSC que les permitan un mejor desempeño institucional (gráfico 9).

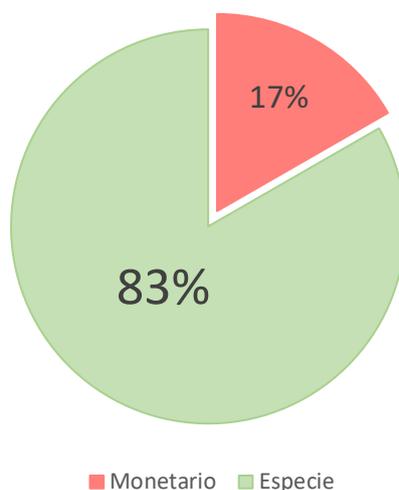
Gráfico 9. Histórico de beneficiarios 2013-2017



Fuente: Padrón de Beneficiarios (2017). Datos históricos del programa y Reglas de Operación 2017.

En 2017 el programa otorgó 545 apoyos en total; de ellos, 94 fueron apoyos monetarios (coinversión, cofinanciamiento y emergente) y el resto fueron apoyos en especie (capacitación) (gráfico10). Sobre la cobertura de beneficiarios, ésta se ha incrementado notablemente en los últimos años debido al apoyo de capacitación que entrega el programa a un número importante de Organizaciones (452), el cual corresponde a 83% de los beneficiarios del padrón.

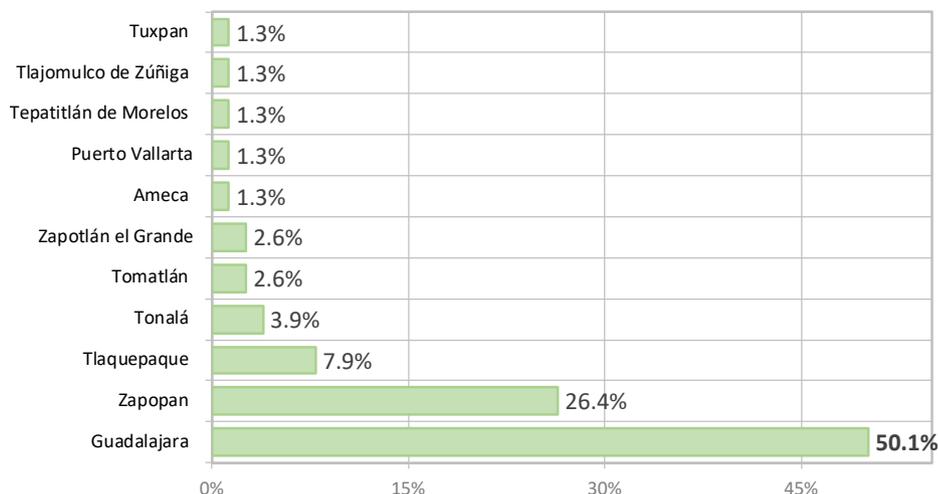
Gráfico 10. Distribución de los tipos de apoyo otorgados 2017



Fuente: Padrón de Beneficiarios (2017). Datos históricos del programa y Reglas de Operación 2017.

Basados en el Padrón Único de Beneficiarios del programa Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil, se observa que 50% de los beneficiarios que recibió apoyos monetarios se encuentra en el municipio de Guadalajara, 26.3% se ubica en Zapopan, 7.9% en Tlaquepaque y 3.9% en Tonalá, siendo estos lo municipios de mayor captación de apoyos monetarios (88.1%) (gráfico11).

Gráfico 11. Distribución de los apoyos monetarios por municipio 2017



Fuente: Elaboración propia, con datos proporcionados por la SEDIS. Base: 76 OSC que recibieron apoyo monetario y que están en el Padrón de Beneficiarios (2017). Datos históricos del programa y Reglas de Operación 2017.

El monto mínimo de apoyo monetario recibido por las organizaciones en 2017 fue de \$42520.00, mientras que el máximo otorgado por el programa correspondió a \$2500000.00 (capacitación a las OSC,SEMADET) y el monto promedio de apoyos fue de \$396520.00. Empero, es importante considerar que la desviación estándar observada en los datos es considerable, ya que ésta asciende a \$362974.00; es decir, los montos otorgados por el programa presentan una dispersión alta respecto a la media, lo que indica que los montos mínimos y máximos observados se encuentran alejados en relación con el promedio (tabla 2).

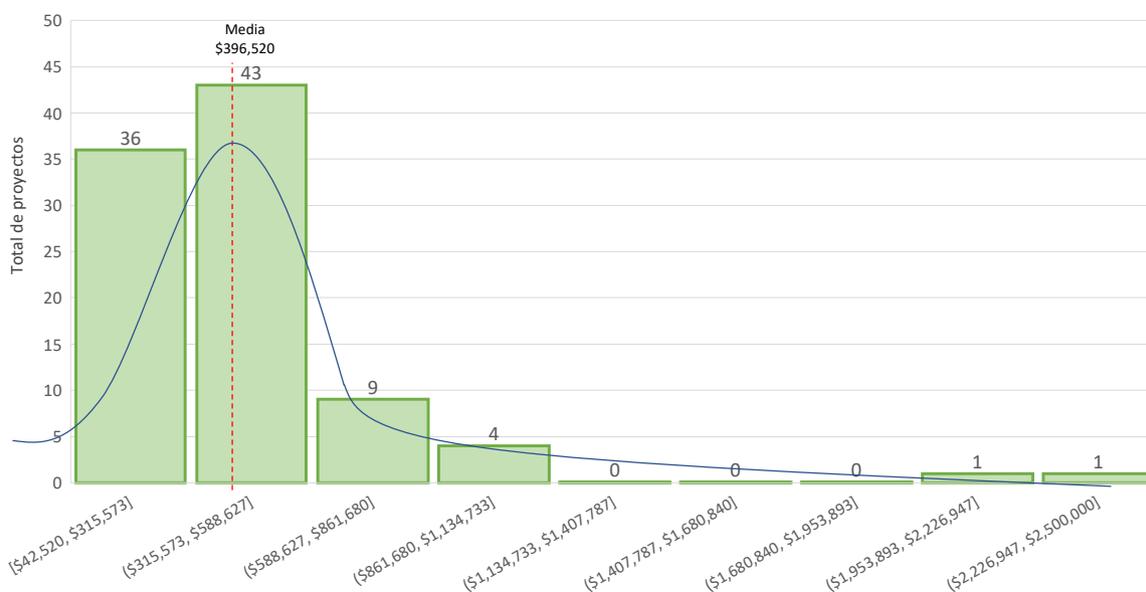
Tabla 2. Estadísticos descriptivos observados en los apoyos monetarios

Estadísticos descriptivos				
	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Monto	\$42,520	\$2,500,000	\$396,520	\$362,974

Fuente: Elaboración propia, con base en el Padrón de Beneficiarios 2017.

La curva de dispersión que presenta el histograma de frecuencias (gráfico 12) indica que un mayor número de beneficiarios recibió apoyos por debajo de la media (52 de 94 que recibieron apoyo monetario). Se observa que 15 de los apoyos concentran el 35% (\$14602472.00) del presupuesto total del programa (\$41526343.00); esto se debe principalmente a dos proyectos cuyos montos fueron de \$2500000.00 (capacitación a OSC de SEMADET) y \$2000000.00 (coinvertión con IJAS para apoyos económicos).

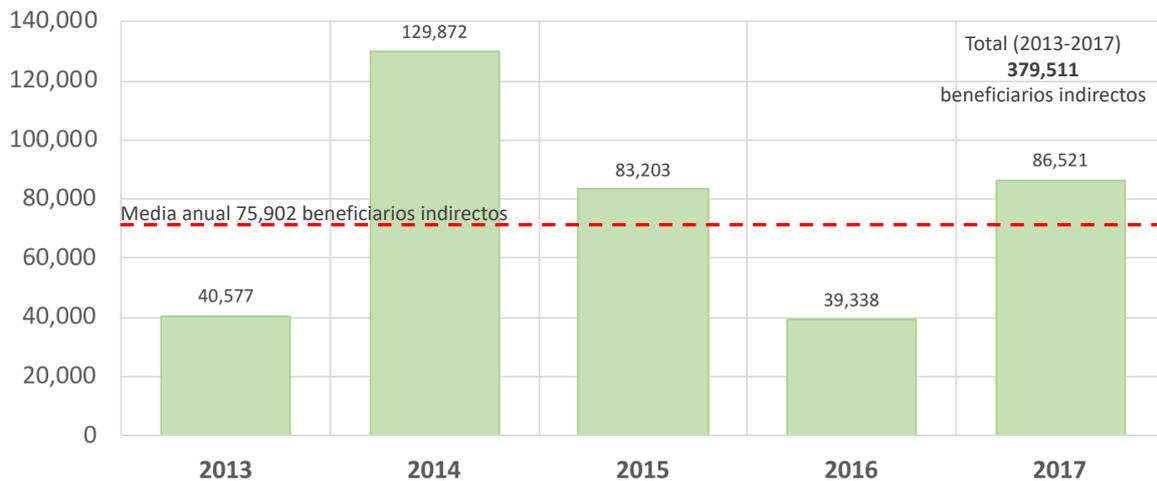
Gráfico 12. Histograma de frecuencias



Fuente: Elaboración propia, con base en el Padrón de Beneficiarios 2017.

El programa apoyó a 86521 beneficiarios indirectos durante 2017, de manera que en el periodo 2013-2017 el programa ha beneficiado indirectamente a 379511 personas en el estado de Jalisco. La media anual de beneficiarios indirectos correspondió a 79902 personas (gráfico13). Sobre la estimación y determinación de los beneficiarios indirectos apoyados por el programa a través de las OSC, no se dispone de un método de cálculo para sustentar la forma en que las Organizaciones definen su población beneficiaria, con lo cual es recomendable que se defina un método de cálculo que permita identificar de forma clara cómo fueron estimadas esas cantidades de beneficiarios indirectos.

Gráfico 13. Históricos de beneficiarios indirectos (2013-2017)



Fuente: Elaboración propia, con base en el Padrón de Beneficiarios 2017.

3.3 OBJETIVOS DEL PROGRAMA

Objetivo general del programa

Fomentar las actividades que llevan a cabo las organizaciones de la sociedad civil en Jalisco orientadas, entre otras, a mejorar la calidad de vida de la ciudadanía, el ejercicio pleno de los derechos humanos, la participación en políticas públicas y el acceso a bienes y servicios públicos, así como incentivar el desarrollo y fortalecimiento institucional (ROP Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil, 2017, p.16).

Objetivos específicos del programa

- i. Fomentar la coinversión social y el trabajo conjunto Gobierno-Sociedad;
- ii. Promover el fomento y participación de las OSC en todo el ciclo de la política pública;
- iii. Contribuir a que las OSC impulsen 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 del desarrollo social;
- iv. Respaldar 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;
- v. Fomentar el desarrollo institucional e intercambio de conocimiento de las OSC;
- vi. 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, y
- vii. Apoyar proyectos con alto impacto social en los cuales confluyan objetivos de dos o más dependencias de gobierno para fortalecer la integralidad en la atención de problemas públicos (2017, p. 16).

4. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

Determinar la pertinencia de los bienes o servicios que entrega el programa Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil, así como los efectos inmediatos para cumplir con sus objetivos y atender el problema público diagnosticado.

Objetivos específicos

- Determinar la pertinencia de los mecanismos de seguimiento con los que cuenta el programa para documentar sus resultados y el avance en el cumplimiento de sus objetivos.
- Determinar el cumplimiento de los objetivos del programa y si es pertinente para la atención del problema público que se tiene diagnosticado.
- Determinar si el desempeño del programa es pertinente para garantizar su sostenibilidad y la de sus resultados.

Tabla 3. Objetivos y preguntas de investigación²

Objetivo específico	Preguntas de investigación	Consideraciones para dar respuesta a las preguntas de investigación
Determinar la pertinencia de los mecanismos de seguimiento con los que cuenta el programa para documentar sus resultados y el avance en el cumplimiento de sus objetivos	¿El programa cuenta con mecanismos e instrumentos de seguimiento para documentar y monitorear su avance?	Se indagará si los mecanismos e instrumentos de seguimiento contemplan metodologías que sean aceptadas en el ámbito académico y de administración pública, de acuerdo con los estándares internacionales Se verificará si los resultados que el programa genere se han hecho públicos con el fin de someterlos al escrutinio del ámbito académico y de la sociedad en general
	¿El programa cuenta con una Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) o un instrumento que permita dar seguimiento a los resultados y en qué medida su lógica causal está adecuada?	Se analizará la lógica causal de la Matriz de Indicadores para resultados (MIR) del programa o el instrumento que el programa utilice Se emitirán recomendaciones de mejora de la MIR o del instrumento que el programa utilice en cuanto a su lógica causal para dar seguimiento a los resultados del programa en caso de considerarse pertinente
	¿El programa ha identificado estudios externos e independientes en los que se analicen los resultados que este genera en la condición del problema público que pretende atender? (no aplica valoración cuantitativa)	Se hará explícito cuál es la naturaleza de los estudios sobre la condición del problema público identificado Se propondrán estudios que se consideren pertinentes para enriquecer el conocimiento del problema público que atiende el programa, así como otros que evidencien las experiencias internacionales y nacionales de intervenciones similares
Determinar el cumplimiento de los objetivos del programa y si es pertinente para la atención del problema público	¿Los objetivos definidos por el programa en sus documentos institucionales están válidamente alineados a la solución del problema que se pretende atacar?	La respuesta identificará claramente el grado de alineación de los objetivos del programa respecto al problema público, a partir de la revisión de los documentos de diagnóstico y de otros documentos institucionales

² Con base en los Términos de Referencia de la Evaluación de resultados del programa Apoyos a Organizaciones de la Sociedad Civil.

Objetivo específico	Preguntas de investigación	Consideraciones para dar respuesta a las preguntas de investigación
diagnosticado	¿En qué medida los bienes o servicios entregados por el programa permiten documentar la atención del problema público, así como el avance del cumplimiento de sus objetivos?	Se documentará en qué medida los bienes o servicios entregados por el programa atienden el problema público y el avance de sus objetivos En el caso de que se genere evidencia que apunte a que el programa público no atiende el problema público ni el cumplimiento de sus objetivos, se deberán presentar alternativas para la provisión de bienes y servicios que atiendan el problema público y el cumplimiento de los objetivos del programa, basados en experiencias exitosas a escala nacional o internacional
	¿El programa ha identificado los retos a corto, mediano y largo plazo, que enfrenta en el cumplimiento de sus objetivos y la atención del problema público que pretende atacar?	Se deberá conocer qué mecanismos ha utilizado el programa para identificar los retos de corto, mediano y largo plazo en el cumplimiento de sus objetivos
		Se deberá hacer explícito a partir de qué documentos institucionales el programa ha documentado tales retos
		Se tendrá que evidenciar si existen documentos en los que se observen las acciones que el programa ha seguido a partir de la identificación de los retos que enfrenta
	¿En qué medida los efectos inmediatos que ha tenido el programa (positivos o negativos) son pertinentes en la atención del problema público identificado? (no aplica valoración cuantitativa)	Se evidenciarán los efectos inmediatos que ha generado el programa en los beneficiarios
		Se deberá identificar en qué medida los efectos inmediatos atienden el problema público identificado, así como el cumplimiento de los objetivos del programa
Determinar si el desempeño del programa es pertinente para garantizar su sostenibilidad y la de sus resultados	¿Qué aspectos (operativos o de los bienes y servicios entregados) influyen para tener una percepción / valoración positiva/negativa de los beneficiarios del programa?	Se identificarán los aspectos operativos, de atención o de los bienes y servicios otorgados que los beneficiarios de programa relacionan con una percepción / valoración (positiva o negativa) del mismo
	¿El programa ha definido una estrategia de cobertura de mediano y de largo plazo para ampliar la entrega de los bienes o servicios que genera?	A partir del análisis de los hallazgos y la identificación de los resultados obtenidos por el programa, se valorará si éstos permiten asegurar su sostenibilidad a mediano y largo plazo, considerando al menos los siguientes factores: Factores financieros; la probabilidad de que el programa pueda recibir asignaciones presupuestales suficientes en el futuro (considerando la situación presupuestal más probable del Gobierno del Estado de Jalisco) Factores técnicos; el grado en que los resultados del programa dependen de mejorar tecnológicas, uso más eficiente de los insumos y aumento de la productividad Factores sociales, el grado en que los resultados generan un incentivo a la participación y aprobación del programa por sus beneficiarios Factores institucionales; el grado en que los resultados permitan justificar su permanencia y sostenibilidad a mediano y largo plazo
	¿En qué medida los resultados documentados hasta el momento justifican una reorientación de los objetivos iniciales del programa y en qué sentido? (no aplica valoración cuantitativa)	A partir del análisis de los hallazgos anteriores, y la identificación de los resultados, se valorará si estos resultados ameritan una reorientación de los objetivos iniciales del programa Se revisarán los resultados, recomendaciones y compromisos de mejora, derivados de evaluaciones anteriores realizadas al programa. Se identificará la pertinencia de las mejoras implementadas a partir de los compromisos establecidos

5. METODOLOGÍA

Los parámetros metodológicos en los que se basan los criterios para abordar los temas de investigación incluyen las técnicas de investigación, las fuentes de información, el alcance y enfoque del estudio, que se detallan en el presente apartado.

5.1 PARÁMETROS METODOLÓGICOS DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE INVESTIGACIÓN

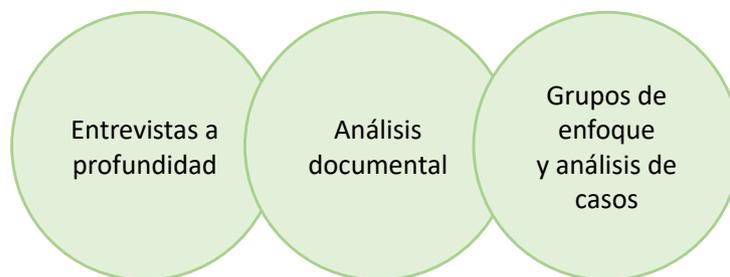
Objetivos específicos

- a) Determinar la pertinencia de los mecanismos de seguimiento con los que cuenta el programa para documentar sus resultados y el avance en el cumplimiento de sus objetivos.
- b) Determinar el cumplimiento de los objetivos del programa y si es pertinente para la atención del problema público diagnosticado.
- c) Determinar si el desempeño del programa es pertinente para garantizar su sostenibilidad y la de sus resultados.

Parámetros metodológicos para los objetivos

- a) Técnicas de investigación: predominantemente cualitativas, no experimentales:
 - I. Análisis documental y de gabinete con base en solicitud de información del programa.
 - II. Análisis de datos obtenidos.
 - III. Entrevistas a profundidad a través de un instrumento estructurado (Institucional).
 - IV. Grupos de enfoque con beneficiarios.
 - V. Análisis de casos con beneficiarios; mediante entrevista a beneficiarios y análisis de proyectos.

Figura 2. Técnicas empleadas



Fuente: Elaboración propia.

Entrevistas con responsables (institucionales)

- Se realizó una entrevista a profundidad en sesión de trabajo con personal responsable del programa (Asesores y Dirección de Participación y Vinculación Social-SEDIS).
- Se hizo una entrevista a profundidad en sesión de trabajo con la Dirección General de Política Social.

Entrevistas con beneficiarios

- Se aplicaron 6 entrevistas con beneficiarios del programa.

Análisis documental

- Se realizó una solicitud de información detallada a personal responsable del programa donde se detallaron los requerimientos de información institucional y normativa del programa, necesaria para el análisis.

Grupos de enfoque y casos de observación

- Se llevaron a cabo 5 sesiones grupales con beneficiarios, donde se abordaron temas relacionados con los resultados y la operación del programa.
 - Se realizó la observación de 4 casos en los que se analizaron los proyectos y acciones de las OSC, así como la orientación a los resultados en la población beneficiaria indirecta.
- a) Fuentes de información: Indirectas o directas; Unidades ejecutoras del programa; Dependencias gubernamentales del estado de Jalisco, coordinadoras del programa objeto de estudio.
 - b) Alcance: Análisis descriptivo, concluyente con recomendaciones.
 - c) Enfoque: Predominantemente cualitativo con valoración sintética cuantitativa en preguntas de investigación pertinentes.

Criterios para el análisis de la información recabada. Los criterios empleados para el análisis de la información corresponderán a las siguientes técnicas:

- **Entrevistas a profundidad.** Se diseñó un instrumento estructurado, aplicable a los elementos responsables del programa, con la finalidad de dar respuesta a los objetivos específicos de la evaluación y las preguntas de investigación planteadas en el estudio. El criterio de análisis fue predominantemente cualitativo y descriptivo, donde se contrastó la información solicitada del programa (normativa e institucional), las evidencias y los elementos recopilados para dar respuesta clara y argumentada a los reactivos instrumentados.
- **Análisis documental (Gabinete).** Tras una solicitud detallada de información sobre el programa, su desempeño y la normatividad, así como todos los aspectos vinculados de

manera interna a la generación de los bienes y servicios del programa, se realizó un examen detallado y pormenorizado de los elementos particulares del programa, relacionados con los objetivos de evaluación y las preguntas de investigación, de manera que en conjunto proporcionaron una serie de conclusiones del estudio.

El trabajo de gabinete incluyó actividades de acopio, organización, sistematización y valoración de la información contenida en registros administrativos, bases de datos, documentos oficiales, documentos normativos y sistemas de información, entre otros. Para llevar a cabo el análisis de gabinete, se consideraron, como mínimo, los siguientes documentos:

1. La normatividad aplicable. Ley de Desarrollo Urbano Social para el Estado de Jalisco. Plan Estatal de Desarrollo. Programa Sectorial de Equidad de Oportunidades. Reglamento de las SEDIS. Reglas de operación del Programa. Manuales de Procedimientos del programa.
 2. Sistemas de información utilizados en la operación del programa.
 3. Matriz de Indicadores para Resultados del Programa para el ejercicio fiscal. Avance en el monitoreo de los indicadores de la MIR.
 4. Base de datos del Padrón de Beneficiarios del programa.
 5. Documentos de trabajo, institucionales e informes de avances del programa.
 6. Evaluación Específica de Diseño, Procesos y Operación, 2014.
- **Grupos de enfoque.** Se diseñó una estrategia de trabajo de campo para realizar los grupos de enfoque acorde con el universo de beneficiarios a estudiar, estos grupos de enfoque fueron utilizados como elemento de análisis sobre los resultados en la población atendida por el programa. Después de hacer una guía de tópicos y estructurar una serie de temas a explorar, se integraron los hallazgos junto con los demás elementos de análisis.

6. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

En el presente apartado se detallan los resultados obtenidos en la evaluación, tomando como base cada uno de los objetivos específicos planteados en la metodología y las preguntas de investigación, soportadas por un análisis documental y de campo que incluyó la aplicación de entrevistas a profundidad, grupos de enfoque y casos de observación, así como la revisión de documentación interna y normativa del programa objeto de evaluación.

6.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Objetivo específico

1. Determinar la pertinencia de los mecanismos de seguimiento con los que cuenta el programa para documentar sus resultados y el avance en el cumplimiento de sus objetivos.

Pregunta de investigación

1.1 ¿El programa cuenta con mecanismos e instrumentos de seguimiento para documentar y monitorear su avance?

Valoración en la escala de respuesta: 2 (algo insuficiente)

En la escala de valoración, donde 1 es insuficiente a 4 suficiente, se establece la calificación de 2 (algo insuficiente). Se registró que el programa dispone de mecanismos e instrumentos de seguimiento para documentar y monitorear su avance (MIR, Padrón de Beneficiarios, Actas Circunstanciadas de Comprobación de Apoyos, Expedientes de Beneficiarios). Asimismo, la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) se encuentra diseñada con base en la Metodología del Marco Lógico (MML); este instrumento de seguimiento y monitoreo, así como datos relevantes del programa, están incorporados al Sistema de Seguimiento Estatal de Programas Presupuestarios (Sistema de Evaluación del Desempeño) y en el Sistema de Monitoreo de Acciones y Programas Públicos del Estado de Jalisco.

Se observó que el Padrón de Beneficiarios presenta algunas inconsistencias en la información, ya que no registra los apoyos Emergentes que ha otorgado el programa, es decir, no se encuentran actualizados los 18 apoyos Emergentes que el programa entregó según los registros internos; también se identificó que el programa no dispone de un mecanismo para medir el desempeño de las OSC en la implementación de sus proyectos, la justificación de éstos en cuanto al problema público que pretenden atender, así como la medición de los resultados que obtienen las Organizaciones.

Justificación de la respuesta

El programa dispone de los siguientes mecanismos e instrumentos de seguimiento para documentar y monitorear sus avances: Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) en la cual se establecen indicadores de seguimiento para monitorear los avances del programa.

Se dispone de un Padrón de Beneficiarios que incluye los datos de las Organizaciones de la Sociedad Civil, así como el nombre del proyecto, tipo de estatus y monto aprobado.

Se presentan inconsistencias en el Padrón de Beneficiarios, ya que no registra los apoyos Emergentes entregados por el programa, los cuales, de acuerdo con los registros internos de la dependencia, ascienden a 18. Por otra parte, existe inconsistencia en cuanto a la suma de los montos que se describen en el padrón y los que se tienen en los registros internos de las organizaciones beneficiadas y los montos aprobados para sus proyectos. Estos aspectos representan un área de oportunidad en la verificación y actualización de los datos contenidos en el padrón publicado.

