

Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación Específica del Programa Eficiencia Comercial de Aguas del Municipio de Durango¹

abril de 2019

¹ Citación sugerida: Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango. *Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación Específica del Programa Eficiencia Comercial de Aguas del Municipio de Durango*, Durango:inevap, 2019.

Contenido

Antecedentes	4
Objetivos de la evaluación	5
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos	5
Hipótesis de la evaluación.....	5
Hipótesis principal	5
Hipótesis adicionales	5
Alcance de la evaluación.....	5
Descripción del servicio de evaluación.....	5
Productos de la evaluación	6
Responsabilidad y compromisos del equipo evaluador	7
Consideraciones técnicas de la evaluación.....	8
Secciones y metodología	8
Criterios generales para responder a las preguntas.....	8
Criterios generales de la propuesta de recomendaciones y observaciones.....	9
Configuración del Resumen Ejecutivo	9
Consideraciones de formato.....	9
Evaluación.....	11
Características de la intervención	11
Preguntas de evaluación	11
Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	15
Propuesta de recomendaciones y observaciones	15
Conclusiones.....	15
Ficha técnica de la evaluación.....	15

Siglas y acrónimos

AMD	Aguas del Municipio de Durango
ANC	Agua No Contabilizada
CONAGUA	Comisión Nacional del Agua
ECAMD	Programa de Eficiencia Comercial de Aguas del Municipio de Durango
Inevap	Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango
MIR	Matriz de Indicadores para Resultados
PAE	Programa Anual de Evaluación de las Políticas y de los Programas Públicos del Estado de Durango

Glosario

Análisis de gabinete	Conjunto de actividades que involucra el acopio, organización y análisis de información concentrada en registros, bases de datos, documentación pública y/o información que proporcione la dependencia o entidad responsable del programa o fondo sujeto a evaluación.
Buenas Prácticas	Aquellas iniciativas innovadoras, que sean replicables, sostenibles en el tiempo y que han permitido mejorar y fortalecer la capacidad de gestión de la intervención.
Cuellos de Botella	Aquellas prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan procesos o actividades de las que depende la intervención para alcanzar sus objetivos.
Diagnóstico	Documento de análisis que busca identificar el problema que se pretende resolver y detallar sus características relevantes, y de cuyos resultados se obtienen propuestas de atención.
Evaluación	Análisis sistemático y objetivo de una intervención pública cuya finalidad es determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como la eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad.
Hallazgo	Evidencias obtenidas de una o más evaluaciones para realizar afirmaciones basadas en hechos que pueden ser fortalezas, oportunidades, debilidades y/o amenazas.
Indicadores	Expresión cuantitativa o cualitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, tales como el cumplimiento de objetivos y metas establecidas y reflejar el resultado o cambios en las condiciones de vida de la población o grupo de enfoque atendido, derivados de la implementación de una intervención pública.

**Propuesta de
recomendaciones y
observaciones**

Sugerencias emitidas por el equipo evaluador derivadas de los hallazgos identificados en evaluaciones, cuyo propósito es contribuir a la mejora.

Antecedentes

El Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango (Inevap) es el organismo constitucional autónomo encargado de realizar y coordinar las evaluaciones a 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 la toma de decisiones que mejore 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, establecen las bases para el cumplimiento de las funciones de evaluación del Inevap. De esta manera, los Lineamientos definen que los entes públicos obligados y los evaluadores externos que ejecuten las acciones de evaluación deberán apegarse a los modelos de Términos de Referencia emitidos por el Instituto, los cuales definen la intervención pública, los instrumentos, acciones, resultados y alcances que sean objeto de evaluación.

Adicionalmente, uno de los grandes desafíos para el desarrollo es la dotación de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento a la población. El abastecimiento requiere de captación de fuentes cada vez más lejanas y costosas. Al mismo tiempo, existe una oportunidad para reducir las pérdidas de agua. Estas pérdidas se relacionan con el deterioro de la infraestructura y su operación (pérdidas físicas), y a las deficiencias en la facturación y cobro (pérdidas comerciales). Existe un importante potencial de reducción de pérdidas comerciales las cuales tienen un efecto directo en los ingresos necesarios para operar y mantener la infraestructura hidráulica de abastecimiento y para administrar los servicios que prestan los organismos operadores de agua². Por ello, es importante valorar las estrategias del organismo público descentralizado denominado Aguas del Municipio de Durango para aumentar su captación de ingresos para aumentar su eficiencia comercial.

