

# **INFORME DE EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA**

## **Programa 185**

### **Productividad y Competitividad Artesanal**



## IDENTIFICACIÓN DE PROGRAMA 2018

**PROGRAMA:** 185 Productividad y competitividad artesanal

**RESPONSABLE:** 534 Instituto Oaxaqueño de las Artesanías

### VINCULACIÓN CON EL PROGRAMA ESTATAL DE DESARROLLO

**EJE:** Oaxaca productivo e innovador

**TEMA:** Impulso a la economía y zonas económicas especiales

**OBJETIVO:** Impulsar el desarrollo económico del estado mediante el incremento de la productividad y competitividad, a través del fortalecimiento de los sectores económicos estratégicos para una mayor inversión y generación de empleos que eleven la calidad de vida de las y los oaxaqueños.

### CLASIFICACIÓN FUNCIONAL

**FINALIDAD:** Desarrollo económico

**FUNCIÓN:** Asuntos económicos, comerciales y laborales en general

**SUBFUNCIÓN:** Asuntos económicos y comerciales en general

### CLASIFICACIÓN SECTORIAL

**SECTOR:** Impulso a la economía

**SUBSECTOR:** Impulso a la economía

### CLASIFICACIÓN PROGRAMÁTICA CONAC

**TIPOLOGÍA:** Programas

**SUBTIPOLOGÍA:** Desempeño de las funciones

**CLASIFICACIÓN TIPOLOGÍA:** Promoción y fomento

## RESUMEN EJECUTIVO

En cumplimiento a las disposiciones del Plan Anual de Evaluación 2017 del Estado de Oaxaca, publicado por la Jefatura de la Gubernatura en el Periódico Oficial el 28 de abril del mismo año, así como de los Términos de Referencia para la Evaluación Diagnóstica de los Programas Presupuestarios Derivados del Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022, **ExploraMetrics** presenta este Informe de Evaluación Diagnóstica, correspondiente al programa 185 Productividad y competitividad artesanal, a cargo de Instituto Oaxaqueño de las Artesanías.

El programa evaluado tiene como propósito lograr que las “personas y grupos dedicados a la actividad artesanal elevan su productividad y competitividad” (a partir del árbol de objetivos). El programa atiende un problema central identificado con los siguientes términos: “personas y grupos dedicados a la actividad artesanal con escasa productividad y competitividad” (a partir del árbol de problemas).

Para cumplir con este objetivo, el programa considera 4 componentes, cada uno de los cuales propone obtener los siguientes resultados:

1. Empadronamiento artesanal realizado;
2. Apoyos artesanales logrados;
3. Artesanos capacitados;
4. Artesanos beneficiados con acciones de promoción y fomento.

### RESULTADO GLOBAL DE LA EVALUACIÓN

El programa 185 Productividad y competitividad artesanal cumple adecuadamente con 4 preguntas, es decir 33.33% de las 12 preguntas generales contenidas en el instrumento de evaluación diseñado por la Jefatura de la Gubernatura.

TEMA	ID DE PROG	DIAGNÓSTICO				POBLACIÓN O ÁREA DE ENFOQUE POTENCIAL Y OBJETIVO					MIR	
PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
RESPUESTA	Sí	No	Sí	Sí	No	Sí	No	No	No	No	No	No

En cuanto a los 42 aspectos específicos que se valoran en estas 12 preguntas generales, el programa cumple en 26 casos, es decir 61.90% del total. Esto coloca al programa bajo el promedio de los resultados obtenidos por los 88 sujetos a evaluación diagnóstica.

## **ASPECTOS FAVORABLES Y DE MEJORA**

De la evaluación realizada, se identifican los siguientes aspectos favorables y/o fortalezas, por tema de evaluación:

### **Identificación del programa y alineación a los objetivos del PED 2016-2022**

- Adecuada. Cumple con la mayoría de los requisitos de la herramienta de evaluación.

### **Diagnóstico:**

- Se ha presentado un documento como diagnóstico, pero no cumple los criterios requeridos por la herramienta de evaluación.

### **Identificación de las poblaciones de interés para el programa**

- Esto también permanece como un área con retos.

### **Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)**

- La lógica horizontal del programa es adecuada, si se asegura la validez de los medios de verificación.

Por otra parte, en función de lo previsto en la metodología de marco lógico (MML), se identifican los siguientes aspectos susceptibles de mejora:

### **Identificación del programa y alineación a los objetivos del PED 2016-2022**

- Se ha validado como adecuada.

### **Diagnóstico:**

- El diagnóstico presentado no resulta muy adecuado. Probablemente hubo un error y se incluyó un documento que parece pertenecer a otro programa (sobre zonas económicas especiales). Conviene elaborar un diagnóstico que además precise las representaciones causales de los árboles de problemas y objetivos. Ahora bien, esta deficiencia no debe exagerarse porque el problema y el método para atenderlo (la teoría de cambio) del programa son relativamente sencillos.