El padrón de beneficiarios deberá integrarse de conformidad a lo establecido en la Ley de Desarrollo Social para el Estado de Jalisco, en el artículo 31 Bis. «El Padrón único de Beneficiarios, tiene por Objeto:

Conocer con puntualidad el destino de los apoyos de programas de desarrollo social, tanto a nivel personal, familiar y por diferentes agregados territoriales;

- I. Transparentar el uso de los recursos públicos;
- II. Evitar distorsiones y duplicidades en el otorgamiento de los apoyos gubernamentales;
- III. Unificar y sistematizar la información de los beneficiarios de programas gubernamentales;
- IV. Articular las políticas públicas bajo criterios de complementariedad, integralidad y sustentabilidad de los programas gubernamentales, y
- V. Generar información estratégica para el diagnóstico, planeación, evaluación, seguimiento y toma de decisiones en materia de política públicas para el desarrollo social» (p. 11).

El programa dispone de un instrumento de seguimiento denominado «Expediente», en donde se detalla la información de los proyectos y la comprobación de los apoyos (Acta Circunstanciada); este documento permite al programa mantener un seguimiento sobre los apoyos entregados. Se observa la siguiente estructura del documento:

- Relación de facturas
- Acta de revisión de coinversión
- Resumen de metas
- Relación de beneficiarios atendidos a través de la organización con el apoyo del programa
- Memoria fotográfica y testigos
- Estados de cuenta

Por otra parte, se observa que el programa no cuenta con un mecanismo para medir el desempeño de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el desarrollo de los proyectos, la justificación de sus proyectos en orientación al problema que pretenden atender y tampoco dispone de un mecanismo para medir los resultados obtenidos con los apoyos entregados, dado que las Organizaciones solo se enfocan a presentar un informe de comprobación de gastos. Por tanto, es recomendable la implementación de un mecanismo que permita medir el desempeño y los resultados de las OSC, así como la justificación de sus proyectos.

En relación con la Matriz de Indicadores para Resultados, se observó que dispone de 13 indicadores en sus cuatro niveles (Fin, Propósito, Componentes y Actividades), cuya finalidad consiste en permitir el seguimiento y monitoreo de los resultados del programa.

Tabla 4. Indicadores de la MIR del programa presupuestario de Coinversión Social

Nivel	Resumen narrativo	#	Nombre del indicador
FIN	Contribuir a reducir la desigualdad y marginación social garantizando el ejercicio efectivo de los derechos sociales a través de la coinversión social con OSC para la atención de grupos vulnerables	1	Porcentaje de población en situación de pobreza en el estado de Jalisco
PROPÓSITO	Organizaciones de la Sociedad Civil en el estado de Jalisco fortalecen sus capacidades institucionales	2	Porcentaje de organizaciones apoyadas por el programa
		3	Puntaje promedio del Índice de Medición de Capacidades Institucionales obtenido por las Organizaciones de la Sociedad Civil apoyadas por el Programa Apoyo a las OSC
		4	Promedio de personas beneficiadas a través del apoyo a Organizaciones de la Sociedad Civil
COMPONENTE 1	Apoyos monetarios a la sociedad civil organizada con proyectos vinculados al bienestar social entregados	5	Porcentaje de OSC apoyadas para desarrollar proyectos vinculados al bienestar social
ACTIVIDAD 1.1	Dictamen del Consejo Dictaminador de los proyectos presentados por Organizaciones de la Sociedad Civil, vía Convocatoria	6	Porcentaje de proyectos aprobados por el Consejo Dictaminador para ser apoyados por el Programa Apoyo a las OSC
ACTIVIDAD 1.2	Validación, por medio de visitas físicas, de la realización de los proyectos de las Organizaciones de la Sociedad Civil apoyadas por el Programa Apoyo a las OSC, vía Convocatoria, y para la atención de contingencias extemporáneas	7	Porcentaje de proyectos validados por medio de visitas físicas
COMPONENTE 2	Capacitación otorgada a Organismos de la Sociedad Civil para su fortalecimiento	8	Porcentaje de Organizaciones de la Sociedad Civil capacitadas por el Programa Apoyo a las OSC
ACTIVIDAD 2.1	Generación de instrumentos de medición de capacidades institucionales de las organizaciones de la sociedad civil	9	Porcentaje de instrumentos generados para medir capacidades institucionales
ACTIVIDAD 2.2	Actualización del padrón unificado de las organizaciones de la sociedad civil	10	Porcentaje de Organizaciones de la Sociedad Civil registradas en el Padrón Unificado por el Programa Apoyo a las OSC con información completa
COMPONENTE 3	Apoyos a Organizaciones de la Sociedad Civil entregados por el Programa Apoyo a las OSC en la modalidad de coinversión con otras instituciones	11	Porcentaje de Organizaciones de la Sociedad Civil apoyadas por el Programa Apoyo a las OSC en la modalidad de coinversión con otras instituciones
ACTIVIDAD 3.1	Firma de convenios de coinversión con otras instituciones para el apoyo de Organizaciones de la Sociedad Civil	12	Porcentaje de convenios de coinversión firmados

Nivel	Resumen narrativo	#	Nombre del indicador
ACTIVIDAD 3.2	Comprobación de gastos de Organizaciones apoyadas por el Programa Apoyo a las OSC en la modalidad de coinversión con otras instituciones	13	Porcentaje de Organizaciones apoyadas en la modalidad de coinversión con otras instituciones con expediente de comprobación de gastos completo

Fuente: Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa Presupuestario Coinversión Social.

La estructura de la MIR del programa se plantea, sustentada en lo dispuesto en el Manual de Programación y Presupuesto 2017, en su apartado «Estructura de la Matriz de Indicadores», basada en la Metodología de Marco Lógico (Manual de Programación y Presupuesto, 2017, p.52), pero se observan aspectos de mejora en la estructura de la MIR a nivel de componentes, dado que dos componentes presentan ambigüedades en su resumen narrativo, como se detallará en la pregunta 1.2.

En la entrevista con responsables del programa, se identificó que no se dispone de un procedimiento documentado sobre las visitas de verificación (Entrevista a responsables del programa, 2018); en las sesiones grupales se identificó como un área de mejora la falta de seguimiento en el desarrollo de los proyectos beneficiados, con lo cual el programa pudiera obtener evidencias sobre el avance y su retroalimentación (Sesiones de grupo con OSC beneficiadas, 2018).

Pregunta de Investigación

1.2 ¿El programa cuenta con una Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) o un instrumento que permita dar seguimiento a los resultados y en qué medida su lógica causal es adecuada para ello?

Valoración en la escala de respuesta: 2 (algo insuficiente)

En la escala de valoración donde 1 es insuficiente a 4 suficiente, se establece la calificación de 2 (algo insuficiente). Se registra que el programa dispone de una Matriz de Indicadores para Resultados, publicada en el Sistema de Monitoreo de Acciones y Programas Públicos.

La MIR presenta ambigüedades en su estructura en el nivel de Actividades, pues no son las suficientes para cumplir con la generación de los entregables, y los componentes citados no corresponden en su totalidad con los entregables (apoyos económicos y en especie) del programa en sus diversas modalidades.

En cuanto al Propósito citado en la MIR 2017, se registra que este no se asocia directamente con el objetivo general del programa o la solución del problema público identificado, pues el resumen narrativo lo describe como «Organizaciones de la Sociedad Civil en el Estado de Jalisco fortalecen sus capacidades institucionales», mientras que el objetivo del programa determinado en las ROP es «Fomentar las actividades que llevan a cabo las OSC en el Estado de Jalisco». En consecuencia, el Propósito listado en la MIR no presenta una lógica causal relacionada

directamente con el objetivo del programa descrito en las Reglas de Operación. También es recomendable la reorientación del objetivo general del programa de manera que permita identificar su aportación al fortalecimiento de la participación ciudadana en alineación con los diversos referentes teóricos y empíricos (obsérvese a detalle la tabla 15).

Se registra que el resumen narrativo del nivel de Fin, determinado en la Matriz de Indicadores para Resultados 2017, mantiene relación con uno de los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo alineados con el programa, de manera que no se puede identificar con claridad la contribución del programa al PED. Por otra parte, el indicador de nivel de Fin «Porcentaje de población en situación de pobreza en el Estado de Jalisco» presenta áreas de mejora, ya que no está asociado con el objetivo del Fin, que corresponde a «Contribuir a reducir la desigualdad y marginación social...», con lo cual el indicador no es pertinente para medir dicha contribución.

Justificación de la respuesta

Análisis causal de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

En las siguientes tablas se presenta un análisis de la lógica causal sobre la Matriz de Indicadores para Resultados del programa Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil. En ellas se puede observar una comparativa de los elementos citados en la MIR y su congruencia causal, así como la valoración de la lógica de la intervención del programa, citada en las Reglas de Operación, con lo cual se logran identificar una serie de observaciones y valoraciones sobre la pertinencia causal de la MIR en función de la teoría del cambio que pretende lograr el programa.

De acuerdo con el análisis de la MIR realizado por el equipo evaluador, se estableció una semaforización (verde, amarillo y rojo) para cada elemento de la Matriz, con el objetivo de categorizar las valoraciones e indicar el grado de pertinencia de cada nivel, de manera que el color verde indica pertinencia, amarillo significa regular y rojo poco pertinente. Con lo anterior, se puede definir en qué medida la lógica causal es adecuada para dar seguimiento a los resultados del programa.

Figura 3. Valoración de la Matriz de Indicadores para Resultados

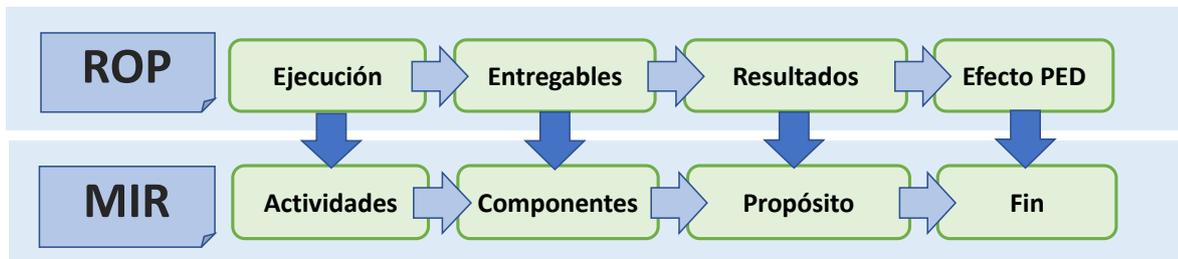
Valoración del nivel de la Matriz de Indicadores para Resultados		
Pertinente	Regular	Poco pertinente
		

Fuente: Elaboración propia.

El análisis comparativo para determinar la causalidad de la MIR tiene como base la información vertida en las Reglas de Operación del programa, con lo cual se identificaron las principales actividades, entregables, el objetivo del programa y su contribución al PED, de manera que se permitiera verificar la pertinencia causal de la Matriz de Indicadores para Resultados.

Adicionalmente, se hizo un análisis del objetivo del programa para valorar su congruencia causal con el problema que se pretende atender.

Figura 4. Esquema causal de la Matriz de Indicadores para Resultados



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 5 se realiza la comparativa de las actividades de la MIR, con las citadas en las ROP, con la finalidad de valorar su pertinencia, de manera que se pueda determinar la relación causal de la ejecución del programa con las actividades establecidas en la MIR.

Tabla 5. Comparativa de la Lógica Causal de la MIR (Nivel Actividades)

Comparativa de la Lógica causal de la Matriz de Indicadores para Resultados (Nivel de Actividades)					
Actividades citadas en las ROP.	Actividades por Componente:			Observación	Valoración
	Componente 1. Apoyos monetarios a la sociedad civil organizada con proyectos vinculados al bienestar social entregados.	Componente 2. Capacitación otorgada a Organismos de la Sociedad Civil para su fortalecimiento.	Componente 3. Apoyos a Organizaciones de la Sociedad Civil entregados por el Programa Apoyo a las OSC en la modalidad de coinversión con otras instituciones.		
Publicación de la convocatoria por SEDIS.				La MIR no describe ninguna Actividad o Componente, a través de los cuales se pueda medir la publicación de la convocatoria o generación del entregable (Convocatoria por SEDIS publicada).	
Registro de Solicitantes; las OSC a través de sus representantes solicitan registro de proyecto.				La Matriz de Indicadores para Resultados no describe ninguna actividad relacionada con el "Registro de Solicitudes", a través de la cual se pueda medir con el indicador el cumplimiento de dicha actividad.	
Selección de Beneficiarios El Consejo Dictaminador Selecciona proyectos.	ACT 1.1 Dictaminación por el Consejo Dictaminador de los proyectos presentados por Organizaciones de la Sociedad Civil vía Convocatoria.			Se observa que la actividad listada en la MIR, se asocia con la Actividad citada en las ROP, la cual es pertinente para producir el componente 1, así mismo, puede medirse su cumplimiento, a través de su indicador.	
Elaboración del padrón de beneficiarios de la Organizaciones Seleccionadas.		ACT 2.2 Actualización del padrón unificado de las organizaciones de la sociedad civil.		La Actividad listada en la MIR se asocia con la actividad citada en las ROP, la cual es pertinente para la generación del componente 2, la cual puede ser medible a través de su indicador.	
Celebración de Convenio de concertación de apoyo SEDIS – OSC.				La Matriz de Indicadores para Resultados no describe ninguna actividad, a través de la cual se pueda medir con su indicador, la celebración de Convenios de concertación de apoyos.	
Integración de Comités de Contraloría Social.				La MIR no lista ninguna actividad o componente, a través del cual se logre medir el cumplimiento en la integración de los Comités de Contraloría Social del programa.	
Entrega de informe final de las OSC, una vez culminado el proyecto.			ACT 3.2 Comprobación de gastos de Organizaciones apoyadas por el Programa Apoyo a las OSC en la modalidad de coinversión con otras instituciones.	Se observa que la actividad determinada en la MIR, se asocia con la Actividad citada en las ROP, la cual es pertinente para producir el componente 3, así mismo, puede medirse su cumplimiento, a través de su indicador.	
	ACT 1.2 Validación por medio de visitas físicas la realización de los proyectos de las Organizaciones de la Sociedad Civil apoyadas por el Programa Apoyo a las OSC vía Convocatoria y para la atención de contingencias extemporáneas.	ACT 2.1 Generación de instrumentos de medición de capacidades institucionales de las organizaciones de la sociedad civil.	ACT 3.1 Firma de convenios de coinversión con otras instituciones para el apoyo de Organizaciones de la Sociedad Civil.	En los componentes de la MIR se listan actividades no identificadas en las actividades citadas en las ROP, de acuerdo a la interpretación de la lógica de la intervención en su estado actual.	

Fuente: Elaboración propia, con base en la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) 2017 y las Reglas de Operación 2017.

La Matriz de Indicadores para Resultados del programa establece tres componentes, los cuales tienen determinadas dos actividades cada uno para su producción, de manera que se realizó la

comparación con las actividades clave citadas en las ROP, registrándose que de las seis actividades que se enlistan en la MIR para la generación de los componentes, solo tres se asocian directamente con la generación de entregables del problema.

Las actividades que mantienen una relación con la interpretación de la lógica de la intervención (Reglas de Operación) son:

- Actividad 1.1. «Dictaminación por el Consejo Dictaminador de los proyectos presentados por Organizaciones de la Sociedad Civil vía Convocatoria», pertinente para la generación del componente 1.
- Actividad 2.2. Actualización del padrón unificado de las organizaciones de la sociedad civil, necesaria para la producción del componente 2.
- Actividad 3.2. Comprobación de gastos de Organizaciones apoyadas por el Programa Apoyo a las OSC en la modalidad de coinversión con otras instituciones, necesaria para la generación del componente 3.

La Matriz de Indicadores para Resultados presenta algunas actividades que no tienen una relación clave con la lógica de la intervención (ROP), por ejemplo, «ACT 1.2 Validación por medio de visitas físicas la realización de los proyectos de las Organizaciones de la Sociedad Civil apoyadas por el Programa Apoyo a las OSC vía Convocatoria y para la atención de contingencias extemporáneas». En ese aspecto, es recomendable que las actividades incluidas en cada componente sean de mayor relevancia y alineadas a las Reglas de Operación.

Asimismo, la MIR no describe actividades a través de las cuales se pueda medir el cumplimiento de algunas acciones citadas en las ROP. Por ejemplo, «Publicación de la convocatoria», «Registro de solicitantes», «Celebración de Convenio de concertación de apoyo»; tampoco se describe una actividad que permita medir el cumplimiento en la integración de los Comités de Contraloría Social.

Con base en lo anterior, las actividades presentadas en la MIR no mantienen una lógica causal directamente relacionada para la generación de los entregables del programa, es decir, los apoyos económicos y de capacitación (especie), con lo cual es recomendable analizar las actividades descritas en la Matriz de Indicadores para Resultados o, en su caso, modificar su estructura con actividades asociadas a los componentes, de tal forma que se pueda monitorear el cumplimiento de los entregables (componentes) del programa.

En la tabla 6 se realiza la valoración de los componentes citados en la Matriz de Indicadores para Resultados con los entregables/productos (apoyos) establecidos en las Reglas de Operación del programa.

Tabla 6. Comparativa de la Lógica Causal de la MIR (Nivel Componentes)

Comparativa de la Lógica Causal de la Matriz de Indicadores para Resultados (Nivel de Componentes).				
Entregables citados en las ROP (entregables, bienes y servicios del Programa)	Componentes en la MIR:	Indicadores (Nivel de componente)	Observación	Valoración
Coinversión; Montos de los apoyos de acuerdo al costo del proyecto: Hasta \$100,000.00 Entre \$100,001.00 y \$400,000.00 Entre \$400,001.00 y 1'000,000.00	Componente 1. Apoyos monetarios a la sociedad civil organizada con proyectos vinculados al bienestar social entregados.	Porcentaje de OSC's apoyadas para desarrollar proyectos vinculados al bienestar social.	<ul style="list-style-type: none"> - Se observa que el Componente determinado en la MIR, se asocia con entregable citado en las ROP. - El resumen narrativo del componente no especifica claramente el apoyo de coinversión. - La formula de cálculo del indicador especifica su relación con este entregable. - El Componente puede medirse a través de su indicador. 	
Cofinanciamiento; Entre la SEDIS y otras entidades de Gobierno Estatal, Federal, Municipal y/o Organismos públicos descentralizados de cualquier nivel de gobierno y/o Organismos de la iniciativa privada.	Componente 3. Apoyos a Organizaciones de la Sociedad Civil entregados por el Programa Apoyo a las OSC's en la modalidad de coinversión con otras instituciones.	Porcentaje de Organizaciones de la Sociedad Civil apoyadas por el Programa Apoyo a las OSC's en la modalidad de coinversión con otras instituciones.	<ul style="list-style-type: none"> - Se observa que el Componente determinado en la MIR, tiene una correspondencia con el entregable citado en las ROP. - El Componente determinado en la MIR, es medible a través de su indicador. 	
Apoyo Emergente; apoyo económico y/o en especie a OSC, que tengan necesidad de recursos para el cumplimiento de su objeto, ocasionado por alguna contingencia de manera extemporánea.	Componente 1. Apoyos monetarios a la sociedad civil organizada con proyectos vinculados al bienestar social entregados.	Porcentaje de OSC's apoyadas para desarrollar proyectos vinculados al bienestar social.	<ul style="list-style-type: none"> - Se observa que el Componente determinado en la MIR, se asocia con entregable citado en las ROP. - El resumen narrativo del componente no especifica claramente el apoyo Emergente. - La formula de cálculo del indicador especifica su relación con este entregable. - El Componente puede medirse a través de su indicador. 	
Apoyo en Capacitación; Consistente en capacitaciones, asesorías o acompañamientos técnico dirigidos al desarrollo de capacidades y fortalecimiento de las OSC, procuración de fondos y replicas exitosas, a través de cursos, seminarios o mentorías.	Componente 2. Capacitación otorgada a Organismos de la Sociedad Civil para su fortalecimiento.	Porcentaje de Organizaciones de la Sociedad Civil capacitadas por el Programa Apoyo a las OSC's.	<ul style="list-style-type: none"> - Se observa que el Componente listado en la MIR, tiene una correspondencia con el entregable citado en las ROP. - En la MIR no se listan actividades para el componente 2, relacionadas con la impartición de capacitación a las OSC. 	

Fuente: Elaboración propia, con base en la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) 2017 y las Reglas de Operación 2017.

Se observa que la Matriz de Indicadores describe tres componentes mediante los cuales se pretende medir el cumplimiento de los objetivos de este nivel, es decir, medir los bienes o servicios que produce o entrega el programa para cumplir con su Propósito.

De acuerdo con el análisis de la estructura de la MIR en el nivel de componentes y la comparativa de los entregables (apoyos) establecidos en las Reglas de Operación, se registra que los tres componentes listados en la MIR se asocian con los apoyos que ofrece el programa en Coinversión, Cofinanciamiento, Apoyo Emergente y Apoyo en Capacitación. Aun así, se registra la necesidad de que los componentes midan de manera más precisa dichos entregables; por citar un caso, los apoyos emergentes no pueden ser medidos a cabalidad, pues solo se registran en la MIR proyectos vinculados con bienestar social, de manera que no se asocia totalmente con el tipo de apoyo emergente.

En cuanto al componente 1: «Apoyos monetarios a la sociedad civil organizada con proyectos vinculados al bienestar social entregados», este se relaciona con los apoyos de Coinversión y Emergente. Sin embargo, en su resumen narrativo no refiere ninguno de estos dos apoyos; su relación se puede advertir en la fórmula de cálculo del indicador siendo la siguiente: «[Número total de organizaciones de la sociedad civil apoyadas por el Programa Apoyo a las OSC para desarrollar proyectos vinculados al bienestar social elegidos vía convocatoria y para apoyo de

atención a contingencias / Número total de organizaciones de la sociedad civil programadas para recibir apoyo en la modalidad de proyectos vinculados al bienestar social elegidos vía convocatoria y para apoyo de atención a contingencias)* 100] (sic)». Se observa un área de oportunidad en la determinación de un indicador que permita monitorear la generación o entrega de cada uno de los apoyos mencionados por separado, para medir su aportación en el cumplimiento del Propósito del programa.

En la comparativa se observa que el componente 2, «Capacitación otorgada a Organismos de la Sociedad Civil para su fortalecimiento», tiene correspondencia con el apoyo que ofrece el programa en Capacitación a las OSC, pero de las dos actividades listadas en la MIR para este componente ninguna está relacionada con acciones encaminadas a la impartición de capacitación, de tal manera que el componente carece de una lógica causal en el cumplimiento del Propósito del programa. Así, se observa un área de mejora en la determinación de actividades relacionadas a la generación del componente de capacitación.

Por otra parte, el componente 3, «Apoyos a Organizaciones de la Sociedad Civil entregados por el Programa Apoyo a las OSC en la modalidad de coinversión con otras instituciones», mantiene una relación directa con el apoyo Cofinanciamiento; asimismo, se puede monitorear con el indicador establecido en la MIR. Por ello, se puede determinar su aportación en el cumplimiento del Propósito del programa.

A nivel general, puede concluirse que los componentes deben replantearse según la causalidad definida en las Reglas de Operación, pues los entregables del programa no están totalmente contemplados en dicho nivel de la MIR. También, los indicadores deben reflejar la meta con la que se establece el porcentaje de avance de cada componente y que tengan relación directa con los entregables del programa.

En la tabla 7 se ofrece la comparativa del Propósito determinado en la Matriz de Indicadores para Resultados, con el objetivo establecido en las Reglas de Operación del programa.

Tabla 7. Comparativa de la Lógica Causal de la MIR (Nivel Propósito)

Comparativa de la Lógica Causal de la Matriz de Indicadores para Resultados (Nivel de Propósito).				
Objetivo citado en las ROP (objetivo general del programa)	Propósito en la MIR:	Indicadores (Nivel de Propósito)	Observación	Valoración
Fomentar las actividades que llevan a cabo las organizaciones de la sociedad civil en Jalisco orientadas, entre otras, a mejorar la calidad de vida de la ciudadanía, el ejercicio pleno de los derechos humanos, la participación en políticas públicas y el acceso a bienes y servicios públicos así como incentivar el desarrollo y fortalecimiento institucional.	Organizaciones de la Sociedad Civil en el Estado de Jalisco fortalecen su capacidades institucionales.	Porcentaje de organizaciones apoyadas por El Programa	<ul style="list-style-type: none"> - Se observa que el Propósito establecido en la MIR es ambiguo, dado que no se relaciona claramente con el objetivo general del programa, a través del cual se pretende fomentar las actividades que llevan a cabo las organizaciones de la sociedad civil, de la participación en políticas públicas y el acceso a bienes y servicios públicos. - El Indicador "Porcentaje de Organizaciones apoyadas por el programa", no tiene relación con el Propósito determinado en la MIR, dado que parece ser un Indicador para monitorear el cumplimiento de una Actividad o Componente, de manera que la medición de este indicador no corresponde al Propósito. - El Indicador "Promedio de personas beneficiadas a través del apoyo a Organizaciones de la Sociedad Civil", no tiene relación con el Propósito listado en la MIR, dado que parece ser un Indicador para monitorear el cumplimiento de una Actividad o Componente. 	
		Puntaje promedio del Índice de Medición de Capacidades Institucionales obtenido por las Organizaciones de la Sociedad Civil apoyadas por el Programa Apoyo a las OSC's.		
		Promedio de personas beneficiadas a través del apoyo a Organizaciones de la Sociedad Civil.		

Fuente: Elaboración propia, con base en la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) 2017 y las Reglas de Operación 2017.

