

REPORTE TRANSVERSAL DE EVALUACIONES DE DIAGNÓSTICO

DICIEMBRE DE 2017

ÍNDICE

REPORTE TRANSVERSAL DE EVALUACIONES DE DIAGNÓSTICO.....	3
EL DESEMPEÑO GLOBAL DE LA CARTERA DE PROGRAMAS.....	4
DESEMPEÑO POR REACTIVO/PREGUNTA.....	6
DESEMPEÑO POR APARTADO.....	10
CONCLUSIONES.....	12
RECOMENDACIONES PUNTUALES.....	13
FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.....	14
ANEXOS.....	15

REPORTE TRANSVERSAL DE EVALUACIONES DE DIAGNÓSTICO

La evaluación y el monitoreo de programas públicos, como herramientas para la rendición de cuentas, el aprendizaje y la mejora continua, generan información pública en clave de desempeño para la toma de decisiones en diferentes niveles de gestión. Este documento presenta un análisis transversal de las evaluaciones de diagnóstico realizadas a 88 programas presupuestarios clasificados como evaluables y ofrece recomendaciones puntuales que permitirán mejorar la evaluabilidad y el desempeño de toda la cartera de programas mediante la identificación de factores metaprogramáticos que explican la distribución de las calificaciones de los programas y las fuentes sistemáticas de valoración negativa de acuerdo al instrumento de valoración utilizado. Por sus características, el sistema de monitoreo y evaluación permite a) contar con herramientas uniformes de orientación a resultados en un nivel de agregación idóneo para identificar el valor público de las intervenciones: el programa presupuestario; b) contar con información transversal comparable de todos los programas presupuestarios y c) evaluar las intervenciones de acuerdo al ciclo de vida de los programas (desde diagnóstico y diseño hasta impacto). Igualmente, la utilización de un instrumento homogéneo de valoración por programa presupuestario permite identificar fortalezas y debilidades institucionales y organizacionales que, por ser comunes a grupos significativos de programas, permiten diseñar estrategias macro para mejorar el desempeño global de la administración pública.

Los reportes individuales con los resultados de la evaluación de diagnóstico realizada a 88 programas evaluables con esta metodología permiten capturar la especificidad de los avances y desafíos a nivel programa e informar la toma de decisiones dentro del programa para mejorar su orientación a resultados, fortalecer su evaluabilidad y, por supuesto, mejorar su desempeño. La evaluación de diagnóstico, vista desde la perspectiva de ciclo de vida de los programas, es una primera aproximación valorativa que busca establecer, sobre todo, la existencia de una justificación robusta y sólida del origen del programa (la intención de resolver un problema público claramente identificado, mediante una intervención causalmente válida en función del diagnóstico respectivo) y su orientación a resultados. Es decir que se trata de una evaluación temprana en el ciclo de vida del programa, en un momento en que es válido incluso cuestionar la existencia misma del programa, no solo su

orientación a resultados y la calidad técnica de los instrumentos diseñados para darle seguimiento (ej. la MIR). Desde esta perspectiva, la valoración transversal del desempeño de los programas en una evaluación de diagnóstico ofrece una especie de fotografía de línea base para analizar toda la estructura programática y proponer soluciones institucionales más amplias para mejorar el desempeño del portafolio global de programas.

El análisis transversal, dada la comparabilidad de los instrumentos, permite también identificar áreas de mejora, fortalezas y debilidades a nivel institucional (relativos a una unidad responsable), sectorial (relativos a un grupo de intervenciones complementarias) y son también un proxy indirecto de la capacidad institucional y el grado de avance en materia de evaluación y monitoreo de todo el estado. En suma, ofrecen información global estratégica para prevenir, atenuar y resolver las amenazas de bajo desempeño, poca evaluabilidad y débil justificación de las intervenciones públicas en su conjunto. Dicho análisis permite, por ejemplo, identificar déficits técnicos comunes en las agencias gubernamentales, identificar necesidades de información no satisfechas, complementariedades y posibles duplicidades entre los programas, así como identificar problemas en la estructura programática e instrumentar reformas administrativas y/o de planeación, así como implementar estrategias de capacitación focalizadas y de alto impacto en la calidad subsecuente de Matrices de Indicadores para Resultados.

