

# **EVALUACIÓN DE DISEÑO DEL PROGRAMA**

## **“FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL”**

**INFORME FINAL**  
**DICIEMBRE DE 2017**

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente evaluación de diseño fue elaborada con base en los Términos de Referencia revisados por la Coordinación de Evaluación e Informes de la Jefatura de la Gubernatura del Gobierno del Estado de Oaxaca. El informe contiene 24 preguntas estandarizadas y 6 anexos como producto del trabajo de gabinete desarrollado a partir de la información entregada por el programa “Fortalecimiento empresarial”. El programa es operado por la Secretaría de Economía como parte de los programas del sector de impulso a la economía desde el Gobierno del Estado de Oaxaca en colaboración con el Instituto Oaxaqueño del Emprendedor y de la Competitividad y con el Fideicomiso de Fomento para el Estado de Oaxaca.

El programa pretende atender el problema de la baja productividad en las unidades económicas del Estado de Oaxaca. Con este objetivo, el programa está vinculado con el Eje IV “Oaxaca productivo e innovador” del Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022 (PED), específicamente en el marco del tema “Impulso a la economía y zonas económicas especiales” con el Objetivo 1 “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”.

El programa tiene como objetivo incrementar significativamente la inversión pública y privada para desarrollar la actividad productiva, con estrategias y acciones de fomento centradas en el otorgamiento y gestión de recursos financieros, la capacitación y asistencia técnica, la innovación tecnológica y el mejoramiento del marco institucional para los negocios, con propósito de contribuir al crecimiento económico, la generación de empleo y la creación de oportunidades.

Con base en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) 2018, los bienes y servicios que entrega el programa son: 1) capacitaciones y asistencia técnica a emprendedores, empresas, sociedades cooperativas y personas físicas, 2) entrega de créditos en condiciones preferenciales a empresas, personas físicas, grupos solidarios y sociedades cooperativas, 3) ejecución de operaciones de factoraje financiero a empresas, sociedades cooperativas y personas físicas, 4) entrega de apoyo económico a emprendedores, sociedades cooperativas y Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMes), 5) ejecución de proyectos integrales, y 6) simplificación de trámites.

De acuerdo con la información presentada por el programa, el presupuesto para el ejercicio fiscal 2018 asciende a 474 millones 683 mil 424 pesos.

En términos cuantitativos, la valoración máxima posible para la evaluación es de 72 puntos, dado que en las 18 preguntas con respuesta binaria el nivel máximo posible es de 4 puntos. La suma total de puntos de esta evaluación fue de 19 puntos, lo cual arroja una valoración cuantitativa global del diseño de 26.38%  $([19/72]*100)$ .

En cuanto a la justificación de la creación y diseño del programa la debilidad más importante es la ausencia de un documento de diagnóstico que respalde las causas y consecuencias del problema público identificado en el árbol de problemas presentado por el programa. Además, no hay evidencia de que exista un plazo para la revisión y actualización del árbol de problemas y no hay evidencia que respalde el tipo de intervención que realiza el programa.

Por otra parte, en cuanto a la contribución del programa a las metas estatales y planeación orientada a resultados, si bien el programa está alineado con un tema y objetivo del PED resulta necesaria fortalecer el vínculo entre el programa y la planeación estatal a través de la medición de resultados.

En relación con la población o áreas de enfoque potencial y objetivo, el programa no cuenta con un documento oficial o diagnóstico en que se definan las poblaciones o áreas de enfoque potencial, objetivo o atendida. En consecuencia, el programa no cuenta con una estrategia de cobertura documentada para cubrir sus poblaciones. Además, no hay evidencia de que el programa tenga definido un mecanismo para la selección de beneficiarios a partir de criterios de focalización claramente definidos.

En términos de la Matriz de Indicadores para Resultados, existen áreas de oportunidad tanto en la lógica vertical como en la lógica horizontal. Por una parte, la lógica vertical de la matriz debe fortalecerse (o respaldarse) en un diagnóstico integral que muestre el encadenamiento paso a paso para lograr el propósito y deben integrarse supuestos congruentes con el contexto de operación el programa. Además, la lógica horizontal tiene debilidades en los medios de verificación y los indicadores en general no están orientados a impulsar el desempeño del programa toda vez que carecen de metas o de línea base.

Por su parte, en cuanto a las complementariedades y coincidencias con otros programas, se identificó coincidencia con cinco programas federales dada la similitud entre el propósito del programa y el de los programas federales. El programa estatal podría generar apoyos específicos, con base en criterios de

focalización, para otros grupos no apoyados por las iniciativas federales. De esa manera, podría atenderse a más población potencial sin riesgo de duplicar esfuerzos.

La presente evaluación de diseño identificó claras deficiencias relacionadas con la lógica interna del programa que es necesario atender con prontitud a fin de contar con una intervención bien dirigida para mejorar las condiciones de desarrollo económico de la entidad. En una entidad como Oaxaca, con problemas de pobreza y desigualdad social tan importantes es absolutamente necesario fomentar acciones que permitan impulsar el desarrollo económico de la entidad.

Los resultados de esta evaluación muestran que el programa tiene importantes áreas de mejora para definir una intervención precisa que contribuya a resolver el problema público que pretende atender. Por esa razón es fundamental que el programa desarrolle un diagnóstico coherente e integral que le permita identificar mecanismos causales claros para generar intervenciones exitosas con miras a promover el desarrollo económico en la entidad. Con base en ese diagnóstico es importante que el programa defina la población potencial y objetivo que pretende atender y que asigne tareas claras para nutrir el diseño de la MIR.

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

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	2
INTRODUCCIÓN .....	6
CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA .....	7
EVALUACIÓN.....	10
I. JUSTIFICACIÓN DE LA CREACIÓN Y DEL DISEÑO DEL PROGRAMA .....	10
II. CONTRIBUCIÓN DEL PROGRAMA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS ESTATALES Y PLANEACIÓN ORIENTADA A RESULTADOS. ....	17
III. POBLACIONES O ÁREAS DE ENFOQUE POTENCIAL Y OBJETIVO.....	21
IV. MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS.....	27
V. ANÁLISIS DE POSIBLES COMPLEMENTARIEDADES O COINCIDENCIAS CON OTROS PROGRAMAS .....	41
VALORACIÓN FINAL DEL DISEÑO DEL PROGRAMA.....	42
HALLAZGOS MÁS RELEVANTES .....	44
ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS Y RECOMENDACIONES.....	45
ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA .....	47
CONCLUSIONES .....	51
ANEXOS.....	52
BIBLIOGRAFÍA.....	54

## INTRODUCCIÓN

La presente evaluación de diseño fue elaborada con base en los Términos de Referencia revisados por la Coordinación de Evaluación e Informes de la Jefatura de la Gubernatura del Gobierno del Estado de Oaxaca. El objetivo general de la evaluación de diseño es identificar hallazgos y recomendaciones que retroalimenten su diseño, gestión y resultados a fin de contribuir a la toma de decisiones sustentada para la mejora continua del programa.

El informe contiene 24 preguntas estandarizadas y 6 anexos como producto del trabajo de gabinete desarrollado a partir de la información entregada por el programa. De acuerdo con los Términos de Referencia, las 24 preguntas se dividen en 5 temas: 1) Justificación de la creación y del diseño del programa, 2) Contribución del programa a las metas estatales y planeación orientada a resultados, 3) Población o áreas de enfoque potencial y objetivo, 4) Matriz de Indicadores para Resultados y, 5) Complementariedades y coincidencias con otros programas. De las 24 preguntas, 18 tienen una respuesta binaria (sí o no) y un nivel de cumplimiento, siendo 4 el nivel más alto, en función de aspectos específicos por pregunta. Por su parte, las restantes 6 preguntas que no tienen respuesta binaria y que están marcadas con un asterisco (\*) no muestran un nivel de cumplimiento sino una explicación que responde al planteamiento correspondiente.

Asimismo, el informe de la evaluación contiene un apartado en el que se exponen los hallazgos más relevantes y, posteriormente, un apartado en el que se describen las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas haciendo referencia explícita a la sección y la pregunta de las que se derivaron. Con base en ese análisis, el informe presenta una lista de Aspectos Susceptibles de Mejora con el objetivo de que el programa considere su atención como recomendaciones puntuales que contribuirían a fortalecer su diseño y lógica interna.

Finalmente, se presenta un apartado de conclusiones en el que se hace un repaso concreto de los hallazgos de la evaluación.

## CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA

El programa “Fortalecimiento empresarial” es operado por la Secretaría de Economía como parte de los programas del sector de impulso a la economía desde el Gobierno del Estado de Oaxaca en colaboración con el Instituto Oaxaqueño del Emprendedor y de la Competitividad y con el Fideicomiso de Fomento para el Estado de Oaxaca.