Considerando la comparativa del Propósito citado en la MIR con el objetivo del programa establecido en las Reglas de Operación, se observa que es ambiguo, ya que el resumen narrativo se plantea de manera general; por ejemplo, «Organizaciones de la Sociedad Civil en el Estado de Jalisco fortalecen sus capacidades institucionales», de tal manera que no se relaciona directamente con lo que se establece en el objetivo general del programa, que es «fomentar las actividades que llevan a cabo las OSC en el Estado de Jalisco». Por tanto, el Propósito listado en la MIR no presenta una lógica causal relacionada directamente con el objetivo del programa. Esto también lleva a reconsiderar el objetivo del programa, puesto que «Fomentar las actividades de las OSC...» no parece reflejar la esencia que da razón de ser al programa y que se relaciona con la coparticipación del Gobierno y la Sociedad Civil Organizada.

El Propósito se describe en la Metodología del Marco Lógico como «el resultado directo a ser logrado en la población o área de enfoque» (Manual de Programación y Presupuesto, 2017, p.53), en este sentido, el propósito deberá estar relacionado directamente con el objetivo del programa.

Por otra parte, se observa que dos indicadores de los tres descritos en la MIR a nivel de Propósito no tienen relación con el objetivo de este nivel, debido a que parecen ser indicadores para monitorear el cumplimiento de una actividad o componente; por ejemplo, «Promedio de personas beneficiadas a través del apoyo a Organizaciones de la Sociedad Civil» y «Porcentaje de Organizaciones apoyadas por el programa», de tal manera que se deberá valorar la pertinencia de dichos indicadores para que se determinen indicadores que permitan medir el cumplimiento del objetivo del programa.

La siguiente tabla muestra la comparativa del Fin citado en la Matriz de Indicadores para Resultados y la contribución del programa con el Plan Estatal de Desarrollo (efecto), a través de sus objetivos estratégicos establecidos en las Reglas de Operación.

Tabla 8. Comparativa de la Lógica Causal de la MIR (nivel Fin)

Comparativa de la Lógica Causal de la Matriz de Indicadores para Resultados (Nivel de Fin).				
Contribución citada en las ROP (contribución al Plan Estatal de Desarrollo)	Fin en la MIR:	Indicadores (Nivel de Fin)	Observación	Valoración
<ul style="list-style-type: none"> - 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. - 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. 	Contribuir a reducir la desigualdad y marginación social garantizando el ejercicio efectivo de los derechos sociales a través de la coinversión social con OSC's para la atención de grupos vulnerables.	Porcentaje de población en situación de pobreza en el Estado de Jalisco.	<ul style="list-style-type: none"> - El Fin determinado en la MIR contribuye al Plan Estatal de Desarrollo, a través de su Objetivo de Desarrollo OD17, mediante del cual se busca reducir la desigualdad y marginación social. - En el Fin listado en la Matriz de Indicadores no se especifica con claridad la relación que mantiene con el Objetivo de Desarrollo OD28, con el cual se busca construir ciudadanía desde el enfoque de la gobernanza, es decir, que la sociedad se involucre en los asuntos públicos. - El indicador establecido para el Fin no es pertinente para medir la contribución del programa en la reducción de la desigualdad y marginación social, dado que está orientado a medir el porcentaje de pobreza en la entidad. 	

Fuente: Elaboración propia, con base en la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) 2017 y las Reglas de Operación 2017.

De acuerdo con el análisis comparativo del resumen narrativo del nivel de Fin, establecido en la Matriz de Indicadores para Resultados y la contribución del programa(efecto)a los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo (PED)citados en las ROP, se observa que el Fin descrito en la MIR contribuye al PED de manera parcial, a través de uno de los dos Objetivos de Desarrollo citados en las Reglas de Operación del Programa.

Se registra que el objetivo de desarrollo del PED que da origen al Fin en la Matriz es el «Objetivo 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»(ROP Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil, 2017).Dada la relación directa del resumen narrativo del Fin con este objetivo de desarrollo, donde se establece la contribución del programa a través de la coinversión social con las Organizaciones de la Sociedad Civil para la atención de grupos vulnerables, se observa que en el resumen narrativo del Fin no se identifica la contribución con el 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» (ROP Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil, 2017). En consecuencia, es pertinente la inclusión del objetivo OD28 en el Fin de la MIR, puesto que aumentar la participación ciudadana en los asuntos públicos a través de los apoyos otorgados a las OSC se considera una de las principales contribuciones del programa, en tanto que, el objetivo OD17, presenta menos relevancia, puesto que el objeto del programa no está íntimamente relacionado con la desigualdad y la marginación social, siendo estos aspectos, contribuciones indirectas del programa.

Por otra parte, se observa que el indicador establecido en el nivel de Fin, «Porcentaje de población en situación de pobreza en el Estado de Jalisco» no es pertinente para medir el cumplimiento del programa en este nivel, ya que el indicador determinado no está asociado al objetivo del Fin, que corresponde a «Contribuir a reducir la desigualdad y marginación social garantizando el ejercicio efectivo de los derechos sociales a través de la coconversión social con OSC para la atención de grupos vulnerables». En este sentido, se observa un área de oportunidad, debido que se deberá analizar la pertinencia del indicador y su fórmula de cálculo para medir la desigualdad y marginación social.

El CONEVAL establece que «una persona se encuentra en pobreza cuando tiene al menos una carencia social (en los indicadores de rezago educativo, acceso a servicios de salud, acceso a la seguridad social, calidad y espacios de la vivienda, servicios básicos en la vivienda y acceso a la alimentación) y si su ingreso es insuficiente para adquirir los bienes y servicios que requiere para satisfacer sus necesidades alimentarias y no alimentarias»(Medición de la Pobreza, 2015). Por tanto, el indicador establecido en la MIR para el nivel de Fin no es congruente para medir la desigualdad y la marginación, ya que estos aspectos se miden con indicadores propiamente determinados para cada uno de ellos.

En cuanto a la medición de la desigualdad, se establece el Coeficiente de Gini, que según lo establecido en el CONEVAL «mide la desigualdad económica de una sociedad, mediante la exploración del nivel de concentración que existe en la distribución del ingreso entre la población»(Indicadores de Desigualdad, 2010). Por tanto, se observa un área de oportunidad en la falta de un indicador a nivel de Fin, mediante el cual se mida la contribución del programa en la reducción de la desigualdad, a través de la coconversión social con las Organizaciones de la Sociedad Civil.

Por otra parte, el CONAPO establece que la marginación «se asocia con la carencia de oportunidades sociales y a la ausencia de capacidades para adquirirlas o generarlas, pero también a privaciones e inaccesibilidad a bienes y servicios fundamentales para el bienestar»(Concepto y Dimensión de la Marginación, 2010), cabe mencionar que el Consejo Nacional de Población presentó en 2015 el índice de marginación por entidad federativa, el cual serviría como el referente para el cálculo del indicador; lo anterior representa un área de oportunidad en la falta de un indicador que mida la contribución del programa en la reducción de la marginación en el estado, a través de la coconversión social con las OSC.

En lo general, se puede inferir que la Matriz de Indicadores para Resultados del programa presenta una lógica causal parcial, en función del problema definido, la ejecución, los entregables y objetivo que desarrolla el programa.

En ese aspecto, se observa que las actividades no mantienen una lógica causal para producir los componentes, ni los componentes se relacionan completamente para cumplir con el Propósito del programa. El Propósito no establece una relación directa con el objetivo del programa, y dos indicadores de este nivel son ambiguos para medir su cumplimiento.

El Fin Establecido en la MIR se relaciona de manera parcial con los objetivos estratégicos del PED con los que se encuentra alineado el programa, por lo que no se puede determinar con claridad la contribución del programa con el Plan Estatal de Desarrollo; por tanto, es pertinente analizar la estructura de la MIR del programa, de manera que mantenga una lógica causal directamente relacionada con los elementos del diagnóstico, permitiendo mejorar el seguimiento de la intervención a través de sus indicadores.

Es recomendable que la MIR del programa sea replanteada en relación con las actividades clave para cumplir con los entregables citados en las ROP; igualmente, que los componentes sean un reflejo directo de los productos que entrega el programa a los beneficiarios, con lo cual se pueda establecer la causalidad de la Matriz de Indicadores para Resultados. En ese mismo tenor, el Propósito y el Fin del programa deben orientarse de manera que puedan reflejar la causalidad con el problema público que atiende el programa.

Valoración de la Lógica Vertical

En atención a lo que establece la Metodología del Marco Lógico, se observa que la estructura de la MIR dispone de dos Actividades por cada uno de los Componentes listados; estas se encuentran redactadas según las reglas de sintaxis para el nivel; los supuestos están alienados a las Actividades pertinentemente, pues son factores externos que se redactan de manera positiva y presentan la probabilidad de que ocurran.

En cuanto a los componentes, se puede observar que no cuentan con las Actividades suficientes para producirlos, debido que solo se describen dos actividades en cada componente. Este aspecto representa un área de oportunidad en la determinación de las actividades que sean suficientes para generar los componentes y que permitan monitorear el alcance de los objetivos de este nivel.

En la tabla 9 se presenta de manera descriptiva un ejemplo de las actividades listadas en el componente 1, observándose que no son las suficientes para generar dicho componente.

Tabla 9. Descripción del Componente 1

Componente 1	Actividades enlistadas	Observación
Apoyos monetarios a la sociedad civil organizada con proyectos vinculados al bienestar social entregados	Actividad 1.1 Dictaminación por el Consejo Dictaminador de los proyectos presentados por Organizaciones de la Sociedad Civil, vía Convocatoria	Como se puede observar, para llevar a cabo la entrega de apoyos monetarios a la sociedad civil organizada se requiere enlistar otras actividades; por ejemplo, la recepción de expedientes de las OSC y la entrega de apoyos a las OSC
	Actividad 1.2 Validación por medio de visitas físicas de la realización de los proyectos de las Organizaciones de la Sociedad Civil apoyadas por el Programa Apoyo a las OSC, vía Convocatoria, y para la atención de contingencias extemporáneas	

Fuente: Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) 2017 del programa Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil.

Se observan tres componentes en la MIR, de los cuales dos tienen ambigüedad en el resumen narrativo, pues no cumplen con las reglas de sintaxis: «Producto terminado o servicio producido + verbo en participio pasado», como se establece en la Metodología del Marco Lógico (Manual de Programación y Presupuesto, 2017, p.56), de manera que los componentes presentan un área de oportunidad en este aspecto.

Se observa que el Propósito «Organizaciones de la Sociedad Civil en el Estado de Jalisco fortalecen sus capacidades institucionales» presenta ambigüedad en su resumen narrativo, debido que no se relaciona directamente con el objetivo del programa establecido en las ROP, «Fomentar las actividades que llevan a cabo las Organizaciones de la Sociedad Civil en el Estado de Jalisco, orientadas a mejorar la calidad de vida de la ciudadanía, el ejercicio pleno de los derechos, participación en políticas públicas y acceso a bienestar y servicios públicos, así como incentivar el desarrollo y fortalecimiento institucional». Así, el Propósito pretende medir las OSC que fortalecen sus capacidades institucionales, y el objetivo del programa es fomentar las actividades de las organizaciones, aspecto que representa un área de oportunidad en la alineación del Propósito con el objetivo del programa, de manera que se pueda medir el cumplimiento del mismo.

El resumen narrativo del nivel de Fin, listado en la MIR, «Contribuir a reducir la desigualdad y marginación social garantizando el ejercicio efectivo de los derechos sociales a través de la coinversión social con OSC para la atención de grupos vulnerables», presenta ambigüedad en su resumen narrativo, debido a que se asocia de manera parcial con los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo, ya que en las Reglas de Operación se citan dos objetivos de desarrollo a los cuales se encuentra alineado el programa, mientras que el Fin descrito en la MIR únicamente mantiene relación con uno de ellos, de manera que no es adecuado para medir la contribución del programa al PED.

Valoración de la Lógica Horizontal

En la valoración de la lógica Horizontal se registra que la MIR dispone para Indicadores para cada nivel de su estructura, los cuales son pertinentes para los niveles de actividades y componentes.

A nivel de Propósito se establecen tres indicadores de los cuales dos no son adecuados para medir el cumplimiento de los objetivos de este nivel, debido que parecieran ser indicadores para los niveles de actividad o componente; por ejemplo, «Porcentaje de organizaciones apoyadas por El Programa» y «Promedio de personas beneficiadas a través del apoyo a Organizaciones de la Sociedad Civil», aspecto que representa un área de oportunidad en cuanto a determinación de indicadores adecuados para monitorear el Propósito del programa.

Se registra que el indicador a nivel de Fin «Porcentaje de población en situación de pobreza en el Estado de Jalisco» presenta ambigüedades, ya que no se relaciona directamente con el objetivo del Fin que corresponde a «Contribuir a reducir la desigualdad y marginación social...», de manera que el indicador en su fórmula de cálculo no establece variables relacionadas con las desigualdad y con la marginación social. Por tanto, se presenta un área de oportunidad en la

modificación del indicador de este nivel para que permita medir la contribución del programa al PED.

Pregunta de Investigación

1.3 ¿El programa ha identificado estudios externos e independientes en los que se analicen los resultados que este genera en la condición del problema público que pretende atender?

(Respuesta Cualitativa).

Justificación de la respuesta

El programa ha identificado estudios externos, principalmente para la identificación del problema y el diseño de la intervención; sin embargo, no se han registrado estudios que analicen los resultados que genera el programa sobre el problema público. Por tanto, es pertinente la identificación o realización de evaluaciones de impacto –ya sea en intervenciones similares a escala nacional o internacional o sobre el mismo programa– que permitan «la medición de los cambios que pueden ser atribuidos al programa (as) o a la política específica» (Instituto Latinoamericano y del Caribe de planificación Económica y Social, 2005).

Se identificó en las Reglas de Operación y en el diagnóstico publicado en el Sistema de Monitoreo de Acciones y Programa Públicos los siguientes estudios: Fortalecimiento de la Ciudadanía Organizada: Diagnóstico para un Ambiente Propicio en México y el estudio de Cohesión Social; asimismo, se identificó el Censo de Alojamiento de Asistencia Social que presentó el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), de manera que estos estudios fundamentan los antecedentes del diagnóstico y diseño del programa para la atención del problema público.

«Fortalecimiento de la Ciudadanía Organizada»: Diagnóstico y reformas para un ambiente propicio en México, un estudio que versa sobre las Organizaciones de la Sociedad Civil, la necesidad de promover las organizaciones sociales en México, las cuales son un actor fundamental para el desarrollo social, las prácticas democráticas y la mejora de las políticas públicas, teniendo como misión mejorar las condiciones de vida de la población de sectores marginados; por otra parte, se hace mención del reconocimiento jurídico, los estímulos fiscales para las OSC, financiamiento público y la coordinación de la administración pública federal para el fomento de las OSC; este estudio se puede considerar de amplios temas sobre las OSC de contribución al diagnóstico del programa (ROP Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil, 2017, p.7).

En cuanto al documento «Cohesión Social», este aborda la capacidad de las personas y grupos sociales de manejarse con normas colectivas, construir y perseverar redes y lazos sociales de confianza capaces de reforzar la acción colectiva y establecer bases de reciprocidad en el trato, que se extiende progresivamente al conjunto de la sociedad (ROP Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil, 2017, p.8).

En la actualización del diagnóstico del programa se incluye como antecedente algunos hallazgos del Diagnóstico de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el Estado de Jalisco 2005, realizado por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO). Del estudio se retoman algunos de los principales hallazgos, destacando la problemática de no contar con estrategias de financiamiento, la falta de conocimiento de los apoyos económicos que otorgan los sectores público y privados, así como la necesidad de capacitación en temas de estrategias de procuración, planeación y administración, hallazgos que sirven a manera de antecedentes para la actualización del diagnóstico del programa.

Se proponen los siguientes estudios para enriquecer el conocimiento del problema público que atiende el programa:

Diagnóstico de SEDESOL sobre las Organizaciones de la Sociedad Civil. Este diagnóstico se hizo en 2014 con la finalidad de sustentar la propuesta de atención «Programa de Coinversión Social». En dicho estudio se analiza la problemática que enfrentan las organizaciones de la sociedad civil para desarrollar sus actividades en torno al fomento de la cohesión y el capital social de grupos vulnerables, destacando como limitaciones de los actores sociales la limitada articulación entre los actores sociales y el gobierno, limitaciones financieras, limitadas capacidades de gestión y limitaciones de tipo legal y administrativo. En ese sentido, se identifica como problema central «Actores sociales con capacidad limitada para desarrollar acciones de fomento a la cohesión y al capital social de grupos y regiones que viven en situación de vulnerabilidad y exclusión», de manera que el contexto de la problemática que enfrentan las organizaciones sociales que se describen, así como el problema que se ha identificado en el estudio, sirven como referente para enriquecer el conocimiento del problema público que atiende con el programa objeto de la presente evaluación (Diagnóstico y Propuesta de Atención Programa de Coinversión Social).

Estudio «Retos, perspectivas y horizontes de las organizaciones de la sociedad civil en México. Los caminos hacia una reforma de la LFFAROS». Publicado por el Senado de la República, dicho estudio se presenta en tres vertientes. La primera corresponde al análisis del marco jurídico y los mecanismos institucionales que regulan, ordenan y buscan fomentar las actividades de las organizaciones de la sociedad civil en México, partiendo del análisis de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil, debido a que es la normatividad que a nivel federal regula y promueve las actividades de las OSC. En este apartado se analiza el marco fiscal vigente y el financiamiento público de las organizaciones.

En el segundo apartado se analiza la contribución que tienen las OSC en México, presentado las actividades que generalmente desarrollan las OSC y el tipo de aportación a nivel social, así como las fuentes de financiamiento con que cuentan las organizaciones sean públicas o privadas, cerrando el apartado con la descripción del impacto económico que generan las organizaciones y la contribución que estas tienen en la gobernanza y su participación en los diversos mecanismos con que cuenta la administración pública federal para la inclusión de la ciudadanía en la atención de la problemática social y la planeación de políticas públicas.

El tercer apartado corresponde a la recopilación de los hallazgos del estudio haciendo una serie de recomendaciones y propuestas para el fortalecimiento del sector organizado de la sociedad civil en México, hacia la construcción de una nueva relación sociedad civil-gobierno.

Estudio «ONG, gobernanza y desarrollo en América Latina y Caribe». En la publicación se analiza la situación que enfrentan las ONG en su participación para la gobernanza y el buen gobierno, estudio publicado por la UNESCO.

En el documento describe el contexto de las ONG en América Latina y el Caribe, de manera que se presentan los desafíos de las Organizaciones en términos de identidad, legitimidad, sostenibilidad social y financiera; por otra parte, en el estudio se hace un análisis de la gobernanza «el buen gobierno» y el rol de participación de las ONG, en este concepto como actores en busca de la participación social para contribuir en el buen gobierno.

En el estudio se pueden observar, a modo de conclusión, los vínculos entre las ONG, la gobernanza y el desarrollo de América Latina y el Caribe destacando «Las ONG son solamente uno de los muchos actores y fuerzas sociales que constituyen el complejo –y cada vez más rico– tramado de la construcción de la sociedad civil en nuestros países. Tampoco son ellas la panacea para la solución de los problemas del desarrollo y la práctica de un *buen gobierno*, por lo que no es posible exigirles más de lo que efectivamente pueden dar –y de lo que cabe en sus márgenes de acción–. Pero su rol, a pesar de las dificultades que atraviesan estas organizaciones en el presente, es insustituible para la profundización de la democracia y para la promoción de un desarrollo sostenible y socialmente equitativo en este continente» (ONG, Gobernanza y Desarrollo en América Latina y el Caribe, 2001).

Los estudios representan tres visiones diferentes, partiendo de un diagnóstico para la identificación y definición de un problema público. También se presenta el análisis del marco jurídico que rige a las Organizaciones Sociales a escala federal y finalmente un análisis de las Organizaciones y su desarrollo en América Latina y el Caribe, de manera que se tenga un aporte para enriquecer el conocimiento del problema público que se atiende.

Objetivo específico

2. Determinar el cumplimiento de los objetivos del programa y si es pertinente para la atención del problema público diagnosticado.

Pregunta de investigación

2.1 ¿Los objetivos definidos por el programa en sus documentos institucionales están válidamente alineados con la solución del problema que se pretende atacar?

Valoración en la escala de respuesta: 2 (algo insuficiente)

En la escala de valoración, donde 1 es insuficiente a 4 suficiente, se establece la calificación de 2 (algo insuficiente). Se registró que los objetivos definidos en las Reglas de Operación se encuentran parcialmente alineados al problema público identificado, puesto que se observa que el objetivo general del programa fomenta las actividades que llevan a cabo las OSC en el estado de Jalisco. Sin embargo, los elementos teórico-empíricos describen como principal función de las Organizaciones el fortalecimiento de la participación de la ciudadanía en la gobernanza con el gobierno encaminada al desarrollo social. Este aspecto se analiza a detalle en la pregunta de investigación 3.3.

En cuanto a los objetivos específicos, se observa que cuatro de ellos están alineados con el problema público identificado, siendo los siguientes:

- Fomentar la coinversión social y el trabajo conjunto Gobierno-Sociedad;
- Contribuir a que las OSC impulsen 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 del desarrollo social;
- Respalda con aportaciones económicas los proyectos sociales y necesidades urgentes de las organizaciones de la sociedad civil para responder y atender diversas necesidades de la población;
- Fomentar el desarrollo institucional e intercambio de conocimiento de las OSC.

Por otra parte, los objetivos específicos (II, VI y VII) tienen parcial alienación con el problema público identificado, debido a que no se identifica el fomento y participación de las OSC en el ciclo de política pública, ni se identifican los apoyos con alto impacto social y alcance interregional, así como los proyectos con alto impacto social en los que confluyan los objetivos de dos o más dependencias de gobierno.

Justificación de la respuesta

Los objetivos definidos en las Reglas de Operación del programa se encuentran válidamente alienados a la solución del problema que se pretende atender. En el Diagnóstico del programa se determinó el problema público, que consiste en que «las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) enfrentan una serie de limitaciones económicas, institucionales y de profesionalización, que afectan el logro de sus objetivos y los beneficios sociales que pueden brindar. Con frecuencia, las OSC no cuentan con recursos propios para financiar algunas de sus actividades y proyectos...» (Diagnóstico del Programa Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil, pp.3,4). En ese sentido, el programa, a través de sus objetivos, busca apoyar a las Organizaciones de la Sociedad Civil de manera que puedan fortalecer sus capacidades institucionales y realicen acciones en favor del desarrollo social.

Es importante mencionar que en el proceso evaluativo se proporcionó al equipo evaluador una actualización del diagnóstico del programa, en el cual se presentan las herramientas diagnósticas denominadas «árbol del problema», «árbol de objetivos» y «análisis de alternativas», así como un

análisis de la definición del problema público. Con lo anterior, se puede afirmar que publicado dicho diagnóstico el programa tendrá mejor alineación entre sus objetivos y la solución del problema.

Las Reglas de Operación del programa cuantifican la población potencial identificada en el estado de Jalisco, donde se contabilizan (enero de 2017) 1851 organizaciones distribuidas en diferentes áreas de atención, tales como «casa hogar», «asilos», «adicciones», «educación y cultura», «salud», «discapacidad», «formación y capacitación» y «ecología y medio ambiente». En ese sentido, las organizaciones presentan diversas necesidades de acuerdo con su área de atención, de manera que, en el diagnóstico actualizado del programa, se logra identificar el problema de «la falta de capacidades institucionales suficientes para desarrollar por sí mismas, o conjuntamente con otros actores, acciones de fomento al desarrollo a favor de grupos y regiones vulnerables» (Diagnóstico del Programa Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil), como uno de los principales problemas que aquejan a las organizaciones, de tal forma que se puede inferir que la solución planteada por el programa, consistente en otorgar apoyos económicos y capacitación a las organizaciones, contribuye de manera pertinente a la solución de la falta de capacidades institucionales que enfrentan las OSC.

A continuación, se detallan los objetivos del programa citados en las Reglas de Operación, con la descripción de su alineación en la atención del problema público que se pretende atender.

