

# **Términos de referencia para la evaluación del desempeño con enfoque en la capacidad organizacional<sup>1</sup>**

Programa Anual de Evaluación de las Políticas y Programas Públicos del Estado de Durango (PAE) 2020

mayo de 2020

---

<sup>1</sup> Citación sugerida: Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango. *Términos de referencia para la evaluación del desempeño con enfoque en la capacidad organizacional*, Durango:Inevap, 2020.

## Contenido

Antecedentes de la evaluación.....	3
Objetivos.....	3
Hipótesis.....	3
Alcance.....	4
Usos y usuarios previstos.....	4
Principios.....	4
Consideraciones administrativas de la evaluación.....	5
Etapas, productos y plazos.....	5
Roles y responsabilidades.....	6
Consideraciones técnicas de la evaluación.....	6
Metodología.....	6
Criterios para responder las preguntas.....	7
Criterios para la propuesta de recomendaciones y observaciones.....	7
Preguntas de evaluación.....	8
Configuración de informe de evaluación.....	11
Informe de evaluación.....	11
Resumen ejecutivo.....	12
Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.....	12
Conclusiones y valoración final.....	12
Ficha de la evaluación.....	12

## Antecedentes de la evaluación

El Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango (Inevap) es el Organismo Constitucional Autónomo encargado de realizar y coordinar las evaluaciones de las políticas y programas públicos que operan los poderes ejecutivo, legislativo y judicial, los órganos constitucionales autónomos, los municipios y las entidades paraestatales y paramunicipales del estado de Durango. El objetivo del Inevap es generar información para mejorar las intervenciones públicas a partir del trabajo independiente, objetivo, transparente, colaborativo y de calidad.

Los Lineamientos Generales para la Evaluación de las Políticas Públicas y de los Programas Presupuestarios del Estado de Durango vigentes<sup>2</sup>, establecen las bases para el cumplimiento de las funciones de evaluación del Inevap. De esta manera, los Lineamientos definen que las acciones de evaluación deben apegarse a los modelos de términos de referencia que emita el Inevap, los cuales definen la intervención pública, los instrumentos, acciones, resultados y alcances que sean objeto de evaluación.

El desempeño de una organización se mide por la eficacia, eficiencia y calidad con la que alcanza sus objetivos y cumple con las funciones por las que existe. El buen desempeño de una organización no solo asegura el cumplimiento de su propósito, sino que garantiza su sostenibilidad y relevancia. De esta manera, la organización, junto con el servicio que entrega y el gobierno que la respalda, se legitiman ante la población.

En este marco, la capacidad es la base del desempeño de una organización, pues define la posibilidad lograr sus resultados esperados, los términos de referencia para la evaluación del desempeño con enfoque en la capacidad organizacional abordan este elemento en particular.

Previo a la decisión de evaluar, el Inevap realizó una valoración de evaluabilidad que estimó la disposición y preparación de la organización para ser evaluada. Los resultados de esta valoración fueron el insumo principal para configurar los objetivos, hipótesis y preguntas de evaluación. Así, se asegura el diseño de la evaluación responde a las características de la organización y se sincroniza con las necesidades de información de sus responsables.

## Objetivos

Los objetivos de la evaluación del desempeño con enfoque en la capacidad organizacional parten del enfoque formativo de la evaluación y obedecen al paradigma pragmático orientado al uso de los resultados del ejercicio evaluativo.

---

### Objetivos de la evaluación

Principal	Valorar la capacidad de la organización para cumplir su función.
Específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiar la división y asignación de las funciones y responsabilidades dentro de la organización</li> <li>• Analizar la suficiencia de recursos humanos de la organización</li> <li>• Examinar la gestión de los recursos financieros de la organización</li> <li>• Valorar la adecuación de las instalaciones y tecnología de la organización</li> <li>• Estudiar la alineación e integración de los procesos de la organización</li> <li>• Examinar los vínculos interorganizacionales y con la población que sostiene la organización</li> </ul>

---

## Hipótesis

Las hipótesis que guían la evaluación del desempeño con enfoque en la capacidad organizacional derivan del encuentro de las necesidades de información y los requerimientos de la organización para cumplir su función. Estas hipótesis se vinculan con los objetivos y secciones de la evaluación, y apoyan la configuración de su resumen ejecutivo.

---

<sup>2</sup> Disponibles en: <https://www.inevap.org.mx/nosotros>

### Hipótesis de la evaluación

Principal	La organización es capaz de cumplir su función con eficacia, eficiencia y calidad.
Adicionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización divide y asigna sus funciones y responsabilidades.</li> <li>• La organización estima y asegura sus requerimientos de recursos humanos.</li> <li>• La organización gestiona sus recursos financieros eficientemente.</li> <li>• La organización cuenta con instalaciones y tecnología que respaldan y facilitan el trabajo.</li> <li>• La organización alinea e integra sus procesos sustanciales.</li> <li>• La organización sostiene alianzas con otras instituciones y se comunica con la población.</li> </ul>

### Alcance

La evaluación del desempeño con enfoque en la capacidad organizacional debe explicar la brecha entre los resultados esperados y alcanzados por la organización. El equipo evaluador debe interpretar la información disponible, emitir juicios valorativos sobre la capacidad de la organización para cumplir su función, y proponer vías de mejora de sus resultados.

Para ello, el equipo evaluador debe analizar la información documental pública y provista por la organización, así como hacer entrevistas personales y grupos focales con los miembros de la organización para recoger su experiencia y conocimiento, y propiciar su compromiso con el ejercicio de evaluación.

Adicionalmente, el equipo evaluador puede aportar elementos y herramientas de análisis que fortalezcan la evaluación, pero esto no debe representar un costo extra ni sustituir los requerimientos de estos términos de referencia.

### Usos y usuarios previstos

Los principales usuarios previstos de la evaluación del desempeño con enfoque en la capacidad organizacional son los titulares y funcionarios de la organización evaluada. Se espera que los usuarios primarios utilicen los resultados de la evaluación para mejorar la estructura y procesos de la organización, y comunicar las limitantes y desafíos que enfrentan para cumplir su función.

Igualmente, toda evaluación puede entenderse como un ejercicio de rendición de cuentas y transparencia, que fortalece la calidad democrática de la sociedad. Así, los resultados de esta evaluación son un insumo para elevar el nivel de la discusión pública sobre la capacidad y resultados de la organización pública evaluada y cómo se pueden mejorar.

### Principios

La evaluación del desempeño con enfoque en la capacidad organizacional debe conducirse por el equipo evaluador y validarse por el Inevap según los principios de utilidad, factibilidad, propiedad y precisión.

### Principios de la evaluación

Utilidad	La evaluación se sincroniza con las necesidades de información de sus usuarios previstos.
Factibilidad	La evaluación es realista, eficiente y efectiva de acuerdo con sus procesos, contexto y recursos.
Propiedad	La evaluación se conduce de manera legal, ética y transparente.
Precisión	La evaluación expone y justifica técnicamente la interpretación, valoración y recomendaciones sobre los factores que determinan el valor y mérito de la organización evaluada.

**Fuente:** adaptado de Yarbrough, D.B., Shula, L.M., Hopson, R.K., & Caruthers, F.A. (2010). *The Program Evaluation Standards: A guide for evaluators and evaluation users (3rd. ed)*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Asimismo, el equipo evaluador debe propiciar el involucramiento y participación de los miembros de la organización evaluada, de los usuarios previstos de la evaluación y de aquellos que pueden ser afectados por sus resultados.

Finalmente, la independencia del equipo evaluador es indispensable para garantizar la objetividad del ejercicio evaluativo, por lo que cualquier conflicto de interés o situación potencial de afectar la imparcialidad de la evaluación debe ser evitado.

## Consideraciones administrativas de la evaluación

### Etapas, productos y plazos

El plan de evaluación del equipo evaluador debe considerar al menos **5 etapas**: 1) Apertura de la evaluación, 2) Desarrollo metodológico, 3) Primer informe preliminar, 4) Informe preliminar final y, 5) Dictaminación de la evaluación. Cada una de estas etapas es esencial para el desarrollo de la evaluación que deriva **2 productos** específicos: 1) Resultados preliminares de las preguntas de evaluación e 2) Informe preliminar final de la evaluación.

El equipo evaluador debe entregar los productos de la evaluación a la organización evaluada y al Inevap según las condiciones y plazos de su propuesta técnica de trabajo y el contrato de evaluación correspondiente, pero debe atender las fechas límite que indican estos términos de referencia.

Cada producto de la evaluación debe revisarse por la organización evaluada y validarse técnicamente por el Inevap. Para ello, el Inevap y la organización evaluada tienen **hasta 5 días hábiles** para comunicar sus comentarios al equipo evaluador, quien a su vez cuenta con otros **5 días hábiles** para responder a tales comentarios y hacer las adecuaciones necesarias a los productos de la evaluación.

Luego que el Inevap valide técnicamente el informe preliminar final de la evaluación, el documento pasa a ser dictaminado por el Consejo General de acuerdo con el artículo 11 numeral 2 fracción V de la Ley que Crea el Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango. Se considera finalizada la evaluación, hasta que esta haya sido dictaminada aprobatoriamente.

<b>Etapas productos y plazos</b>	
Etapas y productos	Duración o fecha límite
1. Apertura de la evaluación <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación del equipo evaluador y del instrumento y proceso de evaluación</li> </ul>	
2. Desarrollo metodológico <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo del equipo evaluador</li> </ul>	
3. Primer informe preliminar <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respuesta de las preguntas de evaluación</li> <li>• <i>Producto: Resultados preliminares de las preguntas de la evaluación del desempeño con enfoque en la capacidad organizacional</i></li> </ul>	
Intermedio para comentarios de la organización evaluada y del Inevap a los resultados preliminares de las preguntas de evaluación	Hasta 5 días hábiles
4. Informe preliminar final <ul style="list-style-type: none"> <li>• Configuración del informe preliminar de la evaluación</li> <li>• <i>Producto: Informe preliminar final de la evaluación del desempeño con enfoque en la capacidad organizacional</i></li> </ul>	
Intermedio para comentarios de la organización evaluada y del Inevap al informe preliminar de la evaluación	Hasta 5 días hábiles
5. Dictaminación de la evaluación <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dictaminación de la evaluación por el Consejo General del Inevap</li> </ul>	31 de diciembre de 2020

### Roles y responsabilidades

En el proceso de evaluación participan **3 actores** con roles y responsabilidades particulares para cumplir los objetivos del ejercicio evaluativo: 1) el responsable de la evaluación designado por el Inevap, 2) el equipo evaluador independiente y, 3) los responsables de la organización que se evalúa.

---

#### Roles y responsabilidades

Responsable de la evaluación del Inevap	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar la información documental provista por la organización para la evaluación al equipo evaluador</li> <li>• Facilitar la comunicación entre el equipo evaluador y la organización evaluada</li> <li>• Coordinar las reuniones de entrega de los productos de la evaluación y los demás encuentros del equipo evaluador con la organización evaluada</li> <li>• Comentar y validar técnicamente los productos de la evaluación</li> <li>• Difundir los resultados de la evaluación con sus usuarios previstos</li> <li>• Integrar la propuesta de recomendaciones y observaciones</li> </ul>
Equipo evaluador independiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notificar al Inevap sobre las reuniones, entrevistas y otros encuentros con la organización evaluada</li> <li>• Integrar y entregar los productos de la evaluación a la organización evaluada y al Inevap</li> <li>• Resolver las dudas y comentarios sobre la evaluación de la organización evaluada</li> <li>• Atender los comentarios y requerimientos técnicos del Inevap</li> </ul>
Responsables de la organización que se evalúa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar la información documental necesaria para la evaluación y aquella que se solicite durante el proceso</li> <li>• Participar en las entrevistas o grupos focales que el equipo evaluador requiera para la evaluación</li> <li>• Revisar y comentar los productos de la evaluación</li> </ul>

---

### Consideraciones técnicas de la evaluación

#### Metodología

En principio, la evaluación del desempeño con enfoque en la capacidad organizacional se alinea con el enfoque formativo de la evaluación y obedece al paradigma pragmático orientado al uso de los resultados del ejercicio evaluativo<sup>3</sup>.

Para su desarrollo, la evaluación del desempeño con enfoque en la capacidad organizacional es predominantemente cualitativa, con un alcance descriptivo y utiliza técnicas no experimentales como:

- Análisis documental
- Observación directa
- Análisis comparado
- Entrevistas a profundidad
- Grupos de enfoque

Otras técnicas de investigación pueden ser empleadas, en la medida que aporten elementos sustanciales para responder las preguntas de evaluación, pero en todo caso se deben exponer los argumentos teóricos que sustenten su utilización.

---

<sup>3</sup> Para más detalle ver: Mertens, D. M., & Wilson, A. T. (2019). *Program evaluation theory and practice*. Second Edition. Guilford Publications. & Fitzpatrick, J. L., Sanders, J. R., & Worthen, B. R. (2011). *Program evaluation: Alternative approaches and practical guidelines*. Fourth Edition. Pearson.

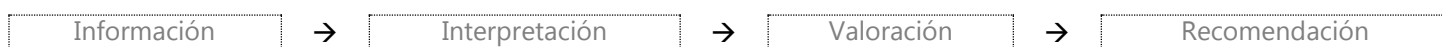
### Crterios para responder las preguntas

Las preguntas de evaluación deben responderse con sustento en la información disponible y hacer explícitos los argumentos que soportan la interpretación, valoración y recomendaciones del equipo evaluador. La extensión máxima de cada respuesta es **4 cuartillas** y debe incluir los siguientes conceptos:

- La pregunta de evaluación
- El análisis del equipo evaluador
- Las recomendaciones u observaciones propuestas
- Las fuentes de información utilizadas

---

### Elementos fundamentales de la evaluación



Para todas las preguntas de evaluación, los términos de referencia señalan los elementos esperados en la respuesta y las fuentes mínimas de información que deben ser empleadas. El equipo evaluador puede adicionar conceptos que considere importantes a las respuestas de las preguntas de evaluación, siempre y cuando se respalden en la evidencia y la calidad de los argumentos justifiquen su importancia.

### Crterios para la propuesta de recomendaciones y observaciones

La propuesta de recomendaciones y observaciones del equipo evaluador debe basarse en el enfoque formativo de la evaluación, al respetar los criterios de claridad, relevancia, justificación y factibilidad.

---

#### Crterios para la propuesta de recomendaciones y observaciones

Claridad	Expresión precisa e inequívoca
Relevancia	Aportación específica y significativa para el logro de los objetivos de la organización evaluada
Justificación	Sustentación exclusiva en los hallazgos de la evaluación
Factibilidad	Viable en función de las capacidades institucionales de la organización que se evalúa

---

Asimismo, cada recomendación u observación propuesta debe clasificarse según su temática de actuación. Esta clasificación no busca limitar el número de recomendaciones u observaciones que se propongan, ni forzar al equipo evaluador a proponer una recomendación u observación de cada temática.

---

#### Temáticas de la propuesta de recomendaciones y observaciones

Diseño	Hace referencia a la justificación, lógica y consistencia de la intervención
Cobertura	Busca el establecimiento de una estrategia de cobertura
Indicadores	Mejora la pertinencia, consistencia y alcance de los indicadores para el logro de los resultados
Ejecución	Estandariza los principales procesos establecidos dentro de la normatividad de la organización (reglas de operación o lineamientos), así como la documentación necesaria para su implementación
Capacitación	Busca fortalecer las capacidades institucionales para mejorar la operación de la organización
Evaluación	Hace referencia a la necesidad de realizar algún tipo de evaluación
Planeación	Identifica los instrumentos de planeación y orientación hacia resultados
Productos	Mejora el avance de la entrega de los bienes y servicios a la población beneficiaria
Transparencia	Hace referencia a la difusión de los objetivos, avance y resultados
Resultados	Mejora el avance en el cumplimiento de la función de la organización

---

La propuesta de recomendaciones y observaciones debe presentarse en el informe de evaluación organizacional con enfoque en la capacidad según la **Tabla 1. Propuesta de recomendaciones y observaciones**. Adicionalmente, se sugiere que la redacción de cada recomendación u observación propuesta inicie con un verbo en infinitivo.

**Tabla 1.**

**Propuesta de recomendaciones y observaciones**

#	Recomendación u observación	Temática	*	Acciones propuestas	Resultados esperados
---	-----------------------------	----------	---	---------------------	----------------------

Nota: el símbolo (\*) señala que en la columna debe incluirse el número de la pregunta de evaluación que sustenta la recomendación u observación propuesta.

**Preguntas de evaluación**

Para cumplir sus objetivos, la evaluación del desempeño con enfoque en la capacidad organizacional debe responder **13 preguntas** distribuidas en **6 secciones** que se relacionan con las hipótesis de esta evaluación.

**Matriz de evaluación**

#	Preguntas de evaluación	Elementos esperados en la respuesta
<b>I. Estructura organizacional</b>		
<i>Hipótesis:</i> La organización divide y asigna sus funciones y responsabilidades. <i>Fuentes mínimas de información:</i> documentos normativos (leyes, reglamentos, lineamientos, etc.), manuales de la organización, manuales de operación, procesos o procedimientos.		
1	¿La estructura organizacional contribuye al desempeño de la organización?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se expone la estructura de la organización en un diagrama que identifique los niveles jerárquicos y se indican los documentos que orientan el diseño de la estructura organizacional (leyes, reglamentos, manuales, etc.)</li> <li>Se valora si la organización define las funciones de cada unidad de su estructura con claridad y suficiente flexibilidad para adaptarse a las necesidades cambiantes.</li> <li>Se describen los mecanismos de comunicación, coordinación y colaboración formales e informales entre las unidades de la organización.</li> <li>Se indica si la organización establece líneas claras de autoridad y responsabilidad para los individuos y grupos.</li> <li>Se define el enfoque de la toma las decisiones (centralizado o descentralizado) que prevalece en la organización y sus consecuencias.</li> <li>Se valora si la estructura organizacional actual es un obstáculo que limita el desempeño de la organización, ya sea por su rigidez, insuficiencia u obsolescencia.</li> </ul>
<b>II. Recursos humanos</b>		
<i>Hipótesis:</i> La organización estima y asegura sus requerimientos de recursos humanos. <i>Fuentes mínimas de información:</i> documentos normativos (leyes, reglamentos, lineamientos, etc.), manuales de la organización, manuales de operación, procesos o procedimientos, registros administrativos sobre la selección y contratación del personal, contratos del personal, tabuladores de sueldos y prestaciones, bases de datos del personal.		
2	¿La organización estima y satisface sus requerimientos de recursos humanos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se expone el proceso para estimar los requerimientos de recursos humanos de la organización, se indica si la información sobre la demanda del servicio que ofrece la organización se toma en cuenta para la estimación.</li> <li>Se valora la suficiencia de los recursos humanos con los que cuenta la organización para cumplir su función. Si la organización no cubre sus requerimientos de recursos humanos, se explica por qué hay vacantes.</li> </ul>



### Matriz de evaluación

#	Preguntas de evaluación	Elementos esperados en la respuesta
3	¿La organización capacita a sus funcionarios e incentiva su desempeño?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se señala si la organización cuenta con manuales de personal para gestionar sus recursos humanos que describan con claridad las funciones de cada puesto y quién el reclutamiento y selección de su personal.</li> <li>Se exponen los mecanismos e instrumentos de la organización para reclutar y seleccionar a su personal.</li> <li>Se valora si el proceso de reclutamiento y selección del personal está libre de discriminación por sexo, edad, etnia, etc.</li> <li>Se exponen estrategias y mecanismos de capacitación y desarrollo personal y profesional de los funcionarios de la organización.</li> <li>Se describen las estrategias de la organización para abordar la sucesión de funcionarios.</li> <li>Se explica cómo se define la agenda de capacitación de la organización, particularmente, si esta se vincula con las funciones del personal y con los objetivos de la organización.</li> <li>Se indica si la organización cuenta con un servicio profesional de carrera.</li> <li>Se describe la política de remuneraciones de la organización y si esta se relaciona con el desempeño de sus funcionarios.</li> <li>Se estudia la equidad entre las remuneraciones de los funcionarios de la organización según sexo y puesto.</li> <li>Se indica si la organización otorga diferenciales de remuneración o recompensas no monetarias para celebrar o motivar el desempeño.</li> <li>Se describe la percepción de los funcionarios sobre la remuneración que reciben.</li> </ul>
4	¿Cómo se gestionan las relaciones internas en la organización?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se describen las reglas de contratación de los funcionarios de la organización.</li> <li>Se exponen las estrategias de la organización para motivar la lealtad y compromiso de sus funcionarios.</li> <li>Se exponen los mecanismos para atender los problemas emocionales y físicos de los funcionarios que pudieran obstaculizar el trabajo de la organización.</li> <li>Se indica si la organización establece directrices para prevenir y resolver situaciones de acoso, hostigamiento y conflictos en el trabajo.</li> <li>Se indica si la organización cuenta con planes para prevenir los accidentes de trabajo.</li> </ul>
<h3>III. Gestión financiera</h3> <p><b>Hipótesis:</b> La organización gestiona sus recursos financieros eficientemente. <i>Fuentes mínimas de información:</i> documentos normativos (leyes, reglamentos, lineamientos, etc.), manuales de la organización, manuales de operación, procesos o procedimientos, registros administrativos de las operaciones presupuestales, bases de datos sobre el presupuesto,</p>		
5	¿La organización estima los recursos financieros necesarios para cumplir su función?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se expone el proceso de planeación financiera de la organización y la información que utiliza para ello.</li> <li>Se indica si la planeación financiera de la organización se alinea con su desempeño, función o demanda del servicio.</li> <li>Se identifican y explican las brechas entre los presupuestos planeados y reales de la organización.</li> </ul>
6	¿Cómo se administran los recursos financieros de la organización?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se indica si la organización cuenta con documentación que explique los procesos y procedimientos para ejecutar de los recursos financieros.</li> <li>Se expone cómo la organización registra y reporta el uso de los recursos financieros, y se analiza su destino según capítulo y concepto del gasto.</li> </ul>

## Matriz de evaluación

#	Preguntas de evaluación	Elementos esperados en la respuesta
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Se expone la distribución de responsabilidades en la organización sobre las decisiones del ejercicio de los recursos financieros.</li> <li>Se valora si la organización enfrenta limitantes presupuestales para cumplir su función.</li> </ul>
<b>IV. Infraestructura y tecnología</b>		
<p><b>Hipótesis:</b> Las instalaciones y el nivel de tecnología de la organización respaldan y facilitan el cumplimiento de su función.  <b>Fuentes mínimas de información:</b> documentos normativos (leyes, reglamentos, lineamientos, etc.), manuales de la organización, manuales de operación, procesos o procedimientos, registros administrativos sobre las condiciones estructurales de las instalaciones y los sistemas informáticos.</p>		
7	¿Las instalaciones de la organización son adecuadas para cumplir su función?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se indica si los edificios y servicios internos (agua potable, electricidad, drenaje, internet, etc.) de la organización respaldan y facilitan el cumplimiento de su función.</li> <li>Se indica si la organización cuenta con sistemas y procedimientos de mantenimiento y rehabilitación de sus instalaciones.</li> </ul>
8	¿La tecnología de la organización es suficiente para cumplir su función?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se señala si el nivel de tecnología de la organización respalda y facilita el cumplimiento de su función, y se indica si existen unidades particularmente rezagadas al respecto.</li> <li>Se indica si la organización cuenta con sistemas de gestión informática para acceder y resguardar la información relacionada con el trabajo.</li> <li>Se señala si los funcionarios de la organización enfrentan dificultades para utilizar los sistemas tecnológicos y si la organización los capacita y asesora.</li> </ul>
<b>V. Gestión de procesos</b>		
<p><b>Hipótesis:</b> La organización alinea e integra sus procesos sustanciales.  <b>Fuentes mínimas de información:</b> documentos normativos (leyes, reglamentos, lineamientos, etc.), manuales de la organización, manuales de operación, procesos o procedimientos.</p>		
9	¿Cuáles son los procesos sustanciales de la organización para cumplir su función?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se exponen los procesos sustanciales de la organización para cumplir su función y se indican los documentos que orientan el diseño de tales procesos (leyes, reglamentos, manuales, etc.) En particular, para cada proceso se explica: <ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivo o meta</li> <li>Subprocesos o procedimientos</li> <li>Dónde y quiénes lo inician y terminan</li> </ul> </li> <li>Se señala si la organización define las responsabilidades de cada unidad de su estructura sobre los procesos sustanciales para cumplir su función.</li> </ul>
10	¿Cuáles son los principales obstáculos que dificultan el flujo de los procesos de la organización?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se describen las principales situaciones que pueden obstaculizar el flujo de los procesos de la organización en relación con: <ul style="list-style-type: none"> <li>Toma de decisiones</li> <li>Canales de comunicación</li> <li>Distorsiones de la información</li> <li>Incertidumbre</li> <li>Bloqueos</li> </ul> </li> </ul>
11	¿La organización monitorea y evalúa su desempeño?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se indica si la organización define políticas y estrategias de monitoreo y evaluación de su desempeño.</li> <li>Se exponen los instrumentos de monitoreo y evaluación del desempeño de la organización, en particular sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>Efectividad</li> <li>Eficiencia</li> <li>Calidad</li> </ul> </li> </ul>

## Matriz de evaluación

#	Preguntas de evaluación	Elementos esperados en la respuesta
<b>VI. Vínculos interorganizacionales</b>		
<b>Hipótesis:</b> La organización sostiene alianzas con otras instituciones y se comunica con la población.		
<b>Fuentes mínimas de información:</b> documentos normativos (leyes, reglamentos, lineamientos, etc.), manuales de la organización, manuales de operación, procesos o procedimientos, formatos de la organización, convenios de colaboración con otras instituciones, registros administrativos y bases de datos sobre la atención de la población.		
12	¿La organización aprovecha las alianzas y evita las tensiones con otras instituciones?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se describen los medios con los que la organización se vincula con otras instituciones.</li> <li>• Se indican las instituciones con las que la organización tiene alianzas formales o informales que facilitan el trabajo, y se describen los resultados de tales alianzas sobre el desempeño de la organización.</li> <li>• Se indican las instituciones con las que la organización tiene tensiones que obstaculizan el trabajo, y se exponen las estrategias de la organización para evitar o mitigar los efectos de las tensiones sobre su desempeño y transformar las tensiones en alianzas.</li> </ul>
13	¿La organización se proyecta adecuadamente hacia la población?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se exponen las estrategias de la organización para presentarse a la población, ofrecer sus servicios y recibir retroalimentación.</li> <li>• Se indica si la organización implementa innovaciones tecnológicas que facilitan la comunicación con la población.</li> </ul>

## Configuración de informe de evaluación

### Informe de evaluación

La redacción del informe de evaluación se orienta hacia el uso de sus resultados y se enfoca en exponer la interpretación, valoración y recomendaciones del equipo evaluador. Para ello, el informe de evaluación debe contener las siguientes secciones:

- Resumen ejecutivo (máximo **4 cuartillas**)
- Contenido o índice
- Introducción (máximo **2 cuartillas**)
- Descripción de la organización evaluada (máximo **2 cuartillas**)
- I. Estructura organizacional
- II. Recursos humanos
- III. Gestión financiera
- IV. Infraestructura y tecnología
- V. Gestión de procesos
- VI. Vínculos interorganizacionales
- Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
- Propuesta de recomendaciones y observaciones
- Conclusiones y valoración final (máximo **4 cuartillas**)
- Referencias
- Ficha de la evaluación
- Anexos

En cuanto a la presentación del informe de evaluación, el equipo evaluador debe seguir las indicaciones de la «Guía de formato para los informes de evaluación» del Inevap.

### Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo del informe de evaluación se concentra en responder las hipótesis de la evaluación organizacional con enfoque en la capacidad. Para cada una de las **6 hipótesis** se deben exponer los hallazgos que correspondan y la propuesta de recomendaciones y observaciones que de ellos derive, en un máximo de **4 cuartillas**.

Igualmente, el resumen ejecutivo puede mencionar los aspectos que estuvieron fuera del alcance de la evaluación y que merecen ser abordados en futuros ejercicios de evaluación o investigación.

### Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

El equipo evaluador debe identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización a partir de los hallazgos de la evaluación, esta información se presenta en el informe de evaluación según la **Tabla 2. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas**.

<b>Tabla 2. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas</b>			
<b>Fortalezas</b>	<b>*</b>	<b>Debilidades</b>	<b>*</b>
<b>Oportunidades</b>	<b>*</b>	<b>Amenazas</b>	<b>*</b>

Nota: el símbolo (\*) señala que en la columna debe incluirse el número de la pregunta de evaluación que sustenta la fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza mencionada.

Las fortalezas son los elementos, recursos y capacidades internas que contribuyen al cumplimiento de la función de la organización. Al contrario, las debilidades son las limitaciones, fallas o defectos internos que lo obstaculizan.

Las oportunidades son los factores externos no controlables que representan elementos potenciales de crecimiento o mejora. Mientras que las amenazas identifican las condiciones del entorno que, directa o indirectamente, afectan o impiden el cumplimiento de la función de la organización.

### Conclusiones y valoración final

Las conclusiones de la evaluación deben ser precisas y fundamentarse en análisis del equipo evaluador sobre la capacidad de la organización para cumplir su función. La redacción debe exponer los aspectos que limitan o favorecen el logro de sus resultados, en un máximo de **4 cuartillas**.

Al ser el cierre de la evaluación, las conclusiones resumen la valoración de la capacidad de la organización para cumplir su función, insisten en la importancia de atender las recomendaciones y observaciones propuestas y señalan los aspectos que pueden ser susceptibles de abordarse en próximos ejercicios de evaluación.

### Ficha de la evaluación

El informe de la evaluación debe incluir una ficha que resuma los aspectos administrativos y técnicos de la evaluación y sus resultados.

<b>Ficha de la evaluación</b>	
<b>Aspectos administrativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de la evaluación</li> <li>• Miembros del equipo evaluador</li> <li>• Organización evaluadora (si aplica)</li> </ul>

---

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organización evaluada</li><li>• Titular de la organización evaluada</li><li>• Unidad administrativa de organización evaluada encargada de dar seguimiento a la evaluación</li><li>• Forma de contratación del equipo u organización evaluadora</li><li>• Costo total de la evaluación</li><li>• Fuente de financiamiento de la evaluación</li><li>• Fecha de inicio de la evaluación (reunión de apertura)</li><li>• Fecha de conclusión de la evaluación (dictaminación por el Consejo General del Inevap)</li></ul>
Aspectos técnicos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Palabras clave de la evaluación (al menos tres palabras)</li><li>• Términos de referencia de la evaluación</li><li>• Objetivo de la evaluación</li><li>• Hipótesis de la evaluación</li></ul>
Resultados	<ul style="list-style-type: none"><li>• Síntesis de los hallazgos de la evaluación</li><li>• Síntesis de la propuesta de recomendaciones y observaciones</li><li>• Síntesis de las conclusiones</li></ul>

---