EL DESEMPEÑO GLOBAL DE LA CARTERA DE PROGRAMAS

Por su diseño, la evaluación de diagnóstico puede ser interpretada como una lista de atributos mínimos (checklist) para identificar el grado de justificación del programa y la incorporación de elementos básicos para documentar sus resultados y gestionar su desempeño. Esto implica que el instrumento, por definición, captura de manera prioritaria el cumplimiento de los atributos esperados, sin medir a profundidad la calidad de cada uno de estos elementos. Por esta razón, una interpretación adecuada de las calificaciones que arroja una evaluación de diagnóstico de este tipo nos obliga a distinguir la mera existencia de elementos evaluativos (“sí tiene”) de su calidad (“lo que tiene está bien planteado en lo técnico y en lo sustantivo”), ya que este instrumento captura la existencia de atributos básicos, pero tiene poco que decir sobre su calidad. Por esta razón, el equipo evaluador hizo un esfuerzo adicional para documentar las instancias en las que el programa cumple pro forma

con los atributos mínimos, pero estos son incompletos, poco claros o técnicamente cuestionables¹. En otras palabras, es probable que las valoraciones obtenidas sobrerreporten el cumplimiento con los atributos necesarios, por lo que reflejan el límite superior del grado de cumplimiento de estos programas. Una valoración más profunda y estricta puede arrojar resultados significativamente más bajos en toda la cartera. Una consecuencia directa de esto es que, en sucesivas evaluaciones, que valoren los atributos de los programas con mayor detalle, es previsible que las calificaciones globales sean aún menores. Más importante aún, esta debilidad en los diagnósticos y los diseños, se verá reflejada eventualmente en la incapacidad de los programas para producir resultados y documentarlos de manera creíble y transparente. Por esta razón, es importante prevenir esta situación atendiendo los comentarios y sugerencias de mejora planteados por el equipo evaluador y diseñar una estrategia global de mejora, utilizando los principales hallazgos del análisis transversal.

La evaluación de diagnóstico cuenta con 12 preguntas, cuya respuesta depende de 42 ítems, organizadas en cuatro apartados: I. Identificación del Programa; II. Diagnóstico; III. Población objetivo y potencial; IV. Matriz de Indicadores. El análisis transversal se realizó tomando en cuenta las diferentes dimensiones del instrumento de evaluación. Primero, se consideraron las valoraciones globales, tomando en cuenta los 42 ítems/elementos que conforman la evaluación. Segundo, se replicó el análisis por pregunta (12 preguntas), para identificar las áreas más endebles de desempeño en esta evaluación y finalmente se analizó la distribución por apartado de la evaluación. Estos análisis permiten distinguir no sólo la distribución y la composición del desempeño, sino también desempaclarlo funcionalmente (por ítem) para identificar medidas puntuales para promover acciones de mejora, y para analizarlo conceptualmente (por apartado), para entender el mensaje global de la cartera.

En promedio, tomando en cuenta la totalidad de los ítems considerados en el instrumento, el grado de cumplimiento con la evaluación de diagnóstico es de 66.4%, con un rango relativamente amplio (38.1% a 97.6%). La composición del desempeño de la cartera refleja, en general, los niveles esperados en un sistema incipiente de orientación a resultados en el que la reformas administrativas y gerenciales que implica la institucionalización de la gestión del desempeño son relativamente recientes. Generalmente, un sistema así se encuentra aún en fase de experimentación y aprendizaje. Aunque todos los programas cuentan ya con algunos elementos clave de orientación a resultados, un grupo pequeño de programas tiene un nivel alto de cumplimiento (15 programas con valoración