El programa pretende atender el problema de la baja productividad en las unidades económicas del estado de Oaxaca. Con este objetivo, el programa está vinculado con el Eje IV “Oaxaca productivo e innovador” del Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022, específicamente en el marco del tema “Impulso a la economía y zonas económicas especiales” con el Objetivo 1 “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”.

El programa tiene como objetivo incrementar significativamente la inversión pública y privada para desarrollar la actividad productiva, con estrategias y acciones de fomento centradas en el otorgamiento y gestión de recursos financieros, la capacitación y asistencia técnica, la innovación tecnológica y el mejoramiento del marco institucional para los negocios, con propósito de contribuir al crecimiento económico, la generación de empleo y la creación de oportunidades.

Con base en la MIR 2018, los bienes y servicios que entrega el programa son: 1) capacitaciones y asistencia técnica a emprendedores, empresas, sociedades cooperativas y personas físicas, 2) entrega de créditos en condiciones preferenciales a empresas, personas físicas, grupos solidarios y sociedades cooperativas, 3) ejecución de operaciones de factoraje financiero a empresas, sociedades cooperativas y personas físicas, 4) entrega de apoyo económico a emprendedores, sociedades cooperativas y MIPyMes, 5) ejecución de proyectos integrales, y 6) simplificación de trámites. El programa tiene registrado como indicadores del nivel Fin, los siguientes: 1) Índice de competitividad estatal, 2) Tasa de variación del PIB estatal, y 3) el Indicador trimestral de la Actividad Económica Estatal.

Si bien en la Ficha del Programa 2017 se tiene definida el área de enfoque como la Población Económicamente Activa, esto no corresponde con el problema que pretende atender el programa, el cual hace referencia a la baja productividad de las unidades económicas de la entidad. En

consecuencia, el programa no tiene definida la cobertura con la que opera ni tiene definidos mecanismos de focalización para la selección de beneficiarios.

De acuerdo con la información presentada por el programa, el presupuesto para el ejercicio fiscal 2018 asciende a 474 millones 683 mil 424 pesos.

Finalmente, la valoración del programa arroja un resultado con importantes áreas de oportunidad. En cuanto a la justificación de la creación y diseño del programa la debilidad más importante es la ausencia de un documento de diagnóstico que respalde las causas y consecuencias del problema público identificado en el árbol de problemas presentado por el programa. Además, no hay evidencia de que exista un plazo para la revisión y actualización del árbol de problemas y no hay evidencia que respalde el tipo de intervención que realiza el programa. Por otra parte, en cuanto a la contribución del programa a las metas estatales y planeación orientada a resultados, si bien el programa está alineado con un tema y objetivo del PED resulta necesaria fortalecer el vínculo entre el programa y la planeación estatal a través de la medición de resultados. En relación con la población o áreas de enfoque potencial y objetivo, el programa no cuenta con un documento oficial o diagnóstico en que se definan las poblaciones o áreas de enfoque potencial, objetivo o atendida. En consecuencia, el programa no cuenta con una estrategia de cobertura documentada para cubrir sus poblaciones. Además, no hay evidencia de que el programa tenga definido un mecanismo para la selección de beneficiarios a partir de criterios de focalización claramente definidos. En términos de la Matriz de Indicadores para Resultados, existen áreas de oportunidad tanto en la lógica vertical como en la lógica horizontal. Por una parte, la lógica vertical de la matriz debe fortalecerse (o respaldarse) en un diagnóstico integral que muestre el encadenamiento paso a paso para lograr el propósito y deben integrarse supuestos congruentes con el contexto de operación el programa. Además, la lógica horizontal tiene debilidades en los medios de verificación y los indicadores en general no están orientados a impulsar el desempeño del programa toda vez que carecen de metas o de línea base. Finalmente, en cuanto a las complementariedades y coincidencias con otros programas, se identificó coincidencia con cinco programas federales dada la similitud entre el propósito del programa y el de los programas federales. El programa estatal podría generar apoyos específicos, con base en criterios de focalización, para otros grupos no apoyados por las iniciativas federales. De esa manera, podría atenderse a más población potencial sin riesgo de duplicar esfuerzos.

<b>CUADRO 1. UNIDADES RESPONSABLES DE OPERAR EL PROGRAMA</b>	
<b>UNIDAD RESPONSABLE COORDINADORA: SECRETARÍA DE ECONOMÍA.</b>	
<b>BIEN Y/O SERVICIO</b>	<b>UNIDAD RESPONSABLE</b>
Impartición de capacitaciones y asistencia técnica a emprendedores, empresas y personas físicas.	Instituto Oaxaqueño del Emprendedor y de la Competitividad
	Fideicomiso de Fomento para el Estado de Oaxaca
Entrega de créditos en condiciones preferenciales a empresas, personas físicas y grupos solidarios.	Fideicomiso de Fomento para el Estado de Oaxaca
Ejecución de operaciones de factoraje financiero a empresas y personas físicas.	Fideicomiso de Fomento para el Estado de Oaxaca
Entrega de apoyo económico a emprendedores y MiPyMEs.	Instituto Oaxaqueño del Emprendedor y de la Competitividad
Certificación de empresas	Instituto Oaxaqueño del Emprendedor y de la Competitividad
Elaboración de proyectos integrales	Instituto Oaxaqueño del Emprendedor y de la Competitividad

## EVALUACIÓN

### I. JUSTIFICACIÓN DE LA CREACIÓN Y DEL DISEÑO DEL PROGRAMA

**1. ¿El problema o necesidad que busca resolver o atender el Programa está identificado en un documento, y este problema o necesidad cuenta con las siguientes características:**

- a) Se formula como un hecho negativo o como una situación que puede ser revertida, de acuerdo con la Metodología del Marco Lógico
- b) Contiene a la población o área de enfoque potencial u objetivo
- c) Se actualiza periódicamente
- d) Es relevante o prioritario para su atención?

Nivel	Criterios
3	El problema o necesidad cumple con tres de las características establecidas en la pregunta.

**Respuesta:**

Sí. De acuerdo con el árbol de problemas del programa, el problema central está definido como “baja productividad en las unidades económicas del estado de Oaxaca”. En el árbol de problemas se identifica que esta situación deriva de un conjunto de causas coherentes que la formulan como un hecho negativo que precisa ser revertido a fin de evitar una situación de bajo desarrollo económico.

En la definición del problema se identifica que se hace referencia a unidades económicas como los entes que padecen la situación problemática, sin embargo, no hay otra referencia que permita corroborar que las unidades económicas constituyen la población o área de enfoque que pretende atender el programa.

Puede considerarse que el problema representa una situación no deseada que, por las consecuencias que se exponen en el mismo árbol de problemas, podría traer como efecto final la continuidad del bajo desarrollo económico de la entidad. Por esta razón, puede considerarse que el problema es una situación relevante que precisa la intervención pública.

La ausencia que presenta el problema es que no está definido en algún documento que esté previsto un plazo para la actualización o revisión del conjunto de causas y consecuencias expuestas en el árbol de problemas. Además, el documento no refiere cifras o referencias concretas que permitan identificar cuál es la causa más importante que genera la baja productividad o cuál podría ser la ruta más factible para intervenir y tratar de mejorar las condiciones de productividad de las unidades económicas de la entidad.

**Aspectos Susceptibles de Mejora:**

Fijar un plazo para la revisión del problema, sus causas y consecuencias, a partir de la disponibilidad de información sobre el tema. Podría considerarse el Censo Económico que ofrece información cada cuatro años (detalles en el apartado de ASM, al final del documento).

**Fuentes de información:** Árbol de problemas y árbol de objetivos.

**2. ¿El Diagnóstico del problema o necesidad que atiende el programa describe de manera específica:**

- a) Causas, efectos y características del problema o necesidad, estructuradas y argumentadas de manera sólida o consistente de acuerdo con la Metodología del Marco Lógico
- b) Cuantificación y caracterización de la población o área de enfoque que presenta el problema o necesidad
- c) Ubicación territorial de la población o área de enfoque que presenta el problema o necesidad
- d) Periodo o plazo para su actualización?

**Respuesta:**

No. Como se mencionó en la pregunta 1, el programa cuenta con un árbol de problemas que refiere a las causas y consecuencias del problema: “baja productividad en las unidades económicas del estado de Oaxaca”. Sin embargo, no hay evidencia de cifras o datos concretos que ilustren la situación actual de las causas y consecuencias expuestas en el árbol de problemas. En otras palabras, está ausente una explicación argumentada que respalde los mecanismos causales señalados en el árbol.

Asimismo, el diagnóstico presentado en el Plan Estratégico Sectorial – Desarrollo Económico no refiere la caracterización de la población que presenta el problema ni muestra un ejercicio de cuantificación que permita dimensionar la población potencial y objetivo. En consecuencia, por una parte, el programa no cuenta con los insumos básicos para proyectar a largo plazo el aumento de unidades económicas con baja productividad si no se instrumentara una acción para atender el problema público y, por otra parte, el programa no cuenta con información para prever a que porción de las unidades económicas con baja productividad estará en condiciones reales de atender.

En este sentido, el programa no cuenta tampoco con la ubicación territorial de las unidades económicas que presentan el problema, lo cual es sustantivo dada la dispersión geográfica de la entidad y las peores condiciones en las que seguramente se encuentran las unidades económicas ubicadas en las zonas más alejadas del estado.

Finalmente, no está especificado en algún documento el plazo para la actualización del contexto del problema.

### **Aspectos Susceptibles de Mejora:**

Desarrollar un documento de diagnóstico que respalde el árbol de problemas. Para definir el contenido del diagnóstico podrían consultarse los Aspectos a considerar para la elaboración del diagnóstico de los programas presupuestarios de nueva creación que se propongan incluir en el proyecto de PEF, emitido por CONEVAL y la SHCP. (detalles en el apartado de ASM, al final del documento).

**Fuentes de información:** Árbol de problemas y Plan Estratégico Sectorial – Desarrollo Económico.

### **3. ¿Existe justificación teórica o empírica documentada que sustente el tipo de intervención que el Programa lleva a cabo?**

#### **Respuesta:**

No. Tomando como la intervención del programa a los Componentes que aparecen en la MIR: 1) Impartición de capacitaciones y asistencia técnica a emprendedores, empresas, sociedades cooperativas y personas físicas, 2) Entrega de créditos en condiciones preferenciales a empresas, personas físicas, grupos solidarios y sociedades cooperativas, 3) Ejecución de operaciones de factoraje financiero a empresas, sociedades cooperativas y personas físicas, 4) Entrega de apoyo económico a emprendedores, sociedades cooperativas y MIPyMes, 5) Proyectos integrales ejecutados, y 6) Simplificación de trámites; puede establecerse que el programa no cuenta con evidencia teórica o empírica que respalde que dichas intervenciones representen las alternativas más efectivas para resolver el problema de la baja productividad de las unidades económicas en el estado de Oaxaca.

La ausencia de una justificación teórica o empírica es consistente con la ausencia de un diagnóstico que muestre claramente la forma en que las causas originan el problema público que el programa pretende atender. Un diagnóstico adecuadamente fundamentado tendría que haber dado lugar a un ejercicio de identificación de las causas prioritarias y de selección de alternativas para cursos de acción concretos. Si bien el programa presentó un diagnóstico dentro del Plan Estratégico Sectorial – Desarrollo Económico, no fue posible identificar un respaldo al árbol de problemas.

La falta de una justificación teórica o empírica que respalde el tipo de intervención que propone el programa representa un área de mejora indiscutible. Si bien las intervenciones propuestas en la MIR son acciones coherentes y reconocidas como prácticas exitosas para fomentar la productividad es necesario que el programa cuente con evidencia sobre las posibilidades de éxito de este tipo de intervenciones.

#### **Aspectos Susceptibles de Mejora:**

El programa debe realizar un recuento de las experiencias de políticas públicas, en el ámbito nacional o internacional, que tuvieron o tienen como objetivo la atención del problema señalando sus logros, fallos y resultados. El objetivo de esta sección es validar el análisis de las causas y consecuencias del problema e incorporar en el diseño de la intervención los elementos exitosos de otras estrategias.

**Fuentes de información:** MIR 2018, Plan Estratégico Sectorial – Desarrollo Económico y Árbol de problemas.

**4. ¿La modalidad presupuestaria del Programa es consistente con el problema público o necesidad identificada, así como con los componentes que el Programa genera y su mecanismo de intervención adoptado? \***

**Respuesta:**

Con base en la información presentada en la Ficha del Programa 2018 es posible señalar que la modalidad presupuestaria del programa es consistente con el problema público identificado, así como con los componentes que el programa genera y con las UR participantes.

De acuerdo con la Ficha del Programa, el programa está clasificado para “Prestación de servicios públicos” lo cual es consistente con los componentes incluidos en la MIR. Esta característica permite que el programa entregue bienes y servicios que tienen como objetivo elevar la productividad de las unidades económicas del estado. Cabe mencionar que los componentes que entrega el programa tienen estrecha relación con las principales causas identificadas en el árbol de problemas, lo cual permite que los componentes estén orientados hacia la resolución del problema público. Además, las UR que participan en el programa contribuyen, en función de sus propias atribuciones, en la provisión de componentes específicos acordes con su naturaleza y con el propósito del programa. En el caso de los componentes “Entrega de créditos en condiciones preferenciales a empresas, personas físicas y grupos solidarios” y “Ejecución de operaciones de factoraje financiero a empresas y personas físicas” la UR es el Fideicomiso de Fomento para el Estado de Oaxaca. Por su parte, para los componentes “Entrega de apoyo económico a emprendedores y mypimes”, “Certificación de empresas” y “elaboración de proyectos integrales” la UR es el Instituto Oaxaqueño del emprendedor y de la competitividad.

**Aspectos Susceptibles de Mejora:**

No aplica.

**Fuentes de información:** Ficha del programa 2018, MIR 2018 y Árbol de problemas.

## II. CONTRIBUCIÓN DEL PROGRAMA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS ESTATALES Y PLANEACIÓN ORIENTADA A RESULTADOS.

**5. En virtud de que el fin del Programa está vinculado a alguno(s) de los cinco Ejes de Gobierno del Plan Estatal de Desarrollo vigente, a través del plan sectorial o a un programa especial o institucional:**

- a) ¿Existen conceptos comunes entre el propósito y los objetivos del programa sectorial, especial o institucional, por ejemplo: población o área de enfoque objetivo?
- b) ¿El logro del propósito aporta al cumplimiento de alguna(s) de la(s) meta(s) y de alguno(s) de los objetivos del programa sectorial, especial o institucional?

Nivel	Criterios
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Programa cuenta con un documento en el que se establece la relación con objetivo(s) del plan sectorial, especial o institucional, y</li> <li>• Es posible determinar vinculación con uno de los aspectos establecidos en la pregunta.</li> </ul>

### Respuesta:

Sí. De acuerdo con la Ficha del Programa, el programa está vinculado con el Eje IV “Oaxaca productivo e innovador” del Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022, específicamente en el marco del Tema “Impulso a la economía y zonas económicas especiales” con el Objetivo 1 “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”.

Con base en la MIR del programa es posible identificar que el resumen narrativo del Fin corresponde con el Objetivo 1 del Tema “Impulso a la economía y zonas económicas especiales” y que existen conceptos en común entre el propósito y el mismo Objetivo 1, en particular en la referencia directa al impulso del desarrollo económico del Estado mediante el incremento de su productividad y competitividad.

Asimismo, dado que el PED 2016-2022 no tiene más que enlistados los indicadores estratégicos de cada tema y objetivo y no está definida la meta ni el método de cálculo, no es posible establecer que el logro del propósito podría aportar al cumplimiento de alguna de las metas de los indicadores del PED.

**Aspectos Susceptibles de Mejora:**

Coordinar con la dependencia encargada de gestionar el PED para identificar la forma en que el propósito del programa podría reflejarse en los Objetivos del PED, en particular con los indicadores particulares del Objetivo 1.

**Fuentes de información:** Ficha del programa 2018, Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022 y MIR 2018.

## 6. ¿Con cuáles objetivos, estrategias y líneas de acción del Plan Estatal de Desarrollo vigente está vinculado el objetivo del Programa? \*

### Respuesta:

De acuerdo con la Ficha del Programa, existe vínculo con el Eje IV “Oaxaca productivo e innovador” del Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022, específicamente en el marco del Tema “Impulso a la economía y zonas económicas especiales” con el Objetivo 1 “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”.

A nivel de Estrategias, el Programa “Fortalecimiento empresarial” está alineado con la Estrategia 1.1 “Impulso a la competitividad y la productividad”, específicamente con las siguientes líneas de acción:

- Fortalecer el desarrollo empresarial de las MiPyMEs e impulsar a emprendedores oaxaqueños.
- Fomentar la cultura emprendedora y consolidar el ecosistema emprendedor a través de la capacitación especializada.
- Incrementar la competitividad del sector juvenil mediante capacitaciones, créditos e incentivos fiscales para favorecer su contratación.<sup>[1]</sup>
- Brindar asesorías que faciliten a las y los jóvenes la gestión de trámites y financiamiento en los tres órdenes de Gobierno.

El vínculo puede establecerse tomando como referencia los Componentes incluidos en la MIR del programa.

### Aspectos Susceptibles de Mejora:

No aplica.

**Fuentes de información:** Ficha del programa 2018, Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022 y MIR 2018.

## 7. ¿El propósito del Programa se vincula con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030? \*

### Respuesta:

De acuerdo con la MIR del programa, el propósito es que "Las empresas, sociedades cooperativas, personas físicas y emprendedores del estado de Oaxaca mejoran su productividad". Por su parte, dentro de los ODS el Objetivo relacionado es el Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

Analizando las diferentes Metas que tiene definidas la ONU, es posible prever que por el propósito del programa podría existir relación con las siguientes, dado el énfasis en el aumento en la productividad de las empresas y emprendedores:

ODS	META DEL ODS	DESCRIPCIÓN DE LA CONTRIBUCIÓN O APORTACIÓN DEL PROGRAMA A LA META DEL ODS
Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.	8.2 Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra.	El programa cuenta con un componente que incluye servicios de capacitación y asistencia técnica para emprendedores con el objetivo de promover mejoras en la productividad de las unidades económicas.
	8.3 Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.	El programa cuenta con dos componentes orientados a la inclusión financiera de las unidades económicas en la entidad, lo cual tiene estrecha relación con la meta 8.3 al promover el acceso a servicios financieros para el apoyo de actividades productivas.

### Fuentes de información:

Ficha del programa 2018, MIR 2018.

<http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>.

### III. POBLACIONES O ÁREAS DE ENFOQUE POTENCIAL Y OBJETIVO.

**8. ¿Las poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo están definidas en documentos oficiales o en el diagnóstico del problema o necesidad del Programa y cuentan con la siguiente información o características:**

- a) Unidad de medida
- b) Cuantificación y su metodología
- c) Fuentes de información
- d) Plazo para su actualización (de acuerdo con su metodología)
- e) Existe evidencia de que el Programa utiliza las definiciones para su planeación
- f) Las definiciones de población o área de enfoque potencial, objetivo y atendida son consistentes entre sí de acuerdo con la Metodología del Marco Lógico?

**Respuesta:**

No. Como se mencionó en las preguntas 1, 2 y 3, el programa tiene ausencias importantes en su documento de diagnóstico y una de las más importantes tiene que ver con la falta de definición y cuantificación de la población potencial y la población objetivo. La única referencia a la población potencial o área de enfoque dentro de un documento oficial se identificó en la Ficha del programa 2017, sin embargo, hay diferencias significativas con la Ficha del Programa 2018. En consecuencia, no queda claro que la definición de población potencial o área de enfoque como “poblaciones económicamente activas” de la Ficha del programa 2017 siga vigente y sea con la que trabaja el programa.

Con base en lo anterior, no hay evidencia de que el programa cuente con unidad de medida del área de enfoque ni de que existe una metodología para su cuantificación. Del mismo modo, no es posible identificar las fuentes de información ni los plazos para la actualización de la población potencial. En consecuencia, no hay información disponible para completar el Anexo 1 previsto en los Términos de Referencia.

Es probable que una de las implicaciones más importantes de que el programa no tenga definidas sus poblaciones potencial y objetivo tiene que ver con la imposibilidad de que el proceso de planeación sea coherente con las condiciones prevalecientes y futuras de la baja productividad de las unidades económicas en la entidad.

### **Aspectos Susceptibles de Mejora:**

El programa debe formalizar un documento en el que se definan las poblaciones potencial y objetivo. En este sentido, el programa también debe identificar los criterios de focalización con los cuales llevará a cabo la selección de beneficiarios, que deben responder a las características de la población objetivo (detalles en el apartado de ASM, al final del documento).

**Fuentes de información:** Ficha del programa 2017, Ficha del programa 2018, Plan Estratégico Sectorial – Desarrollo Económico.

**9. ¿Existe información que permita conocer qué instancias, actores o beneficiarios (población o área de enfoque atendida) reciben los componentes del Programa y que:**

- a) Incluya las características de la población o área de enfoque atendida definida en su documento normativo o institucional
- b) Incluya el tipo de apoyo, de acciones o de componentes entregados
- c) Esté sistematizada
- d) Cuente con mecanismos documentados para su depuración y actualización?

**Respuesta:**

No. El programa no cuenta con información de la población o área de enfoque atendida que cuente con las características señaladas en la pregunta. El programa debería contar con un padrón de beneficiarios para identificar quién recibe los apoyos y qué características cumple dentro de los criterios de focalización. Esto le permitiría al programa revisar que los apoyos los está recibiendo la población que efectivamente presenta, o se ve afectada, por el problema público que pretende atender.

**Aspectos Susceptibles de Mejora:**

El programa debe contar con un registro sistemático sobre la población atendida dentro de un padrón de beneficiarios. Es necesario que el padrón incluya las características de la población atendida y el tipo de apoyo entregado, como mínimo. Además, debe existir una estrategia para la integración y actualización del padrón de beneficiarios considerando objetivos anuales de cobertura de la población objetivo con el fin de contar con los mecanismos suficientes para generar un padrón de beneficiarios que permita dar seguimiento al programa propuesto.

**10. ¿El Programa cuenta con una estrategia de cobertura documentada para cubrir a sus poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo con las siguientes características:**

- a) Considera el presupuesto que requiere el Programa para atender a su población o área de enfoque objetivo en los próximos cinco años
- b) Especifica metas de cobertura anuales para los próximos cinco años, así como los criterios con los que se definen
- c) Define el momento en el tiempo en que convergerán las poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo
- d) Con el diseño actual del Programa es posible alcanzar las metas de cobertura definidas?

**Respuesta:**

No. El programa no cuenta con una estrategia de cobertura documentada para cubrir a sus poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo. El primer paso que debe seguir el programa es definir y cuantificar ambas poblaciones. Lo anterior servirá como base para que, considerando la disponibilidad presupuestal, pueda realizarse una estimación para el mediano plazo sobre la ampliación de la cobertura.

**Aspectos Susceptibles de Mejora:**

El programa debe diseñar una estrategia de cobertura de mediano y largo plazo que le permita construir un proceso de planeación factible para ampliar la población atendida gradualmente teniendo como referencia la población potencial. El objetivo es contar con información que permita identificar el área de intervención del programa y las características socioeconómicas de la población que atenderá con el fin de definir una estrategia de atención que corresponda a las particularidades de los grupos de atención. En este sentido se deberán incluir metas de cobertura anuales y metas para el sexenio que sean congruentes con el presupuesto esperado del programa y con la dimensión de la población potencial.

**11. Si el Programa cuenta con mecanismos para la rendición de cuentas y la transparencia que guarda la población o área de enfoque atendida, explique el procedimiento para llevarlo a cabo, las variables que mide y la temporalidad de las mediciones. \***

De acuerdo con la información entregada por el programa no fue identificado que existan mecanismos para la rendición de cuentas y la transparencia.

**Aspectos Susceptibles de Mejora:**

El programa debe construir mecanismos de acceso a la información y de rendición de cuentas con el objetivo de mostrar sus avances y permitir que cualquier ciudadano pueda constatar los logros alcanzados. Entre los mecanismos se puede considerar un portal electrónico para el programa, ligado al de la UR, en el que sea posible identificar las Reglas de Operación, la información sobre presupuesto, MIR (completa con indicadores), las opciones para realizar solicitudes de información, los formatos de aplicación al programa, información de contacto, etc.

**12. En caso de que el Programa entregue los componentes que genera a sus destinatarios o beneficiarios mediante algún mecanismo de selección, ¿los procedimientos del Programa para la selección de destinatarios tienen las siguientes características:**

- a) Incluyen criterios de elegibilidad claramente especificados, es decir, no existe ambigüedad en su redacción
- b) Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras del Programa
- c) Están sistematizados
- d) Están difundidos públicamente?

**Respuesta:**

No. De acuerdo con la información presentada por el programa no es posible determinar si existen mecanismos para la selección de beneficiarios. En caso de que existan, no se tiene información que muestre cuál es el procedimiento que debe seguir el programa para determinarlos.

**Aspectos Susceptibles de Mejora:**

En concordancia con lo señalado en el ASM correspondiente a la pregunta 9, el programa debe definir y transparentar su proceso de selección de beneficiarios. Para ello es imprescindible definir los criterios de focalización con los cuales se definirá la entrega de apoyos. El proceso de selección de beneficiarios debería quedar totalmente claro en las reglas de operación del programa, las cuales deberían estar disponibles para cualquier ciudadano en un portal electrónico del programa. El proceso de selección de beneficiarios debe esclarecer los criterios de elegibilidad y el procedimiento que la población potencial tendría que seguir para acceder a los apoyos del programa. Por esta razón, es de suma importancia que las reglas de operación estén disponibles con facilidad en portales electrónicos.

#### IV. MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS

**13. Para cada uno de los Componentes de la MIR vigente del Programa ¿se toma como referencia una o un grupo de Actividades que:**

- a) Están claramente especificadas, es decir, no existe ambigüedad en su redacción
- b) Están ordenadas de manera cronológica
- c) Son necesarias, es decir, ninguna de las Actividades es prescindible para producir los Componentes
- d) Su realización genera junto con los supuestos en ese nivel de objetivos los Componentes?

Nivel	Criterios
1	Las Actividades del Programa cumplen en promedio con un valor entre 0 y menos de 2 características establecidas en la pregunta.

**Respuesta:**

Sí. De acuerdo con la información presentada por el programa no es posible determinar si existen mecanismos para la selección de beneficiarios. En caso de que existan, no se tiene información que muestre cuál es el procedimiento que debe seguir el programa para determinarlos.

**Aspectos Susceptibles de Mejora:**

El programa debe revisar la serie de Actividades incluidas en la MIR y los supuestos correspondientes a ese nivel de objetivos. En particular para los Componentes 3 y 4. El programa debe revisar la serie de Actividades incluidas en la MIR y los supuestos correspondientes a ese nivel de objetivos. En particular para los Componentes 3 y 4. En concreto debe incluir supuestos para el Componente 3 y para el Componente 4 el supuesto vinculado a las Actividades debería replantearse para considerar que las empresas solicitarán los apoyos, más que considerar que las empresas tendrán la necesidad de un apoyo, lo cual es la razón de ser del programa.

**Fuentes de información:** MIR 2018.

**14. ¿Los Componentes del Programa integrados en la MIR vigente cumplen con las siguientes características:**

- a) Son los bienes o servicios que produce el Programa
- b) Están redactados como resultados logrados, por ejemplo, informes realizados o proyectos desarrollados
- c) Son necesarios, es decir, ninguno de los Componentes es prescindible para generar el Propósito
- d) Su realización genera junto con los supuestos en ese nivel de objetivos el Propósito?

Nivel	Criterios
1	Los Componentes del Programa cumplen en promedio con un valor entre 0 y menos de 2 características establecidas en la pregunta.

**Respuesta**

Sí. En primer lugar, no se identificó algún documento en el que esté claramente señalado que los componentes establecidos en la MIR sean los bienes o servicios que produce el programa. Para los fines de esta evaluación se consideraron así, pero una referencia explícita está ausente y es fundamental.

En segundo lugar, de acuerdo con la MIR del programa los Componentes no cumplen con estar redactados como resultados logrados, salvo en el caso del Componente 5 “Proyectos integrales ejecutados”. En el resto de los Componentes la redacción está en términos de acciones, lo cual correspondería al nivel de Actividades. Es necesario corregir la redacción de los Componentes.

En tercer lugar, con base en el árbol de problemas presentado por el programa, es posible inferir que, dada la relación entre las principales causas detectadas y los Componentes incluidos en la MIR, éstos cumplen con ser necesarios para generar el Propósito del programa.

Finalmente, los supuestos incluidos en la MIR a nivel de Componentes no son consistentes con el nivel de objetivos dentro de la MIR. Los supuestos en este nivel deben referir a situaciones o acciones que permitan aprovechar los bienes y servicios que entrega el programa y que, por lo tanto, contribuyan a generar el Propósito del programa. En consecuencia, no es posible afirmar que la realización de los Componentes junto con los supuestos genere el Propósito del programa.

### **Aspectos Susceptibles de Mejora:**

El programa debe revisar la redacción de los Componentes incluidos en la MIR así como los Supuestos incluidos en este nivel de objetivos. En concreto, el programa debe cambiar la redacción de los Componentes a situaciones logradas o resultados alcanzados, actualmente aparecen como acciones y eso corresponde a las Actividades. Además, los supuestos en este nivel deben referir a situaciones o acciones que permitan aprovechar los bienes y servicios que entrega el programa y que, por lo tanto, contribuyan a generar el Propósito del programa.

**Fuentes de información:** MIR 2018 y Árbol de problemas.

**15. ¿El Propósito de la MIR vigente cuenta con las siguientes características:**

- a) Es consecuencia directa que se espera ocurrirá como resultado de los Componentes y los supuestos a ese nivel de objetivos
- b) Su logro no está controlado por los responsables del Programa
- c) Es único, es decir, incluye un solo objetivo
- d) Está redactado como una situación alcanzada, por ejemplo: seguridad nacional consolidada o proyectos de inversión concretados
- e) Incluye la población o área de enfoque objetivo?

Nivel	Criterios
3	El Propósito cumple con cuatro de las características establecidas en la pregunta.

**Respuesta:**

Sí. Con base en la MIR del programa, el Propósito del programa (las empresas, sociedades cooperativas, personas físicas y emprendedores del estado de Oaxaca mejoran su productividad) cumple con cuatro de las características establecidas en la pregunta: 1) su logro no está controlado por los responsables del programa, 2) es único, 3) está redactado como una situación alcanzada y, 4) incluye la población objetivo.

No obstante, no puede establecerse que el Propósito cumpla con la característica más importante, considerando la metodología de marco lógico, es decir, que sea consecuencia directa que se espera ocurra como resultado de los Componentes y los supuestos correspondientes. Como fue señalado en la pregunta anterior, los supuestos incluidos en la MIR no reflejan adecuadamente situaciones o acciones que son necesarias para garantizar el logro del Propósito. En este sentido, es necesario que el programa incluya supuestos válidos que fortalezcan la lógica vertical de la MIR. En cuanto a los Componentes, como también fue señalado en la pregunta anterior, se considera positivo el hecho de que estén estrechamente relacionados con las principales causas identificadas dentro del árbol de problemas. Un aspecto importante para fortalecer las bases del programa sería mejorar el diagnóstico para respaldar y argumentar sobre esas causas.

**Aspectos Susceptibles de Mejora:**

El programa debe incluir supuestos válidos que fortalezcan la lógica vertical de la MIR, es decir, que debe identificar los riesgos que tienen una probabilidad razonable de ocurrencia para tratar de tomar

acciones preventivas y con ello asegurar que la entrega de los componentes, junto con los supuestos, podrían generar el propósito del programa.

**Fuentes de información:** MIR 2018.

**16. ¿El Fin de la MIR vigente cuenta con las siguientes características:**

- a) Está claramente especificado, es decir, no existe ambigüedad en su redacción
- b) Es un objetivo superior al que el Programa contribuye, es decir, no se espera que la ejecución del Programa sea suficiente para alcanzar el Fin
- c) Su logro no está controlado por los responsables del Programa
- d) Es único, es decir, incluye un solo objetivo
- e) Está vinculado con objetivos estratégicos de la dependencia?

Nivel	Criterios
4	El Fin cumple con todas de las características establecidas en la pregunta.

**Respuesta:**

Sí. A partir de la MIR del programa puede afirmarse que el Fin cumple con todas las características establecidas en la pregunta. Por una parte, el Fin está claramente especificado, cuenta con un único objetivo (impulsar el desarrollo económico del estado) y plantea un mecanismo claro (mediante el incremento de la productividad y la competitividad).

Asimismo, está claro que “impulsar el desarrollo económico de la entidad” es un objetivo superior el cual no se espera que sea alcanzado por la ejecución del programa. En este mismo sentido, el logro del Fin no puede estar controlado por los responsables del programa toda vez que es un objetivo exógeno al programa.

Finalmente, el Fin deviene del Objetivo 1 "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" del Tema "Impulso a la economía y zonas económicas especiales" del Eje IV "Oaxaca productivo e innovador" del Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022, lo cual evidencia el vínculo con los objetivos estratégicos de la dependencia.

**Aspectos Susceptibles de Mejora:**

No aplica.

**Fuentes de información:** MIR 2018, Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022.

**17. ¿En el documento normativo o institucional del Programa es posible identificar el resumen narrativo de la MIR (Fin, Propósito, Componentes y Actividades)?**

**Respuesta:**

No. De acuerdo con la información presentada por el programa, no existe un documento normativo o institucional en el que puedan identificarse los diferentes resúmenes narrativos de la MIR. El programa debería contar con un documento normativo (reglas de operación o lineamientos operativos) en el que esté claramente identificado el objetivo general y los objetivos específicos, así como los principales procesos de operación. Lo anterior permitiría identificar la correspondencia de estos elementos con el contenido de la MIR a fin de verificar que la lógica vertical de la MIR responde a los pasos necesarios para lograr el Propósito del programa, es decir, el objetivo general.

**Aspectos Susceptibles de Mejora:**

El programa debe trabajar en la construcción de un documento normativo que establezca sus reglas de operación. Esto con el objetivo de hacer explícitos los objetivos del programa, su alineación, sus principales procesos operativos y criterios de focalización, etc. Con base en las reglas de operación sería posible identificar si la MIR corresponde con los objetivos del programa y con sus mecanismos de operación y el tipo de apoyos previstos.

**Fuentes de información:** MIR 2018.

**18. ¿En cada uno de los niveles de objetivos de la MIR del Programa (Fin, Propósito, Componentes y Actividades) existen indicadores para medir el desempeño del Programa con las siguientes características:**

- a) Claros
- b) Relevantes
- c) Económicos
- d) Monitoreables
- e) Adecuados?

Nivel	Criterios
3	Los indicadores del Programa cumplen en promedio con un valor entre 3 y menos de 4 características establecidas en la pregunta.

**Respuesta:**

Sí. De acuerdo con la MIR del programa, y con base en el análisis desarrollado en el Anexo 2 “Indicadores del programa” es posible señalar que hay diferencias entre los diferentes niveles de la MIR en cuanto a la disponibilidad de indicadores para medir el desempeño.

Para el caso de los indicadores del Fin, éstos cumplen con las cinco características señaladas en la pregunta. Por una parte, son indicadores claros, que forman parte de las estadísticas económicas públicas que difunde INEGI, lo cual permite que sean indicadores económicos, es decir, que obtener su información no representa un costo directo para el programa. Por otra parte, cumplen con estar disponibles para cualquier ciudadano lo cual respalda que son indicadores monitoreables. Asimismo, dado el objetivo a nivel Fin, son indicadores adecuados toda vez que permiten una medida sustantiva del grado de desarrollo económico de la entidad.

Para el caso del indicador de Propósito “Porcentaje de emprendedores que consolidaron su unidad económica” su debilidad es que no es claro, ya que en su nombre y método de cálculo aparecen conceptos que no están definidos (unidad económica consolidada). Para el caso de los indicadores de Componentes y Actividades se considera que su única debilidad está en que no son monitoreables debido a la falta de información certera en su medio de verificación.

### **Aspectos Susceptibles de Mejora:**

El programa debe fortalecer la lógica horizontal de la MIR a partir de la incorporación de Medios de verificación de calidad, es decir, que permitan identificar las fuentes de información que nutren a los indicadores de la MIR. En concreto, es necesario que el programa revise la redacción del indicador de propósito puesto que no es clara y que para los indicadores de Componentes y Actividades los medios de verificación sean claros sobre la fuente de información.

**Fuentes de información:** MIR 2018.

**19. ¿Las Fichas Técnicas de los indicadores del Programa cuentan con la siguiente información:**

- a) Nombre
- b) Definición
- c) Método de cálculo
- d) Unidad de Medida
- e) Frecuencia de Medición
- f) Línea base
- g) Metas
- h) Comportamiento del indicador (ascendente, descendente, regular o nominal)?

**Respuesta:**

No. El programa no cuenta con Fichas Técnicas de los indicadores de la MIR, no obstante, en la MIR está disponible información equivalente que permite distinguir: 1) el nombre del indicador, 2) el método de cálculo, 3) frecuencia de medición, 4) la meta anual, 5) el comportamiento, 6) la unidad de medida y 7) la línea base. La característica que no está en la MIR es la definición del indicador. Los detalles de cada indicador pueden corroborarse en el Anexo 2 “Indicadores”.

**Aspectos Susceptibles de Mejora:**

El programa debe diseñar y construir Fichas Técnicas para cada uno de los indicadores contenidos en la MIR. Lo anterior con el objetivo de contar con toda la información necesaria para identificar las principales características de los indicadores. Las fichas técnicas deben contener: a. Nombre, b. Definición, c. Método de cálculo, d. Unidad de Medida, e. Frecuencia de Medición, f. Línea base, g. Metas, h. Comportamiento del indicador (ascendente, descendente, regular o nominal).

**Fuentes de información:** MIR 2018.

**20. ¿Las metas de los indicadores de la MIR del Programa tienen las siguientes características:**

- a) Cuentan con unidad de medida
- b) Están orientadas a impulsar el desempeño?

Nivel	Criterios
1	Las metas de los indicadores del Programa tienen en promedio un valor entre 0 y menos de 0.5 característica establecida en la pregunta.

**Respuesta:**

Sí. Con base en la información presentada por el programa no es posible indicar la forma en que el programa define sus metas ni la información que utiliza para la construcción de las mismas. No obstante, las metas de los indicadores cumplen con tener definida su unidad de medida.

Sin embargo, las metas, tal como están definidas en la MIR del programa, no parecen estar orientadas a impulsar el desempeño del programa. Para el caso de los indicadores a nivel Fin la debilidad está en que no hay metas definidas, a pesar de que existen valores en la línea base. Por su parte, para el caso de los indicadores de Propósito no está definida la línea base y tampoco existen metas definidas. En cuanto al nivel de Componentes, salvo para el segundo Componente, el resto carece de indicadores con metas y líneas base registradas. En el caso de los indicadores para el nivel de Actividades la situación es similar, la mayoría de los indicadores carece de valores tanto para las líneas base como para las metas.

**Aspectos Susceptibles de Mejora:**

El programa debe considerar hacer explícita la forma en que define sus metas (con base en planes sectoriales o a partir de resultados en ejercicios anteriores, considerando capacidad de gestión y presupuesto) y revisar las metas incluidas en la MIR toda vez que tal como están definidas actualmente no parecen estar orientadas a resultados. Para el caso de los indicadores a nivel Fin es necesario que se definan metas. Por su parte, para el caso de los indicadores de Propósito debe definirse la línea base y las metas correspondientes. En cuanto al nivel de Componentes, salvo para el segundo Componente, es necesario incorporar metas y líneas base registradas. En el caso de los indicadores para el nivel de Actividades la situación es similar, en la mayoría de los indicadores es necesario definir líneas base y las metas.

**Fuentes de información:** MIR 2018.

**21. ¿Cuántos de los indicadores incluidos en la MIR tienen especificados medios de verificación con las siguientes características:**

- a) Oficiales o institucionales
- b) Con un nombre que permita identificarlos
- c) Permiten reproducir el cálculo del indicador
- d) Públicos, accesibles a cualquier persona?

Nivel	Criterios
1	Los indicadores de la MIR cuentan con medios de verificación que cumplen en promedio con un valor entre 0 y menos de 2 características establecidas en la pregunta.

**Respuesta:**

Sí. A partir de la revisión de la MIR del programa puede establecerse que todos los medios de verificación hacen referencia a fuentes oficiales o institucionales, sin embargo, carecen de un nombre que permita identificarlos claramente y sin ambigüedades.

En consecuencia, los medios de verificación no permiten reproducir el cálculo del indicador en la mayoría de los casos, salvo en el caso del nivel Fin aunque ante la ausencia de metas es imposible verificar el desempeño del programa. Para el resto de los indicadores de Componentes y Actividades ninguno de los indicadores cuenta con medios de verificación públicos y accesibles a cualquier ciudadano. Esto se debe a que las fuentes referidas en la MIR dirigen a registros administrativos sin un área responsable específica.

**Aspectos Susceptibles de Mejora:**

En línea con lo señalado en el ASM de la pregunta 18, el programa debe considerar mejorar los medios de verificación incluidos en la MIR. En concreto, debe quedar claro el tipo de fuente (oficial o institucional), el nombre completo del medio de verificación, el método de cálculo y la característica de ser medios de verificación públicos para que cualquier ciudadano pueda tener acceso y verificar la información presentada por el programa.

**Fuentes de información:** MIR 2018.

**22. Considerando el conjunto Objetivo-Indicadores-Medios de verificación, es decir, cada renglón de la MIR del Programa ¿es posible identificar lo siguiente:**

- a) Los medios de verificación son los necesarios para calcular los indicadores, es decir, ninguno es prescindible
- b) Los medios de verificación son suficientes para calcular los indicadores
- c) Los indicadores permiten medir, directa o indirectamente, el objetivo a ese nivel?

**Respuesta:**

No. En línea con lo señalado en la pregunta anterior, no existe un renglón completo en el cual pueda identificarse que los medios de verificación permitan replicar el indicador y, por tanto, no es posible determinar si los indicadores son suficientes para medir el nivel de objetivo correspondiente.

**Aspectos Susceptibles de Mejora:**

En línea con lo señalado en el ASM de la pregunta 18, el programa debe considerar mejorar los medios de verificación incluidos en la MIR. El énfasis debe estar en aclarar las fuentes que nutren la información de los indicadores y que esas fuentes sean públicas y transparentes para que cualquier ciudadano pueda tener acceso a esa información y con ello verificar que los resultados del programa con fidedignos.

**Fuentes de información:** MIR 2018.

**23. Se deberán sugerir modificaciones en la MIR del Programa o incorporar los cambios que resuelvan las deficiencias encontradas en cada uno de sus elementos a partir de las respuestas a las preguntas de este apartado. \***

Las modificaciones sugeridas se dividirán en dos partes, primero las relacionadas con la redacción del resumen narrativo y en segundo lugar las referentes a los indicadores. El resumen narrativo de los niveles Fin y Propósito de la MIR cumple con la sintaxis recomendada, sin embargo, para los niveles Componente y Actividad esto no sucede. De los seis componentes, únicamente uno cumple con estar redactado como resultados logrados, lo restantes están redactados como acciones, por ejemplo, el resumen narrativo del C1 “Impartición de capacitaciones y asistencia técnica a emprendedores, empresas, sociedades cooperativas y personas físicas” para mostrarse como un resultado logrado debe estar redactado de la siguiente forma: “Capacitaciones y asistencia técnica a emprendedores, empresas, sociedades cooperativas y personas físicas, impartidas”; en el anexo 3 se encuentran los cambios sugeridos para cada uno de componentes. En cuanto a las Actividades, algunas carecen de un complemento que permita identificar a qué se refieren exactamente, por ejemplo, el resumen narrativo de la Actividad 2 del Componente 2 es “Promoción”, información insuficiente para identificar la actividad que se lleva a cabo para la producción del componente 2; para los casos similares se sugiere incluir el complemento. Por otro lado, la actividad definida como “Elaboración de estudio” corresponde a la Actividad 1 de los componentes 2, 3, 4 y 5, en caso de referirse a los mismos estudios se sugiere consolidar una sola actividad que sea transversal a los cuatro componentes, de no ser así y referirse a estudios diferentes, se sugiere incluir las características de éstos en el resumen narrativo. En cuanto a los indicadores, a nivel Propósito, se sugiere incluir un indicador que relacione el valor agregado generado por las unidades económicas apoyadas con el personal ocupado en éstas, y con esto reemplazar al indicador 3 para este nivel “Total de producción bruta de las unidades económicas establecidas por emprendedores participantes en el programa” ya que, al ser un número absoluto, no puede considerarse como un indicador.

En cuanto al nombre de los indicadores tanto los de nivel componente como actividad, éstos no incluyen respecto a qué se calculan los porcentajes, por ejemplo, el indicador del componente 2 “Porcentaje de créditos entregados”, se sugiere modificarlo por “Porcentaje de créditos entregados respecto a los programados”; en cuanto a las actividades, una vez que sean revisados, modificados y complementados los resúmenes narrativos de cada una de ellas, se podrá realizar una valoración sobre los indicadores que miden su cumplimiento.

## **V. ANÁLISIS DE POSIBLES COMPLEMENTARIEDADES O COINCIDENCIAS CON OTROS PROGRAMAS**

### **24. ¿Con cuáles Programas y en qué aspectos el Programa evaluado podría tener complementariedades o coincidencias?**

#### **Respuesta:**

Con base en el inventario de programas federales de CONEVAL, se realizó un análisis a partir del propósito del programa, la definición de la población o área de enfoque, el tipo de apoyo otorgado y la cobertura de los programas. El resultado es que existe coincidencia con posibilidades de complementariedad con los siguientes programas: 1) Programa de Fomento a la Economía Social, 2) Programa para la productividad y competitividad industrial, 3) Programa nacional de financiamiento al microempresario y a la mujer rural, 4) Fondo Nacional Emprendedor, y 5) Fortalecimiento del Sector de Ahorro y Crédito Popular y Cooperativo.

La coincidencia se debe a que los programas federales incluidos en el análisis tienen un Propósito similar y el tipo de apoyos que entregan es congruente con el Propósito. Además, la población o área de enfoque tiene características específicas que la diferencian, lo cual implica que no existe duplicidad. Asimismo, existe potencialidad de complementariedad toda vez que la cobertura de los programas federales incluye al estado de Oaxaca.

Dada la coincidencia que existe con los programas federales, el programa estatal podría generar apoyos específicos, con base en criterios de focalización, para otros grupos no apoyados por las iniciativas federales. De esa manera, podría atenderse a más población potencial sin riesgo de duplicar esfuerzos.

#### **Aspectos Susceptibles de Mejora:**

El programa debe considerar la definición de unos criterios de focalización que le permitan atender a grupos no atendidos por otros programas que persiguen el mismo Propósito.

**Fuentes de información:** MIR 2018, Inventario CONEVAL de Programas y Acciones Federales de Desarrollo Social.

## VALORACIÓN FINAL DEL DISEÑO DEL PROGRAMA

Con base en los Términos de Referencia para la presente evaluación, a continuación, se presenta una valoración final del diseño del programa a partir de los diferentes temas considerados. En términos cuantitativos, la valoración máxima posible es de 72 puntos, dado que en las 18 preguntas con respuesta binaria el nivel máximo posible es de 4 puntos. La suma total de puntos de esta evaluación fue de 19 puntos, lo cual arroja una valoración cuantitativa global del diseño de 26.38% ( $[19/72]*100$ ).

### Justificación de la creación y diseño del programa

El programa no cuenta con un documento de diagnóstico que respalde las causas y consecuencias del problema público identificado en el árbol de problemas presentado por el programa. Además, no hay evidencia de que el mecanismo causal que el programa propone en su árbol de problemas esté fundamentado con cifras oficiales y públicas. Asimismo, no hay evidencia de que exista un plazo para la revisión y actualización del árbol de problemas y no hay evidencia que respalde el tipo de intervención que realiza el programa.

### Contribución del programa a las metas estatales y planeación orientada a resultados

Si bien el programa está alineado con un tema y objetivo del PED resulta necesaria fortalecer el vínculo entre el programa y la planeación estatal a través de la medición de resultados. En este sentido, el programa debe identificar indicadores de la planeación estatal a los cuales contribuir directamente, sobre todo para mantener correspondencia con los indicadores de la MIR.

### Población o áreas de enfoque potencial y objetivo

El programa no cuenta con un documento oficial o diagnóstico en que se definan las poblaciones o áreas de enfoque potencial, objetivo o atendida. En consecuencia, el programa no cuenta con una estrategia de cobertura documentada para cubrir sus poblaciones. Además, no hay evidencia de que el programa tenga definido un mecanismo para la selección de beneficiarios a partir de criterios de focalización claramente definidos.

### Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

En primer lugar, debido a que el programa no cuenta con un documento normativo no es posible identificar si existe correspondencia entre éste y el resumen narrativo de los diferentes niveles de la

MIR. En segundo lugar, la lógica vertical de la matriz debe fortalecerse (o respaldarse) en un diagnóstico integral que muestre el encadenamiento paso a paso para lograr el propósito y deben integrarse supuestos congruentes con el contexto de operación el programa. Además, la lógica horizontal tiene debilidades en los medios de verificación y los indicadores en general no están orientados a impulsar el desempeño del programa toda vez que carecen de metas o de línea base.

### **Complementariedades y coincidencias con otros programas**

Con base en la información entregada por el programa se identificó coincidencia con cinco programas federales dada la similitud entre el propósito del programa y el de los programas federales. El programa estatal podría generar apoyos específicos, con base en criterios de focalización, para otros grupos no apoyados por las iniciativas federales. De esa manera, podría atenderse a más población potencial sin riesgo de duplicar esfuerzos.

## HALLAZGOS MÁS RELEVANTES

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

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

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

## ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS Y RECOMENDACIONES

APARTADO DE LA EVALUACIÓN	FORTALEZA Y OPORTUNIDAD/ DEBILIDAD O AMENAZA	REFERENCIA (PREGUNTA)	RECOMENDACIÓN
<b>FORTALEZA Y OPORTUNIDAD</b>			
<b>Justificación de la creación y del diseño del programa</b>	El programa tiene identificado el problema que quiere atender	1	El programa debe construir un diagnóstico alrededor del problema a fin de identificar adecuadamente un mecanismo causal que permita resolver el problema público.
<b>Contribución del programa a las metas estatales y planeación orientada a resultados.</b>	El propósito del programa está claramente vinculado a una estrategia, objetivo y Eje del PED.	6	Fortalecer la vinculación desde una perspectiva de medición de resultados a través de los indicadores del PED.
<b>Matriz de indicadores para resultados (MIR)</b>	La MIR cuenta con una serie de Componentes que podrían servir como base para fundamentar el diagnóstico del programa.	13-22	Replantear la MIR una vez que se cuente con un diagnóstico completo que identifique las causas del problema.
<b>DEBILIDAD O AMENAZA</b>			
<b>Justificación de la creación y del diseño del programa</b>	El programa no cuenta con un diagnóstico que respalde la teoría causal que plantea el árbol de objetivos y el árbol de problemas	2	Construir un diagnóstico que revele con claridad e información oficial y replicable las causas del problema a fin de identificar las causas factibles de atención.
<b>Justificación de la creación y del diseño del programa</b>	El programa no cuenta con evidencia teórica o empírica que respalde el tipo de intervención	3	Buscar en experiencias internacionales evidencia de intervenciones que hayan logrado mayor desarrollo económico a nivel local.
<b>Población o áreas de enfoque potencial y objetivo</b>	El programa no tiene definidas ni cuantificadas sus poblaciones potencial y objetivo.	8-12	Definir las poblaciones y elaborar una metodología para cuantificarlas. Lo anterior permitiría diseñar una estrategia de cobertura.

APARTADO DE LA EVALUACIÓN	FORTALEZA Y OPORTUNIDAD/ DEBILIDAD O AMENAZA	REFERENCIA (PREGUNTA)	RECOMENDACIÓN
	Tampoco cuenta con estrategia de cobertura		
<b>Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)</b>	La coherencia de la MIR no está completa. Hay elementos a mejorar en la lógica vertical (referente con el diagnóstico) y en la lógica horizontal (referente a los medios de verificación)	13-22	Fortalecer tanto la lógica vertical como horizontal de la MIR y depurar la batería de indicadores para mantener los más relevantes para el monitoreo del programa.
<b>Complementariedades y coincidencias con otros programas</b>	No es posible determinar posibles coincidencias o complementariedades derivado de las débiles condiciones del diseño del programa	24	Realizar un análisis sobre las posibles complementariedades para potenciar los resultados del programa desde una perspectiva de integración entre políticas.

## ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

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

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

	<p>programa debe revisar la serie de Actividades incluidas en la MIR y los supuestos correspondientes a ese nivel de objetivos. En particular para los Componentes 3 y 4. En concreto debe incluir supuestos para el Componente 3 y para el Componente 4 el supuesto vinculado a las Actividades debería replantearse para considerar que las empresas solicitarán los apoyos, más que considerar que las empresas tendrán la necesidad de un apoyo, lo cual es la razón de ser del programa.</p>
14	<p>El programa debe revisar la redacción de los Componentes incluidos en la MIR así como los Supuestos incluidos en este nivel de objetivos. En concreto, el programa debe cambiar la redacción de los Componentes a situaciones logradas o resultados alcanzados, actualmente aparecen como acciones y eso corresponde a las Actividades. Además, los supuestos en este nivel deben referir a situaciones o acciones que permitan aprovechar los bienes y servicios que entrega el programa y que, por lo tanto, contribuyan a generar el Propósito del programa.</p>
15	<p>El programa debe incluir supuestos válidos que fortalezcan la lógica vertical de la MIR, es decir, que debe identificar los riesgos que tienen una probabilidad razonable de ocurrencia para tratar de tomar acciones preventivas y con ello asegurar que la entrega de los componentes, junto con los supuestos, podrían generar el propósito del programa.</p>
17	<p>El programa debe trabajar en la construcción de un documento normativo que establezca sus reglas de operación. Esto con el objetivo de hacer explícitos los objetivos del programa, su alineación, sus principales procesos operativos y criterios de focalización, etc. Con base en las reglas de operación sería posible identificar si la MIR corresponde con los objetivos del programa y con sus mecanismos de operación y el tipo de apoyos previstos.</p>
18	<p>El programa debe fortalecer la lógica horizontal de la MIR a partir de la incorporación de Medios de verificación de calidad, es decir, que permitan identificar las fuentes de información que nutren a los indicadores de la MIR. En concreto, es necesario que el programa revise la redacción del indicador de propósito puesto que no es clara y que para los indicadores de Componentes y Actividades los medios de verificación sean claros sobre la fuente de información.</p>
19	<p>El programa debe diseñar y construir Fichas Técnicas para cada uno de los indicadores contenidos en la MIR. Lo anterior con el objetivo de contar con toda la información necesaria para identificar las principales características de los indicadores. Las fichas técnicas deben contener: a. Nombre, b. Definición, c. Método de cálculo, d. Unidad de Medida, e. Frecuencia de Medición, f. Línea base, g. Metas, h. Comportamiento del indicador (ascendente, descendente, regular o nominal).</p>
20	<p>El programa debe considerar hacer explícita la forma en que define sus metas (con base en planes sectoriales o a partir de resultados en ejercicios anteriores, considerando capacidad de gestión y presupuesto) y revisar las metas incluidas en la MIR toda vez que tal como están definidas actualmente no parecen estar orientadas a resultados. Para el</p>

	<p>caso de los indicadores a nivel Fin es necesario que se definan metas. Por su parte, para el caso de los indicadores de Propósito debe definirse la línea base y las metas correspondientes. En cuanto al nivel de Componentes, salvo para el segundo Componente, es necesario incorporar metas y líneas base registradas. En el caso de los indicadores para el nivel de Actividades la situación es similar, en la mayoría de los indicadores es necesario definir líneas base y las metas.</p>
21	<p>En línea con lo señalado en el ASM de la pregunta 18, el programa debe considerar mejorar los medios de verificación incluidos en la MIR. En concreto, debe quedar claro el tipo de fuente (oficial o institucional), el nombre completo del medio de verificación, el método de cálculo y la característica de ser medios de verificación públicos para que cualquier ciudadano pueda tener acceso y verificar la información presentada por el programa.</p>
22	<p>En línea con lo señalado en el ASM de la pregunta 18, el programa debe considerar mejorar los medios de verificación incluidos en la MIR. El énfasis debe estar en aclarar las fuentes que nutren la información de los indicadores y que esas fuentes sean públicas y transparentes para que cualquier ciudadano pueda tener acceso a esa información y con ello verificar que los resultados del programa son fidedignos.</p>
24	<p>El programa debe considerar la definición de unos criterios de focalización que le permitan atender a grupos no atendidos por otros programas que persiguen el mismo Propósito.</p>

## CONCLUSIONES

La presente evaluación de diseño identificó claras deficiencias relacionadas con la lógica interna del programa que es necesario atender con prontitud a fin de contar con una intervención bien dirigida para mejorar las condiciones de desarrollo económico de la entidad. En una entidad como Oaxaca, con problemas de pobreza y desigualdad social tan importantes es absolutamente necesario fomentar acciones que permitan impulsar el desarrollo económico de la entidad.

Los resultados de esta evaluación muestran que el programa tiene importantes áreas de mejora para definir una intervención precisa que contribuya a resolver el problema público que pretende atender. Por esa razón es fundamental que el programa desarrolle un diagnóstico coherente e integral que le permita identificar mecanismos causales claros para generar intervenciones exitosas con miras a promover el desarrollo económico en la entidad. Con base en ese diagnóstico es importante que el programa defina la población potencial y objetivo que pretende atender y que asigne tareas claras para nutrir el diseño de la MIR.

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

## ANEXOS

### **Anexo 1 "Metodología para la cuantificación de las poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo"**

El programa no presentó una metodología para la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo, toda vez que no están definidas.

### **Anexo 2 "Indicadores"**

Ver archivo anexo

### **Anexo 3 "Propuesta de mejora de la MIR"**

Ver archivo anexo

### **Anexo 4 "Complementariedad y coincidencias entre programas"**

Ver archivo anexo

### **Anexo 5 "Bitácora de Información"**

Ver archivo anexo

### **Anexo 6 "Datos de la instancia evaluadora"**

<b>Nombre y tipo de evaluación</b>	EVALUACIÓN DE DISEÑO PROGRAMA FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL
<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 Fabián Bonilla Yarzabal Mireya Patiño Peña
<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

## BIBLIOGRAFÍA

1. Árbol de problemas y objetivos
2. Ficha del programa 2017 y 2018
3. Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022
4. Objetivos de Desarrollo Sostenible: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
5. Matriz de Indicadores para Resultados 2018
6. Listado CONEVAL de Programas y Acciones Federales de Desarrollo Social 2016
7. Plan Estratégico Sectorial – Desarrollo Económico