Objetivos específicos

- a) Fomentar la coinversión social y el trabajo conjunto Gobierno-Sociedad;
 - a. Este objetivo específico se encuentra alineado con el problema público descrito en el diagnóstico del programa, pues con la generación de los apoyos en la modalidad de coinversión se ha logrado fomentar el trabajo entre Gobierno y Sociedad, ya que se promovieron proyectos de beneficio social que impactaron de manera directa a la población con vulnerabilidad mediante diversas modalidades de atención.
 - b. El presente objetivo está sustentado en las Reglas de Operación. Asimismo, se identifica el tipo de apoyo de Coinversión en el Convenio de Concertación para la Implementación y Operación del Programa, que celebran el representante de la organización y la SEDIS.
- b) Promover el fomento y participación de las OSC en todo el ciclo de la política pública.
 - a. Se observó que el programa no promueve la participación de las OSC en las políticas públicas de la entidad, pues no se identifican acciones que fomenten la integración de las OSC en un diálogo continuo sobre las políticas públicas en las que realizan sus actividades, considerando que las principales fases del ciclo de la política pública son:
 - i. Identificación y definición del problema público

- ii. Formulación de política
 - iii. Adopción de la Decisión
 - iv. Implementación
 - v. Evaluación
- b. Lo anterior se presenta como un área de oportunidad para el programa, en la falta de un mecanismo formal, a través del cual se integre la participación de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el diseño e implementación de las políticas públicas del estado, según los temas de atención de las OSC.
- c) Contribuir a que las OSC impulsen 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 del desarrollo social.
 - a. El objetivo específico se encuentra válidamente alineado con el problema público identificado. Lo anterior puede observarse en los proyectos de coinversión y emergentes apoyados por el programa, cuya finalidad es que las organizaciones puedan llevar a cabo actividades o acciones orientadas a promover el desarrollo social y mejorar la calidad de vida de los jaliscienses.
 - b. Se puede observar en el análisis de los proyectos que presentan las organizaciones, que se desarrollan actividades que impulsan el bienestar social y una calidad de vida digna para los jaliscienses, de manera que se registra la contribución de este objetivo específico con las Organizaciones de la Sociedad Civil.
- d) 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.
 - a. Este objetivo específico se encuentra alineado con el problema público identificado, debido a que el principal apoyo que genera el programa es el respaldo económico a las OSC, mediante los siguiente apoyos:
 - i. Coinversión: «Apoyo económico a través de concurso vía convocatoria directa emitida por la Secretaría. Dirigida a las Organizaciones de la Sociedad Civil para la ejecución de un proyecto».
 - ii. Cofinanciamiento: «Apoyo económico mediante un sistema de cofinanciamiento para impulso de proyectos específicos de carácter estratégico definido de común acuerdo entre las dos partes. La asignación de los apoyos será mediante convocatoria conjunta. El cofinanciamiento se podrá dar entre La Secretaría y otras entidades del gobierno del estado, y/o Gobierno Federal y/o Gobiernos Municipales y/u Organismos Públicos Descentralizados de cualquier nivel de gobierno, y/o iniciativa privada y/o Organizaciones de la Sociedad Civil para constituir estos fondos de apoyo».
 - iii. Apoyo Emergente: «Apoyo económico y/o en especie para contingencias. Dirigido a organizaciones de la sociedad civil que tengan necesidad de

recursos para el cumplimiento de su objeto, ocasionada por alguna contingencia, ocurrida de manera extemporánea» (ROP Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil, 2017, pp.17, 18).

- b. De manera que con los apoyos referidos, el objetivo se alinea en atención al problema público diagnosticado.
 - i. Para el caso de los apoyos emergentes, se observó en la sesiones grupales que los beneficiarios no tienen totalmente claro de qué manera se hace la selección de los beneficiarios de este tipo de apoyo económico, no obstante que las reglas de operación señalan como criterio de elegibilidad «Presentar proyecto y justificación del mismo, debiendo acompañar toda la evidencia posible para acreditar que la necesidad deriva de una contingencia y/o causa de fuerza mayor» (ROP Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil, 2017, p.22).
 - ii. Se establece como criterio de selección para los apoyos Emergentes que «serán seleccionadas las solicitudes cuyos proyectos cumplan con los criterios de elegibilidad y requisitos de acuerdo con la suficiencia presupuestal de El Programa» (ROP Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil, 2017, p.23).
 - iii. Con lo anterior es recomendable que se defina con mayor claridad los elementos que inciden en la valoración de los proyectos y justificaciones para ser objeto de este apoyo económico, de manera que permita contar con clarificar la selección de los proyectos.
- e) Fomentar el desarrollo institucional e intercambio de conocimiento de las OSC.
 - a. El objetivo se encuentra alineado con el problema público identificado, puesto que en el análisis del padrón se identificó que se realizan acciones que fomentan el desarrollo institucional de las OSC con la participación de instituciones, como el Instituto Jalisciense de Asistencia Social (IJAS), Secretaría de Medio Ambiente y Desarrollo Territorial (SEMADET), el Fondo Jalisco de Fomento Empresarial (FOJAL), los Servicios Fiscales y Patrimoniales SC y la Asociación Civil Encuentra T Jalisco.
 - b. Se llevan a cabo actividades de capacitación e impartición de talleres y pláticas sobre temáticas para el fortalecimiento de las capacidades de las Organizaciones de la Sociedad Civil; de igual manera, se imparten talleres con el propósito de desarrollar proyectos y talleres para procurar fondos.
 - c. Se identifica un área de oportunidad para el programa, en cuanto a la capacitación y fortalecimiento que ofrece a las OSC, para sustentar y justificar sus proyectos, así como en la forma en que determinan el problema público que pretenden atender, la población objetivo a la que van dirigidas y sobre el uso de herramientas de

diagnóstico como el árbol del problema y objetivos, la matriz de selección de alternativas u otras herramientas afines, que permitan mejorar sus resultados.

- f) 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.
 - a. Analizado el padrón de beneficiarios, se observó que no están clasificados los proyectos de acuerdo con el nivel de su impacto social y su tipo de alcance. Asimismo, no se dispone de información sobre problemática que se consideren imprescindibles de alentar sus acciones, de manera que no se puede corroborar la alineación de este objetivo con la solución del problema identificado.
 - b. Se observa que la cantidad de beneficiarios está plasmada en los proyectos presentados por las OSC, pero no se cuenta con un parámetro de clasificación que permita identificar las características que determinen un proyecto de alto impacto social.
- g) Apoyar proyectos con alto impacto social en los que confluyan objetivos de dos o más dependencias de gobierno para fortalecer la integralidad en la atención de problemas públicos.
 - a. De la revisión del padrón de beneficiarios y de los expedientes se observa que no están clasificados los proyectos por su nivel de impacto y que se especifique la confluencia de objetivos de dos o más dependencias de Gobierno; en ese sentido, no se puede corroborar la alineación de este objetivo con la solución del problema que se pretende atacar.

En la tabla 10 se resumen las principales observaciones sobre la alineación de los objetivos con la solución al problema público, así como una valoración de su cumplimiento.

Tabla 10. Valoración de los Objetivos Específicos del programa

Objetivo Específico	Observación	Cumplimiento
I. Fomentar la co inversión social y el trabajo conjunto Gobierno-Sociedad	Se identifica en las Reglas de Operación a través de los tipos de apoyo que genera el programa la pertinencia de este objetivo	Se cumple
II. Promover el fomento y participación de las OSC en todo el ciclo de la política pública	No se identifica la participación de las OSC en el diseño e implantación de políticas públicas en el estado	No se cumple
III. Contribuir a que las OSC impulsen 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 del desarrollo social	A través de las diversas actividades que realizan las OSC, se corrobora su contribución en el desarrollo social y mejorar la calidad de vida de los jaliscienses	Se cumple
IV. Respalda 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	De acuerdo con los principales entregables del programa, que consisten en aportaciones económicas, de tipo co inversión, cofinanciamiento y emergente, se puede observar la debida alineación del objetivo con la solución del problema	Se cumple

Objetivo Específico	Observación	Cumplimiento
V. Fomentar el desarrollo institucional e intercambio de conocimiento de las OSC	<p>Se realizan actividades de capacitación e impartición de talleres y pláticas sobre temáticas que fortalecen a las capacidades de las OSC</p> <p>Se realizan acciones que fomentan el desarrollo institucional a través de instituciones como FOJAL, IJAS y empresas sobre temáticas en particular</p> <p>Se registra un área de oportunidad en la impartición de talleres sobre herramientas diagnósticas como árbol del problema, identificación de involucrados, árbol de objetivo y matriz de selección de alternativas, que permitan sustentar y justificar los proyectos de las OSC</p>	Se cumple
VI. Apoyar proyectos con alto impacto social y alcance interregional, los cuales, debido a la cantidad de beneficiarios y la problemática que atiendan, resulte imprescindible alentar sus acciones	No se dispone de una clasificación que determine cuáles son los proyectos o temáticas de alto impacto	Parcialmente.
VII. Apoyar proyectos con alto impacto social en los que confluyan objetivos de dos o más dependencias de gobierno para fortalecer la integralidad en la atención de problemas públicos	<p>No se dispone de una clasificación que determine cuáles son los proyectos o temáticas de alto impacto</p> <p>En los expedientes y el padrón de beneficiarios no se dispone de información que identifique la confluencia de objetivos de dos o más dependencias</p>	No se cumple

Fuente: Elaboración propia, con base en las Reglas de Operación 2017 del programa Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil.

En la valoración de los objetivos específicos del programa se observa que están alineados de manera pertinente para la atención del problema público que se pretende atacar; sin embargo, se identifica un área de oportunidad en la capacidad para sustentar y justificar los proyectos, en la forma en que determinan el problema y la solución a emplear a través de herramientas de diagnóstico como el árbol del problema y objetivos, así como la matriz de selección de alternativas u otras herramientas afines, que fortalezcan sus resultados.

El programa no tiene establecido un mecanismo de participación de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el ciclo de la política pública. Lo anterior representa un área de oportunidad, en la falta de un mecanismo formal mediante el cual participen las Organizaciones de la Sociedad Civil en el diseño e implementación de las políticas públicas del estado, de acuerdo con los diferentes temas de atención de las OSC.

Por otra parte, es importante que se establezcan parámetros de clasificación para identificar las características que determinan los proyectos de alto impacto social, así como la especificación de proyectos de alto impacto social en los que confluyan dos o más dependencias de gobierno, de manera que se pueda corroborar la implementación de estos objetivos en la selección de los proyectos.

En la tabla 11 se presentan los tipos de apoyo que ofrece el programa y sus principales observaciones, así como la valoración de su pertinencia en atención al problema que se pretende atender.

Tabla 11. Valoración de los tipos de apoyos

Tipo de apoyo	Observación	Valoración
Coinversión. Apoyo económico a través de concurso, vía convocatoria directa emitida por la secretaría	En las sesiones grupales se observó que el sistema en ocasiones se encuentra saturado y no permite una ágil operación Se percibe un área de oportunidad en cuanto al tiempo en que se registra el proyecto y que se recibe el apoyo	Pertinente
Cofinanciamiento. Apoyo económico mediante un sistema de cofinanciamiento para el impulso de proyectos específicos de carácter estratégico, con el cofinanciamiento de la SEDIS y otras entidades del Gobierno Estatal o Federal o Municipales u Organismos Públicos Descentralizados	Ninguna	Pertinente
Apoyo Emergente. Apoyo económico o en especie para contingencias ocurridas de manera extemporánea. Para este tipo de apoyo, se destinará hasta un 5% del presupuesto del programa; el apoyo que se otorgará será de hasta \$50000.00 (cincuenta mil pesos 00/100 m.n.)	Se identificó un área de mejora relacionada con mayor claridad de los elementos que inciden en la valoración de los proyectos	Pertinente
Apoyo de Capacitación. Para el fortalecimiento y desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil. Consistente en capacitaciones, asesorías o acompañamiento técnico dirigidas al desarrollo de capacidades de las organizaciones, desarrollo de proyectos, procuración de fondos, réplica de experiencias exitosas, a través de cursos, seminarios, conferencias o mentorías	Se realizan actividades de capacitación para fomentar el desarrollo institucional con la colaboración de instituciones como IJAS, SEMADET, FOJAL, Servicios Fiscales y Patrimoniales y la Asociación Civil Encuentra T Jalisco Se registra que se imparte capacitación, talleres y pláticas sobre diversas temáticas como desarrollo de proyectos y procuración de fondos	Pertinente

Fuente: Elaboración propia, con base en las Reglas de Operación 2017 del programa Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil.

En la tabla 11 se observa que las modalidades que ofrece el programa son pertinentes para atender el problema público. Hay algunas áreas de oportunidad en la captura de los proyectos, ya que el sistema en algunas ocasiones se satura y no permite una ágil captura de los proyectos de las OSC; asimismo, se registra un área de oportunidad en cuanto al tiempo de duración para la entrega del apoyo.

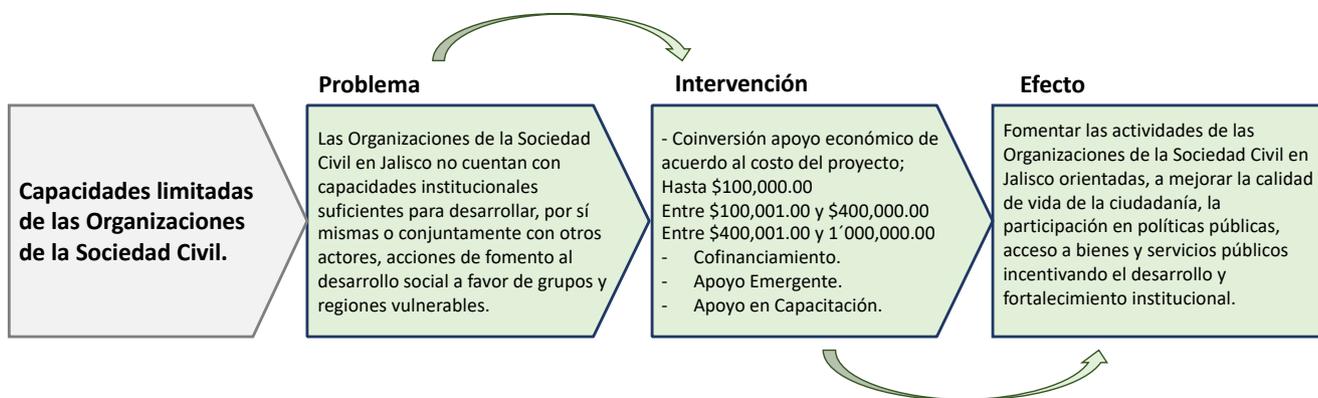
Sobre la modalidad de apoyo Emergente, es recomendable definir con mayor claridad los elementos que inciden en la selección de los beneficiarios en esta modalidad, ya que las organizaciones no llegan a identificar los criterios de selección o valoración.

Se observó que los objetivos del programa no mantienen una relación pertinente con la Matriz de Indicadores para Resultados, a través del resumen narrativo de los niveles de Fin y Propósito, debido a que el Fin busca contribuir a la reducción de la desigualdad y marginación social. De igual manera, el Propósito no se logra plantear como una situación deseada mediante el objetivo general del programa. Como se menciona en la pregunta de investigación 1.2, no se logra hacer evidente la alineación causal de los objetivos y la Matriz de Indicadores para Resultados.

Según el análisis de las Reglas de Operación y el diagnóstico del programa, se representó la esquematización de la lógica de la intervención en su estado actual, registrando la forma en que el programa atiende el problema público y el cambio al que se desea llegar.

Con el estudio de la esquemática actual de la intervención, se puede determinar que la estrategia de ejecución del programa es pertinente con los productos o entregables generados; estos se encuentran alineados con los resultados y efectos a los que se quiere llegar con la atención del problema público, pero es preciso acotar que el objetivo del programa y su contribución al PED presenta áreas de oportunidad en la orientación a los resultados, ya que no queda claro si lo que busca el programa es el fomento de las actividades de las OSC, su fortalecimiento institucional o la contribución a la participación ciudadana mediante la coparticipación de la sociedad organizada y el Gobierno, como se plantea en la pregunta de investigación 3.3 (tabla 15).

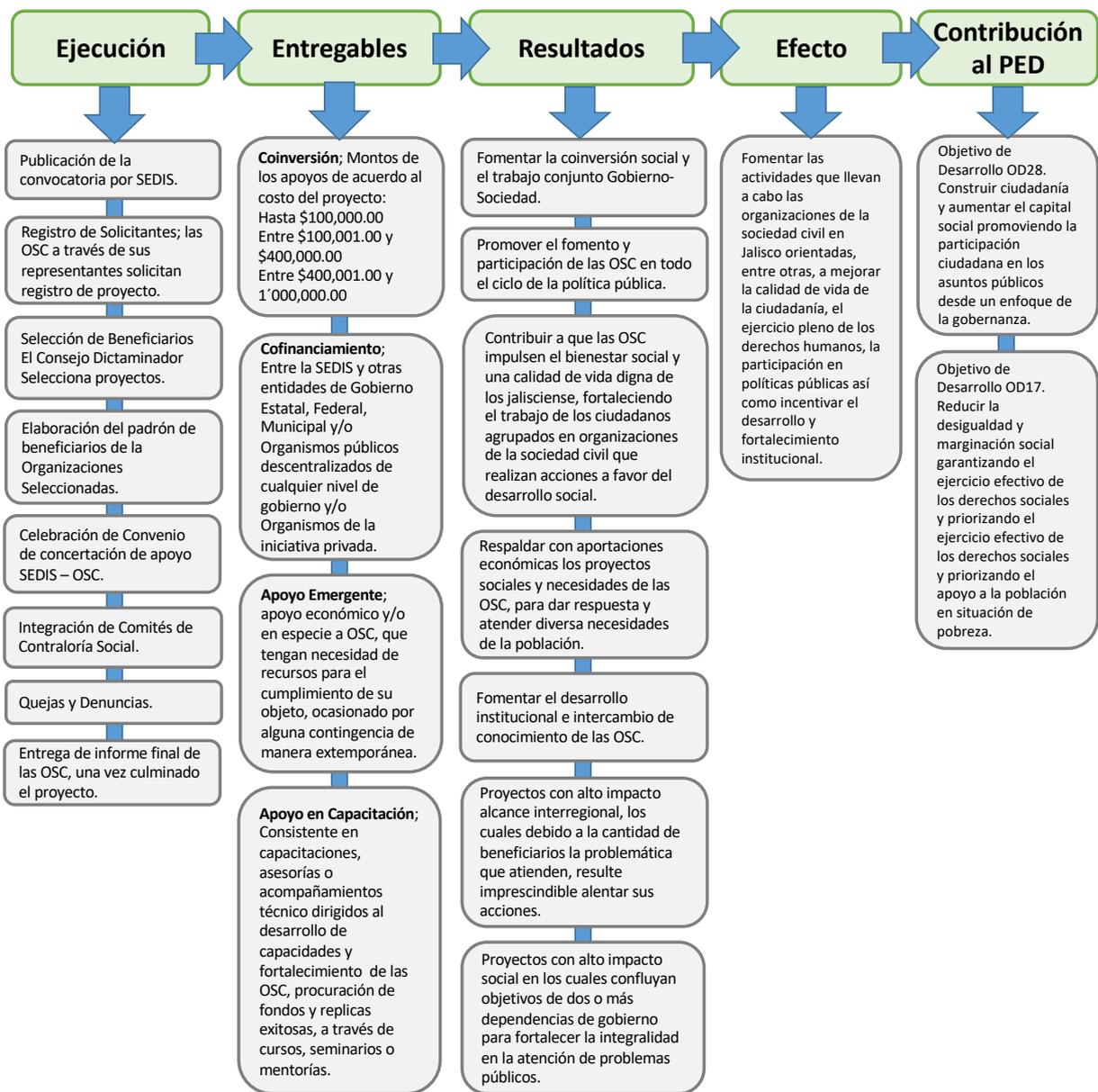
Figura 5. Lógica de la Intervención



Fuente: Elaboración propia, con base en las Reglas de Operación 2017 y el Diagnóstico del programa.

La figura 6 corresponde a la representación esquemática de la intervención basada en la teoría del cambio, a través de la cual plantea la expresión que identifique dicha teoría en el resultado esperado por el programa en la atención del problema público que se pretende atacar, describiendo en el esquema las actividades a realizar mediante la estrategia de ejecución, asimismo, los apoyos generados, los cuales se orientan a la generación de resultados y contribuir a los efectos citados por el programa, a través de los objetivos específicos y el objetivo general del programa.

Figura 6. Esquematación de la Intervención actual del programa



Fuente: Elaboración propia, con base en las Reglas de Operación 2017 y el Diagnóstico del programa.

Pregunta de Investigación

2.2 ¿En qué medida los bienes o servicios entregados por el programa permiten documentar la atención del problema público, así como el avance del cumplimiento de sus objetivos?

Valoración en la escala de respuesta: 3 (algo suficiente)

En la escala de valoración, donde 1 es insuficiente a 4 suficiente, se establece la calificación de 3 (algo suficiente). Se identificó que el programa documenta su intervención a través del «Expediente» de los proyectos donde se incluye un Acta Circunstanciada de Comprobación de Apoyos Económicos y el Informe Final del proyecto. Se documenta la atención del problema público con el padrón de beneficiarios, publicado en el portal del Padrón Único de Beneficiarios (Padrón Único de Beneficiarios, 2017). Se dispone de una Matriz de Indicadores para Resultados con la que se mide el avance en el cumplimiento de los objetivos, de manera que el programa documenta la atención del problema público y el avance en el cumplimiento de los objetivos.

Justificación de la respuesta

Los bienes entregados por el programa permiten documentar la atención del problema público por medio de los registros institucionales, principalmente mediante los expedientes de cada proyecto que recibieron apoyo del programa, y la generación de un informe final de los proyectos (por organización/proyecto).

Se observa que los expedientes integrados de las Organizaciones beneficiadas por el programa constan de dos apartados. En el primero se describen la integración del proyecto con los datos generales, descripción, justificación, objetivos y descripción de la población objetivo, así como los datos del presupuesto del proyecto.

El segundo apartado se integra con el Acta Circunstanciada de Comprobación de Apoyos Económicos del programa, sobre la aportación del programa en apoyo a los proyectos presentados por las OSC (coinvertión y emergentes); en la comprobación se presenta la relación de facturas que corresponden al gasto del apoyo recibido y la aportación que corresponde a las Organizaciones, la cual se valida con la acta de revisión de invertión como constancia del monto aportado por la OSC para la realización del proyecto; se anexa el resumen de metas alcanzadas en la ejecución del proyecto y se integra la relación de los beneficiarios atendidos de acuerdo con los objetivos del proyecto, identificados como población objetivo; también se anexa la memoria fotográfica y testigos. Por último, se adjuntan los estados de cuenta bancarios de la OSC, de manera que con la integración del expediente de las organizaciones se documenta la intervención del programa.

Se observó que las Reglas de Operación (numeral 13.2) «Padrón de Beneficiarios» establece que «El Programa deberá contar con un área de Administración de Padrones, en cuyo responsable recaerá la obligación de integrar y actualizar la publicación del Padrón de beneficiario/as, generado con motivo de El Programa» (ROP Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil,

2017, p.32). En ese sentido, se identificó que el programa que dispone de un padrón de organizaciones beneficiadas con los apoyos del programa, en el que se detalla el nombre o razón social de la organización, municipio al que pertenece la OSC, tipo de apoyo (monetario o especie), concepto del apoyo (nombre del proyecto aprobado), monto aprobado, fecha de entrega, año y tipo de beneficiario, de manera que se puede identificar en dónde y a quiénes se destinan los recursos del programa en atención al problema público, dicho padrón está publicado en el portal del Padrón Único (Padrón Único de Beneficiarios, 2017).

También se identificó que el programa cuenta con una Matriz de Indicadores para Resultados, publicada en el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) y en el Sistema de Monitoreo de Acciones y Programas Públicos. Dicha MIR dispone de seis actividades que corresponden a la generación de los siguientes tres componentes:

- Apoyos monetarios a la sociedad civil organizada con proyectos vinculados al bienestar social entregados.
- Capacitación otorgada a Organismos de la Sociedad Civil para su fortalecimiento.
- Apoyos a Organizaciones de la Sociedad Civil entregados por el Programa Apoyo a las OSC en la modalidad de coinversión con otras instituciones.

Mediante la Matriz de Indicadores para Resultados, el programa documenta la atención del problema público, ya que cuenta con indicadores en cada nivel, con los que se registra el avance del cumplimiento de los objetivos del programa. La MIR dispone de 13 indicadores, los cuales pretenden monitorear y dar seguimiento a los objetivos del programa, al tiempo que documentan la atención del problema público.

Pregunta de Investigación

2.3 ¿El programa ha identificado los retos a corto, mediano y largo plazo, que enfrenta en el cumplimiento de sus objetivos y la atención del problema público que pretende atacar?

Valoración en la escala de respuesta:3(algo suficiente)

En la escala de valoración, donde 1 es insuficiente a 4 suficiente, se establece la calificación de 3 (algo suficiente), ya que se observó que el programa ha identificado sus principales retos mediante la realización de un proceso evaluativo de 2015, disponible en el Sistema de Monitoreo de Acciones y Programas Públicos; este corresponde a una Evaluación Específica, en cuyo objetivo se manifiesta lo siguiente:«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». El periodo de evaluación corresponde a 2014.

Adicionalmente, se cuenta con un diagnóstico, en el que se analiza la evolución del problema público identificado, de manera que, a partir de este estudio, se ha determinado la intervención del programa. Por otro lado, no se dispone de otros mecanismos para identificar los retos de corto, mediano y largo plazo.

Justificación de la respuesta: El programa ha identificado retos importantes a través del proceso de evaluación Específica, que se realizó en 2015 y del cual se derivaron 23 compromisos en la Agenda de Mejora³ para Programas Públicos Estatales del Sistema de Monitoreo de Acciones y Programas Públicos, de los cuales se encuentran en 100 por ciento.

Algunas de las recomendaciones más importantes de la evaluación mencionada son la *realización de un diagnóstico del programa que permitiera conocer el estado actual del problema que se pretende atender*, así como cambios en la estructura de la MIR y la redacción del objetivo del programa en las Reglas de Operación, entre otros aspectos relacionados con la planeación, difusión, solicitud y entrega de apoyos, selección de proyectos, monitoreo y seguimiento, entre otros.

Con lo anterior, puede evidenciarse que con el documento «Ficha resumen de la evaluación»⁴ en el avance de los compromisos en la Agenda de Mejora, el programa ha documentado las acciones realizadas para atender los retos que enfrentaba hasta 2014, año en que se hizo la evaluación.

Se han identificado retos para el cumplimiento de sus objetivos, por medio del diagnóstico del problema, en el cual se ha clarificado y profundizado en la situación que enfrentan las Organizaciones de la Sociedad Civil, así como sus limitaciones institucionales y de profesionalización, los problemas que enfrentan para financiar sus actividades y proyectos, entre otros aspectos, para mejorar el diseño de la intervención y atender de manera adecuado el problema público.