En este sentido, se presenta el Modelo de Términos de Referencia de la Evaluación Específica del Programa Eficiencia Comercial de Aguas del Municipio de Durango (ECAMD).

² Comisión Nacional del Agua (2016). Manual de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento Comercial. Mejora de Eficiencia Comercial. Disponible en:
<http://aneas.com.mx/wp-content/uploads/2016/04/SGAPDS-1-15-Libro53.pdf>

Objetivos de la evaluación

Objetivo general

Valorar la capacidad de Aguas del Municipio de Durango para aumentar su recaudación a través de su estrategia de eficiencia comercial.

Objetivos específicos

- Valorar los principales indicadores de eficiencia comercial.
- Ponderar los desafíos de la implementación de la estrategia comercial para aumentar la recaudación.
- Estudiar los procesos de gestión de la estrategia de eficiencia comercial.

Hipótesis de la evaluación

Hipótesis principal

La estrategia de eficiencia comercial de Aguas del Municipio de Durango contribuye a aumentar su recaudación.

Hipótesis adicionales

1. La estrategia de eficiencia comercial de Aguas del Municipio de Durango contribuye a cubrir sus costos operativos.
2. Los mecanismos y estrategias de la estrategia comercial se alinean con sus resultados comprometidos.
3. Los procesos de gestión de la estrategia comercial conducen al logro de sus resultados comprometidos.

Alcance de la evaluación

Identificar hallazgos y proponer recomendaciones y observaciones a partir de la documentación normativa, de planeación y operativa del programa, así como toda la información disponible al momento de la evaluación.

El equipo evaluador podrá, de acuerdo con su experiencia, ampliar o aportar elementos que fortalezcan la evaluación, sin que esto represente un costo extra, debiendo cumplir como mínimo los presentes Términos de Referencia.

Asimismo, la información puede complementarse mediante entrevistas con los responsables del programa evaluado.

Descripción del servicio de evaluación

Para lograr los objetivos de la evaluación es necesario organizar, revisar, analizar y valorar la información documental que la dependencia o entidad responsable del programa proporcione para la evaluación. A partir de ello, el equipo evaluador debe desarrollar un

informe de evaluación que contenga los elementos especificados en la sección [Evaluación](#) de estos Términos de Referencia.

Productos de la evaluación

El plan de evaluación del equipo evaluador debe ajustarse a las actividades y productos descritos en la Tabla 1.

Tabla 1. Actividades y productos de la evaluación

Actividad	Productos
Reunión de apertura	• Minuta • Presentación ejecutiva del instrumento y proceso de evaluación
Reunión de la primera entrega del informe preliminar de la evaluación	• Resultados preliminares de las preguntas de evaluación • Minuta • Presentación ejecutiva de los resultados preliminares de las preguntas de evaluación
Reunión de la segunda entrega del informe preliminar de la evaluación	• Informe preliminar de la Evaluación Específica del Programa Eficiencia Comercial de Aguas del Municipio de Durango (ECAMD): ○ Resumen ejecutivo (máximo 10 cuartillas) ○ Contenido ○ Introducción (máximo 2 cuartillas) ○ Características de la intervención (máximo 3 cuartillas) ○ I. Situación de la eficiencia comercial y física de AMD ○ II. Subsistema de comercialización de los servicios ○ III. Subsistema de padrón de usuarios ○ IV. Subsistema de medición de consumos ○ V. Subsistema de facturación y cobranza ○ VI. Cultura del agua ○ Propuesta de recomendaciones y observaciones ○ Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas ○ Conclusiones (máximo 3 cuartillas) ○ Referencias ○ Ficha técnica de la evaluación ○ Anexos (si aplica) • Minuta • Presentación ejecutiva del Informe preliminar de la Evaluación Específica del Programa Eficiencia Comercial de Aguas del Municipio de Durango (ECAMD) • Respuesta por escrito a los comentarios de la primera entrega

Los productos descritos en la Tabla 1 deben ser entregados a la dependencia o entidad responsable del programa y al Inevap, en formato digital o físico.

Las reuniones para la entrega y presentación de los productos de la evaluación son coordinadas por el Inevap, por lo que las notificaciones para llevarlas a cabo deben hacerse con al menos **2 días hábiles** de anticipación.