¹ Aunque no hubo penalización alguna en la valoración, los comentarios del equipo evaluador destacan los problemas de calidad y/o las carencias identificadas en los atributos, aunque se haya respondido “sí” al ítem respectivo en la evaluación.

superior a 80%) y la distribución está cargada hacia valoraciones subóptimas (26 programas con menos de 50% de cumplimiento). Esto significa, en términos muy generales, que los programas presupuestarios comparten esfuerzos e iniciativas para cumplir con los requisitos planteados en el instrumento de evaluación, pero cuentan todavía con pocos elementos materiales y técnicos para hacerlo de manera completa, adecuada y técnicamente válida.

(Ver archivo anexo: Gráficas transversal-diagnóstica, “Semáforos” y “Distribución global”).

Si se toma en cuenta que esta evaluación captura la existencia de los atributos mínimos necesarios para justificar un programa, transparentar su objetivo e instrumentos, y permitir la gestión de su desempeño, está claro que las calificaciones básicas mínimas deseables son significativamente más altas, ya que esta evaluación mide requisitos mínimos indispensables para valorar el desempeño y justificar el uso de recursos públicos. Es muy difícil justificar la asignación de recursos públicos escasos a programas con lógica causal y problema focal poco claros, planteamientos poco documentados, cuestionables o justificaciones prácticamente inexistentes. Lo mismo sucede en el caso del componente de orientación a resultados que captura esta evaluación, ya que es imposible promover una mejor distribución de recursos en función del desempeño de los programas si no hay forma de conocer el desempeño de un programa de manera confiable y transparente. Por estas razones, resulta de gran importancia estratégica y de mediano plazo, resolver todas las debilidades y carencias identificadas por este tipo de evaluación, para que no se conviertan en un pasivo de largo plazo en los esfuerzos evaluativos sucesivos.

DESEMPEÑO POR REACTIVO/PREGUNTA

La distribución del desempeño por pregunta permite conocer la distribución de capacidades de programación, monitoreo y evaluación a nivel global, mediante la identificación de las preguntas de mayor falibilidad y la identificación de patrones asociados a las características del instrumento y/o del tipo de programa del que se trate. Del universo analizado, la totalidad (88 programas) cuenta con una identificación general que considera características generales como nombre del programa, la alineación tanto al Programa Estatal de Desarrollo 2016-2022, cuanto a sus respectivos programas sectoriales y presentan datos de identificación programática. Es decir, que se denota la idónea

gestión administrativa de la programación presupuestaria, de acuerdo con las normas y criterios aplicables. Desde el punto de vista de la gestión orientada a resultados, este cumplimiento es una mera formalidad, y no está asociada sustantivamente al desempeño de un programa. Cabe señalar, además, que 76.4 por ciento de los programas no cuenta con recomendaciones derivadas de evaluaciones anteriores al programa o la institución, esto representa 68 programas. En consideración a que se trata de una etapa temprana de la evaluación en el Estado de Oaxaca, el equipo evaluador decidió no penalizar, aunque sí señalar, la ausencia de hallazgos previos de evaluación en la información programática respectiva.

Respecto a la pregunta relacionada con definición del problema, 74 por ciento cuenta con la identificación de la población objetivo o área de enfoque, un poco más de la mitad (53 por ciento) tiene información relacionada con la localización geográfica y 47 por ciento cuenta con un indicador que cuantifica la magnitud del problema. Estos datos reflejan una conceptualización mayoritariamente incompleta de la población que presentan el problema susceptible de atención (potencial) y la población a la que espera atender el programa (objetivo). En una entidad federativa con los niveles de rezago, marginación y la profunda desigualdad que caracteriza a Oaxaca, resulta especialmente importante canalizar los programas con criterios claros de focalización y elegibilidad.