Adicionalmente, se observa que el programa no dispone de otros mecanismos de identificación de los retos de corto, mediano y largo plazo, que sean empleados de manera sistemática, para permitir el cumplimiento de los objetivos y la atención del problema público.

El programa dispone de elementos normativos en las Reglas de Operación, que pueden permitir la inclusión de mecanismos para la identificación de los retos de corto, mediano y largo plazo. A través de los hallazgos que se generen en el numeral 11, «Mecanismos de Verificación de Resultados» (ROP Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil, 2017, pp.30-31), es recomendable que se incluya en las ROP la generación de un informe sobre la Verificación de Resultados que permita identificar los principales retos del programa y contar con un documento sistemático, producto de la supervisión, evaluación, indicadores y otras acciones de verificación con los beneficiarios.

³ Agenda de Mejora de la Evaluación Específica para el programa Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil: <<https://seplan.app.jalisco.gob.mx/agendaMejora/panel/ficha/9>>.

⁴ Ficha resumen de la evaluación: <<https://seplan.app.jalisco.gob.mx/agendaMejora/panel/renderFicha/9>>.

Pregunta de Investigación

2.4 ¿En qué medida los efectos inmediatos que ha tenido el programa (positivos o negativos) son pertinentes en la atención del problema público identificado? (no aplica valoración cuantitativa).

Justificación de la respuesta

Las Organizaciones de la Sociedad Civil, en el contexto nacional e internacional, son consideradas como herramientas de cambio social, pues se fundamentan en lazos asociativos con la finalidad de generar beneficios sociales en sus comunidades y campos de acción.

Es necesario sustentar en los objetivos del programa que los efectos inmediatos que la intervención ha generado en las Organizaciones de la Sociedad Civil tienen como base el «derecho de todo miembro de la sociedad de ejercer su participación ciudadana, como la clave para la existencia de una mayor corresponsabilidad de los gobiernos y los ciudadanos» (Instituto Nacional de Desarrollo Social-INDESOL), de manera que se dé mayor congruencia en función de los referentes teóricos y empíricos.

Con base en el análisis de las modalidades de apoyo que genera el programa, así como los proyectos realizados por las OSC, se puede afirmar que el efecto producido es pertinente con el problema público identificado. En ese sentido, los objetivos específicos del programa logran fomentar la coinversión social y el trabajo del gobierno y la sociedad –aunque no se sustenta en el objeto general del programa–, de manera que las modalidades de apoyo contribuyen pertinentemente a que las OSC generen bienestar social en los jaliscienses; esto se logra a través de las aportaciones económicas y en especie (capacitación) para dar respuesta a las diversas necesidades.

El programa presenta la siguiente cantidad de beneficiarios en las modalidades de apoyo establecidas en las Reglas de Operación.

Tabla 12. Número de OSC beneficiadas 2017

Modalidad de Apoyo	Beneficiarios
Convocatoria (Coinversión)	75
Convocatoria (Cofinanciamiento)	1
Emergente	18
Capacitación	467

Fuente: Elaboración propia, con base en los datos presentados en el Padrón Único de Beneficiarios 2017.

En la tabla anterior se describe el número de organizaciones que han sido apoyadas por el programa, observándose que en convocatoria se halla la modalidad de coinversión y cofinanciamiento, y se describen los apoyos emergentes y la capacitación otorgada a las OSC.

Los apoyos denominados «Coinversión» y «Emergente» han generado efectos inmediatos en las Organizaciones atendidas, puesto que permiten fortalecer sus capacidades institucionales y fomentar las acciones en beneficio de la sociedad, tales como las actividades de «Formación, Vinculación y Capacitación» en diversas modalidades y temáticas (23 organizaciones beneficiadas); «Salud», consistentes en la atención de diversos padecimientos y tratamientos médicos (22 organizaciones beneficiadas); «Adicciones», donde se trata a personas en materia de rehabilitación, prevención y atención de adicciones como el alcoholismo, drogadicción, entre otros (21 organizaciones beneficiadas). Asimismo, se cuenta con impactos inmediatos en diversas modalidades de intervención de las Organizaciones, mediante el fortalecimiento de capacidades de Casas Hogar y Albergues, Asilos, Organizaciones de Educación y Cultura, Discapacidad y Ecología (28 organizaciones) (Padrón del Programa Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil, 2017).

«Claro que sí ayuda; nosotros como organización valoramos y vemos que son muy importantes [los apoyos económicos], porque en principio las organizaciones no tenemos recursos para poder trabajar en las comunidades; eso nos ha ayudado para acercarnos a la gente y darles respuesta [...] ha servido bastante...»

(Sesiones de grupo con OSC beneficiadas, 2018)

En las sesiones de grupo se identificó que las OSC valoran positivamente la contribución del programa, ya que los recursos económicos y financieros con que cuentan son limitados para desarrollar sus actividades, cumplir con sus objetivos y los beneficios sociales que brindan a sus poblaciones objetivo.

Objetivo específico

3. Determinar si el desempeño del programa es pertinente para garantizar su sostenibilidad y sus resultados.

Pregunta de Investigación

3.1 ¿Qué aspectos (operativos o de los bienes y servicios entregados) influyen para tener una percepción/valoración positiva/negativa de los beneficiarios del programa?

Valoración en la escala de respuesta: 3 (algo suficiente)

En la escala de valoración, donde 1 es insuficiente y 4 suficiente, se establece la calificación de 3 (algo suficiente).

Justificación de la respuesta

El programa genera percepciones positivas en los beneficiarios, en relación con el equipo que desempeña labores de asesoría con las organizaciones, principalmente en temas administrativos relacionados con los proyectos, que van desde la integración del proyecto, hasta la comprobación de los apoyos entregados (entrevista a responsables del programa, 2018); esto resulta de utilidad para los beneficiarios, pues les permite contar con apoyo en dichos temas a lo largo de toda la intervención del programa.

Para las Organizaciones de la Sociedad Civil, los apoyos recibidos por el programa son valorados como positivos, ya que les ha permitido fortalecer sus capacidades de atención a los problemas sociales que atienden; esto indica que la contribución del programa es positiva en la población atendida.

«Nos da oportunidad de poder llegar más a la gente; para nosotros, ha sido muy bueno el programa, ha servido mucho [en lo económico]; nosotros vemos el cambio en la comunidad a la que hemos atendido...»

(Instrumento de recolección de información, 2018).

Es valorado positivamente por los beneficiarios el amplio espectro de proyectos que pueden ser objeto del apoyo del programa, aspecto que consideran pertinente, pues las OSC tienen presencia en diversas áreas de acción y objetos sociales.

Otro aspecto identificado en las entrevistas es la necesidad del seguimiento durante el desarrollo de los proyectos, con la finalidad de tener retroalimentación sobre la ejecución, así como mostrar los avances preliminares de sus proyectos que les permita un mejor desarrollo de estos (Sesiones de grupo con OSC beneficiadas, 2018).

Se registró un aspecto que debilita la percepción sobre el programa, relacionado con los tiempos de entrega de los apoyos a las OSC, ya que se identifica una ralentización del proceso entrega; este aspecto incide en la percepción de los beneficiarios.

Respecto a la plataforma informática de captura de la convocatoria/proyectos, los beneficiarios identifican como un área de oportunidad la rapidez del sistema, ya que en ocasiones llega a saturarse y presentar fallas; también consideran pertinente que esta plataforma sea más amigable.

Se identifica un área de oportunidad en el establecimiento de una metodología para la selección de proyectos objeto de apoyo, ya que al disponer de una cantidad amplia de objetos sociales, susceptibles de ser beneficiados, se presenta la necesidad de establecer un método que fortalezca los criterios de valoración de que dispone el programa (Convocatoria 2018), ayudando a identificar los mejores proyectos en función de las áreas de atención, sus acciones y resultados esperados en la sociedad jalisciense.

Se observó que para el periodo 2018 se establecieron una serie de puntuaciones para la valoración de los proyectos, en relación con los criterios establecidos en las ROP 2018. En las sesiones grupales se identificó la necesidad que tienen las organizaciones de conocer los aspectos que influyen en la selección de sus proyectos. Por otro lado, en las entrevistas con asesores y responsables del programa se identificó un área de oportunidad relacionada con la selección y discriminación de proyectos, debido a que en ambos casos se percibe que el método no llega a ser preciso, es decir, que pudieran seleccionarse proyectos que en apariencia no tienen el mismo beneficio social, que otros que no fueron objeto de apoyo. *Se anexa una propuesta metodológica y propuesta de matriz (anexo).*

Pregunta de Investigación

3.2 ¿El programa ha definido una estrategia de cobertura de mediano y de largo plazo para ampliar la entrega de los bienes o servicios que genera?

Valoración en la escala de respuesta: 3 (algo suficiente)

En la escala de valoración, donde 1 es insuficiente y 4 es suficiente, se establece la calificación de 3 (algo suficiente). El programa no ha definido de manera documentada una estrategia de cobertura de mediano y largo plazo, así como para ampliar la entrega de los apoyos que genera. Sin embargo, analizando el registro histórico del presupuesto y de las Organizaciones atendidas, se observa que la estrategia de cobertura empleada por el programa se concentra en mantener un nivel presupuestal (tres últimos años) estable e incrementar el número de beneficiarios de manera sostenida, con lo cual es pertinente que dicha estrategia se encuentre sustentada y justificada en el diagnóstico de la intervención.

Se observa que el programa cuenta con los factores financieros para recibir asignaciones presupuestales en el futuro. El programa dispone de los factores sociales que de acuerdo con los resultados que ha generado incentivan la participación y aprobación del mismo. En cuanto a los factores institucionales, el programa tiene razón de ser, con base en los elementos del diagnóstico que justifican su permanencia a mediano y largo plazo para la atención del problema público identificado. Por otra parte, se identifica un área de oportunidad en los factores técnicos en la operación del sistema de captura de proyectos, pues en algunas ocasiones se vuelve lento.

Con lo anterior puede inferirse que el programa cuenta con los elementos suficientes para definir una estrategia de cobertura de mediano y largo plazo.

Justificación de la respuesta

Factores Financieros

Del análisis del presupuesto histórico del programa, se puede observar que las asignaciones presupuestales se han mantenido estables desde 2015, registrándose en los dos últimos años (2016 y 2017) el mismo monto presupuestal.

En 2013 se contó con un presupuesto de \$20000000.00, el cual se incrementó en 100% para el año 2014, llegando a \$40000000.00; con el cual se atendió a 246 organizaciones; asimismo, se registra un ligero ajuste entre los años 2015 y 2016, pasando de \$41600000.00 a \$41526343.00. Por último, se ha mantenido esta última cantidad presupuestaria durante 2016 y 2017, por lo que se puede afirmar que el programa tiene un presupuesto estable en los últimos años.

En cuanto a la población objetivo y atendida, el programa tiene registro de una población potencial de 1851 organizaciones, susceptibles de ser apoyadas, y desarrolla una población atendida de 561 organizaciones en el año 2017 en los diversos tipos de apoyo (coinvertión, emergentes y capacitación).

En la tabla 13 se muestra cómo se ha comportado la asignación presupuestaria del programa en los últimos 5 años, así como la cobertura que ha logrado tener considerando los recursos disponibles por año.

Tabla13.Presupuesto histórico y población atendida

Año	2013	2014	2015	2016	2017
Presupuesto	\$20000000.00	\$40000,000.00	\$41600000.00	\$41526343.00	\$41526343.00
Población Atendida	61	246	280	426	545

Fuente: Elaboración propia, con base en las Reglas de Operación 2017 del programa. OSC

Por otra parte, se observa que el programa puede sustentar sus asignaciones presupuestarias futuras, puesto que el Gobierno del estado de Jalisco busca promover la participación de las organizaciones en las políticas públicas del desarrollo social de la entidad, a través de la Ley para el Fomento y Participación de las Organizaciones de la Sociedad Civil, con la cual se busca fomentar las actividades que llevan a cabo las OSC.

Factores técnicos

Se observa que el programa dispone de un Sistema Informático para la captura de los proyectos de las Organizaciones de la Sociedad Civil. Este sistema se encuentra en el portal electrónico de programas sociales de la SEDIS (Convocatoria Registro de Proyectos OSC).

En este sistema de captura, las organizaciones ingresan los datos detallados del proyecto que pretenden realizar con el apoyo del programa, como son nombre del proyecto, descripción, justificación, objetivos, población que se pretende atender y presupuesto. En las sesiones de grupo los beneficiarios identificaron como un área de oportunidad la rapidez del sistema, puesto que en algunas ocasiones se satura y llega a fallar.

En cuanto al uso eficiente de los insumos y aumento de la productividad, se registra que el programa pública la convocatoria dirigida a las Organizaciones de la Sociedad Civil, en la que se fija el método para ingresar los proyectos (Ventanilla electrónica), el periodo de recepción de proyectos (ingreso al sistema de captura), con una cobertura en los 125 municipios del estado de Jalisco; además de la publicación de la convocatoria, es importante mencionar que en las sesiones de grupo con beneficiarios se mencionó que «la convocatoria se nos hace llegar a través de correo electrónico a las organizaciones para que ingresemos los proyectos al Sistema de Captura» (Sesiones de grupo con OSC beneficiadas, 2018). En este tenor, se observa que el programa tiene un uso eficiente de sus insumos para generar el aumento de la productividad tanto del propio programa como de las OSC.

Factores Sociales

Del análisis de la información contenida en los expedientes de las organizaciones, se aprecia que el programa ha contribuido positivamente en el cumplimiento de los objetivos de las OSC, así como el alcance de las metas establecidas en sus proyectos. Lo anterior se observa en los documentos anexos al Acta Circunstanciada de Comprobación de Apoyos Económicos (lista de beneficiarios, cumplimiento de metas, memoria fotográfica y testigos).

Derivado de las aportaciones económicas del programa a las Organizaciones de la Sociedad Civil, se observa un crecimiento en el número de OSC beneficiadas en los últimos tres años, pasando de 280 organizaciones atendidas en 2015 a 545 organizaciones que recibieron apoyos en las diferentes modalidades (apoyos de Coinversión, Cofinanciamiento, Emergente y Capacitación). En las sesiones de grupo con beneficiarios se expresó una aprobación positiva del programa, dado que les ha permitido fortalecer sus capacidades institucionales e implementar proyectos en beneficio de la sociedad.

«El programa contribuye bastante con la asociación, pues nos permite desarrollar proyectos de atención a personas con necesidades y así mejorar su calidad de vida».

(Sesiones de grupo con OSC beneficiadas, 2018)

Factores Institucionales

En el diagnóstico publicado en el Sistema de Monitoreo de Acciones y programas Públicos se describe el contexto de la problemática que enfrentan las Organizaciones de la Sociedad Civil. Además, se ha identificado y definido el problema público que el programa pretende atender (Sistema de Monitoreo de Acciones y Programas Públicos, 2017).

Se dispone de una descripción de la población potencial, así como de su cuantificación, que corresponde a 1851 Organizaciones de la Sociedad Civil susceptibles de recibir el apoyo del programa; por otra parte, se identifica que la cobertura del programa considera a los 125 municipios del estado de Jalisco (Sistema de Monitoreo de Acciones y Programas Públicos, 2017).

Es importante señalar que el programa cuenta con una actualización del diagnóstico, donde se han incluido herramientas diagnósticas que permiten hacer un análisis más oportuno de la identificación y definición del problema.

El programa cuenta con una evaluación de tipo Específica, cuyo objetivo fue determinar la pertinencia del diseño y la lógica de intervención del programa, realizada en 2015. De dicho proceso evaluativo se derivaron recomendaciones y compromisos sobre el diseño del programa, publicadas en la Agenda de Mejora (Agenda de Mejora para Programas Públicos Estatales «Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil», 2015).

A partir del análisis de los hallazgos observados, se puede inferir que el programa cuenta con los elementos financieros, técnicos, sociales e institucionales que permiten garantizar su sostenibilidad, así como definir su estrategia de cobertura de mediano y largo plazo.

Pregunta de Investigación

3.3 ¿En qué medida los resultados documentados hasta el momento justifican una reorientación de los objetivos iniciales del programa y en qué sentido? (no aplica valoración cuantitativa).

Justificación de la respuesta

Derivado de los hallazgos del análisis de la información, se considera que el programa contribuye a fomentar las actividades que llevan a cabo las organizaciones de la sociedad civil, aspecto que impacta en la mejora de la calidad de vida de los beneficiarios de estas organizaciones. Se observa la contribución del programa al fortalecimiento de la estructura organizacional e instalaciones de los beneficiarios (según los proyectos propuestos), de manera que puede valorarse que el objetivo general y los objetivos específicos del programa son significativos y pertinentes, por lo que no se considera necesario un replanteamiento en ese sentido.

En atención a la Evaluación Específica que se realizó para el programa en el año 2015, cuyo objetivo fue la determinación de la pertinencia del diseño y la lógica de intervención del programa, se derivaron 19 recomendaciones que generaron 23 compromisos en el Sistema de Agenda de Mejora para Programas Públicos Estatales.

Los principales hallazgos positivos de la Evaluación Específica (2015) son la fortaleza en los recursos humanos capacitados en la Dirección General de Política Social y la Dirección Planeación y Prospectiva de SEDIS; el programa cuenta con un proceso de difusión pertinente a través de los medios electrónicos de la SEDIS; de la misma manera, el programa cuenta con un Consejo Dictaminador para la selección de los proyectos lo que genera transparencia en el proceso.

En cuanto a los hallazgos negativos de la Evaluación Específica (2015), se registró que el programa carece de un diagnóstico que identifique y describa el problema, que además sustente la intervención del programa; se observó que no disponía de una metodología clara de planeación estratégica, así como la demasía de tiempo entre la firma del convenio y la entrega de los apoyos a las organizaciones, por lo que en el tiempo de aplicación de los recursos se reduce de seis a cuatro meses para las organizaciones.

Acercas de los compromisos establecidos en el Sistema de Agenda de Mejora para Programas Públicos Estatales, se pueden citar por ejemplo:

- Elaboración del diagnóstico del programa.
- Modificación de los objetivos del programa de manera que exprese la contribución al desarrollo social.
- Adecuación de la Matriz de Indicadores para Resultados con las modificaciones hechas a los objetivos del programa.
- Replanteamiento de los indicadores a nivel componentes y actividades para el seguimiento del cumplimiento de los objetivos del programa.

En ese sentido, se observa en la Agenda de Mejora para Programas Públicos Estatales que se han atendido los 23 compromisos (Agenda de Mejora para Programas Públicos Estatales, 2015). Sin embargo, en la revisión de la lógica causal de la MIR y los objetivos establecidos en las ROP 2017 se pueden identificar áreas de mejora, que se abordan en el presente estudio.

En la tabla 14 se presentan las modificaciones que han hecho al objetivo general del programa en atención a las recomendaciones y compromisos derivados de la anterior Evaluación Específica.

Tabla 14. Comparativa de las modificaciones del objetivo general del programa

Objetivo General ROP 2015	Objetivo General ROP 2016	Objetivo General ROP 2017
Contribuir al desarrollo social en sus vertientes de desarrollo comunitario, atención a grupos vulnerables, inclusión social y fomento de tradiciones y costumbres de pueblos indígenas y acceso a derechos sociales, entendiendo a las Organizaciones de la Sociedad Civil como aliados estratégicos de la intervención pública, así como fortalecer las capacidades institucionales de las OSC para desarrollar su potencial y consolidar el capital social del estado	Contribuir al desarrollo social en sus vertientes de desarrollo comunitario, atención a grupos prioritarios, inclusión social y productiva, pueblos indígenas e interculturalidad y acceso a derechos sociales, entendiendo a las Organizaciones de la Sociedad Civil como aliados estratégicos de la intervención pública, así como fortalecer las capacidades institucionales de las OSC para desarrollar su potencial y consolidar el capital social del estado	Fomentar las actividades que llevan a cabo las organizaciones de la sociedad civil en Jalisco orientadas, entre otras, a mejorar la calidad de vida de la ciudadanía, el ejercicio pleno de los derechos humanos, la participación en políticas públicas y el acceso a bienes y servicios públicos, así como incentivar el desarrollo y fortalecimiento institucional

Fuente: Elaboración propia, con base en la información de las Reglas de Operación.

Se registra que, derivado de los compromisos atendidos, se modificó el objetivo general y se anexó un objetivo específico, lo cual se evidencia en las Reglas de Operación de 2016. Cabe mencionar que para el ejercicio 2017 se reestructuró el objetivo general del programa, pero es pertinente revisar la construcción de este objetivo, con la finalidad de clarificar si lo que se busca es el simple apoyo a las organizaciones mediante las aportaciones económicas y en especie, o si el enfoque debe dirigirse hacia el fortalecimiento de la coparticipación social.

En la tabla 15 se describe el objetivo general del programa establecido en la ROP, así como algunos elementos teóricos y empíricos nacionales e internacionales, con los cuales se contrasta específicamente el Objetivo del Programa, partiendo de la teoría del Cambio.

Tabla 15. Objetivo del programa y elementos teórico-empíricos

	Enfoques teóricos y empíricos sobre el objeto de las OSC				
Objetivo General en las ROP. Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil.	INDESOL	Jünger Habermas (2005)	Fundación por la Social Democracia de las Américas	México Coinversión Social.	Croacia Fondo Nacional para la Sociedad Civil.
Fomentar las actividades que llevan a cabo las organizaciones de la sociedad civil en Jalisco orientadas, entre otras, a mejorar la calidad de vida de la ciudadanía, el ejercicio pleno de los derechos humanos, la participación en políticas públicas y el acceso a bienes y servicios públicos así como incentivar el desarrollo y fortalecimiento institucional.	¿Qué es una OSC?, Esencialmente su origen responde al derecho de todo miembro de la sociedad de ejercer su participación ciudadana como la clave para la existencia de una corresponsabilidad de los gobiernos y los ciudadanos. (INDESOL)	Es la participación de actores sociales en el espacio público para involucrarse en la discusión de asuntos colectivos es una práctica cada vez más extendida en las democracias, y genera "una vasta red de sensores que reaccionan a la presión de problemas o situaciones problemáticas que afectan a la sociedad global" según el autor Jünger Habermas (2005), citado por María Teresa Villarreal (Virrreal, 2012, pág. 8)	Las OSC se circunscriben a áreas específicas como desarrollo social, medio ambiente o derechos humanos, su labor implica un valioso ejercicio de construcción y fortalecimiento de ciudadanía (Fundación por la Social Democracia de las Américas).	Contribuir a fortalecer la participación social para impulsar el desarrollo comunitario mediante el fortalecimiento y vinculación de los Actores Sociales.	Contribuir a la promoción y desarrollo de la Sociedad Civil en Croacia.

Fuente: Elaboración propia, con base en referentes teóricos y empíricos, así como las ROP 2017.

Se observa en la actualización del diagnóstico, la identificación y definición del problema central que se pretende atender, el cual se cita como: «Las Organizaciones de la Sociedad Civil en Jalisco no cuentan con capacidades institucionales suficientes para desarrollar, por sí mismas o conjuntamente con otros actores, acciones de fomento al desarrollo social a favor de grupos y regiones vulnerables», el cual se pretende revertir con la intervención del programa público.

Por otra parte, el objetivo del programa establecido en las Reglas de Operación se describe como: «Fomentar las actividades que llevan a cabo las Organizaciones de la Sociedad Civil en el Estado de Jalisco, orientadas a mejorar la calidad de vida de la ciudadanía, el ejercicio pleno de los derechos, participación en políticas públicas y acceso a bienestar y servicios públicos, así como incentivar el desarrollo y fortalecimiento institucional», que se debería traducir en el Propósito, es decir, la situación deseable de alcanzar con los esfuerzos del programa.

En este orden, la teoría del cambio observada en la lógica de la intervención presenta acciones orientadas a generar los apoyos que el programa otorga, que consisten en apoyos económicos (Coinversión, Cofinanciamiento y Emergente) y en especie (Capacitación), mediante los cuales pretende alcanzar sus objetivos; sin embargo, en un primer análisis se observa que el objetivo del programa determinado en la lógica de la intervención no se encuentra debidamente alineado con la lógica causal que se establece en el diagnóstico y con los referentes teóricos y empíricos sobre la problemática.

El problema identificado en el diagnóstico señala que las organizaciones no cuentan con capacidades institucionales para desarrollar acciones de fomento al desarrollo social. Por otra parte, el objetivo descrito en las ROP está orientado a fomentar las actividades que llevan a cabo las Organizaciones. En consideración a ello, es importante mencionar que de acuerdo con lo que establece el Manual de Programación y Presupuesto, el objetivo de un programa corresponde a la solución del problema que se ha identificado.

Según el análisis de los elementos teórico-empíricos (tabla 15), donde se describe como principal acción de la intervención del Gobierno para apoyar a las Organizaciones de la Sociedad Civil, radica en incentivar la participación de la ciudadanía en su pleno derecho de generar el desarrollo social y la construcción de la ciudadanía, entendiéndose como el derecho que tiene la sociedad de participar en el desarrollo y cohesión social, en la búsqueda de soluciones a los problemas que les atañen, mediante la coparticipación e interrelación con las instituciones de Gobierno u otros organismos.

Por otra parte, con la finalidad de abundar en el análisis de la determinación del objetivo, en la tabla se incluyen los objetivos generales de dos programas citados en el diagnóstico del problema, de manera que se puedan contrastar con el objetivo del programa objeto de la evaluación.

Se registra que los programas Coinversión Social en México y el Fondo Nacional para la Sociedad Civil en Croacia, sus objetivos están orientados básicamente en promocionar e impulsar el desarrollo de la sociedad con la participación de la sociedad civil; por tanto, los objetivos de los programas citados tienen alineación con los elementos teórico-empíricos mencionados, aunque contrastados con el objetivo del programa se observa que este último no expresa su contribución

a la participación ciudadana a través de la sociedad organizada, sino que se limita a establecer una relación asistencial sin clarificar el objetivo de fondo.