### **Identificación de las poblaciones de interés para el programa**

- Es necesario explicitar los criterios para definir a la población que recibirá los beneficios del programa. Claramente es un subgrupo de la población de enfoque, pero se requiere un método para asegurar que los recursos del programa lleguen a quienes deben estar destinados.

### **Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)**

- Los indicadores de fin y propósito son adecuados aunque requieren revisarse las metas y la línea base. El indicador de propósito no coincide (resumen narrativo) con el objetivo del árbol de objetivos correspondiente.

La atención de estos aspectos permitirá fortalecer el diagnóstico subyacente y el diseño del programa; contar con mejores condiciones para aprovechar las oportunidades e impulsar el logro de los objetivos del programa; así como enfrentar con mejores perspectivas las amenazas que enfrente la implementación y operación del mismo.

## ÍNDICE

IDENTIFICACIÓN DE PROGRAMA 2018.....	1
RESUMEN EJECUTIVO .....	2
INTRODUCCIÓN.....	6
EVALUACIÓN.....	7
I. IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA Y ALINEACIÓN A LOS OBJETIVOS DEL PED 2016-2022	7
II. DIAGNÓSTICO .....	8
III. POBLACIÓN O ÁREA DE ENFOQUE POTENCIAL Y OBJETIVO .....	10
IV. MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS (MIR).....	12
HALLAZGOS MÁS RELEVANTES .....	14
RESULTADO GLOBAL DE LA EVALUACIÓN .....	14
BALANCE GENERAL.....	15
PRINCIPALES FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS .....	17
I. IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA Y ALINEACIÓN A LOS OBJETIVOS DEL PED 2016-2022	17
II. DIAGNÓSTICO .....	18
III. POBLACIÓN O ÁREA DE ENFOQUE POTENCIAL Y OBJETIVO .....	19
IV. MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS (MIR).....	20
CONCLUSIONES .....	22
BIBLIOGRAFÍA.....	23
ANEXO 1 .....	26
ANEXO 2.....	27

## INTRODUCCIÓN

La evaluación es un instrumento imprescindible para la gestión orientada a resultados, los procesos de mejora continua y la toma de decisiones. En México, la evaluación del ejercicio de los recursos públicos -para asegurar su apego a los principios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez- constituye un mandato constitucional expreso, aludido por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 134; así como en el 137 de la Constitución Política del Estado de Oaxaca.

En ese marco, la Jefatura de la Gubernatura del Estado de Oaxaca, en calidad de Instancia Técnica de Evaluación (de conformidad con el artículo 50 fracción IV de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Oaxaca) ha definido, en los Términos de Referencia 2017, que el objetivo de la evaluación diagnóstica es: *“proporcionar a los responsables de la administración y operación, elementos sustentados que permitan llevar a cabo acciones encaminadas a mejorar el desempeño de los mismos, así como una apreciación informada acerca de su orientación hacia el logro de resultados”*.

De acuerdo con la metodología definida en el instrumento diseñado por la Jefatura de la Gubernatura, la evaluación diagnóstica a programas presupuestarios consiste en la respuesta dicotómica (Sí/No), por parte de un evaluador externo a 12 preguntas que incluyen 42 aspectos a considerar, divididos en cuatro secciones o temas principales:

- I. Identificación del programa y alineación a los objetivos del PED 2016-2022
- II. Diagnóstico
- III. Población o área de enfoque, potencial y objetivo
- IV. Matriz de indicadores para resultados (MIR)

La metodología definida por la Jefatura de la Gubernatura y aplicada por **ExploraMetrics** en esta evaluación implica un análisis de gabinete con información controlada, proporcionada por las dependencias y/o entidades responsables de los programas presupuestarios que se evalúan, así como por información adicional que la instancia evaluadora considere pertinente.



## EVALUACIÓN

A continuación, se presentan los resultados de la evaluación diagnóstica aplicada por **ExploraMetrics** al programa 185 Productividad y competitividad artesanal de acuerdo con el instrumento diseñado por la Jefatura de la Gubernatura, mismo que se encuentra dividido en cuatro temas principales:

- I. Identificación del programa y alineación a los objetivos del PED 2016-2022
- II. Diagnóstico
- III. Población o área de enfoque, potencial y objetivo
- IV. Matriz de indicadores para resultados (MIR)

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA Y ALINEACIÓN A LOS OBJETIVOS DEL PED 2016-2022

#### 1. ¿El programa cuenta con una identificación general que considere

- a) Nombre del programa; Sí
- b) Vinculación con el Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022; Sí
- c) UR responsable y URs participantes; Sí
- d) Clasificación funcional (finalidad, función, subfunción); Sí
- e) Clasificación sectorial (sector y subsector); Sí
- f) Clasificación programática de acuerdo a los establecido por el Consejo Nacional de Armonización Contable; Sí
- g) Recomendaciones derivadas de evaluaciones anteriores al programa o la institución? No

#### Justificación

- La Ficha del Programa y el Plan Estatal de Desarrollo confirman que se cumplen los criterios anotados.