En la **reunión de apertura**, el equipo evaluador debe exponer el instrumento y proceso de evaluación, mientras que la dependencia o entidad responsable del programa presenta, al menos, los siguientes elementos de la intervención:

- Antecedentes de Aguas del Municipio de Durango (AMD)
- Problema o necesidad que atiende la estrategia de eficiencia comercial de AMD
- Objetivos de la estrategia comercial de Aguas del Municipio de Durango
- Estrategia de intervención (bienes y/o servicios entregados, mecanismos de atención, etc.)
- Fuentes de financiamiento y presupuesto histórico
- Principales logros, retos y riesgos
- Perspectivas de AMD

Asimismo, el responsable de la evaluación debe entregar cada producto de acuerdo con los plazos y condiciones de entrega establecidos en su propuesta técnica de trabajo y en el contrato correspondiente. Además, los productos son validados técnicamente por el Inevap en conjunto con la dependencia o entidad responsable del programa.

A partir de la validación técnica, el Inevap en conjunto con la dependencia o entidad responsable del programa, comunican al responsable de la evaluación sus comentarios por escrito en un plazo no mayor a **5 días hábiles** después de la fecha de recepción de los productos. El responsable de la evaluación cuenta con **5 días hábiles** después de la emisión del documento de comentarios para responder por escrito y, cuando aplique, hacer las adecuaciones derivadas de los comentarios a los productos de la evaluación.

Una vez validado técnicamente el Informe preliminar de la Evaluación Específica del Programa Manejo Integral de Residuos Sólidos, el Consejo General del Inevap lo dictamina según lo estipulado en el artículo 11 numeral 2 fracción V de la Ley que Crea el Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango. En caso de que la evaluación se dictamine como aprobada, se considera a dicho documento como el Informe final de la Evaluación Específica del Programa Eficiencia Comercial de Aguas del Municipio de Durango (ECAMD).

Responsabilidad y compromisos del equipo evaluador

El responsable de la evaluación asume los costos y gastos que significan las instalaciones físicas, equipo de oficina, alquiler de servicios y transporte que se requiera para la realización de la evaluación; así mismo, es responsable del pago por servicios profesionales, viáticos y aseguramiento del personal profesional, técnico, administrativo y de apoyo que sea contratado para la ejecución de la evaluación y operaciones conexas.

Toda la información provista por la dependencia o entidad responsable del programa es de uso exclusivo de la evaluación, los datos e información sensible serán protegidos de acuerdo con la normatividad aplicable. Durante el proceso de evaluación, el equipo evaluador puede solicitar información adicional, así como realizar entrevistas con funcionarios clave en la gestión del programa.

Toda la información que se produzca durante el proceso de evaluación es propiedad de la dependencia o entidad responsable del programa, por lo que el equipo evaluador no tiene derecho para su disseminación, publicación o utilización.

Consideraciones técnicas de la evaluación

Secciones y metodología

La Evaluación Específica del Programa Eficiencia Comercial de Aguas del Municipio de Durango (ECAMD) se divide en **6 secciones y 11 preguntas** según la Tabla 2.

Tabla 2. Secciones de la evaluación

Sección	Preguntas	Total
I. Situación de la eficiencia comercial y física de AMD	1 a 2	2
II. Subsistema de comercialización de los servicios	3 a 4	2
III. Subsistema de padrón de usuarios	5 a 6	2
IV. Subsistema de medición de consumos	7 a 8	2
V. Subsistema de facturación y cobranza	9 a 10	2
VI. Cultura del agua	11	1
Total	-	11

La evaluación se realiza mediante un enfoque cualitativo, con alcance descriptivo y técnicas no experimentales como:

- Análisis de gabinete
- Observación directa
- Entrevistas a profundidad
- Grupos de enfoque

Las fuentes de información son predominantemente primarias, el uso de fuentes secundarias puede justificarse en función del aporte marginal al estudio y las necesidades de información. En todo caso, el equipo evaluador debe anexar las referencias y evidencias correspondientes.

Criterios generales para responder a las preguntas

Las **6 secciones** de la evaluación se componen por **11 preguntas** específicas que deben responderse sustentando con evidencia documental y haciendo explícitos los argumentos empleados en el análisis.

Cada una de las preguntas debe responderse en un máximo de **2 cuartillas** e incluir los siguientes conceptos:

- La pregunta
- El análisis que sustente la respuesta
- Las fuentes de información utilizadas

Para todas las preguntas, los Términos de Referencia especifican, de manera enunciativa más no limitativa, los elementos esperados en la respuesta y las fuentes de información mínimas.