Con estas valoraciones, se puede concluir que el objetivo central del programa «Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil» mantiene una relación parcial con la teoría del cambio, puesto que fomenta las actividades que llevan a cabo las OSC en el estado de Jalisco. Sin embargo, los elementos teórico-empíricos describen como principal función de los apoyos a las Organizaciones el fortalecimiento de la participación de la ciudadanía en la corresponsabilidad entre el Gobierno y los Ciudadanos, orientando esfuerzos hacia el desarrollo social. Para sustentar la teoría del cambio en función del problema que se tiene diagnosticado, es recomendable reorientar el objetivo del programa, de manera que la solución o resultado que se espera alcanzar con la intervención del programa público vaya en el sentido de contribuir en la participación de la ciudadanía en el desarrollo social.

De análisis de la información que se contiene en la Agenda de Mejora del Programa, se registra se han atendido de manera pertinente las 19 recomendaciones y los 23 compromisos que establecieron en la Evaluación Específica de 2015, identificando el cumplimiento del 100 por ciento.

7. CONCLUSIONES

El programa dispone de mecanismos e instrumentos que le permiten documentar sus resultados y el avance en el cumplimiento de sus objetivos, principalmente a través de la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR), el Padrón de Beneficiarios y los Informes (Expedientes) sobre los proyectos de las OSC. Sin embargo, se registraron áreas de oportunidad en la MIR y en el Padrón de Beneficiarios; en cuanto a la Matriz de Indicadores para Resultados, se registraron aspectos de mejora relacionados con la alineación de la matriz con la lógica causal y la intervención del programa. En el caso del Padrón, se observaron algunas inconsistencias en cuanto al registro de apoyos emergentes, los cuales no aparecen en dicho padrón. Asimismo, se registró que el padrón de beneficiarios no está actualizado considerando los registros financieros internos del programa.

La Matriz de Indicadores de Resultados no permite un seguimiento basado en la causalidad de la intervención, pues se observaron áreas de oportunidad en la definición de los componentes y sus actividades, así como en la definición del Fin y el Propósito que fueron establecidos para el monitoreo del programa y el avance en el cumplimiento de sus metas. En cuanto a la consistencia interna de la Matriz, esta cuenta con los elementos que tienen por objeto dar seguimiento a lo largo del periodo de ejecución del programa; empero, para que la MIR pueda obtener una lógica causal válida es necesario redefinirla. La MIR se encuentra publicada en el Sistema de Monitoreo de Acciones y Programas Públicos.

Es necesario actualizar la publicación del Padrón de Beneficiarios del programa, ya que este sirve como instrumento de seguimiento y transparencia, a través del cual se documenta el avance general del programa, específicamente en lo que se refiere a la población atendida, ya que se muestra el total de beneficiarios que fueron sujetos de apoyo, los datos de las Organizaciones, montos y tipos de apoyo de que fueron objeto, de manera que es posible verificar por medio de este instrumento, el cumplimiento de los objetivos del programa. Por otra parte, se obtuvo evidencia sobre la publicación del padrón en el Padrón Único de Beneficiarios del Estado de Jalisco (PUB).

Uno de los documentos clave para el seguimiento de los avances de la intervención son los informes presentados por las OSC al finalizar el periodo, en el cual se integra información relevante sobre el proceso de realización de los proyectos, como la comprobación de los recursos ejercidos, las evidencias de las acciones realizadas por las OSC, producto del apoyo otorgado, así como la población a la que llegaron sus acciones, entre otros. Este documento es pertinente para documentar los resultados del programa y contribuye al seguimiento de los apoyos entregados.

Es importante que el programa realice visitas de supervisión y verificación, ya que no se dispone de un procedimiento documentado sobre la realización de las visitas a los beneficiarios; a pesar de que el programa llega a realizar algunas visitas a las OSC beneficiarias, es pertinente que se genere evidencia sobre las mismas, así como un calendario de visitas establecido en la planeación.

Por otro lado, se puede observar que el programa no ha identificado estudios externos e independientes que analice los impactos que este genera en la condición del problema público, con lo cual es recomendable que el programa identifique o realice evaluaciones de impacto para medir los cambios que se generan en la condición del problema público que se atiende.

Como parte de la adecuada determinación del problema público que el programa pretende atender, se dispone de un diagnóstico actualizado donde se define del problema, de acuerdo con las herramientas denominadas «árbol del problema» y «árbol de objetivos», así como con una matriz de alternativas de solución, con lo cual se puede afirmar que, en principio, el programa sustenta sus objetivos en la existencia de un diagnóstico para comprender la lógica de intervención.

Considerando el problema identificado en el diagnóstico (actualizado) del programa, se define el problema como «la falta de capacidades institucionales suficientes para desarrollar por sí mismas, o conjuntamente con otros actores, acciones de fomento al desarrollo a favor de grupos y regiones vulnerables» (Diagnóstico del Programa Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil), de tal forma que se puede inferir que la solución planteada por el programa consistente en otorgar apoyos económicos y capacitación a las organizaciones, contribuye de manera pertinente a la solución de la falta de capacidades institucionales que enfrentan las OSC; sin embargo, es necesario que el programa reestructure el objetivo general de acuerdo con el enfoque empírico y teórico nacional e internacional que sustenta los apoyos gubernamentales hacia las OSC.

En la tabla de valoración de los tipos de apoyos, se observa que las modalidades que ofrece el programa son pertinentes para la atención del problema público que se pretende atender. Hay algunas áreas de oportunidad en la captura de los proyectos, puesto que el sistema en algunas ocasiones se satura y no permite una ágil captura de los proyectos de las OSC; asimismo, se registra un área de oportunidad en cuanto al tiempo de duración para la entrega del apoyo.

Sobre la modalidad de apoyo emergente, es recomendable definir con mayor claridad los elementos que inciden en la selección de los beneficiarios en esta modalidad, ya que las organizaciones no llegan a identificar los criterios de selección o valoración.

Se identificó que el programa documenta su intervención mediante el «Expediente» de los proyectos donde se incluye un Acta Circunstanciada de Comprobación de Apoyos Económicos y el Informe Final del proyecto. Se documenta la atención del problema público con el padrón de beneficiarios, publicado en el portal del Padrón Único de Beneficiarios (Padrón Único de Beneficiarios, 2017); se dispone de una Matriz de Indicadores para Resultados, de manera que el programa documenta la atención del problema público y el avance en el cumplimiento de los objetivos, aunque, como se detalló, tanto el Padrón de Beneficiarios como la MIR merecen atención en cuanto a las áreas de mejora identificadas.

El programa ha identificado sus principales retos con la realización de un proceso evaluativo realizado en 2015, disponible en el Sistema de Monitoreo de Acciones y Programas Públicos; este corresponde a una Evaluación Específica, en cuyo objetivo se manifiesta lo siguiente: «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»; el periodo de evaluación corresponde a 2014.

Adicionalmente, se cuenta con un diagnóstico, en el que se analiza la evolución del problema público identificado, de manera que, a partir de este estudio, se ha determinado la intervención del programa. Por otro lado, no se dispone de otros mecanismos para identificar los retos de corto, mediano y largo plazo.

Las Organizaciones de la Sociedad Civil, en el contexto nacional e internacional, son consideradas como herramientas de cambio social, pues se fundamentan en lazos asociativos con la finalidad de generar beneficios sociales en sus comunidades y campos de acción, aspecto que no se alcanza a identificar en los documentos normativos del programa, como las ROP. En ese sentido, es recomendable el replanteamiento de sus objetivos, con lo cual permita proyectar que los efectos inmediatos que el programa ha generado en las Organizaciones de la Sociedad Civil tienen como base el «derecho de todo miembro de la sociedad de ejercer su participación ciudadana, como la clave para la existencia de una mayor corresponsabilidad de los gobiernos y los ciudadanos» (Instituto Nacional de Desarrollo Social, INDESOL).

Tomando en cuenta el análisis de las modalidades de apoyo que genera el programa, así como las actividades realizadas por las OSC, se puede afirmar que el efecto producido es pertinente con el problema público identificado; en ese sentido, los objetivos específicos del programa logran fomentar la coinversión social y el trabajo conjunto del gobierno y la sociedad, de manera que las modalidades de apoyo contribuyen pertinentemente a que las OSC generen bienestar social en los jaliscienses. Esto se logra con las aportaciones económicas y en especie (capacitación) para dar respuesta a las diversas necesidades.

En algunas áreas de oportunidad en relación con el cumplimiento de los objetivos y su pertinencia con el problema público se registra que en el padrón de beneficiarios no se encuentran clasificados los proyectos o temáticas de alto impacto social y de alcance regional; no se clasifican aquellos proyectos de alto impacto social en los que confluyen los objetivos de dos o más dependencias de gobierno. Asimismo, el padrón de beneficiarios expresa una desactualización, pues no presenta los apoyos emergentes entregados.

En cuanto a la supervisión y verificación, se registra que no se dispone de la generación de un informe sobre las visitas de verificación y supervisión para identificar los principales retos del programa. Adicionalmente, no se tiene totalmente claro de qué manera se lleva a cabo la selección de beneficiarios en el tipo de apoyo emergente para la asignación del apoyo que ofrece el programa.

Por otra parte, el programa genera percepciones positivas en los beneficiarios, en relación con el equipo que realiza labores de asesoría con las organizaciones, principalmente en temas administrativos relacionados a los proyectos, que van desde la integración del proyecto, hasta la comprobación de los apoyos entregados (Instrumento de recolección de información Operadores del Programa, 2018); esto resulta de utilidad para los beneficiarios, ya que les permite contar con apoyo en dichos temas a lo largo de toda la intervención del programa.

El programa no ha definido de manera documentada una estrategia de cobertura de mediano y largo plazo, así como para ampliar la entrega de los apoyos que genera. Analizando el registro histórico del presupuesto y de las Organizaciones atendidas, se puede observar que la estrategia de cobertura empleada por el programa se concentra en mantener un nivel presupuestal (tres últimos años) estable e incrementar el número de beneficiarios de manera sostenida, con lo cual es pertinente que dicha estrategia se encuentre sustentada y justificada en el diagnóstico de la intervención. Sobre la determinación de los beneficiarios indirectos que realizan las OSC en sus proyectos, se registra un área de oportunidad importante para que se sustente y justifique la población atendida por las organizaciones y su posterior documentación.

Se observa que el programa cuenta con los factores financieros para recibir asignaciones presupuestales en el futuro. El programa dispone de los factores sociales que de acuerdo con los resultados que ha generado incentivan la participación y aprobación del mismo. En cuanto a los factores institucionales, el programa tiene razón de ser, con base en los elementos del diagnóstico que justifican su permanencia a mediano y largo plazo para la atención del problema público identificado. Por otra parte, se identifica un área de oportunidad en los factores técnicos en la operación del sistema de captura de proyectos, pues en algunas ocasiones se vuelve lento.

El programa requiere una reorientación del objetivo general que permita dimensionar el efecto de los apoyos otorgados como una herramienta para potenciar la participación social y la coparticipación de la sociedad organizada y el Gobierno en la atención de las diversas problemáticas, así como en la inclusión de las organizaciones sociales en el ciclo de las políticas públicas en la entidad, de manera que el programa se consolide como un agente de cambio, no un mero actor asistencial de las OSC.

La rendición de cuentas de las organizaciones apoyadas se limita a la presentación de informes relacionados con la ejecución y comprobación de gastos, presentando debilidades en cuanto a la justificación de sus proyectos y su alineación con las políticas públicas en las que desempeñan sus acciones. Es importante que las organizaciones se orienten a los resultados a través del mecanismo de transparencia y rendición de cuentas con valoración de resultados y desempeño de sus proyectos, aspecto que no está incluido en las ROP del programa.

8. ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS Y SUS RECOMENDACIONES

Matriz FODA-Objetivo 1 Evaluación de Resultados

Dimensión externa	Objetivo 1. Determinar la pertinencia de los mecanismos de seguimiento con los que cuenta el programa para documentar sus resultados y el avance en el cumplimiento de sus objetivos	Dimensión interna	
		Fortalezas	Debilidades
		<ol style="list-style-type: none"> 1. El Programa dispone de Padrón de Beneficiarios, el cual se encuentra publicado en el PUB 2. El programa dispone de un mecanismo de seguimiento que permite documentar y monitorear el avance de los proyectos beneficiados denominado «Expediente» 3. El programa dispone de una Matriz de Indicadores para Resultados publicada en el Sistema de Monitoreo de Acciones y Programas Públicos, así como en el Sistema Estatal de Seguimiento de Programas Presupuestarios (Sistema de Evaluación del Desempeño) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se dispone de un procedimiento documentado sobre la realización de las visitas de supervisión y verificación a los beneficiarios 2. La MIR del programa presenta algunas inconsistencias en sus niveles (Actividades, Componentes, Propósito y Fin), aspecto que no permite establecer de manera adecuada la lógica causal de la MIR 3. El programa no ha identificado estudios externos e independientes que analicen los impactos que este genera en la condición del problema público 4. El padrón presenta inconsistencias, debido a que no cuantifica los apoyos emergentes; en cuanto los montos que se describen en el padrón y los descritos en los registros internos donde se listan las organizaciones y montos aprobados 5. El programa no se dispone de un mecanismo para medir el desempeño, justificación de los proyectos y resultados de las Organizaciones de la Sociedad Civil
Oportunidades	Recomendaciones	Recomendaciones	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se cuenta con el Manual de Programación y Presupuesto de la SEPAF Jalisco, como herramienta para establecer de manera pertinente los mecanismos de seguimiento 2. Existe la disponibilidad de fuentes de información de registros de las organizaciones en otras dependencias de Gobierno, como el IJAS 	(no aplican recomendaciones)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un procedimiento para documentar las visitas de supervisión y verificación durante la operación de los proyectos que llevan a cabo las OSC, mediante el cual se obtenga evidencia de los resultados intermedios y su posible retroalimentación 2. Replantear la MIR del programa en relación con las actividades clave para cumplir con los entregables citados en las ROP; asimismo, que los componentes sean un reflejo directo de los productos que entrega el programa a los beneficiarios, con lo cual se pueda establecer la causalidad de la Matriz de Indicadores para Resultados. En ese mismo tenor, el Propósito y el Fin del programa deben ser orientados de manera que pueda reflejar la causalidad con el problema público que atiende el programa 3. Implementar un mecanismo de verificación del padrón de beneficiarios que permita que los datos publicados sean correctos, y de conformidad en lo establecido en la Ley de Desarrollo Social para el Estado de Jalisco
Amenazas	Recomendaciones	Recomendaciones	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que las dependencias de donde se obtienen las fuentes de información para la MIR no tengan actualizadas sus bases de datos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es recomendable que la Matriz de Indicadores contenga los medios de verificación debidamente alineados a las variables de la fórmula de los indicadores, es decir, que sean precisas y dispongan de una ubicación web 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer en las Reglas de Operación un mecanismo de transparencia y rendición de cuentas, mediante el cual las OSC hagan público el desempeño de los recursos y sus resultados, permitiendo verificar el desempeño de sus proyectos

Matriz FODA-Objetivo 2 Evaluación de Resultados

<p>Objetivo 2. Determinar el cumplimiento de los objetivos del programa y si es pertinente para la atención del problema público diagnosticado</p>	Dimensión interna	
	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los objetivos definidos del programa se encuentran válidamente alineados con la solución del problema que se tiene diagnosticado 2. El tipo de modalidad de apoyo que ofrece el programa es pertinente para la atención del problema público que se tiene diagnosticado 3. Los apoyos entregados por el programa permiten documentar la atención del problema público, así como el avance del cumplimiento de sus objetivos 4. El programa identifica sus principales retos a través de la realización de un proceso evaluativo, así como del diagnóstico con el cual se analiza la evolución del problema público 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se registra la necesidad de talleres para que las OSC sustenten y justifiquen sus proyectos con una determinación del problema, identificación de los involucrados, con herramientas diagnósticas como el árbol del problema, árbol de objetivos y selección de alternativas, de manera que fortalezcan sus resultados. 2. No se encuentran clasificados los proyectos o temáticas de alto impacto social y de alcance regional; no se clasifican aquellos proyectos de alto impacto social en los cuales confluyan los objetivos de dos o más dependencias de gobierno 3. En cuanto a la supervisión y verificación, se registra que no se dispone de la generación de un informe sobre las visitas de verificación y supervisión que permita identificar los principales retos del programa 4. Se registra que no se tiene totalmente claro de qué manera se lleva a cabo la selección de beneficiarios en el tipo de apoyo emergente para la asignación del apoyo que ofrece el programa 5. No se identifica el fomento de la participación de las OSC, en el ciclo de la política pública del estado
Dimensión externa	<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Que las Organizaciones de la Sociedad Civil conozcan oportunamente la convocatoria de SEDIS para el registro de sus proyectos 2. Existen programas sociales en otras dependencias estatales y federales para la complementariedad del programa 	<p>Recomendaciones (no aplican recomendaciones)</p> <p>Recomendaciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Es recomendable se realicen talleres de capacitación con temáticas para que las OSC sustenten y justifiquen sus proyectos, así como la forma en que determinan el problema y la solución planteada, a través de herramientas de diagnóstico como árbol del problema, árbol de objetivos, identificación de involucrados, matriz de selección de alternativas, de manera que fortalezcan sus resultados 2. Establecer los criterios de clasificación que permitan identificar las características que determinan los proyectos con alto impacto social y alcance regional 3. Establecer criterios de clasificación que permitan identificar las características que determinan los proyectos de alto impacto social en los que confluyan dos o más dependencias de gobierno 4. En cuanto al apoyo denominado «Emergente», es recomendable determinar cuáles son las situaciones que se consideran como una «contingencia», ya que no se encuentran definidas de manera clara
	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de interés de las OSC en ingresar al programa por desconocimiento u otros factores 	<p>Recomendaciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Es recomendable que se comunique de manera electrónica (correo electrónico) a la totalidad de OSC registradas en el padrón del IJAS sobre la emisión de la convocatoria <p>Recomendaciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar un mecanismo a través del cual se integren las OSC en el diseño e implementación de las políticas públicas del estado, de acuerdo con los diferentes temas de atención de las Organizaciones 2. Generar un informe sobre las visitas de supervisión y verificación que permita identificar los principales retos del programa, así como establecerlo en las Reglas de Operación

Matriz FODA-Objetivo 3 Evaluación de Resultados

Objetivo 3. Determinar si el desempeño del programa es pertinente para garantizar su sostenibilidad y la de sus resultados	Dimensión interna	
	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las Organizaciones de la Sociedad Civil valoran de manera positiva los apoyos entregados por el programa, así como las asesorías que se les brindan en los temas administrativos relacionados con los proyectos 2. El programa cuenta con un nivel presupuestario estable durante los últimos tres años 3. El programa tiene un incremento sostenido de Organizaciones beneficiadas en los últimos tres años 4. Los objetivos del programa tienen resultados positivos en la intervención del problema público, de manera que no se considera necesario una reorientación 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El objetivo general del programa mantiene una relación parcial con la teoría del cambio, puesto que fomenta las actividades de las OSC, y los elementos teórico-empíricos citan como principal acción de las OSC el fortalecimiento de la participación de la ciudadanía en la corresponsabilidad entre el gobierno y los ciudadanos 2. El programa no cuenta con una estrategia de cobertura documentada que permita sustentar y justificar su pertinencia 3. Se observa que existe la percepción de los beneficiarios que el proceso de entrega de apoyos es lento 4. Se registró que la plataforma informática de captura en ocasiones llega a saturarse y presenta fallas; se considera pertinente que esta plataforma sea más amigable 5. No se dispone de una Metodología de Selección de Proyectos que permita identificar de manera clara cómo fueron seleccionados los proyectos 6. No dispone de un procedimiento documentado para cuantificar los beneficiarios indirectos del programa
Dimensión externa	<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existe publicaciones sobre la elaboración e implementación de mecanismos de seguimiento y verificación 2. Existe suficiente literatura para la conformación y operación de las Organizaciones de la Sociedad Civil para capacitación de las OSC 	<p>Recomendaciones</p> <p>(no aplican recomendaciones)</p>
	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pérdida de interés en la política pública por los entes de Gobierno (Ejecutivo y Legislativo), que limiten los recursos presupuestarios del programa 	<p>Recomendaciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se recomienda emitir una gaceta informativa con los principales logros del programa y su efecto en las OSC que permita difundir la política pública y sostenibilidad a la intervención
		<p>Recomendaciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reorientar el objetivo del programa, de manera que la solución o resultado que se espera alcanzar con la intervención del programa público vaya en el sentido de contribuir en la participación de la ciudadanía en el desarrollo social, a través de las OSC 2. Se recomienda definir de manera documentada la estrategia de cobertura de mediano y largo plazo que permita sustentar y justificar su pertinencia 3. Es recomendable reducir el tiempo de entrega de los apoyos del programa a los beneficiarios, debido a que se percibe una ralentización en el proceso de entrega, aspecto que incide en la percepción de los beneficiarios 4. Es recomendable se revise la operación de la plataforma informática de captura de proyectos, con la finalidad de que se agilice el sistema, dado que en algunas ocasiones llega a saturarse o presentar fallas; se considera pertinente que esta plataforma sea más amigable para la captura de proyectos
		<p>Recomendaciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un procedimiento documentado, mediante el cual se cuantifiquen los beneficiarios indirectos del programa 2. Es recomendable que se diseñe e instrumente una metodología para la selección de los proyectos que permita una clara y pertinente selección de estos

Recomendaciones de Objetivo 1. Determinar la pertinencia de los mecanismos de seguimiento con los que cuenta el programa para documentar sus resultados y el avance en el cumplimiento de sus objetivos

Consecutivo (por prioridad)	Recomendación	Objetivo (mejora esperada)	Actividades por recomendación	Implicaciones por Actividad (operativas, jurídico-administrativas, financieras)
1	Establecer un procedimiento para documentar las visitas de supervisión y verificación durante la operación de los proyectos que llevan a cabo las OSC, mediante el cual se obtenga evidencia de la percepción de los beneficiarios y su posible retroalimentación	Obtener información que permita identificar aspectos de mejora del programa, a través un procedimiento documentado de las visitas de verificación durante el desarrollo de los proyectos de las OSC	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un instrumento de seguimiento y verificación con los reactivos de control sobre la aplicación de los apoyos del programa 2. Determinar el calendario de verificación a las organizaciones 3. Realizar las visitas de supervisión y verificación 4. Documentar la verificación, mediante un formulario de supervisión 	<p>Operativas. Implica destinar tiempo del personal operativo en la elaboración del instrumento de verificación</p> <p>Jurídico-administrativas. Implica instituir un procedimiento de seguimiento y verificación</p>
2	Replantear la MIR del programa en relación con las actividades clave para cumplir con los entregables citados en las ROP; asimismo, que los componentes sean un reflejo directo de los productos que entrega el programa a los beneficiarios, con lo cual se pueda establecer la causalidad de la Matriz de Indicadores para Resultados; en ese mismo tenor, el Propósito y el Fin del programa debe ser orientado de manera que pueda reflejar la causalidad con el problema público que atiende el programa	Mejorar el monitoreo y seguimiento de los indicadores de los niveles de actividad, componentes, propósito y fin, con lo cual se disponga de elementos que permitan conocer el grado de cumplimiento de las metas y sus resultados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar y, en su caso, modificar las actividades listadas en la MIR 2. Analizar y, en su caso, modificar el resumen narrativo de los componentes del MIR. 3. Modificar el Propósito listado en la MIR. 4. Modificar el Fin descrito en la MIR del programa 5. Modificar los Indicadores establecidos en la MIR en los niveles de Propósito y Fin 	<p>Operativas. Implica destinar tiempo del personal de la Dependencia</p> <p>Jurídico-administrativas, dado que implica la modificación de la MIR</p>
4	Implementar un mecanismo de verificación del padrón de beneficiarios que permita que los datos publicados sean correctos, y de conformidad con lo establecido en la Ley de Desarrollo Social para el Estado de Jalisco	Contribuir en materia de transparencia al dar a conocer con puntualidad el destino de los apoyos del programa, siendo estos del escrutinio público	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar cuáles son los pasos para la integración del padrón 2. Analizar cuáles son los actores involucrados en esta actividad 3. Diseñar el mecanismo de verificación. 4. Implementar el mecanismo de verificación del padrón 	<p>Operativas. Implica destinar tiempo del personal de la dependencia</p> <p>Jurídico-administrativas. Implica implementar un mecanismo de Verificación del padrón</p>
5	Es recomendable que la Matriz de Indicadores contenga los medios de verificación debidamente alineados a las variables de la fórmula de los indicadores, es decir, que sean precisas y dispongan de una ubicación web	Mejorar los mecanismos de seguimiento y verificación del programa que permitan conocer el grado de cumplimiento de las metas y sus resultados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer los medios de verificación alineados a las variables del indicador 2. Verificar que los medios de verificación propuestos sean accesibles 3. Incluir en la MIR los medios de verificación seleccionados 	Operativas. Implica destinar tiempo del personal de la dependencia
6	Establecer en las Reglas de Operación un mecanismo de transparencia y rendición de cuentas, mediante el cual las OSC hagan público el desempeño de los recursos y sus resultados,	Mejorar los mecanismos de seguimiento del programa para documentar los resultados y cumplimiento de sus objetivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar un instrumento de recolección de información 2. Determinar los periodos en los que se apliquen los instrumentos de recolección de información. 	<p>Operativas. Implica destinar tiempo del personal de la dependencia</p> <p>Jurídico-administrativas.</p>