Está ampliamente documentado en la literatura especializada sobre el tema que, en condiciones de desigualdad y baja capacidad administrativa, los programas públicos tienden a ser regresivos cuando no se cuenta con criterios estrictos y efectivamente progresivos (que dan prioridad a quienes menos tienen). La razón es relativamente simple, la capacidad de acercarse a la oferta pública es ya una función de los activos de los beneficiarios (distancia de la cabecera municipal, información y nivel educativo, acceso a redes clientelares, conocimiento de funcionarios gubernamentales y capacidad para cumplir con requisitos administrativos para acceder a diferentes programas). Aun tratándose de programas de pretensión universal, es importante contar con un plan detallado de ampliación de cobertura que priorice efectivamente al perfil de beneficiario prioritario y claramente elegible para que el modelo causal del programa (por tanto el resultado esperado) tenga viabilidad. En particular, se identificaron muchos programas presupuestarios que parecen ser de carácter universal, o al menos se puede inferir que lo son, y carecen de definiciones básicas y criterios de cuantificación, localización geográfica y desagregación. Dado que sí existe información suficiente para caracterizar perfectamente a la población de los programas universales (las características demográficas del estado en su conjunto), es particularmente grave que no se realice el esfuerzo necesario para

caracterizar bien a dichas poblaciones. 72 por ciento de los programas tiene identificada a la población o área de enfoque potencial; 66 por ciento presenta una caracterización de ésta y 63 por ciento la cuantifica. Sin embargo, sólo 52 por ciento de los programas tiene información desagregada por sexo, 13 por ciento por grupo etario y 10 por ciento por población indígena.

Además de incertidumbre en las reglas del juego desde el punto de vista del beneficiario potencial, problemas de intermediación política y amenaza de regresividad, cuando no se cuenta con criterios de elegibilidad y prioridad en la atención es muy difícil planear la ampliación de cobertura y es problemático asociar niveles más altos de cobertura con mejor desempeño, dado que no se conoce con certeza si el programa logra llegar a quienes tendría que llegar por la lógica causal que da origen al programa y el diagnóstico respectivo. Este problema, asociado a la ausencia de padrones o un padrón único de beneficiarios (sólo 12 por ciento cuenta con previsiones para la integración de un padrón de beneficiarios o áreas de enfoque), implica un riesgo significativo de desperdicio de recursos públicos, dispersión y duplicidad de los apoyos, en detrimento del desarrollo del Estado y la mejora de las condiciones socioeconómicas en las que vive la población.

En relación con el árbol de problemas, más de 80 por ciento de los programas cuenta con las causas estructurales (88 por ciento), las causas intermedias (89 por ciento) y los efectos del problema (98 por ciento). No obstante, estos ejercicios de caracterización son de calidad y precisión moderadas. Lo mismo se puede mencionar del árbol de objetivos, más de 95 por ciento de los programas identifica la contribución del programa a la resolución del problema (98 por ciento) e identifica los medios para lograr esos fines (96 por ciento). No obstante, derivado del trabajo realizado con el árbol de objetivos, sólo 43 por ciento de los programas han seleccionado las alternativas a las cuales se ha de enfocar la intervención. Esta distribución refleja que los documentos respectivos fueron elaborados de manera aislada, y no como parte de un proceso integral de planeación estratégica. Revelan, igualmente, capacidades técnicas insuficientes para dar seguimiento puntual a la metodología. Menos de la mitad de los programas estatales cuenta con una definición adecuada del problema que atienden, esto significa que los programas carecen de información para la identificación de la población objetivo, la definición y cuantificación del problema. Esta falta de definición se refleja en que existe poca información sobre las poblaciones a la que están dirigiendo sus esfuerzos, sobre todo en lo que se refiere a la desagregación por sexo, grupo etario y población indígena. Este último dato es de resaltar dado que el estado de Oaxaca es un estado con un alto porcentaje de población indígena. Las mismas consecuencias se reflejan en torno al padrón de beneficiarios, ya que más del 80 por ciento

de los programas estatales no cuentan con información de su población atendida para integrar padrones de beneficiarios.

Las debilidades en la solidez de los diagnósticos, la definición del problema, y la utilización adecuada de las herramientas de la metodología de marco lógico tiene una estrecha relación con la calidad esperada de la Matriz de Indicadores para Resultados, de ahí la importancia de fortalecer las capacidades técnicas, para evitar círculos viciosos y problemas de evaluabilidad que se arrastran hasta la MIR por obra de una reflexión diagnóstica incompleta o inconsistente. Nuevamente, el grado de cumplimiento formal es relativamente alto, más no así el cumplimiento sustantivo: la calidad, solidez y pertinencia de las herramientas. En estas condiciones es previsible que sea difícil documentar logros y avances de los programas y que evaluaciones sucesivas arrojen valoraciones más bajas. Por ejemplo, el análisis de las MIR arroja los siguientes datos: 98 por ciento cuenta con un resumen narrativo, 93 por ciento identifica los supuestos y 66 por ciento cuentan con medios de verificación. Sin embargo, respecto a los indicadores, ningún programa cumple los criterios CREMAA (claridad, relevancia, economía, monitoreable, adecuado y aporte marginal). 96 por ciento de los programas cuenta con indicadores que presentan nombre y 94 por ciento identifican la frecuencia de la medición. Asimismo, 87 por ciento cuentan con indicadores que establecen el sentido del indicador (ascendente, descendente) y 84 por ciento la dimensión (eficacia, eficiencia, calidad y economía), 80 por ciento describe el método de cálculo y el 79 por ciento el tipo de indicador (estratégico o de gestión). No obstante, menos de la mitad de los programas presenta una definición del indicador (47 por ciento), línea base (49 por ciento) y las metas (44 por ciento). En la práctica, esto impedirá monitorear el desempeño de la mayoría de los programas presupuestarios

Esto significa, nuevamente, que los ejercicios de construcción de la MIR han estado fragmentados y se han realizado con calidad técnica heterogénea. Al final, sin medios de verificación ni indicadores idóneos, la MIR pierde prácticamente toda utilidad para dar seguimiento al desempeño del programa, porque ofrece una imagen sistemáticamente distorsionada del programa y su lógica causal. En estas condiciones es imposible distinguir un problema de diseño de programa de uno de gestión o de evaluabilidad, con graves consecuencias para la administración y para la población.

(Ver archivo anexo: Gráficas transversal-diagnóstica, “Distribución por pregunta”).

DESEMPEÑO POR APARTADO

Como se muestra en la siguiente gráfica, hay claras diferencias en el desempeño promedio por apartado. A medida en que se avanza hacia la orientación a resultados, el desempeño de los programas cae sistemáticamente por un conjunto de debilidades técnicas, de definición y conceptualización muy claras. Conceptualmente, podemos pensar en los grandes apartados como preguntas generales sobre los programas presupuestarios:

- I. Identificación del programa (¿el programa está claramente identificado de acuerdo a las reglas contables y de programación aplicables?)
- II. Diagnóstico (¿la existencia del programa se justifica por la adecuada identificación del problema que pretende atender e información que sugiere que el programa es la mejor alternativa disponible?)
- III. Población potencial y objetivo (¿hay claridad, para el operador, y el potencial beneficiario, respecto a quiénes está dirigido el programa?)
- IV. Matriz de Indicadores para Resultados (¿es posible dar seguimiento al desempeño del programa de manera confiable, transparente y coherente?)

Para la rendición de cuentas basada en resultados, desde la perspectiva del ciudadano, es inadmisibles que se destinen recursos públicos en ausencia de un diagnóstico, que no exista claridad sobre a quiénes y con qué procesos se harán llegar los estímulos, apoyos y beneficios del programa y sobre todo, sabiendo que será imposible conocer los resultados del programa y su grado de eficacia en sucesivos ejercicios fiscales. Esta perspectiva, más conceptual, pone en perspectiva la gravedad de la tendencia a la baja en la valoración de los apartados más relevantes del desempeño que evalúa este instrumento. Como se muestra a continuación, una lectura literal de estos resultados arrojaría tasas muy altas de gasto público no justificado y no evaluable: afirmar que 4 de cada 10 programas no cuenta con un diagnóstico adecuado, 8 de cada diez programas carece de foco estratégico (no sabe a quién quiere llegar y cómo encontrar a sus beneficiarios) y sólo 1 de cada 10 programas está en condiciones de rendir cuentas sobre su desempeño equivale a pedir un cheque en blanco al ciudadano, algo francamente incompatible con el grado de desarrollo político del país y una clara contradicción con el mandato constitucional en materia del ejercicio de recursos públicos.

No obstante, el análisis minucioso de los hallazgos de las 88 evaluaciones realizadas lleva a una conclusión más matizada. En primer lugar, esta caída en el cumplimiento por apartado refleja también

características del instrumento de evaluación, ya que el estándar de cumplimiento por pregunta implica un número creciente de ítems a medida que se avanza en el análisis (por ejemplo, la sección de indicadores). Igualmente, los criterios de respuestas definidos en los propios Términos de Referencia generan interdependencia de los ítems. Por un lado, un no cumplimiento puede equivaler a la invalidación de la pregunta completa, por el otro, un no cumplimiento (algún criterio CREMAA) conlleva hasta cuatro no cumplimientos sucesivos, dependientes del primero.

Al poner en su debida dimensión esta caída del desempeño, también es importante distinguir entre las características del programa y su observabilidad. Sería desproporcionado plantear que la mayoría de los programas carece de justificación, tratándose de inversiones en educación, salud, desarrollo agrícola, infraestructura, etc. Lo que sucede es que la forma en la que se presenta su justificación es incompleta y fragmentada, y que esta indefinición se arrastra a secciones subsecuentes de la evaluación, en detrimento de la valoración final.

(Ver archivo anexo: Gráficas transversal-diagnóstica, “Distribución por apartado” y “Promedios por apartado”).

Como ya se mencionó, estos patrones son comunes en el proceso temprano de implementación de los sistemas de monitoreo y evaluación, ya que la propia construcción de evaluabilidad requiere un largo proceso de aprendizaje y ajuste. De ahí que la utilidad de los hallazgos de estas primeras evaluaciones diagnósticas consista precisamente en acelerar la construcción de evaluabilidad para poder avanzar a la mejora del desempeño, ya que es imposible documentar si lo segundo ocurra sin lo primero. Por esta razón, en la sección final de este reporte se ofrecen algunas recomendaciones puntuales para mejorar significativamente y en un periodo corto tanto la calidad como los alcances de estas herramientas en toda la estructura programática.

CONCLUSIONES

El análisis transversal de las evaluaciones diagnósticas revela un avance uniforme, pero precario, en la construcción de todos los atributos de evaluabilidad que acuerdo con la metodología de marco lógico. Este patrón estatal revela que más allá de las especificidades de los programas, hay patrones claramente estatales que revelan 1) un manejo débil de las reglas y conceptos de la metodología de marco lógico, que afecta los documentos programáticos en su conjunto y resultó en evaluaciones relativamente bajas en promedio; 2) posibles déficit en materia de coordinación e intercambio de información que explican la construcción fragmentada de diversos documentos de orientación a resultados, sin que mediara el proceso integral de planeación estratégica que los hace coherentes y sistemáticos; 3) a pesar de que existe información estadística confiable y evidencia empírica especializada para documentar las problemáticas del Estado y las características sociodemográficas de su población, estos valiosos insumos no son utilizados en la gestión pública para la realización de diagnósticos, lo que empobrece dramáticamente la utilidad de este ejercicio; 4) más allá de los promedios, hay un conjunto de programas de alto desempeño que ilustran la posibilidad real de articular estas herramientas, dada la capacidad instalada de la administración pública del Estado, de un lado, y un subgrupo de muy bajo desempeño que sí requiere un seguimiento muy cuidadoso, que incluya la posibilidad de cuestionar la existencia de los programas, repensar su clasificación contable como programas presupuestarios, y considerar su eventual eliminación, reforma o fusión, para fortalecer la viabilidad de la gestión y la capacidad de monitorear el desempeño.

RECOMENDACIONES PUNTUALES

- I. Implementar una estrategia de formación de capacidades para los operadores de todos los sectores directamente relacionados con el diseño de los documentos programáticos. La formación de capacidades deberá incluir no sólo formación técnica sobre gestión orientada a resultados, diseño y valoración de diagnósticos, y formación de nivel intermedio en la metodología de marco lógico, sino también un componente de talleres prácticos colaborativos en los que los programas de alto desempeño puedan compartir su experiencia con el resto de los programas y generar dinámicas colaborativas aplicadas que permitan mejorar las MIR de manera rápida y costo-efectiva.
- II. Implementar estrategias diferenciadas de seguimiento, desde la Jefatura de Gobierno, a grupos de programas en función de su nivel de desempeño (alto, medio y bajo) priorizando los programas con mayor presupuesto. Esto puede realizarse con un plan de mejora monitoreado centralmente que brinde asesoría focalizada a los operadores para el próximo ejercicio fiscal. Igualmente, es deseable generar incentivos positivos para los programas de alto desempeño (visibilidad, reconocimiento, incentivos materiales y simbólicos).
- III. Revisar la coherencia y no duplicidad de la estructura programática completa, para identificar programas mal clasificados, programas con altos costos de coordinación y programas de carácter complementario que podrían fusionarse, coordinarse o ajustarse para atender conjuntamente a una misma población objetivo con instrumentos diversos y procesos simplificados.
- IV. Coordinar la realización de Reglas de Operación y Padrones Públicos de Beneficiarios para todos los programas que entregan bienes y servicios directamente a la población. Publicar lineamientos de procesos y reglas de elegibilidad en el caso de programas que presten servicios intermedios o produzcan bienes públicos o colectivos.
- V. Construir una estrategia de cobertura directamente vinculada a las metas del Programa Estatal de Desarrollo.

FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

Por el carácter transversal del análisis, corresponde a la Jefatura de Gubernatura, en coordinación con los responsables de planeación y finanzas, así como los responsables del programa, diseñar estrategias globales para fortalecer la orientación a resultados de los programas y mejorar su desempeño.

FORTALEZAS

DESCRIPCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> -Adecuada identificación de programas y alineación al PED. -Programas con altos niveles de cumplimiento evidencian capacidad institucional y efecto demostración (aprendizaje por imitación de pares).
--------------------	---

OPORTUNIDADES

DESCRIPCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> -Identificación temprana de problemas compartidos permite diseñar estrategia de corto plazo para resolver los problemas identificados. -La variación en la cartera permite diseñar una estrategia diferenciada en función de grado de maduración y necesidades específicas, para mejorar capacidades de recursos humanos e institucionales.
--------------------	--

DEBILIDADES

DESCRIPCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> -Adopción débil de orientación a resultados (uso técnica y sustantivamente insuficiente de las herramientas de diagnóstico, focalización y orientación a resultados). -Aparente subutilización de información pública relevante para los ejercicios de diagnóstico, que demerita su calidad y solidez. -Ausencia de orientación estratégica a expansión de cobertura, tanto en programas focalizados como aquellos que son de pretensión universal. -Baja observabilidad del desempeño, por problemas técnicos reversibles en el uso de estas herramientas.
--------------------	--

AMENAZAS

DESCRIPCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> -Cuestionamientos externos por poca transparencia en la gestión y el desempeño. -Riesgo presupuestario por débil justificación de los programas. -Riesgo operativo y presupuestario por potenciales duplicidades.
--------------------	---

ANEXOS

Anexo 1 "Gráfica transversal-diagnóstica"

Ver archivo anexo