Criterios generales de la propuesta de recomendaciones y observaciones

La propuesta de recomendaciones y observaciones del equipo evaluador debe fundamentarse en los hallazgos de la evaluación y formularse según los criterios de claridad, relevancia, justificación y factibilidad, descritos a continuación:

- Claridad, estar expresado precisa e inequívocamente
- Relevancia, ser una aportación específica y significativa para el logro de los objetivos del programa
- Justificación, estar sustentado en los hallazgos de la evaluación
- Factibilidad, ser viable de acuerdo con las capacidades institucionales de la dependencia o entidad responsable del programa

Configuración del Resumen Ejecutivo

El Resumen Ejecutivo del informe de evaluación se enfoca en responder las hipótesis adicionales de la evaluación contenidas en estos Términos de Referencia.

Para cada una de las **4 hipótesis** se deben enunciar los hallazgos que correspondan y la propuesta de recomendaciones y observaciones que de ellos derive, en un máximo de **10 cuartillas**. Adicionalmente, 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 y/o investigación.

Consideraciones de formato

El formato del informe preliminar de evaluación que entrega el equipo evaluador debe seguir las siguientes consideraciones:

- Tipo del archivo electrónico: Word (.docx)
- Tamaño de hoja: Carta
- Márgenes: Normal (Superior 2.5 cm, Inferior 2.5 cm, Izquierdo 3 cm, Derecho 3 cm)
- Fuente: Microsoft TaiLe

- Tamaño de fuente: 11 puntos
- Interlineado: Simple
- Texto justificado
- Números de página al pie
- No incluir referencias personales o institucionales (nombres, logotipos, isotipos, etc.) en ningún área de los documentos, salvo las portadas
- Incluir una marca de agua en todas las páginas del informe de evaluación con la leyenda «Versión preliminar»
- Las tablas y gráficas de la evaluación deben construirse a partir de las indicaciones de la «Guía para construir tablas y gráficas» del Inevap

Evaluación

Características de la intervención

Con base en la información proporcionada por la dependencia o entidad responsable del programa, se hace una descripción general de éste en un máximo de **3 cuartillas**. Dicha descripción debe considerar los siguientes aspectos:

1. Identificación de las responsabilidades de Aguas del Municipio de Durango
2. Problema o necesidad que pretende atender con su estrategia comercial (niveles de facturación, número de usuarios)
3. Descripción de los objetivos, así como de los bienes y/o servicios que ofrece
4. Metas y objetivos sectoriales, especiales, institucionales, municipales, estatales, nacionales y/o globales (en términos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible) a los que se vincula

Preguntas de evaluación

La Evaluación Específica del Programa Eficiencia Comercial de Aguas del Municipio de Durango (ECAMD) debe responder las siguientes preguntas de evaluación:

Pregunta de evaluación	Elementos mínimos esperados en la respuesta
I. Situación de la eficiencia comercial y física de AMD	
<i>Fuentes mínimas de información:</i> documentos normativos y de planeación, Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), diagnóstico de la intervención	
1. ¿El organismo AMD conoce el reto de su eficiencia comercial y física y su estimación de pérdidas físicas y comerciales?	• Se describen los principales indicadores de eficiencia comercial y física: eficiencia de cobro, eficiencia de facturación, eficiencia de distribución y eficiencia de conducción. • Se describen las estimaciones de pérdidas físicas y comerciales mediante un balance: ○ Pérdidas de conducción (fugas y derrames) ○ Pérdidas de distribución (fugas en tuberías, conexiones domiciliarias y cajas) ○ Pérdidas de facturación (usos no autorizados, submedición, usos públicos que no facturan, errores de cuota fija) ○ Pérdidas de cobranza (cartera vencida y usuarios morosos) • Se identifican las causas y deficiencias en los sistemas operacional y comercial. • Se identifica si AMD procesa su información para calcular el concepto de Agua No Contabilizada (ANC).
2. ¿El organismo AMD identifica las funciones de sus subsistemas comerciales?	• Se identifican si el sistema comercial de AMD identifica las funciones básicas de los subsistemas comercialización de los servicios, padrón de usuarios, medición de consumos, y facturación y cobranza.