Consecutivo (por prioridad)	Recomendación	Objetivo (mejora esperada)	Actividades por recomendación	Implicaciones por Actividad (operativas, jurídico-administrativas, financieras)
	permitiendo verificar el desempeño de sus proyectos		<p>3. Diseñar un procedimiento de transparencia y rendición de cuentas, a través del cual las OSC hagan público el desempeño de los recursos y sus resultados</p> <p>5. Diseñar un instrumento para validar la justificación de los proyectos en atención al problema que pretenden atender</p> <p>6. Diseñar el mecanismo de verificación</p>	Implica implementar un mecanismo de transparencia y rendición de cuentas

Recomendaciones de Objetivo 2. Determinar el cumplimiento de los objetivos del programa y si es pertinente para la atención del problema público que se tiene diagnosticado

Consecutivo (por prioridad)	Recomendación	Objetivo (mejora esperada)	Actividades por recomendación	Implicaciones por Actividad (operativas, jurídico-administrativas, financieras)
1	Se recomienda que se realicen talleres de capacitación con temáticas para que las OSC sustenten y justifiquen sus proyectos, así como la forma en que determinan el problema y la solución planteada, a través de herramientas de diagnóstico como árbol del problema, árbol de objetivos, identificación de involucrados y matriz de selección de alternativas, que fortalezcan sus resultados	Las Organizaciones sustentarán de manera pertinente sus proyectos obteniendo mejores resultados	<p>1. Elaborar temática de capacitación con herramientas para determinar el problema</p> <p>2. Incluir en la temática en herramientas de diagnóstico como elaboración de árbol del problema, árbol de objetivo y selección de alternativas</p> <p>3. Elaborar convocatoria de capacitación</p> <p>4. Realizar la capacitación de las OSC</p>	<p>Operativas. Implica destinar tiempo del personal de la dependencia</p> <p>Financieras. Implica gastos generados en la realización de la capacitación</p>
2	Establecer los criterios de clasificación que permitan identificar las características que determinan los proyectos con alto impacto social y alcance regional	Contar con la clasificación de manera pertinente de los proyectos de alto impacto social interregional, así como los proyectos de alto impacto social que involucran dos o más dependencias de gobierno	<p>1. Determinar criterios de selección de los proyectos</p> <p>2. Elaborar Procedimientos con los criterios de selección</p> <p>3. Incluir los criterios de selección en las Reglas de Operación</p>	Operativas. Implica destinar tiempo del personal de la dependencia
3	Establecer criterios de clasificación que permitan identificar las características que determinan los proyectos de alto impacto social en los que confluyen dos o más dependencias de gobierno	Contar con la clasificación de manera pertinente de los proyectos de alto impacto social interregional, así como los proyectos de alto impacto social que involucran dos o más dependencias de gobierno	<p>1. Determinar criterios de selección de los proyectos</p> <p>2. Elaborar Procedimientos con los criterios de selección</p> <p>3. Incluir los criterios de selección en las Reglas de Operación</p>	Operativas. Implica destinar tiempo del personal de la dependencia
4	En cuanto al apoyo denominado «Emergente», es recomendable determinar cuáles son las situaciones que se consideran	Transparentar los elementos de valoración y justificación en la selección de los proyectos	1. Determinar los criterios de valoración de los proyectos tipo emergentes.	Operativas. Implica destinar tiempo del personal de la

Consecutivo (por prioridad)	Recomendación	Objetivo (mejora esperada)	Actividades por recomendación	Implicaciones por Actividad (operativas, jurídico-administrativas, financieras)
	como una «contingencia», ya que no se encuentran definidas de manera clara	de apoyo tipo emergente	2. Incluirlo los criterios de valoración en las Reglas de Operación del programa	dependencia Jurídico-administrativas. Implica modificar las Reglas de Operación
5	Diseñar un mecanismo a través del cual se integren las OSC en el diseño e implementación de las políticas públicas del Estado, de acuerdo con los diferentes temas de atención de las Organizaciones	Dar cumplimiento al objetivo específico II, en promover la participación de las OSC en todo ciclo de la política pública	1. Diseñar un instrumento para la participación de las OSC en el diseño de las políticas públicas 2. Determinar actividades encaminadas a recolectar la información de las OSC 3. Elaborar un informe de la recolección de información obtenida de las OSC 4. Validar la participación y vinculación de las OSC en el diseño e implementación de políticas públicas	Operativas. Implica destinar tiempo del personal de la dependencia Jurídico-administrativas. Implica implementar un mecanismo de participación de las OSC
6	Es recomendable generar un informe sobre las visitas de supervisión y verificación que permita identificar los principales retos del programa, así como establecerlo en las Reglas de Operación	Mejorar el sustento e identificación de los principales retos del programa a través de un informe de verificación de resultados	1. Incluir en las Reglas de Operación la generación de un informe de verificación de resultados 2. Elaborar informe de las visitas para identificar los retos 3. Identificar los retos del programa	Operativas. Implica destinar tiempo del personal de la dependencia Jurídico-administrativas. Implica modificar las Reglas de Operación
7	Es recomendable que se comunique de manera electrónica (correo electrónico) a la totalidad de OSC registradas en el padrón del IJAS, sobre la emisión de la convocatoria	Incentivar el interés de las OSC en participar en la convocatoria del programa con sus proyectos	1. Contar con el registro total de OSC en el estado registradas en el padrón del IJAS 2. Enviar convocatoria, vía correo electrónico, a las OSC	Operativas. Implica destinar tiempo del personal de la dependencia

Recomendaciones de Objetivo 3. Determinar si el desempeño del programa es pertinente para garantizar su sostenibilidad y la de sus resultados

Consecutivo (por prioridad)	Recomendación	Objetivo (mejora esperada)	Actividades por recomendación	Implicaciones por Actividad (operativas, jurídico-administrativas, financieras)
1	Reorientar el objetivo del programa, de manera que la solución o resultado que se espera alcanzar con la intervención del programa público vaya en el sentido de contribuir en la participación de la ciudadanía en el desarrollo social, a través de las OSC	Fortalecer la participación de la ciudadanía en la gobernanza entre el Gobierno y los Ciudadanos, orientando los esfuerzos hacia el desarrollo social	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar el objetivo actual del programa 2. determinar su relación con la teoría del cambio en los resultados que hoy obtiene el programa 3. Analizar estudios teórico-empíricos sobre el problema público 4. Elaborar una Matriz de alternativas de solución 5. Establecer el Objetivo general del programa 6. Incluir el objetivo en las Reglas de operación 	<p>Operativas. Implica destinar tiempo del personal de la dependencia</p> <p>Jurídico-administrativas. Implica modificar las Reglas de Operación</p>
2	Se recomienda definir de manera documentada la estrategia de cobertura de mediano y largo plazo que permita sustentar y justificar su pertinencia	Mejorar la comprensión y pertinencia del método de estimación de la población potencial y objetivo que permita sustentar y justificar la estrategia de cobertura de mediano y largo plazo de manera documentada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar los factores financieros, técnicos, sociales e institucionales del programa 2. Analizar el incremento en la atención a las OSC 3. Sustentar con análisis de la información la cobertura del programa 4. Documentar la estrategia de cobertura de mediano y largo plazo 	Operativas. Implica destinar tiempo del personal operativo de la dependencia
3	Reducir el tiempo para la entrega de los apoyos del programa a los beneficiarios, debido a que se percibe una ralentización en el proceso de entrega aspecto que retrasa el tiempo de ejecución de los proyectos de las OSC	Las Organizaciones desarrollen de manera pertinente en tiempo y forma los proyectos aprobados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar la factibilidad de reducir el tiempo para la entrega de los apoyos 2. Determinar la fecha de entrega de apoyos 3. Realizar la entrega de apoyos a las OSC 	Operativas. Implica destinar tiempo del personal de la dependencia
4	Agilizar la operación de la plataforma informática de captura de proyectos, con la finalidad de que se agilice el sistema, debido a que en algunas ocasiones llega a saturarse o presentar fallas, y se considera pertinente que esta plataforma sea más amigable para la captura de proyectos	Las organizaciones de la Sociedad Civil realizan en tiempo y forma la captura de sus proyectos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar el sistema de captura de proyectos 2. Solicitar al área encargada de sistemas que se agilice el sistema de captura 3. Solicitar al área encargada de sistemas que redefina las fichas de captura del sistema para que sea más fácil de capturar 	Operativas. Implica destinar tiempo del personal de la dependencia
5	Diseñar e instrumentar una Metodología para la Selección de los Proyectos, que permita una clara y pertinente selección de estos	Sustentar la aprobación de los proyectos en función de criterios establecido en las ROP, así como ponderando los temas de atención de las OSC	<ol style="list-style-type: none"> 1. Agrupar los proyectos por área de atención 2. Analizar los criterios que se tienen establecidos en las Reglas de Operación para otorgar una ponderación 2. Determinar la ponderación por cada criterio (Relevancia, Pertinencia, Consistencia, Factibilidad). 3. Diseñar y elaborar la Matriz de Selección de Proyectos 	<p>Operativas. Implica destinar tiempo del personal de la dependencia</p> <p>Jurídico-administrativas. Implica modificar las Reglas de Operación</p>

Consecutivo (por prioridad)	Recomendación	Objetivo (mejora esperada)	Actividades por recomendación	Implicaciones por Actividad (operativas, jurídico-administrativas, financieras)
6	Establecer un procedimiento documentado, mediante el cual se cuantifiquen los beneficiarios indirectos del programa	Disponer de información que permita la comprensión y justificación de una estrategia de cobertura del programa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un instrumento de cuantificación de beneficiarios 2. Dar a conocer a las OSC el instrumento de cuantificación de beneficiarios 3. Elaborar un informe de los beneficiarios indirectos 	<p>Operativas. Implica destinar tiempo del personal de la dependencia</p> <p>Jurídico-administrativas. Implica establecer un procedimiento de cuantificación de beneficiarios indirectos</p>
7	Se recomienda emitir una gaceta informativa con los principales logros del programa y su efecto en las OSC, que permita darle difusión a la política pública y sostenibilidad a la intervención	Que la sociedad conozca los resultados obtenidos por el programa en la intervención en el problema público que se atiende	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recopilar la evidencia de las acciones y resultados del programa 2. Elaborar un pre-informe de las actividades realizadas por el programa 3. Diseñar la gaceta informativa 4. Elaborar la gaceta informativa 5. Publicar la gaceta 	<p>Operativas. Implica destinar tiempo del personal de la dependencia</p> <p>Jurídico-Administrativas. Implica la inversión del programa en la gaceta informativa</p>

Concentrado de Recomendaciones

Objetivo 1. Determinar la pertinencia de los mecanismos de seguimiento con los que cuenta el programa para documentar sus resultados y el avance en el cumplimiento de sus objetivos.				
Consecutivo (por prioridad)	Recomendación	Objetivo (mejora esperada)	Actividades por recomendación	Implicaciones por Actividad (operativas, jurídico-administrativas, financieras)
1	Establecer un procedimiento para documentar las visitas de supervisión y verificación durante la operación de los proyectos que llevan a cabo las OSC, mediante el cual se obtenga evidencia de los resultados intermedios y su posible retroalimentación.	Se cuente con la evidencia de los resultados intermedios de los proyectos, así como una retroalimentación de estos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un instrumento de seguimiento y verificación con los reactivos de control sobre la aplicación de los apoyos del programa. 2. Determinar el calendario de verificación a las organizaciones. 3. Realizar las visitas de supervisión y verificación. 	<p>Operativas. Implica destinar tiempo del personal operativo en la elaboración del instrumento de verificación.</p> <p>Jurídico-administrativas. Implica instituir un procedimiento de seguimiento y verificación.</p>
2	Replantear la MIR del programa con relación a las actividades clave para cumplir con los entregables citados en las ROP, así mismo, que los componentes sean un reflejo directo de los productos que entrega el programa a los beneficiarios, con lo cual se pueda establecer la causalidad de la Matriz de Indicadores para Resultados; en ese mismo tenor, el Propósito y el Fin del programa debe ser orientado de manera que pueda reflejar la causalidad con el problema público que atiende el programa.	Mejorar el monitoreo y seguimiento de los indicadores de los niveles de actividad, componentes, propósito y fin, con lo cual se disponga de elementos que permitan conocer el grado de cumplimiento de las metas y sus resultados.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar y en su caso modificar las actividades listadas en la MIR. 2. Analizar y en su caso modificar el resumen narrativo de los componentes del MIR. 3. Modificar el Propósito listado en la MIR. 4. Modificar el Fin descrito en la MIR del programa. 5. Modificar los Indicadores establecidos en la MIR en los niveles de Propósito y Fin. 	<p>Operativas. Implica destinar tiempo del personal de la Dependencia.</p> <p>Jurídico-administrativas. Dado que implica la modificación de la MIR.</p>

Objetivo 1. Determinar la pertinencia de los mecanismos de seguimiento con los que cuenta el programa para documentar sus resultados y el avance en el cumplimiento de sus objetivos.

Consecutivo (por prioridad)	Recomendación	Objetivo (mejora esperada)	Actividades por recomendación	Implicaciones por Actividad (operativas, jurídico-administrativas, financieras)
3	Implementar un mecanismo de verificación del padrón de beneficiarios, que permita que los datos publicados sean correctos, y de conformidad con lo establecido en la Ley de Desarrollo Social para el Estado de Jalisco.	Contribuir en materia de transparencia, al dar a conocer con puntualidad el destino de los apoyos del programa, siendo estos del escrutinio público.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar cuáles son los pasos para la integración del padrón. 2. Analizar cuáles son los actores involucrados en esta actividad. 3.- Diseñar el mecanismo de verificación. 4.- Implementar el mecanismo de verificación del padrón 	<p>Operativas. Implica destinar tiempo del personal de la Dependencia.</p> <p>Jurídico-administrativas. Implica implementar un mecanismo de Verificación del padrón</p>
4	Establecer en las Reglas de Operación un mecanismo de transparencia y rendición de cuentas, mediante el cual las OSC hagan público el desempeño de los recursos recibidos por el programa y sus resultados, permitiendo verificar el desempeño de sus proyectos.	Mejorar los mecanismos de seguimiento del programa para documentar los resultados y cumplimiento de sus objetivos,	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar un instrumento de recolección de información. 2. Determinar los periodos en los que se apliquen los instrumentos de recolección de información. 3. Diseñar un procedimiento de transparencia y rendición de cuentas, a través del cual las OSC hagan público el desempeño de los recursos y sus resultados. 5. Diseñar un instrumento para validar la justificación de los proyectos en atención al problema que pretenden atender. 6. Diseñar el mecanismo de verificación. 	<p>Operativas. Implica destinar tiempo del personal de la Dependencia.</p> <p>Jurídico-administrativas. Implica implementar un mecanismo de transparencia y rendición de cuentas.</p>

Concentrado de Recomendaciones

Objetivo 2. Determinar el cumplimiento de los objetivos del programa y si es pertinente para la atención del problema público que se tiene diagnosticado.				
Consecutivo (por prioridad)	Recomendación	Objetivo (mejora esperada)	Actividades por recomendación	Implicaciones por Actividad (operativas, jurídico-administrativas, financieras)
1	Se recomienda realizar talleres de capacitación con temáticas para que las OSC sustenten y justifiquen sus proyectos, así como la forma en que determinan el problema y la solución planteada, a través de herramientas de diagnóstico como, árbol del problema, árbol de objetivos, identificación de involucrados, matriz de selección de alternativas, que fortalezcan sus resultados.	Las Organizaciones sustentaran de manera pertinente sus proyectos obteniendo mejores resultados.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar temática de capacitación con herramientas para determinar el problema. 2. Incluir en la temática en herramientas de diagnóstico como elaboración de árbol del problema, árbol de objetivo, selección de alternativas. 3. Elaborar convocatoria de capacitación. 4. Realizar la capacitación de las OSC. 	<p>Operativas. Implica destinar tiempo del personal de la Dependencia.</p> <p>Financieras. Implica gastos generados en la realización de la capacitación.</p>
2	Establecer los criterios de clasificación que permitan identificar las características que determinan los proyectos de alto impacto social, así como, la identificación de proyectos de alto impacto social en los que confluyan dos o más dependencias.	Contar con la clasificación de manera pertinente de los proyectos de alto impacto social interregional, así como los proyectos de alto impacto social que involucran dos o más dependencias de gobierno.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar criterios de selección de los proyectos. 2. Elaborar Procedimientos con los criterios de selección. 3. Incluir los criterios de selección en las Reglas de Operación. 	Operativas. Implica destinar tiempo del personal de la Dependencia.
3	En cuanto al apoyo denominado "Emergente", es recomendable determinar cuáles son las situaciones que se consideran como una "contingencia", ya que no se encuentran definidas de manera clara.	Se tengan establecido los elementos de valoración y justificación en la selección de los proyectos de apoyo tipo emergente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar los criterios de valoración de los proyectos tipo emergentes. 2. Incluirlo los criterios de valoración en las Reglas de Operación del programa. 	<p>Operativas. Implica destinar tiempo del personal de la Dependencia.</p> <p>Jurídico-administrativas. Implica modificar las Reglas de Operación.</p>
4	Diseñar un mecanismo a través del cual se integren las OSC, en el diseño e implementación de las políticas públicas del Estado, de acuerdo con los diferentes temas de atención de las Organizaciones.	Dar cumplimiento al objetivo específico II, en promover la participación de las OSC en todo ciclo de la política pública.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar un instrumento para la participación de las OSC en el diseño de las políticas públicas. 2. Determinar actividades encaminadas a recolectar la información de las OSC 3.- Elabora un informe de la recolección de información para la política 4.- Validar la participación de las OSC en el diseño e implementación de políticas públicas. 	<p>Operativas. Implica destinar tiempo del personal de la Dependencia.</p> <p>Jurídico-administrativas. Implica implementar un mecanismo de participación de las OSC.</p>

Concentrado de Recomendaciones

Objetivo 3. Determinar si el desempeño del programa es pertinente para garantizar su sostenibilidad y la de sus resultados.				
Consecutivo (por prioridad)	Recomendación	Objetivo (mejora esperada)	Actividades por recomendación	Implicaciones por Actividad (operativas, jurídico-administrativas, financieras)
1	Reorientar el objetivo del programa, de manera que la solución o resultado que se espera alcanzar con la intervención del programa público, vaya en el sentido de contribuir en la participación de la ciudadanía en el desarrollo social.	Fortalecer la participación de la ciudadanía en la gobernanza entre el Gobierno y los Ciudadanos, orientando los esfuerzos hacia el desarrollo social.	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Analizar el objetivo actual del programa. 2. determinar su relación con la teoría del cambio en los resultados que actualmente obtiene el programa. 3.- Analizar estudios teóricos - empíricos sobre el problema público. 4.- Elaborar una Matriz de alternativas de solución. 5.- Establecer el Objetivo general del programa. 6.- Incluir el objetivo en las Reglas de operación. 	<p>Operativas. Implica destinar tiempo del personal de la Dependencia.</p> <p>Jurídico-administrativas. Implica modificar las Reglas de Operación.</p>
2	Definir de manera documentada la estrategia de cobertura de mediano y largo plazo que permita sustentar y justificar su pertinencia.	Mejorar la comprensión y pertinencia del método de estimación de la población potencial y objetivo que permita sustentar y justificar la estrategia de cobertura de mediano y largo plazo de manera documentada.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar los factores financieros, técnicos, sociales e institucionales del programa 2. Analizar el incremento en la atención a las OSC. 3. Sustentar con análisis de la información la cobertura del programa. 4. Documentar la estrategia de cobertura de mediano y largo plazo. 	<p>Operativas. Implica destinar tiempo del personal operativo de la Dependencia.</p>
3	Establecer un procedimiento documentado, mediante el cual se cuantifiquen los beneficiarios indirectos del programa.	Disponer de información que permita la comprensión y justificación de una estrategia de cobertura del programa.	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Elaborar un instrumento de cuantificación de beneficiarios. 2.- Dar a conocer a las OSC el instrumento de cuantificación de beneficiarios. 3.- Elaborar un informe de los beneficiarios indirectos. 	<p>Operativas. Implica destinar tiempo del personal de la Dependencia.</p> <p>Jurídico-administrativas. Implica establecer un procedimiento de cuantificación de beneficiarios indirectos.</p>
4	Diseñar e instrumentar una Metodología para la Selección de los Proyectos, que permita una clara y pertinente selección de éstos.	Sustentar la aprobación de los proyectos en función de criterios establecido en las ROP, así como, ponderando los temas de atención de las OSC.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Agrupar los proyectos por área de atención. 2. Analizar los criterios que se tienen establecidos en al Reglas de Operación, para otorgar una ponderación. 2. Determinar la ponderación por cada criterio (Relevancia, Pertinencia, Consistencia, Factibilidad). 3. diseñar y Elaborar la Matriz de Selección de Proyectos. 	<p>Operativas. Implica destinar tiempo del personal de la Dependencia.</p> <p>Jurídico-administrativas. Implica modificar las Reglas de Operación.</p>

9. BIBLIOGRAFÍA

- Chávez, González y Venegas. (2016). Retos, perspectivas y horizontes de las organizaciones de la sociedad civil en México. Los caminos hacia una reforma de la LFFAROSC. Obtenido de ibd.senado.gob.mx:
http://ibd.senado.gob.mx/sites/default/files/Estudio_Final_Retos_y_Perspectivas_de_las_OS_C.pdf
- Balbis, J. (2001). ONGs, Gobernanza y Desarrollo en América Latina y el Caribe. Obtenido de digital-library.unesco.org:
<http://digital-library.unesco.org/shs/most/gsdll/cgi-bin/library?e=d-000-00---0most--00-0-0--0prompt-10---4-----0-1l--1-en-50---20-about---00031-001-1-0utfZz-8-00&a=d&c=most&cl=CL5.9&d=HASH68d22e420194d5e57be7a7>
- Beneficiada, O. d. (2018). Sesiones de grupo con OSC's Beneficiadas. (Numera, S.C., Entrevistador)
- Gobierno del Estado de Jalisco. (s.f.). Ley de Desarrollo Social para el Estado de Jalisco. Obtenido de jalisco.gob.mx: <https://www.jalisco.gob.mx/es/transparencia/monitoreo-evaluacion#panel-normative>
- Gobierno del Estado de Jalisco. (s.f.). Convocatoria Registro de Proyectos OSC. Obtenido de Programas Sociales: <http://programassociales.jalisco.gob.mx/osc/index.asp>
- Gobierno del Estado de Jalisco. (2014). Ley para el Fomento y Participación de las Organizaciones de las Sociedad Civil.
- Gobierno de Jalisco. (2013). Plan Estatal de Desarrollo Jalisco 2013-2030. Plan Estatal de Desarrollo Jalisco 2013-2030.
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de planificación Económica y Social. (2005). Manual para la Evaluación de Impacto de Proyectos y Programas de la Lucha Contra la Pobreza. Obtenido de repositorio.cepal.org:
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5605/1/S053168_es.pdf
- Operadores del Programa. (2018). Instrumento de recolección de información Operadores del Programa. (Numera, S.C., Entrevistador)
- Organización de la Sociedad Civil Beneficiada. (2018). Instrumento de recolección de información. (Numera, S.C., Entrevistador)
- Pacientes Renales de Jalisco, A.C. (2017). Expediente de Organización Beneficiada.
- Padrón Único de Beneficiarios. (2017). Padrón del Programa Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil. Obtenido de padronunico.jalisco.gob.mx:
https://padronunico.jalisco.gob.mx/sites/default/files/sedis_-_apoyo_a_las_organizaciones_de_la_sociedad_civil_2.pdf

- Secretaría de Desarrollo e Integración Social. (25 de 02 de 2017). ROP Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil. Obtenido de transparencia.info.jalisco.gob.mx: <https://transparencia.info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/Reglas%20de%20Operacion%20OSC%202017.pdf>
- Secretaría de Desarrollo e Integración Social. (25 de 02 de 2017). ROP Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil 2017. Obtenido de transparencia.info.jalisco.gob.mx: <https://transparencia.info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/Reglas%20de%20Operacion%20OSC%202017.pdf>
- SEDESOL. (s.f.). Diagnóstico y Propuesta de Atención Programa de Coinversión Social. Obtenido de coneval.org.mx: https://www.coneval.org.mx/Informes/Evaluacion/Diagnostico/Diagnostico_2014/Diagnostico_2014_SEDESOL_S070.docx
- SEPAF. (2017). Manual de Programación y Presupuesto. Manual de Programación y Presupuesto, pág. [https://www.itei.org.mx/v3/micrositios/planeacion2018/docs/bibliografia/MANUAL_DE_PROGRAMACION_Y_PRESUPUESTO_2017_\(b\).pdf](https://www.itei.org.mx/v3/micrositios/planeacion2018/docs/bibliografia/MANUAL_DE_PROGRAMACION_Y_PRESUPUESTO_2017_(b).pdf).
- Subsecretaría de Planeación y Evaluación. (2015). Agenda de Mejora Programa "Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil". Obtenido de seplan.app.jalisco.gob.mx: <https://seplan.app.jalisco.gob.mx/agendaMejora/panel/ficha/9>
- Subsecretaría de Planeación y Evaluación. (2017). Sistema de Monitoreo de Acciones y Programas Públicos. Obtenido de Programa Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil: <https://programas.app.jalisco.gob.mx/programas/apoyo/Apoyo-a-las-organizaciones-de-la-sociedad-civil/89/2017>
- Subsecretaría de Planeación y Evaluación. (s.f.). Diagnóstico del Programa Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil. Obtenido de Sistema de Monitoreo de Acciones y Programas Públicos: <https://programas.app.jalisco.gob.mx/programas/apoyo/Apoyo-a-las-organizaciones-de-la-sociedad-civil/89/2017>
- Velásquez, L. (2013). Organizaciones de Sociedad Civil (OSC). Obtenido de Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo, Ministerio de Relaciones Exteriores: <https://www.agci.cl/index.php/noticias/columna-de-opinion/1014-organizaciones-de-sociedad-civil-osc-cual-es-su-rol-en-la-cooperacion-internacional>

Documentos de consulta:

- Términos de referencia para la Evaluación de Procesos a programas de desarrollo social. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL, 2013). Recuperado el 1 septiembre de 2017, de <http://www.coneval.org.mx>
- Batería de preguntas y temas guía, para profundizar en el estudio de cada uno de los procesos. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL, 2013). Recuperado el 1 septiembre de 2017, de <http://www.coneval.org.mx>
- Guía temática en entrevista a profundidad. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL, 2013). Recuperado el 1 septiembre de 2017, de <http://www.coneval.org.mx>
- Guía de entrevista semiestructurada. Recuperado el 1 septiembre de 2017, de <http://www.coneval.org.mx>
- Información sugerida para la identificación de cuellos de botella. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL, 2013). Recuperado el 1 septiembre de 2017, de <http://www.coneval.org.mx>
- Información sugerida para la identificación de buenas prácticas. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL, 2013). Recuperado el 1 septiembre de 2017, de <http://www.coneval.org.mx>
- Evaluación de programas públicos en el marco de la planificación y la gestión pública para el desarrollo (Material Curso Internacional Evaluación de políticas públicas, 2015).
- Evaluación de procesos (programas públicos). Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES, 2015).
- Formulación de programas con la metodología del Marco Lógico. (CEPAL, 2011).
- Metodología para el análisis de la Gestión de Programas Públicos. Apartado 2 de Procesos. (CEPAL, 2011).
- Monitoreo, evaluación y gestión por resultados. Claudia Maldonado y Cristina Galindez. Centro para el Aprendizaje en Evaluación y Resultados de América Latina y el Caribe (CLEAR-LAC, 2013).
- La evaluación de Políticas Públicas en América Latina: métodos y propuestas. (CLEAR 2014).
- Evaluación de políticas y programas públicos: de las evaluaciones a las políticas. (CIDE, 2008).
- Antología sobre evaluación. La construcción de una disciplina. (CIDE, 2015).

10. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Programa: Programa Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil.

ROP: Reglas de Operación del Programa Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil.

PED: Plan Estatal de Desarrollo 2013 – 2033.

Diagnóstico: Estudio que identifica, define y muestra la evolución del problema público que se pretende atender.

Padrón de Beneficiarios: Listado de organizaciones beneficiadas con los apoyos del programa.

PUB: Padrón Único de Beneficiarios

OSC: Organizaciones de la Sociedad Civil.

IJAS: Instituto Jalisciense de Asistencia Social.

Coinversión: Apoyo económico a través de concurso vía convocatoria directa emitida por La Secretaría.

Cofinanciamiento: Apoyo económico mediante un sistema de cofinanciamiento para el impulso de proyectos específicos de carácter estratégico definido de común acuerdo entre las partes. El cofinanciamiento se podrá dar entre La Secretaría y otras entidades del gobierno del estado, y/o Gobierno Federal y/o Gobiernos Municipales y/u Organismos Públicos Descentralizados de cualquier nivel de gobierno, y/o iniciativa privada y/o Organizaciones de la Sociedad Civil para constituir estos fondos de apoyo.

Apoyo Emergente: Apoyo económico y/o en especie, dirigido a organizaciones de la sociedad civil que tengan necesidad de recursos para el cumplimiento de su objeto, ocasionada por alguna contingencia, ocurrida de manera extemporánea.

Capacitación: Apoyo en capacitación para el fortalecimiento y desarrollo de las Organizaciones de la Sociedad Civil, desarrollo de proyectos, procuración de fondos y replica de experiencias éxitos.

MIR: Matriz de indicadores de Resultados.

Sesiones de Grupo: Sesiones de trabajo con los representantes de las organizaciones de la Sociedad Civil.

11. DIRECTORIO DE PARTICIPANTES

Nombre del evaluador externo principal:

Mtro. Fernando Mellado Meza. Director responsable de la evaluación.

Nombres de los principales colaboradores:

Mtro. Edgar Estrada Eslava. Coordinador de la evaluación.

Dr. Leonardo Vázquez Rueda. Coordinador de procesamiento de la información.

Mtro. Martín Pérez. Coordinador de analistas.

Lic. Juan Mario Fenech Reynoso. Representante legal de Numera, S.C.

12. ANEXOS

Valoración Final del programa

Nombre del Programa:	Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil
Dependencia/Entidad:	Secretaría de Desarrollo e Integración Social
Unidad Responsable:	Dirección de Participación y Vinculación Social
Tipo de Evaluación:	De Resultados
Año de la Evaluación:	2017

Objetivo	Nivel (Nivel promedio por objetivo)	Justificación (Breve descripción de las causas que motivaron el nivel por objetivo o el nivel total (Máximo 100 caracteres por objetivo))
Determinar la pertinencia de los mecanismos de seguimiento con los que cuenta el programa para documentar sus resultados y el avance en el cumplimiento de sus objetivos.	2	El programa dispone de mecanismos de seguimiento y monitoreo para documentar el cumplimiento de sus objetivos (Padrón de Beneficiarios, MIR, Expediente de comprobación de gastos); el padrón de beneficiarios presenta inconsistencias, dado que no identifica los apoyos emergentes, así mismo, existe inconsistencia con descritos en el padrón; la MIR presenta ambigüedades en su estructura en los niveles de Actividades, Componentes, Propósito y Fin, por lo que no se identifica claramente la creación de causalidad con la intervención. El programa dispone de la realización de expedientes que contribuyen al seguimiento y verificación de los proyectos realizados por las OSC.
Determinar el cumplimiento de los objetivos del programa y si es pertinente para la atención del problema público que se tiene diagnosticado.	2.6	Los objetivos del programa (general y específicos) establecidos en las Reglas de Operación, se encuentran parcialmente alienados al problema público que se pretende atender, se observó que de los siete objetivos específicos cuatro se cumplen a cabalidad y tres se cumplen de manera parcial, dado que se observa un área de oportunidad en promover el fomento y participación de las OSC en todo el ciclo de la política pública, así mismo no se dispone de una clasificación que determine cuáles son los proyectos de alto impacto social.; Es importante mencionar que los tipos de apoyo que ofrece el programa (Coinversión, Cofinanciamiento, Emergente y Capacitación) son pertinentes para la atención del problema público que se pretende identificado. Se identifican los principales restos a través de las evaluaciones realizadas al programa.
Determinar si el desempeño del programa es pertinente para garantizar su sostenibilidad y la de sus resultados.	3	El programa garantiza su sostenibilidad y la de sus resultados con la atención del problema público identificado a través de la entrega de apoyos a las OSC, puesto que se contribuye para que las OSC fortalezcan sus capacidades institucionales, así como, el apoyo (económico) en proyectos que promueven el desarrollo social, en este sentido el programa ha generado una percepción positiva en los beneficiarios. El programa dispone de elementos financieros, técnicos, sociales e institucionales que permiten establecer una estrategia de cobertura de mediano y largo plazo. El objetivo central mantiene una relación parcial con la teoría del cambio, puesto que fomenta las actividades que llevan a cabo las OSC en el Estado de Jalisco, sin embargo, los elementos teóricos - empíricos describen como principal función de los apoyos a las Organizaciones, el fortalecimiento de la participación de la ciudadanía en la gobernanza, orientada al desarrollo social.
Valoración final	Promedio global	2.5

“Ficha Técnica con los datos generales de la entidad evaluadora externa y el costo de la evaluación”

Nombre de la entidad externa: Numera, S.C.

Nombre del evaluador externo principal: Mtro. Fernando Mellado Meza

Nombres de los principales colaboradores:

- Mtro. Edgar Estrada Eslava. Coordinador de la evaluación.
- Dr. Leonardo Vázquez Rueda. Coordinador de procesamiento de la información.
- Mtro. Martín Pérez. Coordinador de analistas.
- Lic. Juan Mario Fenech Reynoso. Representante legal de Numera, S.C.

Nombre de la Unidad de Evaluación responsable de dar seguimiento a la evaluación: Dirección General de Monitoreo y Evaluación de la Subsecretaría de Planeación y Evaluación

Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación: Dra. Mónica Ballescá Rodríguez.

Forma de contratación de la instancia evaluadora: Licitación pública nacional.

Costo total de la evaluación: \$464,000.00 M.N. (cuatrocientos sesenta y cuatro mil pesos 00/100 M.N.)

Fuente de financiamiento: Recursos estatales del Fideicomiso Fondo Evalúa Jalisco 10824.

Matriz FODA - Objetivo 1 Evaluación de Resultados

<p>Objetivo 1. Determinar la pertinencia de los mecanismos de seguimiento con los que cuenta el programa para documentar sus resultados y el avance en el cumplimiento de sus objetivos.</p>	Dimensión interna	
	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- El Programa dispone de Padrón de Beneficiarios el cual se encuentra publicado en el PUB. 2.- El programa dispone de un mecanismo de seguimiento que permite documentar y monitorear el avance de los proyectos beneficiados denominado "Expediente". 3.- El programa dispone de una Matriz de Indicadores para Resultados que se encuentra publicada en el Sistema de Monitoreo de Acciones y Programas Públicos, así como en le Sistemas Estatal de Seguimiento de Programas Presupuestarios (Sistema de Evaluación del Desempeño). 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- No se dispone de un procedimiento documentado sobre la realización de las visitas de supervisión y verificación a los beneficiarios. 2.- La MIR del programa presenta algunas inconsistencias en sus niveles (Actividades, Componentes, Propósito y Fin), aspecto que no permite establecer de manera adecuada la lógica causal de la MIR. 3.- El programa no ha identificado estudios externos e independientes que analice los impactos que este genera en la condición del problema público. 4.- El padrón presenta inconsistencias, dado que no cuantifica los apoyos emergentes, así mismo, en cuanto los montos que se describen en el padrón y los descritos en los registros internos donde se listan las organizaciones y montos aprobados. 5.- El programa no se dispone de un mecanismo para medir el desempeño, justificación de los proyectos y resultados de las Organizaciones de la Sociedad Civil.
Dimensión externa	<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Se cuenta con el Manual de Programación y Presupuesto de SEPAF Jalisco, como herramienta para establecer de manera pertinente los mecanismos de seguimiento. 2.- Existe la disponibilidad de fuentes de información de registros de las organizaciones en otras dependencias de Gobierno como IJAS. 	<p>Recomendaciones (no aplican recomendaciones)</p> <p>Recomendaciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Establecer un procedimiento para documentar las visitas de supervisión y verificación durante la operación de los proyectos que llevan a cabo las OSC, mediante el cual se obtenga evidencia de los resultados intermedios y su posible retroalimentación. 2.- Replantear la MIR del programa con relación a las actividades clave para cumplir con los entregables citados en las ROP, así mismo, que los componentes sean un reflejo directo de los productos que entrega el programa a los beneficiarios, con lo cual se pueda establecer la causalidad de la Matriz de Indicadores para Resultados; en ese mismo tenor, el Propósito y el Fin del programa debe ser orientado de manera que pueda reflejar la causalidad con el problema público que atiende el programa. 3.- Implementar un mecanismo de verificación del padrón de beneficiarios, que permita que los datos publicados sean correctos, y de conformidad en lo establecido en la Ley de Desarrollo Social para el Estado de Jalisco.
	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Que las dependencias de donde se obtienen las fuentes de información para la MIR no tengan actualizadas sus bases de datos. 	<p>Recomendaciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Es recomendable que la Matriz de Indicadores contenga los medios de verificación debidamente alineados a las variables de la fórmula de los indicadores, es decir, que sean precisas y dispongan de una ubicación web.

Matriz FODA - Objetivo 2 Evaluación de Resultados

Objetivo 2. Determinar el cumplimiento de los objetivos del programa y si es pertinente para la atención del problema público que se tiene diagnosticado.	Dimensión interna	
	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los objetivos definidos del programa se encuentran válidamente alineados con la solución del problema que se tiene diagnosticado. 2.- El tipo de modalidad de apoyo que ofrece el programa es pertinente para la atención del problema público que se tiene diagnosticado. 3.- Los apoyos entregados por el programa permiten documentar la atención del problema público, así como el avance del cumplimiento de sus objetivos. 4.- El programa identifica sus principales retos a través de la realización de un proceso evaluativo, así como, del diagnóstico con el cual se analiza la evolución del problema público. 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Se registra la necesidad de talleres para que las OSC sustenten y justifiquen sus proyectos, con una determinación del problema, identificación de los involucrados, con herramientas diagnosticas como el árbol del problema, árbol de objetivos y selección de alternativas, de manera que fortalezcan sus resultados. 2.- No se encuentran clasificados los proyectos de alto impacto social y de alcance regional, así mismo no se clasifican aquellos proyectos de alto impacto social en los cuales confluyan los objetivos de dos o más dependencias de gobierno. 3.- En cuanto a la supervisión y verificación, se registra que no se dispone de la generación de un informe sobre las visitas de verificación y supervisión que permita identificar los principales retos del programa. 4.- Se registra que no se tiene totalmente claro de qué manera se lleva a cabo la selección de beneficiarios en el tipo de apoyo emergente, para la asignación del apoyo que ofrece el programa. 5.- No se identifica el fomento de la participación de las OSC, en el ciclo de la política pública del Estado.
Dimensión externa	<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Que las Organizaciones de la Sociedad Civil conozcan oportunamente la convocatoria de SEDIS para el registro de sus proyectos. 2.- Existen programas sociales en otras dependencias estatales y federales para la complementariedad del programa. 	<p>Recomendaciones</p> <p>(no aplican recomendaciones)</p>
	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Falta de interés de las OSC en la ingresar al programa por desconocimiento u otros factores. 	<p>Recomendaciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Es recomendable que se comunique de manera electrónica (correo electrónico), a la totalidad de OSC registradas en el padrón del IJAS, sobre la emisión de la convocatoria.
		<p>Recomendaciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Es recomendable se realicen talleres de capacitación con temáticas para que las OSC sustenten y justifiquen sus proyectos, así como la forma en que determinan el problema y la solución planteada, a través de herramientas de diagnóstico como, árbol del problema, árbol de objetivos, identificación de involucrados, matriz de selección de alternativas, de manera que fortalezcan sus resultados. 2.- Establecer los criterios de clasificación que permitan identificar las características que determinan los proyectos con alto impacto social y alcance regional. 3.- Establecer criterios de clasificación que permitan identificar las características que determinan los proyectos de alto impacto social en los que confluyan dos o más dependencias de gobierno 4.- En cuanto al apoyo denominado "Emergente", es recomendable determinar cuáles son las situaciones que se consideran como una "contingencia", ya que no se encuentran definidas de manera clara.
		<p>Recomendaciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Diseñar un mecanismo a través del cual se integren las OSC, en el diseño e implementación de las políticas públicas del Estado, de acuerdo con los diferentes temas de atención de las Organizaciones. 2.- Generar un informe sobre las visitas de supervisión y verificación de que permita identificar los principales retos del programa, así como establecerlo en las Reglas de Operación.

Matriz FODA - Objetivo 3 Evaluación de Resultados

Objetivo 3. Determinar si el desempeño del programa es pertinente para garantizar su sostenibilidad y la de sus resultados.	Dimensión interna	
	<p>Fortalezas</p> <p>1.- Las Organizaciones de la Sociedad Civil Valora de manera positiva los apoyos entregados por el programa, así como las asesorías que se les brindan en los temas administrativos relacionados con los proyectos.</p> <p>2.- El programa cuenta con un nivel presupuestario estable en los últimos tres años.</p> <p>3.- El programa tiene un incremento sostenido de Organizaciones beneficiadas en los últimos tres años.</p> <p>2.- Los objetivos del programa tienen resultados positivos en la intervención del problema público de manera que no se considera necesario una reorientación.</p>	<p>Debilidades</p> <p>1.- El objetivo general del programa mantiene una relación parcial con la teoría del cambio, puesto que fomenta las actividades de las OSC y los elementos teóricos – empíricos citan como principal acción de las OSC el fortalecimiento de la participación de la ciudadanía en la corresponsabilidad entre el gobierno y los ciudadanos.</p> <p>2.- El programa no cuenta con una estrategia de cobertura documentada que permita sustentar y justificar su pertinencia.</p> <p>3.- Se observa que existe la percepción de los beneficiarios que el proceso de entrega de apoyos es lento.</p> <p>4.- Se registró que la plataforma informática de captura en ocasiones llega a saturarse y presenta fallas, así mismo se considera pertinente que esta plataforma sea más amigable.</p> <p>5.- No se dispone de una Metodología de Selección de Proyectos que permita identificar de manera clara, como fueron seleccionados los proyectos.</p> <p>6.- No dispone de un procedimiento documentado para cuantificar los beneficiarios indirectos del programa.</p>
Dimensión externa	<p>Oportunidades</p> <p>1.- Existe publicaciones sobre la elaboración e implementación de mecanismos de seguimiento y verificación.</p> <p>2.- Existe suficiente literatura para la conformación y operación de las Organizaciones de la Sociedad Civil para capacitación de las OSC.</p>	<p>Recomendaciones</p> <p>(no aplican recomendaciones)</p>
	<p>Amenazas</p> <p>1.- Pérdida de interés en la política pública, por parte de los entes de Gobierno (Ejecutivo y Legislativo), que limiten los recursos presupuestarios del programa.</p>	<p>Recomendaciones</p> <p>1.- Se recomienda emitir una gaceta informativa con los principales logros del programa y su efecto en las OSC, que permita darle difusión a la política pública y sostenibilidad a la intervención.</p>
	<p>Recomendaciones</p> <p>1.- Reorientar el objetivo del programa, de manera que la solución o resultado que se espera alcanzar con la intervención del programa público, vaya en el sentido de contribuir en la participación de la ciudadanía en el desarrollo social.</p> <p>2.- Se recomienda definir de manera documentada la estrategia de cobertura de mediano y largo plazo que permita sustentar y justificar su pertinencia.</p> <p>3.- Es recomendable reducir el tiempo de entrega de los apoyos del programa a los beneficiarios, debido que se percibe una ralentización en el proceso de entrega aspecto que índice en la percepción de los beneficiarios.</p> <p>4.- Es recomendable se revise la operación de la plataforma informática de captura de proyectos, con la finalidad que se agilice el sistema, dado que en algunas ocasiones llega a saturarse o presentar fallas, así mismo se considera pertinente que esta plataforma sea más amigable para la captura de proyectos.</p>	
	<p>Recomendaciones</p> <p>1.- Establecer un procedimiento documentado, mediante el cual se cuantifiquen los beneficiarios indirectos del programa.</p> <p>2.- Es recomendable que se diseñe e instrumente una metodología para la selección de los proyectos, que permita una clara y pertinente selección de estos.</p>	

Anexo. Propuesta metodológica para la selección de proyectos OSC's.

Metodología para la Selección de Proyectos. Programa Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil.

Se identifica un área de oportunidad en el establecimiento de una metodología para la selección de proyectos objeto de apoyo, ya que al disponer de una cantidad amplia de objetos sociales que son susceptibles de ser beneficiados, se presenta la necesidad de establecer un método que fortalezca los criterios de valoración que dispone el programa (Convocatoria 2018), ayudando a identificar los mejores proyectos en función de las áreas de atención, sus acciones y los resultados esperados en la sociedad jalisciense.

Se observó que para el periodo 2018, se establecieron una serie de puntuaciones para la valoración de los proyectos, con relación a los criterios establecidos en las ROP 2018, sin embargo, en las sesiones grupales, se identificó la necesidad que tienen las organizaciones de conocer los aspectos que influyen en la selección de sus proyectos, por otro lado, en las entrevistas con asesores y responsables del programa, se identificó un área de oportunidad relacionada con la selección y discriminación proyectos, dado que en ambos casos se percibe que el método no llega a ser del todo preciso, es decir, que pudieran ser seleccionados proyectos que aparentemente no tienen el mismo beneficio social, que otros que no fueron objeto de apoyo.

Esto lleva al equipo evaluador a formularse las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál sería el método ideal para distinguir los proyectos de mayor beneficio social y que estos sean comparables para su selección?
2. ¿Cómo valorar los proyectos de las OSC, considerando el efecto o resultado esperado de las acciones generadas en la población?

Partiendo de que las OSC son concededoras de sus diversas áreas de atención -lo cual les da razón de ser y las motiva a trabajar como sociedad organizada-, y siendo tan diversos sus objetos sociales y considerando la normatividad del programa, todas las Organizaciones tienen el mismo derecho de participar en la asignación de los recursos del programa, en ese sentido, se considera pertinente determinar algunas directrices que pueden servir de base para el diseño de una propuesta metodológica, para la selección de los proyectos sujetos de apoyo.

Para dar respuesta a las preguntas planteadas anteriormente, el equipo evaluador ha analizado los criterios y esquemas de selección establecidos en el programa, de manera que, se propone el diseño de una Matriz de Selección de Proyectos, que considere las áreas de atención de las OSC, con lo cual se permita comparar y seleccionar adecuadamente los proyectos por cada área.

En cuanto a los criterios de selección, se propone el establecimiento de ponderadores para cada criterio (Reglas de Operación), es decir, que cada criterio (Pertinencia, Relevancia, Consistencia y Factibilidad) disponga de una ponderación que permita dimensionar el peso de cada criterio, para una mejor valoración de los proyectos de acuerdo con la experiencia del programa.

Matriz de selección: *“Es una herramienta para tomar decisiones en equipo, utilizando criterios ponderados y acordados. Esta herramienta se emplea para asignar prioridades a problemas, tareas, soluciones u otras opciones posibles”* (Instituto para el Desarrollo Empresarial y Administrativo).

En este sentido, el equipo evaluador sugiere la siguiente *“Metodología para Selección de Proyectos”* por cada área de atención de las OSC, que permita la selección de los proyectos que cumplan de manera suficiente con los criterios de selección que se establecen en las Reglas de Operación los cuales son:

“Relevancia. *Importancia de la problemática social o de la población objetivo que se busca atender.*

Pertinencia. *La idoneidad del proyecto para atender la problemática detectada y su relación con los objetivos de El Programa y de la convocatoria. Así como la incorporación de perspectiva de género, enfoque de derechos y mecanismos de participación ciudadana y contraloría social.*

Consistencia. *La coherencia entre el problema público detectado, los objetivos, las metas, las estrategias y los resultados esperados.*

Factibilidad. *Valoración de que las metas puedan ser alcanzables en los tiempos establecidos y con los recursos disponibles”* (ROP. Pág. 38).

Con base en lo anterior, se sugieren los siguientes puntos para la construcción de la Matriz de Selección de Proyectos:

- a) Se sugiere que los proyectos se agrupen por área de atención, por ejemplo, de acuerdo con la clasificación del Instituto Jalisciense de Asistencia Social (IJAS), descritas en las Reglas de Operación:
 1. Infantil,
 2. Bienestar Social,
 3. Educativa,
 4. Gerontológica,
 5. Rehabilitación, educación especial y adicciones,
 6. Servicios Médicos
 7. Ambiental. (ROP pág. 7).
- b) Se propone establecer una ponderación para cada criterio (Relevancia, Pertinencia, Consistencia y Factibilidad), de manera que, cada uno cuente con una ponderación que permita dimensionar el peso de los criterios para la valoración de los proyectos. Las ponderaciones pueden ser establecidas con base en la experiencia de los operadores del programa, el Consejo Dictaminador, así como la información diagnóstica disponible.
- c) En cuanto a los criterios de valoración, se recomienda establecer una escala de calificación, del 1 al 4, siendo 1 insuficiente al 4 suficiente, con la finalidad de medir el grado de suficiencia de cada criterio.

Propuesta de la Matriz de Selección de Proyectos

Área de atención: Servicios Médicos			Proyectos							
Criterios			Proyecto A		Proyecto B		Proyecto C		Proyecto Z...	
Criterios de valoración:	Ponderación %	Indicadores	Calificación escala	Calificación ponderada						
				(calificación ponderada = escala de calificación n ^{1,2,3} *% de ponderación)/número de indicadores por criterio)		(calificación ponderada = escala de calificación n ^{1,2,3} *% de ponderación)/número de indicadores por criterio)		(calificación ponderada = escala de calificación n ^{1,2,3} *% de ponderación)/número de indicadores por criterio)		(calificación ponderada = escala de calificación n ^{1,2,3} *% de ponderación)/número de indicadores por criterio)
Relevancia	25%	Indcador 1	4	1	4	1	4	1	4	1
		Indcador 2	4		4		4			
Pertinencia	25%	Indcador 1	4	1	4	1	4	1	4	1
		Indcador 2	4		4		4			
		Indcador 3	4		4		4			
		Indcador 4	4		4		4			
Consistencia	25%	Indcador 1	4	1	4	1	4	1	4	1
		Indcador 2	4		4		4			
		Indcador 3	4		4		4			
Factibilidad	25%	Indcador 1	4	1	4	1	4	1	4	1
		Indcador 2	4		4		4			
Total	100%		Total	4	Total	4	Total	4	Total	4
Escala de calificación:										
1 Insuficiente	2	3	4 Suficiente							



PLANEACIÓN
ADMINISTRACIÓN
Y FINANZAS