#### Aspectos susceptibles de mejora:

- Identificar si existen evaluaciones y recomendaciones derivadas de ellas e integrarlas en el expediente del programa. La búsqueda de evaluaciones previas debe realizarse con suficiente

latitud para admitir documentos que refieran la problemática del programa aún si no se refieren a la institución que lleva a cabo este programa actualmente.

## II. DIAGNÓSTICO

### 2. ¿El programa cuenta con una definición del problema, en la cual se incluyan

- a) Identificación de la población objetivo o área de enfoque No
- b) Definición de su localización geográfica; No
- c) Un indicador que cuantifique la magnitud del problema? No

#### Justificación

→ El diagnóstico presentado no cumple los criterios mencionados.

#### Aspecto susceptible de mejora

→ Elaborar o aprovechar un diagnóstico que cumpla con los criterios de diferenciación de población potencial y objetivo, localización geográfica y cuantificación de las diferentes dimensiones del problema.

### 3. ¿El programa presenta un árbol de problemas que incluye

- a) Causas estructurales; Sí
- b) Causas intermedias; Sí
- c) Efectos del problema? Sí

#### Justificación

→ Los árboles de problemas y objetivos son representaciones verosímiles suficientes para justificar la MIR en este momento. Pero no reflejan con claridad una teoría de cambio, elemento con el cual se consolidaría la lógica vertical (y horizontal) del programa.

### **Aspecto susceptible de mejora**

- Se ha dado por válida la diferenciación entre factores estructurales e intermedios, porque la representación gráfica refleja mecanismos causales verosímiles. Sin embargo, es necesario enfatizar de manera explícita por qué cada factor se considera estructural o intermedio. La respuesta adecuada con un criterio estricto sería no.

## **4. ¿El programa presenta un árbol de objetivos en el cual se identifican**

- a) La contribución del programa a la resolución del problema; Sí
- b) Los medios para lograr esos fines? Sí

### **Justificación**

- El árbol de objetivos hace una representación de los factores mencionados.

### **Aspecto susceptible de mejora**

- La contribución de cada objetivo a la resolución de los problemas solamente puede estar justificada por una teoría de cambio. Aunque las representaciones presentadas son verosímiles y convincentes, se recomienda explicitar y explicar qué mecanismos causales (teoría de cambio) operan en cada caso. La respuesta adecuada con un criterio estricto sería no.

## **5. Derivado del árbol de objetivos, ¿se han seleccionado las alternativas a las cuales se ha de enfocar la intervención?**

No

### **Justificación**

- El documento explica qué opciones no se tomaron, pero el razonamiento ofrecido no muestra una ponderación adecuada de alternativas, pues la descartada ha estado desde un principio fuera de alcance de la unidad responsable.

### **Aspecto susceptible de mejora:**

- La selección de alternativas debe reflejar una ponderación de cursos de acción posibles y necesarias pero descartados por razones de costo beneficio (eficiencia). Requiere una justificación explícita.

### III. POBLACIÓN O ÁREA DE ENFOQUE POTENCIAL Y OBJETIVO

#### 6. ¿La población o área de enfoque potencial está

- a) Identificada; Sí
- b) Caracterizada; Sí
- c) ¿Cuantificada? Sí

##### **Justificación**

→ La población de enfoque potencial está adecuadamente descrita a partir de un indicador de INEGI (Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo/ número de artesanos, trabajadores fabriles y operadores de maquinaria).

##### **Aspecto susceptible de mejora**

→ Se recomienda definir los criterios de la población potencial. Actualmente dicha población está descrita y por ello solamente definida de manera implícita.

#### 7. ¿La población o área de enfoque objetivo está

- a) Identificada; No
- b) Caracterizada; Sí
- c) Cuantificada? Sí

##### **Justificación**

→ Aunque se ha descrito adecuadamente la población potencial no se ha definido la población objetivo.

##### **Aspecto susceptible de mejora**

→ Es necesario explicitar los criterios para definir a la población que recibirá los beneficios del programa (población objetivo). En otras palabras, justificar por qué unos individuos o grupos sí recibirán en 2018 o entre 2018 y 2022 los beneficios del programa (y otros no).

#### 8. ¿La cuantificación de la población o área de enfoque potencial está desagregada por

- a) Sexo; No
- b) Grupos de edad; No
- c) Población indígena No

**Justificación**

→ No parece necesario diferenciar por sexo o grupos de edad.

**Aspecto susceptible de mejora**

→ Es necesario diferenciar o hacer lugar específico a las acciones dirigidas para las poblaciones indígenas, pues el PED las contempla (página 176 y siguientes).

**9. ¿La cuantificación de la población o área de enfoque objetivo está desagregada por**

- a) Sexo; No
- b) Grupos de edad; No
- c) Población indígena No

**Justificación**

→ No parece necesario diferenciar por sexo o grupos de edad.

**Aspecto susceptible de mejora**

→ Como se indica con respecto a la población potencial, también es necesario considerar criterios y cuantificar cómo el programa se dirige a comunidades indígenas.

**10. ¿El programa cuenta con previsiones para la integración de un padrón de beneficiarios o áreas de enfoque?**

No

**Justificación**

→ Se presentaron documentos que no cumplen cabalmente con este criterio

**Aspecto susceptible de mejora**

→ Los documentos presentados son pautas para definir los criterios de selección: hace falta desarrollarlos o mostrarlos de forma específica.

#### **IV. MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS (MIR)**

##### **11. ¿El programa cuenta con una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), que cumpla con**

- a)** Resumen narrativo; Sí
- b)** Indicadores que cumplan los criterios CREMAA (claridad, relevancia, economía, monitoreable, adecuado y aporte marginal); No
- c)** Medios de verificación; Sí
- d)** Supuestos? Sí

##### **Justificación**

- La Matriz presenta indicadores que cumplen con estas cualidades, aunque no siempre en su totalidad. Hay mejoras que hacer en cuanto a pertinencia, claridad y monitoreabilidad, en algunos casos. Ver comentarios específicos en matriz adjunta. Esta respuesta solamente puede valorarse como cumplida cuando se satisfacen todos sus requerimientos (lo que ocurre en la minoría de los programas).

##### **Aspecto susceptible de mejora**

- Revisar los indicadores con apego al Manual para el diseño y construcción de indicadores, publicado por CONEVAL.

##### **12. ¿Los indicadores establecidos en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) cumplen con las siguientes características**

- a)** Nombre; Sí
- b)** Definición; Sí
- c)** Método o fórmula de cálculo; Sí
- d)** Tipo de indicador; Sí
- e)** Dimensión; Sí
- f)** Frecuencia de medición; Sí
- g)** Sentido esperado; Sí
- h)** Línea base; No

**i) Metas? No**

**Justificación**

- La Matriz presenta indicadores que cumplen con estas cualidades, aunque no siempre en su totalidad (líneas base, metas, definición, en algunos casos). Ver comentarios específicos en matriz adjunta. Esta respuesta solamente puede valorarse como cumplida cuando se satisfacen todos sus requerimientos (lo que ocurre en la minoría de los programas).

**Aspecto susceptible de mejora:**

- Revisar los indicadores con apego al Manual para el diseño y construcción de indicadores, publicado por CONEVAL.

## HALLAZGOS MÁS RELEVANTES

El programa evaluado tiene como propósito lograr que las “personas y grupos dedicados a la actividad artesanal elevan su productividad y competitividad” (a partir del árbol de objetivos). El programa atiende un problema central identificado con los siguientes términos: “personas y grupos dedicados a la actividad artesanal con escasa productividad y competitividad” (a partir del árbol de problemas).

Para cumplir con este objetivo, el programa considera 4 componentes, cada uno de los cuales propone obtener los siguientes resultados:

5. Empadronamiento artesanal realizado;
6. Apoyos artesanales logrados;
7. Artesanos capacitados;
8. Artesanos beneficiados con acciones de promoción y fomento.

## RESULTADO GLOBAL DE LA EVALUACIÓN

El programa 185 Productividad y competitividad artesanal cumple adecuadamente con 4 preguntas, es decir 33.33% de las 12 preguntas generales contenidas en el instrumento de evaluación diseñado por la Jefatura de la Gubernatura, con lo que se coloca bajo el promedio de los resultados obtenidos por los 88 programas sujetos a evaluación diagnóstica.

TEMA	PREGUNTA	RESP. GLOBAL	RESPUESTAS ESPECÍFICAS									
			a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)	h)	i)	
<b>ID DE PROG</b>	1	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	-	-
<b>DIAGNÓSTICO</b>	2	No	No	No	No	-	-	-	-	-	-	-
	3	Sí	Sí	Sí	Sí	-	-	-	-	-	-	-
	4	Sí	Sí	Sí	Sí	-	-	-	-	-	-	-
	5	No	No	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>POBLACIÓN</b>	6	Sí	Sí	Sí	Sí	-	-	-	-	-	-	-
	7	No	No	Sí	Sí	-	-	-	-	-	-	-



TEMA	PREGUNTA	RESP. GLOBAL	RESPUESTAS ESPECÍFICAS								
			a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)	h)	i)
	8	No	No	No	No	-	-	-	-	-	-
	9	No	No	No	No	-	-	-	-	-	-
	10	No	No	-	-	-	-	-	-	-	-
MIR	11	No	Sí	No	Sí	Sí	-	-	-	-	-
	12	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No

En cuanto a los 42 aspectos específicos que se valoran en estas 12 preguntas generales, el programa cumple en 26 casos, es decir 61.90% del total. Esto coloca al programa bajo el promedio de los resultados obtenidos por los 88 programas evaluados.

## BALANCE GENERAL

Los documentos de planeación (árboles de problemas y objetivos), aunque no son suficientes como diagnóstico, permiten reconocer que la problemática que justifica el programa no es muy compleja. A partir de sus componentes y actividades, el programa puede caracterizarse como sencillo, pero adecuado para el grado de complejidad del problema, siempre y cuando se establezca de manera clara y específica cómo se define a los beneficiarios de los bienes y servicios ofrecidos. Además, deben especificarse los mecanismos causales que operan dentro de cada uno de los componentes orientados al fortalecimiento institucional (capacitaciones). Reforzar la explicación de estos mecanismos causales es otra forma de llamar a la integración de una teoría de cambio, y para ello es indispensable revisar el diagnóstico actual. La lógica horizontal del programa es adecuada, si se asegura la validez de los medios de verificación. Los indicadores de fin y propósito son adecuados aunque requieren revisarse las metas y la línea base.

La población de enfoque potencial está adecuadamente descrita a partir de un indicador de INEGI (Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo/ número de artesanos, trabajadores fabriles y operadores de maquinaria). Sin embargo, es necesario explicitar los criterios para definir a la población que recibirá los beneficios del programa. Claramente es un subgrupo de la población de enfoque, pero se requiere un método para asegurar que los recursos del programa lleguen a quienes deben estar destinados. Otros documentos presentados (el *Manual de Organización del Instituto Oaxaqueño de las Artesanías* y las reglas de operación de los programas del Fondo Nacional de Fomento a las Artesanías

(FONART)) son pautas para definir los criterios de selección: hace falta desarrollarlos o mostrarlos de forma específica.

## PRINCIPALES FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

A continuación, se exponen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas a partir de la evaluación diagnóstica del programa 185 Productividad y competitividad artesanal, a cargo de Instituto Oaxaqueño de las Artesanías.

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA Y ALINEACIÓN A LOS OBJETIVOS DEL PED 2016-2022

FORTALEZAS	
DESCRIPCIÓN	Adecuada
REFERENCIA	Pregunta 1
RECOMENDACIÓN	Asegurar que no existen evaluaciones previas a la institución o programa.

OPORTUNIDADES	
DESCRIPCIÓN	Existen complementariedades y recursos comunes con otras instuciones estatales y a nivel federal
REFERENCIA	Pregunta 1
RECOMENDACIÓN	Identificar estos puntos comunes para fortalecer los elementos del programa, comenzando por su base documental

DEBILIDADES	
DESCRIPCIÓN	Ver comentarios en sección de fortalezas
REFERENCIA	Pregunta 1
RECOMENDACIÓN	Ninguno

AMENAZAS	
DESCRIPCIÓN	Perder oportunidades de coordinación con otros programas e instituciones.
REFERENCIA	Pregunta 1
RECOMENDACIÓN	Buscar complementariedades con otras dependencias del Estado: objetivos comunes, recursos aprovechables (información, implementación).
DESCRIPCIÓN	Identificación tardía de evaluaciones previas que no han sido consideradas por la unidad responsable.

### AMENAZAS

<b>REFERENCIA</b>	Pregunta 1
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Integrar un expediente administrativo completo y publicarlo.

## II. DIAGNÓSTICO

### FORTALEZAS

<b>DESCRIPCIÓN</b>	Ver observaciones sobre debilidades, amenazas y oportunidades
<b>REFERENCIA</b>	Pregunta 2 a 5

### OPORTUNIDADES

<b>DESCRIPCIÓN</b>	A pesar de que el diagnóstico no cumple con criterios básicos, la naturaleza del programa sugiere que se puede incursionar en la elaboración de un diagnóstico, quizá durante la implementación misma, si se documenta adecuadamente.
<b>REFERENCIA</b>	Preguntas 2 a 5
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Fortalecer el diagnóstico del problema aún durante la implementación, comenzando con la documentación adecuada de expectativas y resultados (de forma separada a los resultados auditables). Cada programa debe servir al propósito de reforzar la memoria institucional del Estado.

### DEBILIDADES

<b>DESCRIPCIÓN</b>	El diagnóstico no logra describir con mejor detalle la cadena causal representada en el árbol de problemas y de objetivos (más la selección de objetivos). Dichos árboles son representaciones verosímiles de problemas y soluciones y son suficientes para justificar la MIR en este momento. Pero no reflejan con claridad una teoría de cambio, elemento con el cual se consolidaría la lógica vertical (y horizontal) del programa.
<b>REFERENCIA</b>	Diagnóstico Árbol de problemas
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Revisar la congruencia entre el diagnóstico y los árboles de problemas y objetivos. Se recomienda explicitar una relación causal que derive de una teoría de cambio.

### AMENAZAS

<b>DESCRIPCIÓN</b>	Eventuales señalamientos por observadores externos o grupos políticos a supuestas debilidades en el planteamiento del problema y configuración del programa.
--------------------	--

### AMENAZAS

<b>REFERENCIA</b>	Preguntas 2 a 4 (con sus incisos) y 5
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Fortalecer el diagnóstico del problema, utilizando recursos que seguramente ya existen a nivel estatal y federal.

## III. POBLACIÓN O ÁREA DE ENFOQUE POTENCIAL Y OBJETIVO

### FORTALEZAS

<b>DESCRIPCIÓN</b>	Existe una descripción de la población potencial
<b>REFERENCIA</b>	Preguntas 6 a a10
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Ver observaciones sobre debilidades, amenazas y oportunidades

### OPORTUNIDADES

<b>DESCRIPCIÓN</b>	La problemática que da origen a este programa puede beneficiarse de aproximaciones diferenciadas.
<b>REFERENCIA</b>	Preguntas 6 a 10
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Identificar y utilizar todos los recursos pertinentes para dar diferenciación a las poblaciones atendidas por este programa, especialmente las poblaciones indígenas.

### DEBILIDADES

<b>DESCRIPCIÓN</b>	La población de enfoque potencial está adecuadamente descrita a partir de un indicador de INEGI (Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo/ número de artesanos, trabajadores fabriles y operadores de maquinaria).
<b>REFERENCIA</b>	-
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Sin embargo, es necesario explicitar los criterios para definir a la población que recibirá los beneficios del programa. Claramente es un subgrupo de la población de enfoque, pero se requiere un método para asegurar que los recursos del programa lleguen a quienes deben estar destinados. Otros documentos presentados (el Manual de Organización del Instituto Oaxaqueño de las Artesanías y las reglas de operación de los programas del Fondo Nacional de Fomento a las Artesanías (FONART)) son pautas para definir los criterios de selección: hace falta desarrollarlos o mostrarlos de forma específica.
<b>DESCRIPCIÓN</b>	No están diferenciadas las actividades dirigidas a poblaciones indígenas.
<b>REFERENCIA</b>	Pregunta 8 y 9
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Es necesario diferenciar o hacer lugar específico a las acciones dirigidas para las poblaciones indígenas, pues el PED las contempla (página 176 y siguientes).

### AMENAZAS

<b>DESCRIPCIÓN</b>	Cuestionamientos constructivos y no constructivos sobre sesgos en la aplicación de los recursos del programa.
<b>REFERENCIA</b>	Preguntas 6 a 9 (cada una con sus incisos) y 10
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Definir y publicar las reglas para determinar la población potencial y objetivo. Definir y publicar los padrones de beneficiarios, cuando sea el caso.

## IV. MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS (MIR)

### FORTALEZAS

<b>DESCRIPCIÓN</b>	La definición de fin y propósito es una de las fortalezas de la matriz de indicadores en este programa.
<b>REFERENCIA</b>	MIR 2018
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Sin embargo, los componentes y las actividades pueden realinearse, porque tal como están reflejan un conjunto de acciones paralelas cuando probablemente algunas pueden organizarse como procesos (empadronar, otorgar beneficios de diferente naturaleza, promover). El empadronamiento de artesanos puede constituir una actividad importante pero no es un componente porque no representa un beneficio directo hacia los destinatarios de esa actividad. Se recomienda que dicho componente se redefina como actividad.
<b>DESCRIPCIÓN</b>	El Fin, definido con dos indicadores, está relacionado con un objetivo amplio de desarrollo económico (PIB y posición en el índice de competitividad del IMCO), y el propósito es medible y refleja concretamente el objetivo del programa (elevar la productividad y competitividad de los artesanos).
<b>REFERENCIA</b>	Árbol de problemas MIR 2018
<b>RECOMENDACIÓN</b>	La caracterización de problemas y objetivos es suficientemente sólida y permitirá realinear algunos indicadores para reflejar una lógica vertical más sólida. En primer lugar, corrigiendo la lógica circular que, ahora, plantea los problemas como carencia de las soluciones.

### OPORTUNIDADES

<b>DESCRIPCIÓN</b>	Esta evaluación se apega a la metodología de marco lógico y la documentación que al respecto han publicado la SHCP federal y el CONEVAL.
<b>REFERENCIA</b>	Preguntas 11 y 12 (con sus incisos)
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Atender estas observaciones a partir de las guías metodológicas de la SChP sobre la metodología de marco lógico, construcción de MIR y construcción de indicadores.

### DEBILIDADES

<b>DESCRIPCIÓN</b>	El programa ofrece apoyos económicos, vinculación (nodalidad), capacitación. Los componentes parecen estar organizados a partir de esos tipos de actividad o instrumentos de política. Aunque se estima que es una organización adecuada, quizá puede mejorarse la alineación de la MIR con los árboles de problemas y objetivos por medio de una organización diferente, donde cada componente refleje un bien o servicio otorgado con procesos que atraviesen los componentes de vinculación (nodalidad), capacitación, apoyos económicos, como procesos: porque esa es la relación de causalidad que parece más verosímil.
<b>REFERENCIA</b>	MIR 2018
<b>RECOMENDACIÓN</b>	La definición de componentes y actividades requiere una revisión profunda. Tanto en lo que concierne a la claridad (especificar qué producto o actividad están describiendo) como a su lugar dentro de un proceso (una concatenación de actividades con criterios de calidad en el cumplimiento de cada fase). En otras palabras, la revisión requiere replantear actividades, componentes y su concatenación. No parece que sea necesario replantear los procesos institucionales existentes, pues la documentación refleja que son sólidos y efectivos.
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Algunos indicadores no tienen medios de verificación adecuados.
<b>REFERENCIA</b>	MIR 2018
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Los medios de verificación deben ser documentos publicados o publicables: con formato uniforme, para permitir la corroboración de resultados por un tercero.
<b>DESCRIPCIÓN</b>	El indicador de componente 1 parece en realidad estar al mismo nivel que las actividades.
<b>REFERENCIA</b>	MIR 2018
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Se sugiere explicitar cada una de las actividades de este componente como proceso (hitos, criterios de calidad) y convertirlas en componentes, porque sí entregan un producto relacionado con la cadena causal identificada en otros documentos y que condiciona el acceso a otros beneficios del programa (vinculación, apoyos). Con la salvedad de la base de datos, que parece más una actividad interna.

### AMENAZAS

<b>DESCRIPCIÓN</b>	Cuestionamientos constructivos y no constructivos sobre la capacidad del programa para dar resultados verificables y efectivos en la solución del problema que lo justifica.
<b>REFERENCIA</b>	Preguntas 11 y 12 (con sus incisos)
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Corregir las omisiones e inconsistencias detectados para fortalecer el diseño del programa y la transparencia de su información.

## CONCLUSIONES

De la evaluación de diagnóstico al programa 185 Productividad y competitividad artesanal, a cargo de Instituto Oaxaqueño de las Artesanías encontramos que cumple adecuadamente con 4 preguntas, es decir 33.33% de las 12 preguntas generales contenidas en el instrumento de evaluación, con lo que se coloca bajo el promedio de los resultados obtenidos por los 88 sujetos a evaluación diagnóstica.

En cuanto a los 42 aspectos específicos que se valoran en estas 12 preguntas generales, el programa cumple en 26 casos, es decir 61.90% del total. Esto coloca al programa bajo el promedio de los resultados obtenidos por los 88 programas evaluados.

Este resultado se debe en mayor medida a que el diagnóstico no cumple con los criterios requeridos por la herramienta de evaluación y a que es necesario integrar mecanismos para atender de manera especial a las poblaciones indígenas, tal como lo contempla el Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022.

Entre otras ventanas de oportunidad del programa cabe resaltar la necesidad de dar claridad a la relación lógica que subordina a las actividades dentro de sus componentes. Ello requiere, como se ha observado para muchos otros programas, expandir la explicación de los procesos del programa y revelar los mecanismos por los cuáles se espera obtener los objetivos planteados en los documentos de planeación.



## BIBLIOGRAFÍA

### Documentos del programa presupuestario evaluado

Antecedentes

Árbol de problemas

Árbol de Objetivos

Diagnóstico

Ficha del Programa 2018

Formato de Selección de Alternativas

Identificación del área de enfoque o población

Impulso a la economía y zonas económicas especiales

Manual de Organización del Instituto Oaxaqueño de las Artesanías y las reglas de operación de los programas del Fondo Nacional de Fomento a las Artesanías (FONART)

Matriz de Indicadores de Resultados 2018

Plan Estatal de Desarrollo (2016-2022)

### Guías metodológicas

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de desarrollo Social, “*Elementos mínimos a considerar en la elaboración de diagnósticos de programas nuevos*” [s.l.] [s.f.].

[[http://www.coneval.org.mx/Informes/Evaluacion/Impacto/Diagnostico\\_Programas\\_Nuevos.pdf](http://www.coneval.org.mx/Informes/Evaluacion/Impacto/Diagnostico_Programas_Nuevos.pdf)]

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de desarrollo Social, *Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados*, México, D.F., CONEVAL, 2013.

[http://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/GUIA\\_PARA\\_LA\\_ELABORACION\\_DE\\_MATRIZ\\_DE\\_INDICADORES.pdf](http://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/GUIA_PARA_LA_ELABORACION_DE_MATRIZ_DE_INDICADORES.pdf)

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, *Guía básica para vincular la Matriz de Indicadores para Resultados y las Reglas de Operación de los programas de desarrollo social*, México, D.F., CONEVAL [s.f.].

<https://www.coneval.org.mx/coordinacion/Documents/monitoreo/metodologia/Vinculaci%C3%B3n%20MIR-ROP.pdf>

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, *Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México*, México, D.F., CONEVAL, 2013.

[http://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL\\_PARA\\_EL\\_DISEÑO\\_Y\\_CONSTRUCCION\\_DE\\_INDICADORES.pdf](http://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL_PARA_EL_DISEÑO_Y_CONSTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf)

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, *Metodología para la aprobación de indicadores de los programas sociales*, México, D.F., CONEVAL, 2014.

[http://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/METODOLOGIA\\_APROBACION\\_DE\\_INDICADORES.pdf](http://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/METODOLOGIA_APROBACION_DE_INDICADORES.pdf)

Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Subsecretaría de Egresos, Unidad de Evaluación del Desempeño, *Criterios para el registro, revisión y actualización, de la Matriz de Indicadores para Resultados y la Ficha de Indicadores del Desempeño de los programas presupuestarios para el ejercicio fiscal 2017* (oficio núm. 419-A-16-0867), Ciudad de México, 14 de julio de 2016.

[[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154326/Criterios\\_MIR\\_2017.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154326/Criterios_MIR_2017.pdf)]

Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Subsecretaría de Egresos, Unidad de Evaluación del Desempeño, *Criterios para el registro y actualización, de la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas presupuestarios para el Ejercicio Fiscal 2018* (oficio núm. 419-A-17-0609), Ciudad de México, 30 de junio de 2017

[[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154326/Criterios\\_MIR\\_2017.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154326/Criterios_MIR_2017.pdf)]

Secretaría de Hacienda y Crédito Público, *Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados*, 14 de octubre de 2016.

[[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154437/Guia\\_MIR.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154437/Guia_MIR.pdf)]

Secretaría de Hacienda y Crédito Público, *Guía para el diseño de indicadores estratégicos*, [s.l.], [s.f.].

[[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154446/Guia\\_Indicadores.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154446/Guia_Indicadores.pdf)]

## **Legislación**

Ley General de Desarrollo Social.

Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.

## ANEXO 1

### Bitácora de información

PROGRAMA: 185 PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD ARTESANAL		UR RESPONSABLE: INSTITUTO OAXAQUEÑO DE LAS ARTESANÍAS		
Evaluación Diagnóstica Plan Anual de Evaluación 2017 del Gobierno del Estado de Oaxaca				
Bitácora electrónica de información				
No.	Documento que se solicita	Recepción de material para el tema	Nombre del documento recibido	Observaciones
1	Ficha del programa presupuestario	✔	FICHA DEL PROGRAMA 185 PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD ARTESANAL.pdf	ok
2	Documento que dé cuenta de los antecedentes y características del programa (fecha de inicio, rediseño, fusión de programas, etc.).	✔	MIR 2017.pdf	ok
3	Programas sectoriales, especiales, institucionales y/o similares relacionados con el programa a evaluar.	✔	VERSION PRELIMINAR DEL PLAN ESTRATEGICO SECTORIAL.docx	ok
4	Diagnóstico y justificación del programa	✘	DIAGNOSTICO SECTOR ECONOMICO.pdf	El diagnóstico no es adecuado para este sector.
5	Árbol de problemas	✔	ARBOL DE PROBLEMAS PROGRAMA 185 PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD ARTESANAL.pdf	ok
6	Árbol de objetivos	✔	ARBOL DE OBJETIVO PROGRAMA 185 PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD ARTESANAL.pdf	ok
7	Selección de alternativas	✔	SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS.pdf	ok
8	Matriz de Indicadores para Resultados	✔	MIR PROGRAMA 185 PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD ARTESANAL.xlsx	ok
9	Documentos sobre la identificación, caracterización y bases de datos referentes a las áreas de enfoque o población (potencial, objetivo y atendida)	✔	IDENTIFICACION DEL AREA DE ENFOQUE O POBLACION PROGRAMA 185.pdf	ok
10	Reglas de operación o documento que detalle la distribución de funciones operativas en la implementación del programa.	✔	Manual de Organizacion IOA.pdf reglas_operacion_FONART_2017.pdf	ok
11	Documentos sobre el monitoreo de indicadores	✔	AVANCE DE GESTION 3ER TRIMESTRE 2017.pdf	ok
12	Reportes de evaluaciones previas	✘		

## ANEXO 2

### Datos de la instancia evaluadora

<b>Nombre y tipo de evaluación</b>	EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA PROGRAMA 185 PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD ARTESANAL
<b>Nombre de la instancia evaluadora</b>	<b>ExploraMetrics</b>
<b>Nombre del coordinador de la evaluación</b>	Claudia Maldonado Trujillo Armando Orduña Espinosa
<b>Nombres de los principales colaboradores de la evaluación</b>	Gabriela Trujillo Mendía José Hernández Martínez Rafael Aguirre Ponce Heber Grajeda Barranco Mariel Flores Bautista
<b>Nombre de la Unidad Administrativa responsable del seguimiento a la evaluación</b>	Jefatura de la Gubernatura
<b>Nombre del Titular de la Unidad Administrativa responsable de dar seguimiento a la Evaluación</b>	Vicente Mendoza Téllez Girón