Pregunta de evaluación	Elementos mínimos esperados en la respuesta
	Se describen las interrelaciones internas y externas del sistema comercial (CONAGUA, 2016; pág. 12 y apartado 1.4.2.)
II. Subsistema de comercialización de los servicios	
3. ¿El organismo AMD identifica los principales desafíos del subsistema de comercialización?	- Se describen la estructura organizacional que interviene, sus responsabilidades, capacidades, y recursos destinados al área. - Se describen los principales procedimientos de operación del subsistema. - Se describe si existen indicadores de desempeño del subsistema.
4. ¿El organismo AMD identifica conexiones, usuarios, tomas, cancelaciones y usos?	- Se describen las conexiones no registradas, estimadas (incluye el método utilizado por AMD) y sus consumos respectivos. - Se describen los usuarios registrados, con tomas ocultas, con derivaciones o en situación clandestina. - Se describen las tomas nuevas según día, mes y año. - Se describen las cancelaciones de tomas. - Se describen los usos o usuarios autorizados que no facturan (consumo autorizado no cobrado). Incluye si AMD está sujeta a presiones sociales o políticas sobre usuarios que no facturan, manejo de pagos grupales por debajo de las tarifas establecidas, bonificaciones y descuentos injustificados. - Se identifica si AMD ha realizado muestreo de predios para estimar conexiones no registradas u ocultas. - Se identifican las innovaciones que ha hecho AMD para identificar consumos no autorizados (detección de predios sospechosos a partir de lecturistas, incentivos para otros usuarios a denunciar, usuarios sospechosos por bajo consumo).
III. Subsistema de padrón de usuarios	
5. ¿El organismo AMD identifica los principales desafíos del subsistema de padrón de usuarios?	- Se describen la estructura organizacional que interviene, sus responsabilidades, capacidades, y recursos destinados al área. - Se describen los principales procedimientos de operación del subsistema. - Se describe si existen indicadores de desempeño del subsistema.
6. ¿El organismo AMD da mantenimiento al padrón de usuarios?	- Se describe la disponibilidad de sistemas de información geográfica con ubicación y datos de usuarios registrados, factibles y potenciales. - Se describe el sistema informático para el manejo del padrón de usuarios y los principales datos que recolecta:

Pregunta de evaluación	Elementos mínimos esperados en la respuesta
	○ Cuenta, nombre, dirección, tipo de servicio (doméstico, comercial, industrial), sector comercial, ruta, medidor, consumos, etcétera. • Se describe si AMD conoce la confiabilidad de los microdatos: usuarios con errores en datos, usuarios con uso diferente al contratado, usuarios registrados no vigentes, usuarios no registrados. • Se describe el mecanismo de actualización de la base de datos: altas, bajas, cambios, tipos de usuario y su veracidad. • Se identifica si AMD ha realizado muestreo de predios para estimar la confiabilidad de los datos del padrón.
IV. Subsistema de medición de consumos	
7. ¿El organismo AMD identifica los principales desafíos del subsistema de medición de consumos?	• Se describen la estructura organizacional que interviene, sus responsabilidades, capacidades, y recursos destinados al área. • Se describen los principales procedimientos de operación del subsistema. • Se describe si existen indicadores de desempeño del subsistema: cobertura, impacto en ingresos, impacto en el control de consumos, submedición, etc.
8. ¿El organismo AMD ha realizado valoraciones del funcionamiento de medidores?	• Se describen las valoraciones hechas al: ○ dimensionamiento de medidores (CONAGUA, 2016; p. 53) ○ a la medición con aparatos menores a 25 mm de diámetro ○ medición de altos consumidores con aparatos mayores a 25 mm cuyos consumos representan los mayores ingresos para AMD (CONAGUA, 2016; p. 54) ○ consumo en usuarios de cuota fija y estimación de pérdidas en ingresos ○ de la toma de lecturas (método, rutas, periodos, supervisión de lecturistas) • Se identifica si AMD ha realizado muestro del padrón para determinar el funcionamiento de los medidores y la veracidad de los lecturistas.
V. Subsistema de facturación y cobranza	
9. ¿El organismo AMD identifica los principales desafíos del subsistema de facturación, recaudación y cobranza?	• Se describen la estructura organizacional que interviene, sus responsabilidades, capacidades, y recursos destinados al área. • Se describen los principales procedimientos de operación del subsistema: ○ Asignación de número de cuenta para cada usuario ○ Verificación de consumos reportados

Pregunta de evaluación	Elementos mínimos esperados en la respuesta
	○ Aplicación de tarifas según categorías ○ Cálculo del monto a pagar ○ Elaboración de recibos de pago ○ Notificación de usuarios ○ Recepción y registro de pagos ○ Aplicación y control de descuentos ○ Análisis estadístico de consumos y pagos ○ Disposición de ventanillas y módulos de pago ○ Manejo y control de usuarios morosos ○ Restricción de tomas ○ Depuración y recuperación de cartera vencida • Se describe si existen indicadores de desempeño del subsistema (eficiencia de facturación, eficiencia de cobro). • Se describe la existencia de un sistema informático de recaudación y sus manuales o instructivos.
10. ¿El organismo AMD verifica captura de consumos, el procesamiento de datos y su facturación?	• Se describen si AMD verifica la consistencia de la captura de consumos medidos. Incluye si la transmisión de lecturas se toma con terminales remotas o la información se descarga directamente al sistema informático. Se describe el equipo de toque, manual o con vehículo en marcha. Incluye identificación de innovaciones para minimizar riesgos de errores. • Se identifica si AMD verifica que se apliquen las tarifas que a cada clase y subclase de usuarios corresponde. • Se identifica si AMD ha previsto incrementos en las tarifas. • Se identifica si AMD ha realizado valoraciones de las necesidades del sistema informático, y si se han detectado necesidades de información adicional.
VI. Cultura del agua	
11. ¿El organismo AMD ha implementado acciones de difusión del conocimiento del ciclo urbano del agua?	• Se describen los mecanismos y acciones que AMD ha implementado para comunicar: ○ todo lo que implica llevar agua potable a los hogares ○ promoción del uso eficiente del agua y reducción de desperdicios ○ importancia del pago a tiempo ○ rehúso • Se identifica si AMD ha implementado innovaciones para promover la eficiencia del uso de agua (literatura, folletos, dispositivos de ahorro, paquetes de auto revisión de consumo de agua en hogares).

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Es necesario identificar las fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas identificadas a partir de los hallazgos de la evaluación. La información se presenta mediante la Tabla 3.

Tabla 3. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Fortalezas	*	Debilidades	*
Oportunidades		Amenazas	

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 aquellos elementos internos o capacidades de gestión o recursos tanto humanos como materiales que puedan usarse para contribuir al logro de los objetivos de la intervención, y las oportunidades son los factores externos no controlables que representan elementos potenciales de crecimiento o mejora. Estos deben ser redactados en positivo de forma coherente y sustentada en los hallazgos de la evaluación. Cuando se identifiquen buenas prácticas en rubros evaluados, estas deben ser destacadas.

Las debilidades se refieren a las limitaciones, fallas o defectos de los insumos o procesos internos relacionados con el programa, que pueden obstaculizar el logro de sus objetivos, y las amenazas muestran los factores del entorno que, de manera directa o indirecta, afectan negativamente su quehacer e impide o limita el logro de los objetivos.

Propuesta de recomendaciones y observaciones

La propuesta de recomendaciones y observaciones del equipo evaluador debe considerar los [Criterios generales de la propuesta de recomendaciones y observaciones](#) de la evaluación de estos Términos de Referencia. La información se presenta mediante la Tabla 4.

Tabla 4. Propuesta de recomendaciones y observaciones

#	Recomendaciones y observaciones	Acciones propuestas	Resultados esperados

Nota: se sugiere que la redacción de cada elemento de la columna «Recomendaciones y observaciones» inicie con un verbo en infinitivo, por ejemplo: sistematizar, definir, elaborar, armonizar, etc.

Conclusiones

Las conclusiones deben ser precisas y fundamentarse en el análisis de cada una de las secciones de la evaluación. La extensión máxima es de **2 cuartillas**.

Ficha técnica de la evaluación

Se debe incluir la ficha técnica de la evaluación que contiene datos generales del equipo evaluador, así como el costo total de la evaluación.

Nombre del responsable de la evaluación:
Nombres de los principales colaboradores:
Nombre de la organización evaluadora (en su caso):
Nombre de la unidad administrativa de la dependencia o entidad responsable del programa responsable de dar seguimiento a la evaluación:
Nombre del titular de la unidad administrativa de la dependencia o entidad responsable del programa responsable de dar seguimiento a la evaluación:
Forma de contratación del equipo evaluador u organización evaluadora:
Costo total de la evaluación:
Fuente de financiamiento de la evaluación: