

**“INFORME FINAL DE EVALUACIÓN
ESPECÍFICA DE DESEMPEÑO AL
PROGRAMA DE ENTREGA DE
UNIFORMES ESCOLARES A ALUMNOS
EN SITUACIÓN DE VULNERABILIDAD
DEL EJERCICIO 2017: CON BASE EN
INDICADORES ESTRATÉGICOS Y DE
GESTIÓN”**



Contenido

Introducción	2
Antecedentes	3
Presupuesto basado en resultados	3
Secretaría de Educación de Quintana Roo (SEQ).	5
Programa Presupuestario: Programa de entrega de uniformes escolares a alumnos en situación de vulnerabilidad.	8
Objetivos de la Evaluación	9
Nota Metodológica	10
Planificación y diseño.....	11
Estructura Programático Presupuestal	11
Análisis de la Matriz de Indicadores para Resultados.....	14
Cobertura y Focalización.....	34
Análisis Financiero	35
Principales Hallazgos de la Evaluación	38
Implementación del Presupuesto basado en Resultados	40
Análisis FODA.....	44
Aspectos Susceptibles de Mejora	47
Conclusiones y Recomendaciones	48
Datos de identificación del programa evaluado.....	50
Datos del despacho evaluador	51
Bibliografía	54
Anexos	56
1. Glosario de términos	56
2. Definiciones de la Ficha Técnica de los Indicadores Estratégicos y de Gestión.....	60
3. Herramientas para la valoración de la Implementación del Presupuesto basado en Resultados.....	62



Introducción

La evaluación del desempeño se encuentra fundamentada en el Artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos el cual establece que la asignación y uso de los recursos se realizan bajo los criterios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, con la finalidad de satisfacer los objetivos para los que están destinados. Así mismo se establece que los resultados obtenidos deben ser evaluados por instancias técnicas externas y así garantizar la objetividad de la evaluación.

Así mismo las entidades federativas tienen la responsabilidad de evaluar los recursos federales que ejerzan de acuerdo al artículo 85 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. Esta misma ley en su artículo 110 determinan que la evaluación del desempeño se realiza a través de la verificación del grado de cumplimiento de los objetivos y metas, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos. Una evaluación se define como:

“Un análisis sistemático e imparcial cuya finalidad es determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como la eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad” (CONEVAL, 2018).

El estado de Quintana Roo cuenta con un Programa Anual de Evaluación (PAE) cuyo objetivo es la determinación de la evaluación de los programas presupuestarios, como parte del proceso integral, gradual y útil para apoyar las decisiones en materia presupuestaria. Así como difundir los resultados de la evaluación como un elemento relevante del Presupuesto Basado en Resultados (PbR) y el Sistema Estatal de Evaluación del Desempeño (SED).

El PAE establece en su numeral 11 que los tipos de evaluación que se llevarán a cabo son: Evaluación Específica de Desempeño, Evaluación de Consistencia y Resultados, y Evaluación de Diseño.



Antecedentes

Presupuesto basado en resultados

3

Las reformas realizadas a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en específico al Art. 134, establece los criterios bajo los cuales se debe realizar la planeación y presupuestación de los recursos que disponen los Gobiernos Federal, Estatal y Municipal, bajo los criterios de: eficacia, eficiencia, economía y calidad.

Estos criterios se engloban en un modelo llamado Gestión para Resultados (GpR) el cual tiene como elementos fundamentales el denominado Presupuesto Basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED); es a través de estos dos elementos que se introduce la Metodología del Marco Lógico (MML) cuya función principal es servir como marco de referencia para la elaboración de proyectos y programas.

El Presupuesto basado en Resultados (PbR) propone un cambio en la forma en que el sector público asigna los recursos que dispone, pasando de tener un presupuesto de programas de asignación inercial, enfocado en los procesos actuales y en su continuidad sin considerar los criterios de eficacia, eficiencia, economía y calidad, que se encuentran en un PbR enfocado en los resultados obtenidos de la aplicación de los recursos públicos.

El Presupuesto basado en Resultados (PbR) se define según la SHCP como:

"Proceso que incorpora consideraciones sobre los resultados del ejercicio de los recursos públicos con el objeto de mejorar la calidad del gasto público federal y promover una más adecuada rendición de cuentas" (SHCP^b, 2010).

Así, el PbR busca lograr una eficiente asignación de los recursos y dirigirlos a los programas y proyectos que generan mayores y mejores resultados, lo cual tendrá un impacto directo en la calidad de vida de la población.



El Sistema de Evaluación del Desempeño es un elemento importante en la administración pública, pues se encarga de recopilar la información que se genera en el ejercicio del gasto por parte de las instituciones y que buscan cumplir con los objetivos planteados en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) en el ámbito Federal, en los Planes Estatales de Desarrollo (PED) de las Entidades Federativas, y en los Planes Municipales de Desarrollo de los Municipios.

El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) está definido como:

"El conjunto de elementos que permite monitorear, evaluar y dar seguimiento a las políticas públicas y los programas presupuestarios con el objeto de mejorar los resultados del mismo"(SHCP^b, 2010).

Dentro del Marco del Presupuesto Basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño, el gobierno del Estado de Quintana Roo establece la congruencia con el ámbito federal para la determinación de su presupuesto de Egresos, la alineación de sus programas presupuestarios (Pp) con los objetivos y prioridades del Plan Quintana Roo, en términos de lo previsto en la Ley de Planeación del Estado, la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público del Estado y la Ley General de Contabilidad, como parte del proceso de programación, las dependencias y entidades deberán realizar la alineación de sus estructuras programáticas con el Plan Quintana Roo (SEFIPLAN, 2017).



Secretaría de Educación de Quintana Roo (SEQ)¹.

La Secretaría Estatal de Educación y Cultura Popular se crea en el año de 1976. El 28 de Julio de 1981, se publica la nueva Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado y cambia de denominación para quedar como Secretaría de Educación Pública y Bienestar social.

El 20 de Julio de 1984 se reforman los artículos 19 y 25 de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado, se separan las materias de salud y educación y se crea la Secretaría de Educación y Cultura Popular, definiéndose en dicha reforma las facultades de ésta, únicamente las inherentes a la materia educativa.

Se crea el 19 de Mayo de 1992 el Organismo Público Descentralizado denominado Sistema Educativo Quintanarroense, mediante decreto publicado en el Periódico Oficial del Estado en dicha fecha, para que en forma específica se encargue de las diversas operaciones correspondientes a la Educación Básica y Normal en sus diferentes tipos, niveles y modalidades y dé continuidad a las relaciones laborales con los maestros y demás servidores públicos que participan en el proceso educativo en la Entidad. Con fecha 1º de octubre de 1999, se publicó en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Quintana Roo, el Decreto por el que se reforman y adicionan diversas fracciones y artículos del Decreto de creación del organismo descentralizado del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de Quintana Roo, denominado “Sistema Educativo Quintanarroense” y, que a partir de su entrada en vigor y de conformidad con el artículo cuarto transitorio del citado Decreto de reforma y adición, se sustituyó la denominación del organismo “Sistema Educativo Quintanarroense” por “Servicios Educativos y Culturales”.

En fecha 08 de Febrero del año 2008, el Ejecutivo del Estado, emite Decreto que Reforma íntegramente el Decreto que crea los Servicios Educativos y Culturales, separando lo que es Cultura en razón de la reforma al artículo 19 fracción VIII y 37 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado, que crea a la Secretaría de Cultura y redefine las

¹ Información obtenida del Manual de Procedimientos de los Servicios Educativos de Q.Roo, Diciembre 2011.



atribuciones de la Secretaría de Educación, por lo que el Organismo Público Descentralizado de la Administración Pública Paraestatal del Estado de Quintana Roo denominado Servicios Educativos y Culturales queda como Servicios Educativos de Quintana Roo, por sus siglas SEQ.

La Secretaría define su misión y visión como se observa a continuación:

MISIÓN

Creamos condiciones para satisfacer la demanda de educación con equidad, calidad y pertinencia, a través de Servidores Públicos que saben hacer su trabajo con responsabilidad y comprometidos con la sociedad para formar educandos con habilidades intelectuales, conocimientos, valores y actitudes que les permitan ser exitosos en la vida y contribuir al progreso de Quintana Roo y la Nación.

VISIÓN

Los SEQ se reconocen y distinguen públicamente por entregar a la sociedad excelentes resultados del quehacer educativo.

Sus servicios son de calidad, ya que cuenta con una estructura orgánica eficiente, un marco jurídico institucional permanentemente actualizado, recursos necesarios y procesos sistematizados.

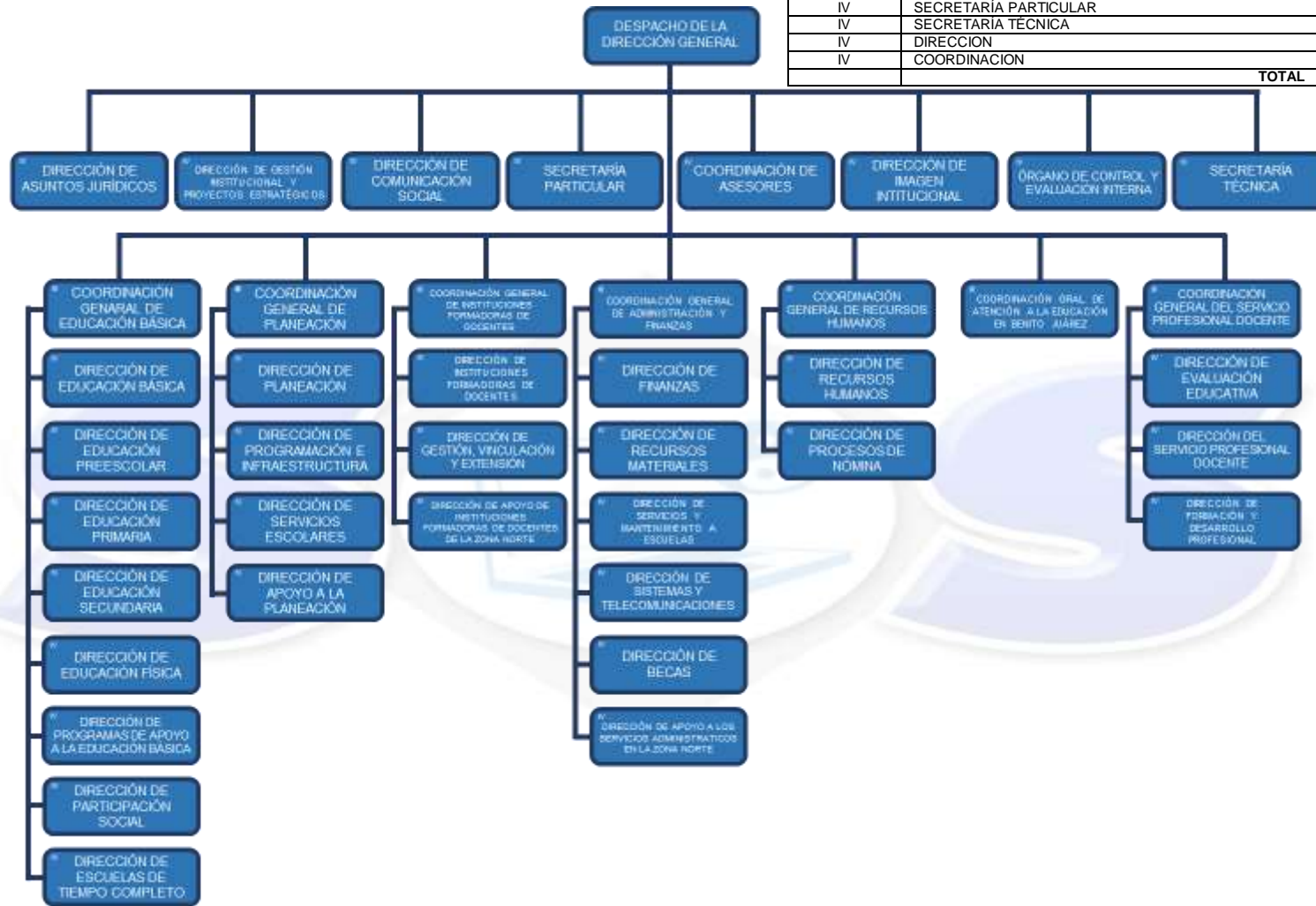
Sus diversos actores se comunican de manera ágil y efectiva y disponen de información organizada y oportuna, que permiten la eficaz toma de decisiones y transparencia en la rendición de cuentas.

La formación continua de nuestro personal, permite ofrecer una respuesta amable y oportuna, en un ambiente laboral armónico, de respeto y colaboración.

Para poder cumplir con lo establecido en su Misión y Visión, la SEQ cuenta con una estructura orgánica, la cual se encuentra organizada de la siguiente manera:

ESTRUCTURA ORGÁNICA²

NIVEL	UNIDAD ADMINISTRATIVA	TOTAL
II	DESPACHO DE LA DIRECCIÓN GENERAL	1
III	COORDINACIÓN GENERAL	7
IV	SECRETARÍA PARTICULAR	1
IV	SECRETARÍA TÉCNICA	1
IV	DIRECCION	30
IV	COORDINACION	2
	TOTAL	42



² Información proporcionada por la Secretaría, Febrero 2015.

Programa Presupuestario: Programa de entrega de uniformes escolares a alumnos en situación de vulnerabilidad.

La Secretaría de Educación de Quintana Roo (SEQ), en su Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), señala los siguientes datos de identificación del programa presupuestario (Pp) a evaluar:

- Nombre del Programa Presupuestario: E093 – Apoyos para la permanencia y conclusión de la educación.

Según su clasificación (E) es un programa orientado a Prestación de Servicios Públicos; esta modalidad agrupa Pp destinados a las actividades del sector público, que realiza en forma directa, regular y continua, para satisfacer demandas de la sociedad, de interés general, atendiendo a las personas en sus diferentes esferas jurídicas, a través de las siguientes finalidades: i) Funciones de gobierno; ii) Funciones de desarrollo social; iii) Funciones de desarrollo económico.³

³ Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
https://www.ppef.hacienda.gob.mx/work/models/PPEF/2017/estructura_programatica/1_EstructurasProgramaticas_paraPPEF2017.pdf

Objetivos de la Evaluación

Objetivo General

Contar con una valoración del desempeño del “Programa de entrega de uniformes escolares a alumnos en situación de vulnerabilidad”, ejecutado por la Secretaría de Educación de Quintana Roo, con base en la información oficial proporcionada por las Unidades Responsables, en los formatos oficiales que para tal efecto se hayan establecido.

Objetivos específicos

1. Presentar el origen y el destino de los recursos de los fondos y programas evaluados;
2. Realizar un análisis del comportamiento presupuestal de los fondos y programas;
3. Analizar el proceso de planificación para el cumplimiento de los objetivos de los fondos y programas;
4. Presentar los principales hallazgos de la operación de cada uno de los fondos y programas en términos de eficacia y eficiencia;
5. Presentar la evolución en el tiempo de la cobertura de los programas;
6. Presentar el avance y evolución de los indicadores de resultados que se encuentran establecidos en su MIR;
7. Dar seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora identificados en evaluaciones anteriores;
8. Realizar un análisis FODA de los fondos y programas;
9. Realizar las recomendaciones pertinentes y entre estas los aspectos susceptibles de mejora identificados;
10. Contar con el “Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones emitido por el Consejo Nacional de Armonización Contable a través de la Norma para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas”.

Nota Metodológica

El presente trabajo fue realizado con base en lo establecido en la propuesta técnica de evaluación, bajo un esquema de revisión de gabinete, el cual consistió principalmente en la solicitud y entrega de la información necesaria para la elaboración de la Evaluación del Desempeño del “Programa de entrega de uniformes escolares a alumnos en situación de vulnerabilidad”, ejecutado durante el ejercicio 2017 por la Secretaría de Educación de Quintana Roo (SEQ) a través del programa presupuestario E093 – Apoyos para la permanencia y conclusión de la educación, creado de acuerdo a lo establecido en los Lineamientos Generales para la Programación Presupuestación del Gasto Público para el Ejercicio Fiscal 2017.

Se llevaron a cabo entrevistas con los principales responsables del programa de la SEQ con la finalidad de conocer a mayor profundidad las causas que dieron origen a la variación en la consecución de las metas planeadas para su Programa Presupuestario, así como de los Indicadores Estratégicos y de Gestión.

Además de la información proporcionada por la SEQ, fue necesario consultar fuentes bibliográficas con la finalidad de conocer de una mejor manera los conceptos que se manejan en el ámbito público y del sector educativo.

En el ejercicio de diagnóstico, se realiza la identificación de las características propias de la Secretaría que la hacen fuerte, esto a través de un análisis previo elaborado con la mayor objetividad posible; dentro de dicho análisis también se detectan las áreas en las cuales se encuentra en desventaja y/o débiles y que en su conjunto permiten diagnosticar la situación interna de la dependencia. En ese mismo contexto, se identificaron los factores externos, es decir las oportunidades y las amenazas dando como resultado el análisis FODA.

Una vez determinados los hallazgos, se realizan las recomendaciones necesarias para mejorar y fortalecer el desempeño de la SEQ, los cuales una vez solventados, tendrán como principal beneficio la correcta ejecución del programa presupuestario evaluado para el siguiente ejercicio.

Planificación y diseño

Estructura Programático Presupuestal

11

El gobierno del Estado de Quintana Roo a través de la Secretaria de Finanzas y Planeación emite los “Lineamientos Generales para la Programación - Presupuestación del Gasto Público para el Ejercicio Fiscal 2017”.

Estos lineamientos atienden los requerimientos de las principales leyes en materia de gasto público a nivel Estatal como lo es la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público del Estado, la Ley de Planeación del Estado de Quintana Roo, la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado; mientras que en el plano federal se le da cumplimiento a la Ley de Planeación Federal, Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y la Ley General de Contabilidad Gubernamental.

En ellos se establece que, en la planeación, programación y presupuestación del gasto se debe considerar:

- a) La vinculación de las estructuras programáticas con el Plan Quintana Roo⁴ se realizará a partir de la categoría programática de Programas Presupuestarios. Las dependencias y entidades deberán revisar los existentes y verificar su denominación y descripción.
- b) Verificar los Programas presupuestarios que operan las instituciones son orientados a objetivos de mediano o largo plazo.
- c) Para dar sustento a lo planteado en los Programas Presupuestarios se definirá por cada uno de ellos una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) como mínimo, de acuerdo con la metodología emitida.

⁴ Plan Estatal de Desarrollo 2016 – 2022.



- d) Se deberá hacer un análisis de los Programas Presupuestarios y Matrices de Indicadores para Resultados estratégicas existentes, y verificar que estén formulados sobre bases reales y que los objetivos y metas planteados en los mismos atiendan la solución de los problemas identificados. Asimismo, se debe verificar que corresponden al tipo de programa correcto respecto a los criterios del catálogo respectivo.
- e) Revisar la lógica y congruencia en el diseño de los Programas Presupuestarios y su vinculación con los Programas Operativos Anuales, es decir, con la operativa institucional.
- f) Las dependencias deberán analizar sus programas presupuestarios con un enfoque integral, asegurando la congruencia y pertinencia de los elementos programáticos y presupuestales.

Para la correcta adopción del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), se buscó la adopción de mejoras cualitativas en la Estructura Programática, destacando a partir del ejercicio fiscal 2008 la incorporación del Programa presupuestario (Pp), como la categoría programática, que permite agrupar las asignaciones presupuestarias en conjuntos de acciones homogéneas y vincularlas al logro de resultados, a través de los objetivos y metas definidos con base en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).

Las dependencias y entidades deberán realizar la revisión de sus actividades institucionales (derivadas de las facultades conferidas en el marco jurídico correspondiente); identificar y documentar los bienes y servicios a generar en la ejecución de los Programas Presupuestarios previstos para el ejercicio 2017; y determinar los procesos y proyectos que deberán ser registrados en el Padrón de Procesos del SEIPOA para el año 2017. Para el efecto deberán seguirse las indicaciones, políticas, normas y procedimientos incluidos en el Manual de Programación Presupuestación 2017 y los instructivos de los sistemas correspondientes (SEFIPLAN, 2017).

Una vez definida su MIR y asignado indicadores para el Fin, Propósito, Componentes y Actividades, deberán vincular a través del SEIPOA el componente (bien o servicio) con el proceso o proyecto que genera dicho componente, asegurando así la vinculación de los universos de la Planeación Estratégica con los Programas Operativos Anuales para soportar el cumplimiento de los objetivos estratégicos previstos en la Matriz del Programa Presupuestario.

13

Los programas presupuestarios, se encuentran ligados a diversos procesos que representan un conjunto ordenado de etapas y pasos con características de acción concatenada, dinámica, progresiva y permanente, que concluyen con la obtención de un resultado el cual proporcionará un valor a quien usa, aplica o requiere dicho resultado, el cual permitirá a su vez, el cumplir con el fin social para el cual fue creado (SEFIPLAN, 2017).

Para efectos de identificación y seguimiento, al concluir la determinación de Programas Presupuestarios y la captura de sus MIR, las dependencias y entidades deberán enviar la relación de programas presupuestarios (con clave y nombre) que se encuentren en las siguientes categorías (SEFIPLAN, 2017):

- 1) Con orientación específica a objetivos vinculados con la perspectiva de género.
- 2) Programas que incluyen en sus lineamientos de operación o en su caso, que por efecto de su ejecución generen repercusiones en la población, grupos económicos, empresariales, políticos o sociales, bajo la perspectiva de género.

Siendo la MIR el principal instrumento en el que se realiza la programación-presupuestación y la planeación estratégica del gasto, a continuación, se realizará el análisis del grado de cumplimiento de los objetivos y metas de los indicadores estratégicos y de gestión que intervienen en el programa presupuestario E093 – Apoyos para la permanencia y conclusión de la educación.

Análisis de la Matriz de Indicadores para Resultados

La Secretaría de Educación de Quintana Roo (SEQ) cuenta con una matriz de indicadores para resultados, en la cual se enfocó el análisis y que corresponde al programa presupuestario *E093-Apoyos para la permanencia y conclusión de la educación*.

14

En los siguientes apartados de la presente evaluación se desarrolla el análisis de la lógica vertical y lógica horizontal de la MIR, con la finalidad de identificar la congruencia interna de la misma, así como el grado de avance que se obtuvo en sus metas a través de la revisión de sus indicadores estratégicos y de gestión.

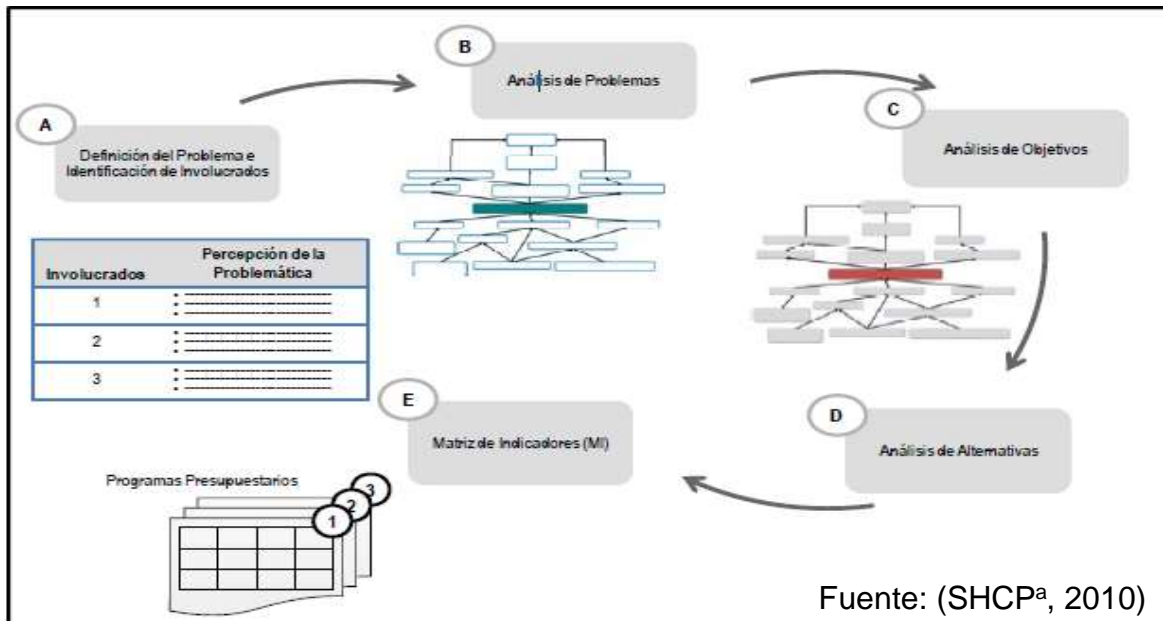
Etapas de la Metodología del Marco Lógico (SHCP, 2010).

La MML facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de programas. El uso de la MML es cada vez más generalizado como herramienta de planeación basado en la estructuración y solución de problemas, pues con base en ella, es posible presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad; identificar y definir los factores externos al programa que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos; evaluar el avance en la consecución de los objetivos, así como examinar el desempeño del programa en todas sus etapas.

Las etapas que conforman la MML son cinco:

- A) Definición del problema y análisis de involucrados;
- B) Análisis del problema;
- C) Análisis de los objetivos;
- D) Análisis de las alternativas;
- E) Elaboración de la MIR;

ETAPAS DE LA METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO



A) Definición del problema y análisis de involucrados.

La creación de un programa público bajo la Metodología de Marco Lógico, parte de conocer cuál es el problema y sus involucrados. Estos dos puntos consisten en:

La definición del problema: es el proceso que busca establecer cuál es la causa que origina la necesidad, que motiva la implementación de una política pública, para dar solución a la carencia que se presenta en el momento en una determinada población, mediante programas presupuestarios.

La población puede dividirse en población objetivo y población potencial.

La población objetivo: es aquella que en primera instancia presenta la necesidad y por lo tanto, es esta población la que obtendrá los productos y servicios que el programa genera para dar solución al problema.

La población potencial: es aquella que presenta la necesidad o problema y que puede ser sujeta, en un futuro próximo, de recibir los productos y servicios que el programa genera.



Los involucrados: son todos aquellos que están inmersos en la problemática, estos pueden ser: la población, el Gobierno y sus dependencias, asociaciones civiles, empresas privadas. Cada uno de ellos debe ser capaz de aportar algo a la solución del problema.

Ejemplos de posibles involucrados (Aldunate E. Córdoba J, 2011):

- Los beneficiarios(as) del programa, directos e indirectos, quienes estarán interesados en que éste se ejecute.
- Quienes serán perjudicados directa o indirectamente por el programa (víctimas del programa) y que se opondrán a su ejecución.
- La comunidad de la zona en que se localizará el programa, cuyo apoyo u oposición dependerá del tipo de programa y sus expectativas o prejuicios.

Es en este apartado donde debe quedar claro cuál es la problemática principal que el programa buscará solucionar, así como los involucrados en el mismo.

El programa sujeto a evaluación no cuenta con un documento diagnóstico de carácter oficial donde se pueda observar la definición de la problemática, así como la definición de la población objetivo y potencial.

En lo relativo al análisis de los involucrados el programa no cuenta con la evidencia que permita identificar que el análisis de este elemento de la MML fue realizado. Lo que podría afectar al logro de sus objetivos y metas, toda vez que puede dejar fuera la opinión o criterio de un sector que puede apoyar o estar en contra de sus actividades.

B) Análisis del problema.

Una vez definido el problema y los involucrados, el siguiente paso es analizar cuáles son las causas y efectos su dinámica y comportamiento.

17

Este análisis se realiza utilizando un modelo de causa-efecto denominado *Árbol del Problema*, el cual consiste en esquematizar todas las posibles causas (raíz del árbol) que dan origen al problema central (tronco del árbol) y los efectos que el problema genera en el ámbito donde está presente (copa del árbol), cada uno de los componentes del Árbol del Problema debe ser redactado como una situación negativa (Aldunate E.; Córdoba J, 2011).

El árbol del problema nos sirve para presenta de forma ordenada los efectos que tiene en la sociedad o en la población la problemática que previamente se ha definido, así como las causas de la problemática. Es del árbol del problema de donde se parte para identificar cual será el camino que la política pública, proyecto o programa presupuestal tomará para darle solución a la problemática. Del análisis del problema saldrán a la luz las posibles soluciones a la problemática y que se transformarán en los objetivos que se buscarán alcanzar para darle solución.

La SEQ cuenta con un programa presupuestario para el que debió realizar el análisis de problema utilizando el esquema de Árboles, este es:

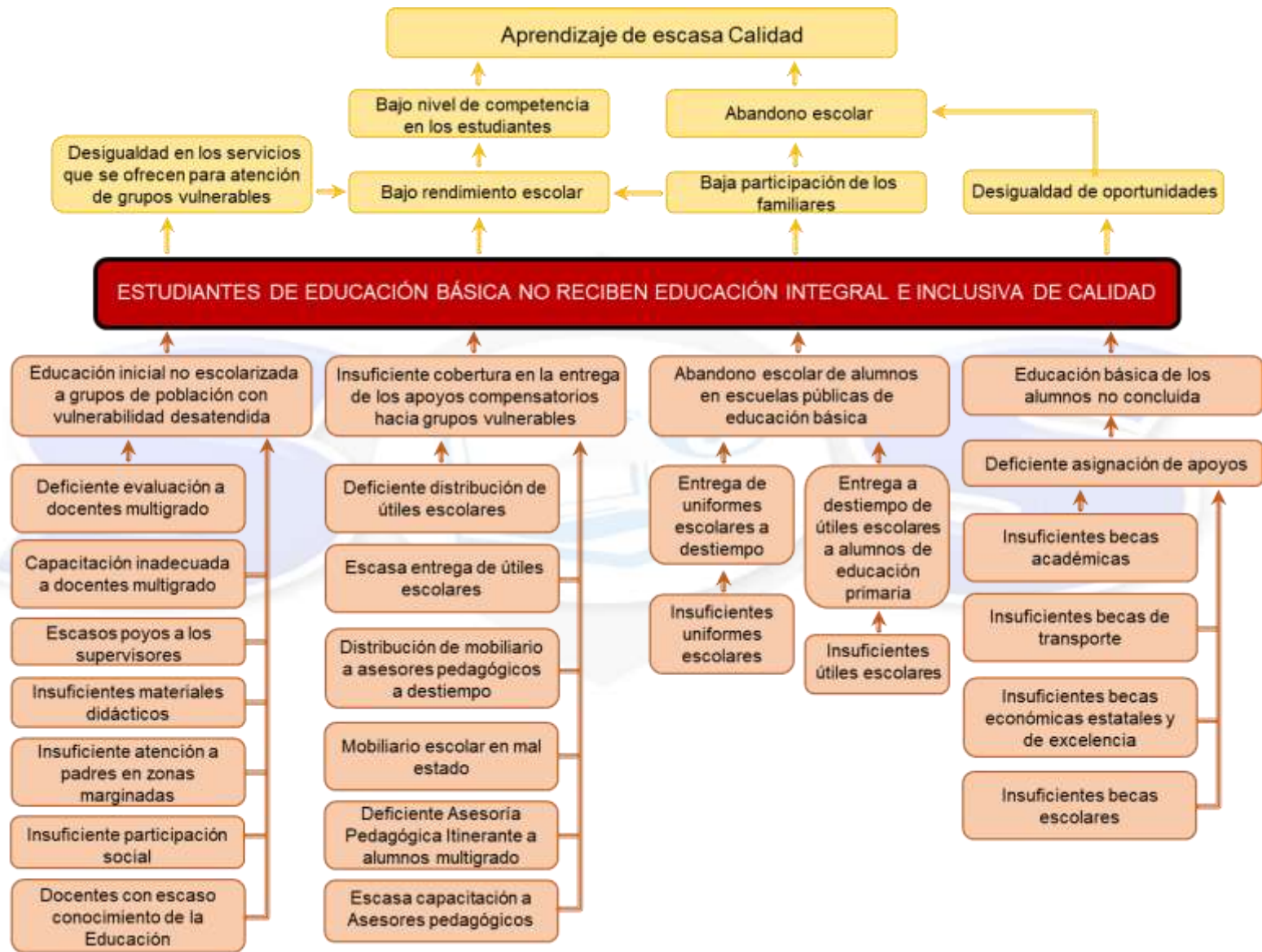
- E093 – Apoyos para la permanencia y conclusión de la educación.

Bajo este contexto la SEQ a través de su Árbol de Problemas plantea una problemática a atender:

- a) Estudiantes de educación básica no reciben educación integral e inclusiva de calidad.

A continuación, se presenta el Árbol de Problemas de la SEQ:

Ilustración 1.- Árbol de Problemas



C) Análisis de los objetivos.

Para determinar cuál será este objetivo es necesario haber elaborado el Árbol de Problemas, pues a partir de él se elabora el Árbol de Objetivos, el cual representa la situación esperada una vez que se ha solucionado la problemática.

19

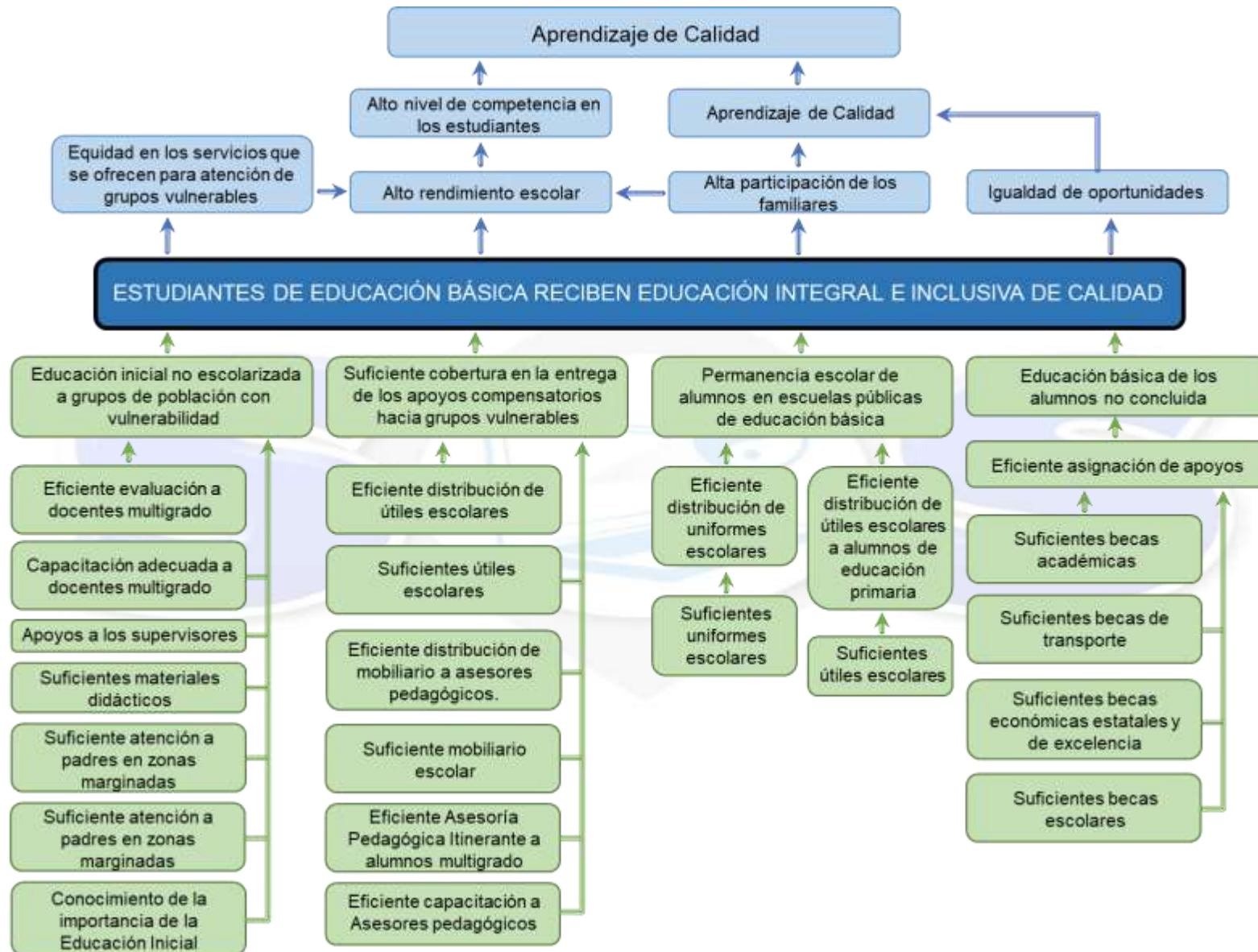
El procedimiento para la elaboración y análisis del Árbol de Objetivos consiste en transcribir el Árbol del Problema dándole un sentido positivo, de tal manera que ahora las causas serán los medios (raíces del Árbol) para solucionar el problema mismo que se traduce en el objetivo (tronco del Árbol) y los efectos serán los fines (copa del Árbol), es decir, la situación esperada una vez que se le ha dado solución a la problemática (Aldunate E. Córdoba J, 2011).

Por lo tanto, la SEQ persigue el siguiente objetivo:

- a) Estudiantes de educación básica reciben educación integral e inclusiva de calidad.

A continuación, se presenta el Árbol de Objetivos de la SEQ:

Ilustración 2.- Árbol de Objetivos



D) Análisis de las alternativas;

Una vez que ya se tiene claro cuál es la problemática a resolver, al igual que el objetivo a lograr, el siguiente paso de la MML es determinar cuál es la mejor alternativa para solucionar el problema y así alcanzar la situación deseada.

21

En el árbol de objetivos encontraremos diversos medios para alcanzar el objetivo y así alcanzar el fin deseado, sin embargo, algunos de estos medios pueden no ser de la competencia de la dependencia que planea ejecutar el proyecto o política pública.

La alternativa a seleccionar debe ser aquella que esté dentro del ámbito de competencia y que tenga la mayor probabilidad de tener éxito en la solución de la problemática, considerando el grado de factibilidad, así como las restricciones presupuestarias. La correcta selección de la alternativa nos llevará a determinar cuál es el bien o servicio que se debe proporcionar a la población afectada por la problemática al igual que las acciones necesarias para poder otorgar los bienes o servicios. (SHCP^a, 2010).

A pesar que la SEQ cuenta con la información para sustentar el análisis de la problemática y de los objetivos a través de los esquemas de Árboles, no presentó evidencia alguna donde se pueda apreciar la determinación de las alternativas que son incluidas en su MIR.

Cada uno de los pasos de la MML nos lleva a la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), la cual es la herramienta que concentrará toda información del proyecto o política pública de una manera lógica y organizada.

Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)⁵

La Guía para la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados (SHCP, 2012), indica que la MIR es una herramienta de planeación estratégica que sintetiza la MML y que, de manera sencilla:

22

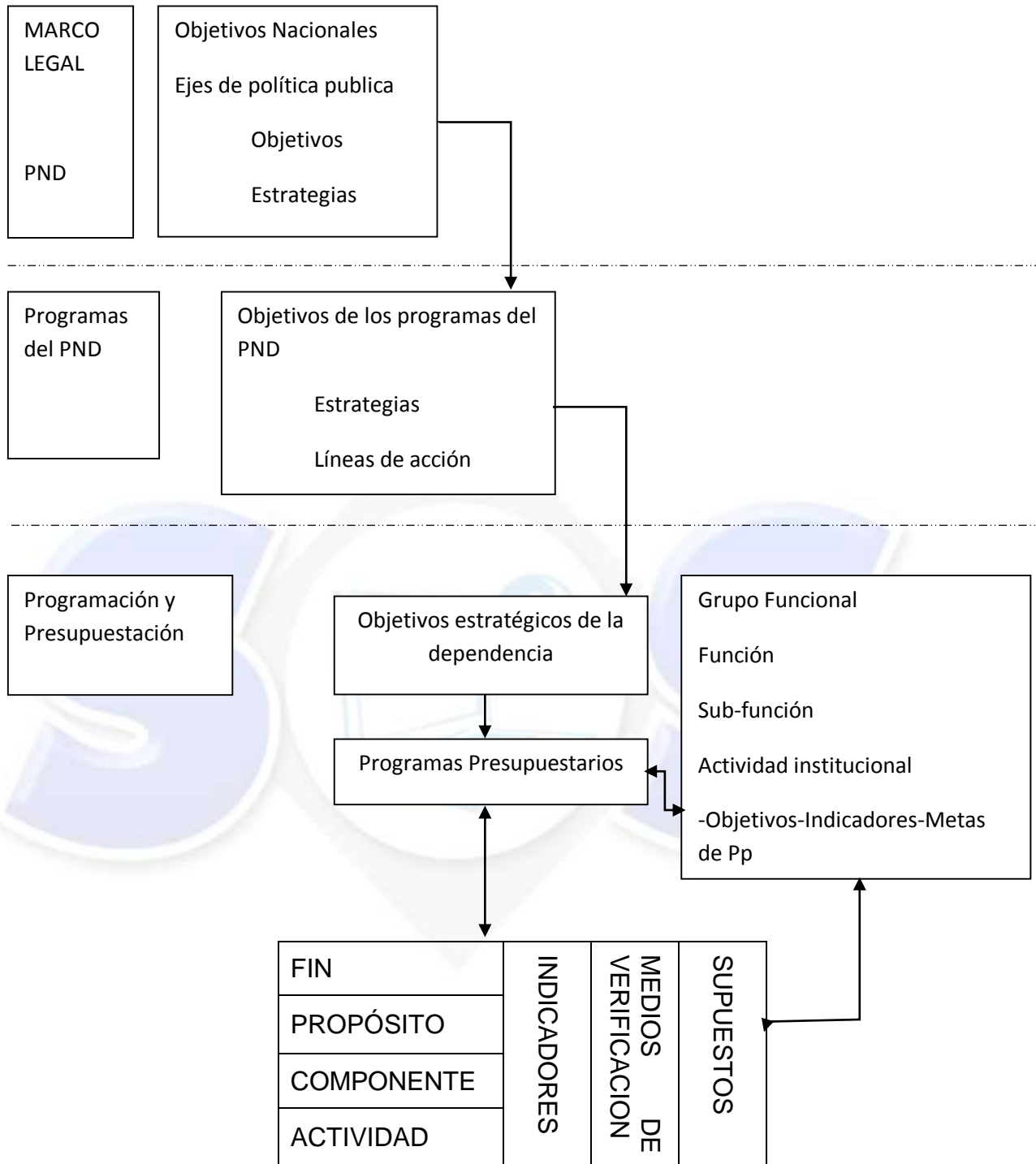
1. Establece el Objetivo de los programas, así como su alineación con los objetivos de la planeación nacional, estatal.
2. En ella se encuentran definidos cuáles serán los bienes y servicios que el programa entregara a la sociedad.
3. Establece indicadores para medir el grado de cumplimiento de los objetivos y metas esperados del programa y que son utilizados en la evaluación.
4. Establece los medios de verificación de la información necesaria para el cálculo de los indicadores.
5. Considera los factores externos que podrían afectar directamente el desempeño del programa con esto quedan identificados los riesgos.

La MIR está conformada por una matriz de cuatro por cuatro en la cual se encuentran cada uno de los elementos que la conforman. En ella encontraremos, en la primera columna: Fin, Propósito, Componentes y Actividades; en la segunda columna, Indicadores de desempeño; en la tercera, los medios de verificación y finalmente en la cuarta, los supuestos.

Según el ámbito gubernamental de que se trate la MIR de los programas se deben alinear al Plan Nacional de Desarrollo cuando se traten de dependencias o programas de la Administración Pública Federal o al Plan Estatal de Desarrollo cuando se trate de dependencias o programas de la Administración Pública Estatal, la lógica que se sigue para alcanzar una correcta alineación es la siguiente:

⁵ La Matriz de indicadores para resultados es un esquema que contiene el resumen de un proyecto o programa. Está basada en dos elementos principales, 1) la Lógica Vertical que relaciona las causa y los efectos que intervienen en un problema y corresponde a los cuatro niveles de objetivos (Fin, Propósito, Componentes, Actividades) y a la cuarta columna la de los Supuestos; 2) la Lógica Horizontal que vincula a casa uno de los niveles de objetivos con los elementos de medición Indicadores y Medios de Verificación (División de Planeación y Presupuesto, 2001). Estos elementos se desarrollan más adelante bajo la visión de la SHCP.

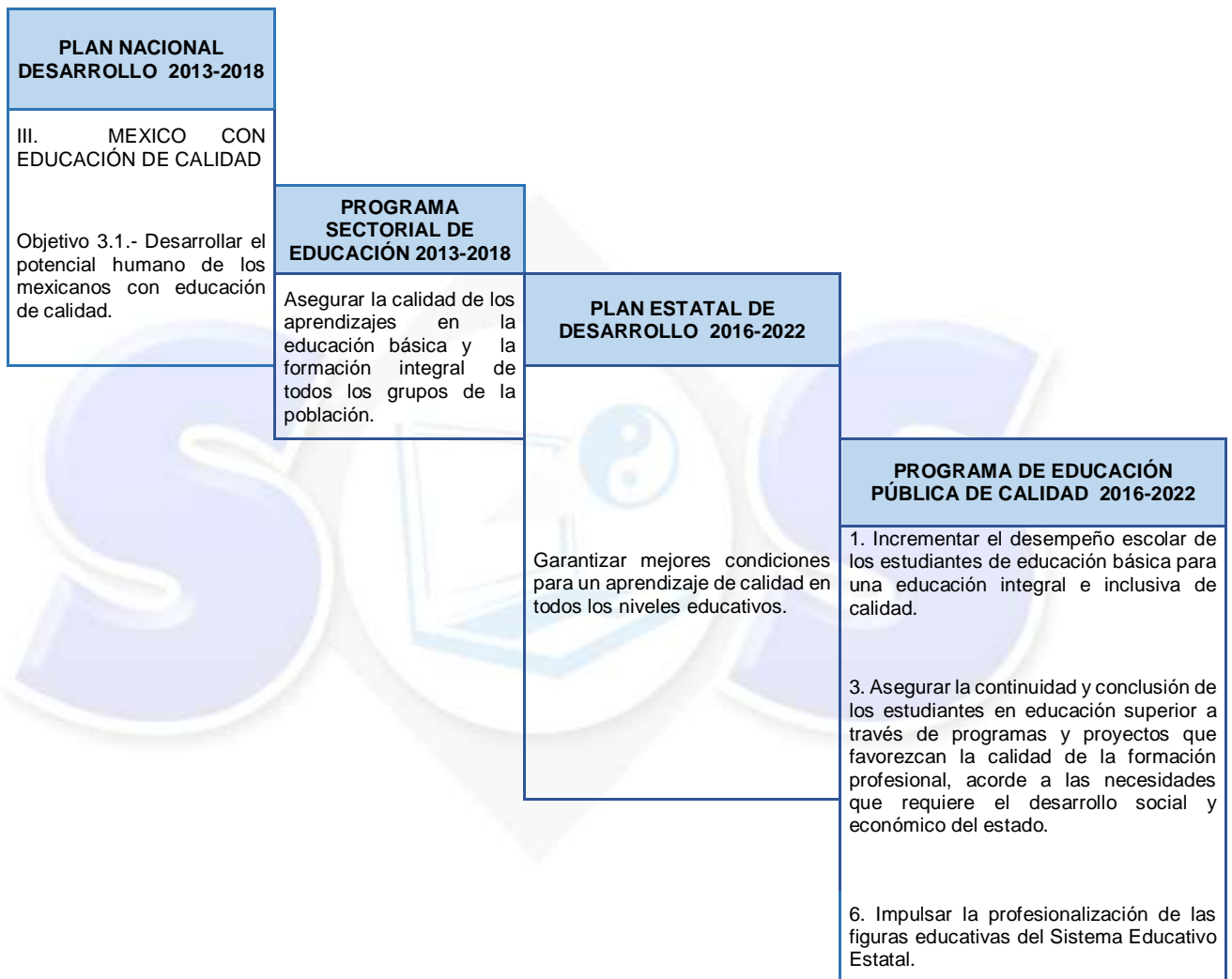
Ilustración 3.- Alineación a los Programas Estratégicos



Fuente: Diplomado PbR, SHCP, 2012

Alineación Estratégica

La SEQ se encuentra alineada al Plan Nacional y al Plan Estatal del Desarrollo como a continuación se describe:



Lógica Vertical

La Lógica vertical es aquella que asegura una completa correspondencia entre las acciones que se emprenden en el programa que se orienta para resolver un problema y por ende alcanzar determinados resultados. En la Lógica vertical interviene dos columnas de la MIR: la del resumen narrativo y la de los supuestos (Aldunate E. Córdoba J., 2011).

25

En esta etapa es donde se requieren los resultados que se obtuvieron en cada una de las etapas de la MML, principalmente del Árbol de Objetivos pues de este elemento se toman los principales puntos para construir el resumen narrativo para cada nivel de objetivos.

El resumen narrativo corresponde a la primera columna de la MIR en la que se definen los objetivos del programa y responde las preguntas:

1. ¿Cuáles son los impactos a los que contribuye el programa, (FIN)?
2. ¿Qué resultados directos se obtienen al solucionar el problema mediante la implementación del programa, (PROPÓSITO)?
3. ¿Qué bienes o servicios entrega el programa, (COMPONENTES)?
4. ¿Cómo se producen estos bienes y servicios, (ACTIVIDADES)?

La sintaxis que se sigue para la elaboración del Resumen Narrativo para cada nivel de objetivos es:

Tabla 1.- Sintaxis de la Metodología de Marco Lógico⁶.

Fin	El que: Contribuir a un objetivo superior	Mediante/ a través de	El cómo: la solución del problema
Ejemplo	Contribuir a la generación y ocupación de empleos mejor remunerados	mediante	la disminución de la deserción en educación media superior...
Propósito	Sujeto: población objetivo o área de enfoque	Verbo en presente	Complemento: resultado logrado
Ejemplo	Los jóvenes de familias de escasos recursos	concluyen	la educación media superior
Componentes	Productos terminados o servicios proporcionados	Verbo en participio pasado	
Ejemplo	Apoyos a los jóvenes de escasos recursos para el pago de transporte	entregados	
Actividades	Sustantivo derivado de un verbo	Complemento	
Ejemplo	Administración	del padrón de beneficiarios	

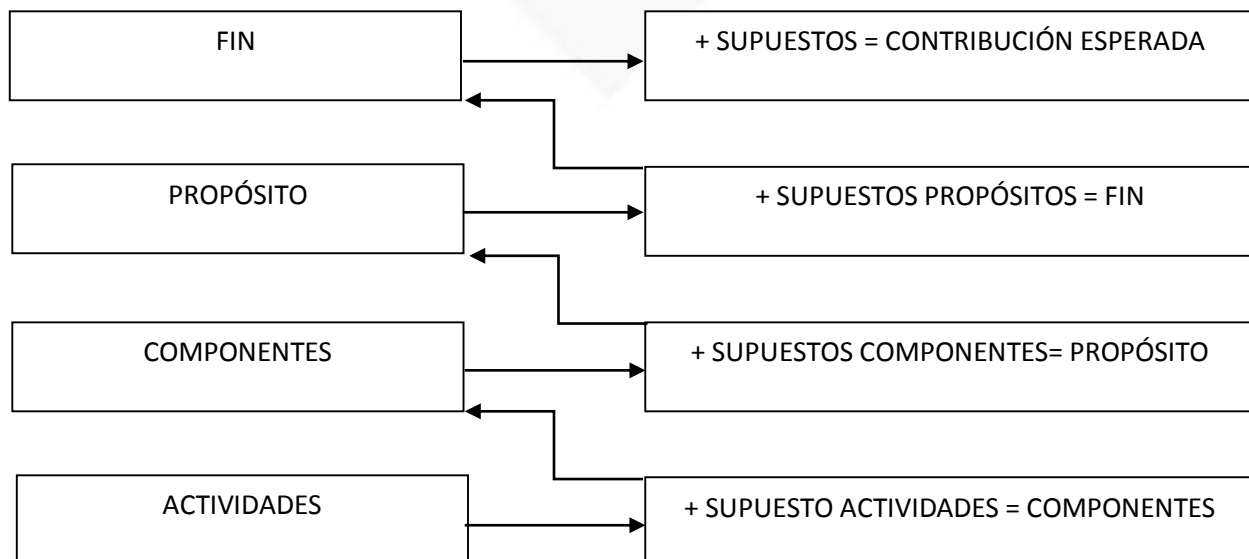
⁶ Fuente: SHCP, 2010.

Una vez que se ha terminado con la elaboración del resumen narrativo, la Lógica Vertical continúa con la incorporación a la MIR de los SUPUESTOS, mismos que surgen de la identificación de los riesgos externos a los que se enfrenta el programa. Éstos al ser identificados permiten tener el panorama de lo que enfrentará el programa, los cuales al ser planteados de manera positiva se transforman en los mencionados SUPUESTOS, es decir se supone que los riesgos no se presentan durante la ejecución del programa y por lo tanto éste logra su FIN.

La lectura o interpretación de la Lógica Vertical de la MIR es de abajo hacia arriba y se realiza de la siguiente manera:

1. Si se cumplen las **Actividades** del programa y los **Supuestos** para este nivel de objetivo entonces se llega al **Componente**.
2. Si se cumplen los **Componentes** del programa y los **supuestos** para este nivel de objetivo entonces se llega al **Propósito**.
3. Si se cumplen el **Propósito** del programa y el **supuesto** para este nivel de objetivo entonces se llega al **Fin**.
4. Si se cumple el **Fin** del programa y el **Supuesto** para este nivel de objetivo entonces se llega a los resultados del programa.

Esto se puede ilustrar de la siguiente manera:



A continuación, se presenta la revisión de la lógica vertical de la MIR *Apoyos a la permanencia y conclusión de la educación*:

Tabla 2.- MIR- E093- Apoyos a la Permanencia y Conclusión de la Educación.

	Resumen Narrativo	Supuestos
FIN	Promoción de la permanencia de la educación. Contribuir a asegurar mayor cobertura, inclusión y equidad educativa entre todos los grupos de la población para la construcción de una sociedad más justa mediante el otorgamiento de becas y apoyos compensatorios	El estado mantiene la política y procura una distribución equitativa de las oportunidades de acceso del alumnado de escasos recursos a la educación.
Propósito	Promoción para la permanencia y conclusión de la educación de los alumnos (as) de educación básica, media superior y superior. Estudiantes de educación básica, media superior, superior y posgrados de escuelas públicas y privadas reciben apoyos económicos para lograr la permanencia y conclusión de sus estudios	Los estudiantes cumplen con los requisitos establecidos y utilizan los apoyos económicos para lograr la permanencia y conclusión de sus estudios
Componente	Apoyos compensatorios otorgados a la comunidad escolar para la permanencia y conducción de estudios de niños y niñas en edad de educación inicial y alumnado e situación vulnerable.	Existe suficiencia presupuestal para implementar las acciones compensatorias. La comunidad educativa está involucrada para una buena recepción y aplicación de los apoyos compensatorios
Componente	Beca de exención del pago otorgada a alumnos y alumnas con un nivel de aprovechamiento destacado de educación básica, media superior y superior de escuelas particulares del estado	El apoyo económico brindado favorece la situación del estudiante para permanecer en sus estudios
Componente	Apoyo económico otorgado a alumnos (as) de situación socioeconómica adversa de educación básica, media superior y superior de escuelas publicas	El apoyo económico brindado favorece a la situación del alumno (a) para permanecer y concluir su educación
Componente	Bicicletas entregadas a alumnos y alumnas de escuelas rurales para su transporte	Los alumnos y alumnas beneficiados acuden a sus escuelas.
Componente	Becas otorgadas a estudiantes de educación superior inscritos en instituciones públicas en los programas de licenciatura y técnico superior universitario para el acceso, permanencia y conclusión de educación	Los estudiantes de educación superior pública permanecen y concluyen con su educación
Componente	Créditos educativos otorgados a la población estudiantil quintanarroense de nivel superior y posgrados	Pago puntual a la población estudiantil de quintanarroense de nivel medio superior y posgrados
Componente	Mochilas entregadas a alumnos en situación de vulnerabilidad	No disponible
Actividad	Distribución de mochilas	No disponible
Actividad	Sesión de practica de crianza de padres y madres de familia en las zonas marginadas de universo compensatorio	Los padres y madres de familia asisten a las sesiones de educación inicial no escolarizada y aplica prácticas de crianza efectivas que impactan en el desarrollo integral de los infantes.
Actividad	Capacitación a asociaciones de padres de familia de escuelas de educación básica	Los familiares del alumnado asisten a las sesiones de capacitación y aplican los conocimientos adquiridos.
Actividad	Distribución de paquetes de útiles escolares al alumnado de educación básica inscritos en escuelas del universo compensatorio.	El alumnado hace buen uso de los útiles escolares en el desarrollo de sus actividades escolares.



Resumen Narrativo		Supuestos
Actividad	Entrega de apoyos a la gestión escolar a escuelas de educación básica del universo compensando.	Las asociaciones de padres de familia formalmente constituidas firman de manera voluntaria el convenio de colaboración
Actividad	Asesoría pedagógica itinerante sobre estrategias didácticas para mejorar la práctica docente e integrar la participación y colaboración de los padres y madres de familia	Los y las docentes mejoran su práctica docente. Los padres y las madres de familia participan y colaboran en la comunidad escolar
Actividad	Recepción, revisión y validación de las solicitudes de becas académicas entregadas por las escuelas particulares incorporadas a la Secretaría de Educación y Cultura del Estado	Los padres de familia, alumnos y alumnas realizan su solicitud de beca en el periodo establecido en la convocatoria vigente
Actividad	Selección y entrega de resultados del programa de becas académicas.	Las autoridades educativas estatales realizan la entrega de los resultados a todas las escuelas participantes en el proceso
Actividad	Selección de alumnos y alumnas beneficiados con las becas económicas estatales o de excelencia.	Las solicitudes cumplen con todos los requisitos establecidos en la convocatoria.
Actividad	Supervisión del pago de las becas económicas estatales y de excelencia.	Dispersión oportuna en las cuentas bancarias del recurso asignado a los alumnos (as) beneficiados (as) con beca
Actividad	Detección y selección de alumnos y alumnas de escuelas rurales para el otorgamiento de una beca de transporte	Se realiza la detección oportuna de necesidades para alumnos y alumnas.
Actividad	Entrega de becas de transporte a las y los alumnos seleccionados	Los alumnos y alumnas continúan con sus estudios.
Actividad	Proceso de selección, otorgamiento y publicación de becas de Manutención Quintana Roo de acuerdo a la convocatoria vigente	Las instituciones Públicas de Educación Superior apoyan en el proceso de selección de becarios y posteriormente el Comité Técnico de manutención Quintana Roo aprueba el padrón de beneficiarios
Actividad	Supervisión del pago de becas de Educación Superior	Dispersión oportuna de las cuentas bancarias del recurso asignado a alumnos y alumnas beneficiados con la beca de manutención
Actividad	Actualización de expedientes de acreditados y acreditadas que se encuentran en periodo de financiamiento como en el periodo de amortización	Los y las alumnas acuden a las oficinas a actualizar su expediente.
Actividad	Supervisión del pago de los créditos educativos	Pago puntual a estudiantes quintanarroenses que cuentan con un crédito educativo
Actividad	Control de cartera y recuperación de los créditos en periodo de amortización	Los y las alumnas cumplen con su pago continuamente

Fuente: elaboración propia con información de la SEQ.

Análisis de la Lógica Vertical

Es posible identificar la relación causal entre las Actividades con el Componente, el Componente con el Propósito, y el Propósito con el Fin, es decir, el cumplimiento de los objetivos planteados en el resumen narrativo guarda congruencia entre ellos. Sin embargo, no es posible identificar algún componente que se encuentre directamente relacionado con el bien que el programa entrega a los beneficiarios, es decir, los “uniformes”.

Los Supuestos al sumarse al resumen narrativo, permiten establecer los factores de mayor relevancia para la consecución de los objetivos. Sin embargo, a nivel Actividades y al nivel Fin existen supuestos que no son factores externos a la dependencia ejecutora, es decir son factores sobre los que la dependencia puede influir para el logro del resumen narrativo, estos son:

“Pago puntual a la población estudiantil quintanarroense de nivel medio superior y posgrados”

“Dispersión oportuna de las cuentas bancarias del recurso asignado a alumnos y alumnas beneficiados con la beca de manutención”

Es necesario que esta situación se corrija para los ejercicios posteriores debido a que una lógica vertical en la que el análisis de los factores externos (Supuestos) se realice correctamente, permitirá que las acciones que el programa desarrolla se puedan finalizar sin que se enfrente a situaciones que impidan el logro de sus objetivos.

Lógica Horizontal

La Lógica Horizontal vincula el resumen narrativo de cada uno de los objetivos con los indicadores que sean necesarios y suficientes para poder evaluar el grado de cumplimiento de las metas que previamente debieron ser definidas, así mismo, cada indicador debe de contar con los medios de verificación, mismos que deberán ser suficientes y necesarios para obtener la información sobre la estimación de los Indicadores. En lo sucesivo, nos enfocaremos en las principales características de los indicadores del desempeño y de los medios de verificación (Aldunate E. Córdoba J., 2011).

Definición y tipo de Indicador por Nivel de Objetivos de la MIR.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público define un indicador de desempeño como:

“La expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros (cumplimiento de objetivos y metas establecidas), reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados.”

Entonces un indicador del desempeño se utiliza para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos para cada programa público, éste indicador genera la información necesaria para el monitoreo y evaluación del programa, con la finalidad de apoyar la toma de decisiones en la asignación de los recursos.

Los indicadores de desempeño se dividen en dos tipos:

1. *Indicador Estratégico*
2. *Indicador de gestión*

Derivado de esto el tipo de indicador que corresponde por nivel de objetivos de la MIR es la siguiente:

Tabla 3.- Tipo de indicador por nivel de objetivo

NIVEL DE OBJETIVO	TIPO DE INDICADOR
FIN	ESTRATÉGICO
PROPOSITO	Estratégico
COMPONENTE	ESTRATÉGICO (cuando considera la entrega de un bien o servicio que incida directamente en la población objetivo) DE GESTIÓN (cuando <u>NO</u> considera la entrega de un bien o servicio que incida directamente en la población objetivo)
ACTIVIDAD	GESTION

FUENTE: SHCP, 2010.

Crterios para la aprobación de Indicadores de la MIR.

La aprobación de indicadores es el proceso mediante el cual se establece si los indicadores de resultados, servicios y gestión de los programas presupuestarios cumplen con los criterios mínimos necesarios para medir los objetivos de dichos programas en un punto determinado en el tiempo.

Las etapas de la aprobación se llevan a cabo mediante trabajo de gabinete con la participación de diversos actores; para ello se utilizan, principalmente, los documentos referentes a la MIR y las fichas de los indicadores en el ejercicio fiscal correspondiente.

Si bien el análisis se centra en examinar los criterios que cumplen los indicadores, la aprobación incluye de manera implícita un análisis de la lógica causal del diseño del programa, ya que, en algunos casos, para poder determinar si los indicadores cumplen con los criterios considerados en la aprobación, es preciso también conocer en profundidad el objetivo al cual se encuentran vinculados.

El análisis de las metas y las líneas base de los indicadores realizados en la aprobación se dirige a valorar si éstas son consistentes con su frecuencia de medición, el sentido del indicador y la meta planteada.

Asimismo, en el caso de los medios de verificación para construir los indicadores, el análisis centra su interés en que éstos se encuentren claramente identificados, que sean consistentes con lo que el indicador busca medir y que estén disponibles para el programa con los recursos que posee.

Tabla 4.- Criterios CREMA

Criterio	Descripción	Rubro	Subrubro
Claro	El indicador debe ser preciso sobre cómo, cuándo y dónde va a cambiar la situación de los beneficiarios	¿La fórmula de cálculo de indicador es coherente con su nombre?	¿La fórmula de cálculo se encuentra expresada como es señalado en el nombre (porcentaje, proporción, tasa, etcétera)? ¿El nombre del indicador expresa lo conformado en la fórmula de cálculo?
		¿Existe coherencia dentro de los elementos (numerador y denominador) que conforma la fórmula de cálculo del indicador	¿Existe coherencia del numerador y denominador en cuanto a frecuencias de medición y unidades de medida?
		¿La descripción de las variables de la fórmula de cálculo permite tener claridad sobre cualquier concepto incluido en ella?	¿La definición de las variables es clara y si utiliza conceptos especializados, éstos se explican en una nota técnica?
Relevante	El indicador debe ser apropiado y medir aspectos importantes del objetivo	¿El indicador refleja un factor o variable central del logro del objetivo?	¿Existe al menos un factor relevante del objetivo que se mide en el indicador?
		¿El indicador está asociado a una meta(s) específica(s) de acuerdo con la frecuencia de medición establecida?	¿El indicador cuenta con al menos una meta específica de acuerdo con la frecuencia de medición?
Monitoreable	El indicador debe poder ser sometido a una evaluación independiente	¿El indicador tiene un valor de línea base para su seguimiento?	¿El indicador tiene especificado el valor de la línea de base, o bien, tiene explícito cuándo se realizará el primer levantamiento para la línea base?
		¿Los medios de verificación planteados en el indicador son consistentes?	¿La frecuencia de medición coincide con la de los medios de verificación? ¿Los datos de las variables a medir efectivamente son medidos por el medio de verificación planteado?
Adecuado	El indicador debe ofrecer una base suficiente que permita estimar el desempeño y evaluar los resultados	¿Existe congruencia en el establecimiento de metas anuales y sexenales?	¿Las metas anuales y sexenales son congruentes en el sentido del indicador?
		¿La dimensión del indicador está bien identificada (eficacia, eficiencia, calidad, economía)?	¿La dimensión del indicador coincide con los conceptos de las guías y manuales de la Metodología de Marco Lógico?

Fuente: CONEVAL 2014.



Medios de Verificación.

Para completar la lógica horizontal de la MIR es necesario incorporar los medios de verificación, es decir: la fuente de información donde se obtendrán los datos para poder estimar los indicadores. Estas fuentes de información deben ser públicas y de fácil acceso.

33

Las principales fuentes de información que se pueden utilizar son:

1. Estadísticas
2. Materiales publicados
3. Encuestas
4. Informes de auditoría
5. Anuarios estadísticos de cada Dependencia

La finalidad de incluir en la MIR los medios de verificación de cada indicador es para lograr una mayor calidad en la información que se obtiene de la misma y así poder tener una correcta evaluación de los logros del programa.

Al no contar con algún objetivo relacionado con el bien “Uniformes” dentro de la MIR del programa *E093-Apoyos para la permanencia y conclusión de la educación*, no fue posible realizar el análisis de la lógica horizontal, por lo tanto, no se cuenta con indicadores estratégicos o de gestión para medir el grado de avance en el cumplimiento de las metas establecidas del programa evaluado.

Cobertura y Focalización⁷

Programa presupuestario: E093 – Apoyos para la permanencia y conclusión de la educación.

34

Este programa no cuenta con un documento normativo, sin embargo, se encuentra alineado al Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022 como se describe a continuación:

Eje 4.- Desarrollo Social y disminución a la desigualdad.

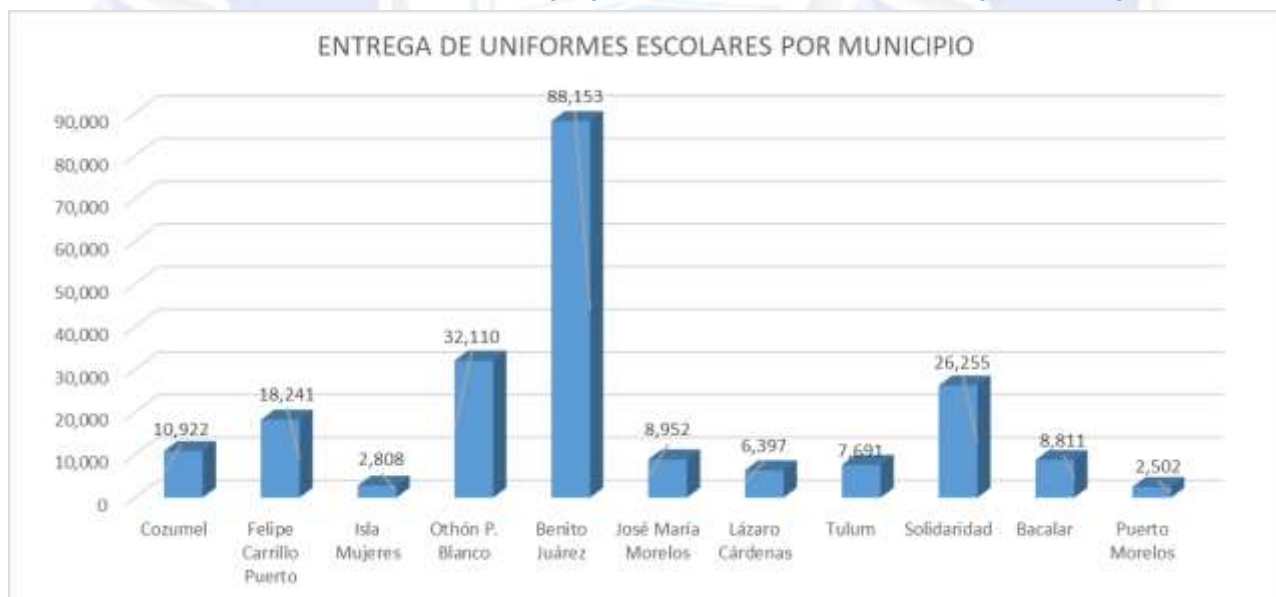
Programa 23: Educación Pública de Calidad.

Línea de acción 6: realizar al interior de las escuelas públicas entrega de útiles y uniformes escolares gratuitos a alumnos de nivel básico al inicio del ciclo escolar.

Población potencial: estudiantes de educación básica del Estado de Quintana Roo.

Durante el ciclo escolar 2017-2018, se realizó la dotación de 212,842 paquetes de uniformes escolares gratuitos con los que se beneficiaron a igual número de alumnos de nivel primaria de la modalidad general e indígena del estado de Quintana Roo.

Gráfica 1.- Distribución de paquetes de uniformes escolares por municipio⁸



⁷ Información proporcionada por la SEQ.

⁸ Fuente: elaboración propia con información de la Cuenta pública 2017 de la SEQ.

Análisis Financiero⁹

Principales acciones y resultados de la gestión de Programas Presupuestarios.

De acuerdo con las atribuciones conferidas a la Secretaría de Educación, y el ejercicio de las actividades institucionales a cargo de sus unidades responsables, durante el ejercicio fiscal 2017, se ejecutaron diversos programas presupuestarios y proyectos. Entre ellos, **el programa de entrega de uniformes escolares a alumnos en situación de vulnerabilidad** del cual se describen sus principales resultados en esta sección.

Como parte de las estrategias del Gobierno del Estado, para combatir la desigualdad y fomentar la equidad educativa en el estado, se entregaron uniformes escolares a 212 mil 842 alumnos de preescolar general, indígena y migrante; primaria general, indígena y migrante; educación especial, así como telesecundarias de los once municipios, durante el ciclo escolar 2017-2018.

Análisis Financiero del Programa de entrega de mochilas y útiles escolares a alumnos en situación de vulnerabilidad¹⁰.

Tomando como base el presupuesto modificado del ejercicio 2017 por la cantidad de \$121'674,130.00 pesos, el presupuesto devengado representa el 99.74% del presupuesto modificado, el presupuesto pagado, representa el 21.12% en relación al presupuesto modificado y el subejercicio, representa el 0.26% del presupuesto modificado, tal como se puede apreciar en la siguiente gráfica:

⁹ Información obtenida de la Cuenta Pública 2017 de la SEQ.

¹⁰ Únicamente se analiza el ejercicio 2017 en virtud de que no se proporcionó información de los ejercicios 2015 y 2016 por la SEQ.

Gráfica 2.- Análisis por Clasificación funcional



Fuente: elaboración propia con información de la SEQ.

Análisis por Capítulos.

Es importante señalar que el programa fue ejercido al 100% en el capítulo 4000, transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas.

Análisis por el origen de los recursos.

Como se observa en la gráfica 4, en el ejercicio 2017, la aportación Estatal representa el 78.88% y la aportación Federal representa el 21.12%.

Gráfica 3.- Análisis por el origen de los recursos



Fuente: elaboración propia con información de la SEQ.

Principales Hallazgos de la Evaluación

1. El programa evaluado no cuenta con Reglas de Operación a nivel estatal, lo que dificulta la determinación de sus alcances y rendición de cuentas.
2. El programa sujeto a evaluación no cuenta con un documento diagnóstico de carácter oficial donde se pueda observar la definición de la problemática, así como la definición de la población objetivo y potencial.
3. En lo relativo al análisis de los involucrados el programa no cuenta con la evidencia que permita identificar que el análisis de este elemento de la MML fue realizado.
4. A pesar que la SEQ cuenta con la información para sustentar el análisis de la problemática y de los objetivos a través de los esquemas de Árboles, no presenta evidencia alguna donde se pueda apreciar la determinación de las alternativas que son incluidas en su MIR.
5. No se cuenta con información de la ficha técnica para los indicadores definidos en la MIR, de los objetivos de nivel FIN y PROPÓSITO, de igual forma no se presentó avance sobre el nivel de cumplimiento de las metas establecidas para dichos Indicadores.
6. Es posible identificar la relación causal entre las Actividades con el Componente, el Componente con el Propósito, y el Propósito con el Fin, es decir, el cumplimiento de los objetivos planteados en el resumen narrativo guarda congruencia entre ellos. Sin embargo, no es posible identificar algún Componente que se encuentre directamente relacionado con el bien que el programa entrega a los beneficiarios, es decir, los “uniformes”.

7. Al no contar con algún objetivo relacionado con el bien “Uniformes” dentro de la MIR del programa *E093-Apoyos para la permanencia y conclusión de la educación*, no es posible realizar el análisis de la lógica horizontal, por lo tanto, no se cuenta con indicadores estratégicos o de gestión para medir el grado de avance en el cumplimiento de las metas establecidas del programa evaluado.
8. La Matriz 4x4 proporcionada no permite observar su alineación al plan estratégico del Estado vigente.
9. No se proporcionó la ficha técnica del indicador a nivel FIN, PROPÓSITO, COMPONENTE Y ACTIVIDAD, por lo que no se pudo observar su congruencia con el resumen narrativo ni evaluar su grado de cumplimiento con los criterios CREMA.
10. No fue posible realizar un análisis financiero del presupuesto asignado al programa evaluado, para el período de al menos 3 años como lo señala el modelo de términos de referencia; únicamente se analiza el ejercicio 2017 en virtud de que la información proporcionada por la SEQ no permitió la comparación del crecimiento del presupuesto en precios corrientes y constantes, la comparación según la fuente de financiamiento, la distribución por capítulos y partidas, la distribución per-cápita del presupuesto (relación presupuesto-beneficiario para los casos que aplique).
11. Resultado del análisis del Anexo A de la MIR: La calificación se divide en aspectos cualitativos y cuantitativos, el primero tiene un valor de 75% y el segundo 25%, de los cuales después del análisis realizado al Resumen Narrativo se determinó que en los aspectos cualitativos alcanzan una calificación de 53% y en los cuantitativos 25%, lo que sumado da un total de 78%.

Implementación del Presupuesto basado en Resultados

Como parte de los trabajos de evaluación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de las dos herramientas establecidas en el Modelo de Términos de Referencia¹¹ (TdR).

La primera herramienta consiste en la valoración de la construcción de la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR), la cual consta de 4 apartados, uno por cada nivel de objetivo (Fin, Propósito, Componente y Actividad), cada uno dividido en dos secciones: Aspectos Cuantitativos y Aspectos Cualitativos.

Los Aspectos Cuantitativos representan el 25% de la calificación final de la Matriz y están enfocados a determinar si la MIR cuenta con los elementos necesarios de acuerdo con la MML, es decir, Resumen Narrativo, Indicadores, Medios de Verificación y Supuestos para cada nivel de objetivo.

Para la valoración de los Aspectos Cuantitativos, por cada nivel de objetivo se consideran cuatro factores, a los que se asigna el valor de 1 en caso de una respuesta afirmativa (SI) y 0 en caso de una respuesta negativa (NO). La valoración final de los Aspectos Cuantitativos es el resultado del promedio de la calificación obtenida por cada nivel de objetivo (Fin, Propósito, Componente y Actividad).

Los Aspectos Cualitativos representan el 75% de la calificación final de la Matriz y están enfocados a determinar la congruencia de la Lógica Vertical y la Lógica Horizontal para cada nivel de objetivo de la MIR. Para la valoración de los Aspectos Cualitativos, por cada nivel de objetivo se consideran siete factores, a los que se asigna el valor de 25%, 50%, 75% o 100%, único para cada factor de los diferentes niveles de objetivo.

¹¹ Elaborados por el Instituto de Evaluación del Desempeño para el ejercicio 2017.

La valoración final de los Aspectos Cualitativos es el resultado del promedio de la calificación obtenida por cada nivel de objetivo (Fin, Propósito, Componente y Actividad).

La Herramienta para la Valoración de la MIR cuenta con una columna de Observaciones, donde se argumenta el porqué del porcentaje otorgado a cada uno de los factores de los Aspectos Cualitativos.

Para la valoración de la MIR, primero se calcula el promedio de la calificación obtenida por cada elemento (Fin, Propósito, Componente y Actividad), por cada uno de los Factores: Aspectos Cualitativos y Aspectos Cuantitativos.

El siguiente paso es la ponderación de los promedios de acuerdo con la calificación asignada de cada aspecto:

$$Ponderacion\ Acuan = Promedio\ Acuan \times 25\% = Promedio\ Ponderado$$

$$Ponderacion\ Acuali = Promedio\ Acuali \times 75\% = Promedio\ Ponderado$$

La calificación se dividió en: aspectos cualitativos, los cuales tienen un valor de 75% y cuantitativos: los cuales tienen un valor de 25%.

La calificación final de la MIR se calcula de la siguiente forma:

$$Cal\ MIR = \left(\frac{\Sigma(Promedio\ Ponderado\ Acuan + Promedio\ Ponderado\ Acuali)}{2} \right) = Calificacion\ Final\ Promedio$$

Después del análisis realizado al Resumen Narrativo se determinó que en los aspectos cualitativos alcanzan una calificación de 53% y en los cuantitativos 25%, lo que sumado da una calificación total del 78%.

La segunda herramienta consiste en la aplicación de un cuestionario (Anexo B), cuyo objetivo es conocer las acciones que se han llevado a cabo dentro de las dependencias del Gobierno del Estado de Quintana Roo en el marco del proceso de implementación del Presupuesto Basado en Resultados.

La valoración de las preguntas se realizará de acuerdo a lo establecido en los TdR, de acuerdo a la siguiente ponderación:

Tabla 7.- Ponderación del cuestionario

Sección	Pregunta	Ponderación
Marco Jurídico	1-5	5%
Planeación Estratégica	6-9	5%
Programación Presupuestaria	10-14	5%
Ejercicio y Control	15-17	5%
Seguimiento de los programas presupuestarios	18-27	30%
Evaluación del Desempeño	28-33	30%
Capacitación en PbR SED	34-37	20%
Total	37	100%

Fuente: elaboración propia con base en los TdR.

Una vez realizado el análisis del anexo B – cuestionario, se determinó que la SEQ obtuvo el siguiente resultado:

Tabla 8.- Calificación obtenida por la SEQ en el anexo B

Sección	Pregunta	Número preguntas	Ponderación	Calificación obtenida
1	1 a 5	5	5.00%	5%
2	6 a 9	4	5.00%	5%
3	10 a 14	5	5.00%	3%
4	15-17	3	5.00%	5%
5	18-27	10	30.00%	27%
6	28-33	6	30.00%	20%
7	34-36	3	20.00%	20%
Total	36	36	100.00%	85%

Fuente: elaboración propia con base en los TdR.



La calificación obtenida en el Anexo A - MIR representa un valor del 60% y del Anexo B - cuestionario tendrá un valor del 40%, para al final obtener una calificación en el nivel de implementación del 100%.

43

Con base en la utilización de estas dos herramientas, se pudo determinar el porcentaje del nivel de implementación del PbR con el que cuenta la Secretaría de Educación de Quintana Roo, el cual fue del 81%.



Análisis FODA

FORTALEZAS

- La SEQ es una dependencia del Poder Ejecutivo del Estado, la cual se encarga de formular, coordinar y evaluar la política educativa del estado, proponer, elaborar, suscribir y ejecutar los acuerdos y convenios de coordinación en materia educativa.
- La SEQ se encuentra alineada estratégicamente a los planes de desarrollo nacional y estatal, lo que permite orientar sus acciones a un objetivo específico.
- La SEQ cuenta con un marco normativo y jurídico que justifica y le da las facultades necesarias para poder cumplir con sus objetivos.
- La SEQ cuenta con la implementación de la MIR, herramienta que permite hacer una mejor planeación estratégica a través de los indicadores de gestión y estratégicos.

OPORTUNIDADES

- La SEQ tiene acceso a financiamiento de estudios y programas en materia educativa, lo que le permite implementar distintos apoyos para el fomento de la permanencia y conclusión de la educación a nivel básico.
- Existen instancias o dependencias nacionales que ofrecen capacitación en temas relacionados específicamente con PbR, SED y MML.
- La SEQ al estar armonizado contablemente, estará en posibilidad de adoptar los lineamientos y normas específicos del CONAC.

DEBILIDADES

- El programa evaluado no está alineado al Plan Nacional y Plan Estatal de Desarrollo 2016 – 2022, lo que no permite orientar sus acciones a un objetivo específico.
- El programa evaluado no cuenta con Reglas de Operación a nivel estatal, lo que dificulta la determinación de sus alcances y rendición de cuentas.
- La SEQ cumple con su obligación de reportar mediante los sistemas establecidos el grado de avance de sus actividades, sin embargo, no se cuentan con evidencias documentales al 100% que respalden esta información.
- Los reportes de avance de indicadores del programa evaluado, no mantienen fijo el valor del denominador, lo que dificulta conocer el avance real.
- El programa sujeto a evaluación no cuenta con un documento diagnóstico de carácter oficial donde se pueda observar la definición de la problemática.
- En lo relativo al análisis de los involucrados el programa no cuenta con la evidencia que permita identificar que el análisis de este elemento de la MML fue realizado.
- No presenta evidencia alguna donde se pueda apreciar la determinación de las alternativas que son incluidas en su MIR.
- En la matriz existen indicadores del nivel Fin, Propósito, Componente y Actividad que no cumplen con los criterios CREMA.

AMENAZAS

- El relevo en el poder ejecutivo federal puede presentar recortes al presupuesto de egresos de la federación, así como retrasos en la ministración del recurso, lo que podría implicar una disminución al presupuesto destinado al programa.
- La economía familiar a nivel estatal es un factor determinante en el aprovechamiento escolar, ya que por diversos problemas económicos y sociales limita el poder adquisitivo de las familias lo que propiciaría que los educandos no cuenten con los materiales necesarios para su desarrollo educativo.
- La falta de verificación de la información manifestada por los solicitantes de los distintos programas de apoyos, ocasiona que los recursos destinados a dichos programas no lleguen a la población objetivo.



Aspectos Susceptibles de Mejora

El programa “E093 – Apoyos a la Permanencia y conclusión de la Educación”, no cuenta con hallazgos y recomendaciones específicas de años anteriores, por ser el primer año que es sujeto a evaluación; por lo tanto, no fue posible realizar un análisis del apartado de Aspectos Susceptibles de Mejora.



Conclusiones y Recomendaciones

1. Se recomienda la elaboración de las Reglas de Operación a nivel estatal, lo que permitirá la determinación de sus alcances y rendición de cuentas.
2. Se recomienda elaborar un documento diagnóstico de carácter oficial donde se pueda observar la definición de la problemática.
3. En lo relativo al análisis de los involucrados, se recomienda establecer un documento oficial del programa que permita identificar el análisis de este elemento de la MML.
4. Se exhorta sustentar el análisis de la problemática y de los objetivos a través de los esquemas de Árboles, ya que no se presenta evidencia alguna donde se pueda apreciar la determinación de las alternativas que son incluidas en su MIR.
5. Se recomienda dar seguimiento a la información del avance registrado por los indicadores de nivel Fin y Propósito en el cumplimiento de las metas establecidas en la planeación del ejercicio, de acuerdo a su frecuencia de medición.
6. Se deberá incluir en la MIR algún componente y actividades que se encuentren directamente relacionados con el bien que el programa entrega a los beneficiarios.
7. Se deberá incluir en la MIR algún indicador de desempeño que permita medir el grado de avance en el cumplimiento de las establecidas del programa evaluado.
8. Se recomienda incluir en la Matriz 4x4 su alineación al plan estratégico del Estado vigente.

9. De acuerdo con lo que establece la MML, se deberá contar con las fichas técnicas de los distintos niveles (FIN, PROPÓSITO, COMPONENTE Y ACTIVIDAD) para poder observar la congruencia con el resumen narrativo y así evaluar su grado de cumplimiento con los criterios CREMA; del mismo modo la MML pide que los Medios de Verificación sean de carácter público y de fácil acceso.
10. El presupuesto asignado al programa evaluado, deberá presentarse como lo señala el CONAC, para poder analizar un período de al menos 3 años como lo señala el modelo de términos de referencia.
11. Se obtuvo un 81% del nivel de implementación del PbR, por lo cual se recomienda reforzar la capacitación del personal en temas de PbR – SED y MML, para mejorar el diseño de su MIR.



Datos de identificación del programa evaluado.

IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)	
1. Nombre del (los) programa(s) evaluado(s): Programa de entrega de uniformes escolares a alumnos en situación de vulnerabilidad.	
2. Siglas: No aplica	
3. Ente público coordinador del (los) programa(s): Secretaría de Educación de Quintana Roo.	
4. Poder público al que pertenece(n) el (los) programa(s): Poder Ejecutivo <input checked="" type="checkbox"/> Poder Legislativo <input type="checkbox"/> Poder Judicial <input type="checkbox"/> Ente Autónomo <input type="checkbox"/>	
5. Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) programa(s):	
5.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s): Dirección de Planeación de la SEQ.	
5.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):	
Nombre: Q.F.B. Alejandra Guadalupe Cetina Vázquez. Correo electrónico: enovelo69@hotmail.com Teléfono: 983-11-76286	Unidad administrativa: Dirección de Planeación de la SEQ.



Datos del despacho evaluador

Nombre del despacho: Soporte Organizacional del Sureste, S.C.

51

Domicilio fiscal: Avenida Ignacio Zaragoza número 210-A, Colonia Centro, Chetumal Quintana Roo. Código Postal 77000.

Teléfono: 01 (983) 1323404

Página web: www.soporteorganizacionaldelsureste.com

Correo electrónico: sos990324ef9@gmail.com

Director de Evaluación: L.C.C. Miguel Ángel Castillo Castillo.

Perfil: Licenciado en Contaduría con Certificación General Vigente emitida por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Experiencia en Evaluación: Evaluaciones al Desempeño al Gobierno del Estado de Quintana Roo, correspondiente a los ejercicios 2014, 2015, 2016 y actualmente 2017.

Cursos de Capacitación en el Área:

- Diplomado en “**Evaluación Gubernamental con Base Normativa en la Gestión para Resultados**”.
- Diplomado en “**Presupuestación. GPR, PBR, MML, (BASICO), Incursión en el Marco Normativo y ejercicios de aplicación**”.
- Diplomado en “**Presupuestación. GPR, PBR, MML, (AVANZADO), MIR, trabajo de Indicadores y Tema de Evaluación**”.
- Diplomado virtual en “**Contabilidad Gubernamental**”
- Diplomado en línea “**Presupuesto Basado en Resultados 2017**” impartido conjuntamente por la SHCP y la UNAM.



Principal equipo colaborador:

- Coordinador A:** L.C. Pedro del Ángel Dzib Sánchez.
Coordinador B: Arq. Delia Dafne Castillo Torres.
Analista: C. Delia Elvira Torres Alonso.
Analista: Arq. Juan Antonio Espino Domínguez.

Principal equipo colaborador:

Lic. Pedro del Angel Dzib Sánchez.

Función: Coordinador A.

Perfil: Licenciado en Contaduría.

Experiencia en Evaluación: Evaluaciones al Desempeño al Gobierno del Estado de Quintana Roo, correspondiente al ejercicio 2017.

Cursos de Capacitación en el Área:

- Diplomado en línea “**Presupuesto Basado en Resultados 2017**” impartido conjuntamente por la SHCP y la UNAM.

Arq. Delia Dafne Castillo Torres.

Función: Coordinador B.

Perfil: Licenciatura en Arquitectura.

Experiencia en Evaluación: Evaluaciones al Desempeño al Gobierno del Estado de Quintana Roo, correspondiente a los ejercicios, 2015, 2016 y actualmente 2017.

Cursos de Capacitación en el Área:

- • Diplomado en “**Presupuestación. GPR, PBR, MML, (BASICO), Incursión en el Marco Normativo y ejercicios de aplicación**”.
- • Diplomado en “**Presupuestación. GPR, PBR, MML, (AVANZADO), MIR, trabajo de Indicadores y Tema de Evaluación**”.
- Diplomado en línea “**Presupuesto Basado en Resultados 2017**” impartido conjuntamente por la SHCP y la UNAM.



Principal equipo colaborador:

C. Delia Elvira Torres Alonso.

Función: Supervisora.

Perfil: Pasante en Contaduría.

Experiencia en Evaluación: Evaluaciones al Desempeño al Gobierno del Estado de Quintana Roo, correspondiente a los ejercicios 2014, 2015, 2016 y actualmente 2017.

Cursos de Capacitación en el Área:

- • Diplomado en “**Evaluación Gubernamental con Base Normativa en la Gestión para Resultados**”
- • Diplomado en “**Presupuestación. GPR, PBR, MML, (BASICO), Incursión en el Marco Normativo y ejercicios de aplicación**”.
- • Diplomado en “**Presupuestación. GPR, PBR, MML, (AVANZADO), MIR, trabajo de Indicadores y Tema de Evaluación.**”

Arq. Juan Antonio Espino Domínguez

Función: Auxiliar

Perfil: Licenciatura en Arquitectura.

Experiencia en Evaluación: Evaluaciones al Desempeño al Gobierno del Estado de Quintana Roo, correspondiente a los ejercicios 2014, 2015, 2016 y actualmente 2017.

Cursos de Capacitación en el Área:

- • Diplomado en “**Presupuestación. GPR, PBR, MML, (BASICO), Incursión en el Marco Normativo y ejercicios de aplicación**”.
- • Diplomado en “**Presupuestación. GPR, PBR, MML, (AVANZADO), MIR, trabajo de Indicadores y Tema de Evaluación.**”

Bibliografía

1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
2. Ley General de Educación.
3. Ley de Planeación Federal.
4. Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.
5. Ley General de Contabilidad Gubernamental.
6. Secretaría de Hacienda y Crédito Público, (2010) Cédula: Conceptos básicos del Presupuesto basado en Resultados-Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED). México, Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
7. Secretaría de Hacienda y Crédito Público, (2010) Guía para el diseño de Indicadores Estratégicos. México, Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
8. Secretaría de Hacienda y Crédito Público, (2010) Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para resultados. México, Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
9. Manual de programación-presupuestación Sección I.
10. Secretaría de Finanzas y Planeación (2017). Lineamientos generales para la programación-presupuestación del gasto público para el ejercicio Fiscal 2017. Quintana Roo México.
11. Ley para la Coordinación de la Educación Superior. DOF 29-12-1978.
12. Ley General del Servicio Profesional Docente. DOF: 11-09-2013.
13. Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. Nueva ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 11-09-2013.
14. Ley para la Protección de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes. DOF 29-05-2000.
15. Ley Federal de Transparencia a la Información Pública Gubernamental.
16. Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Quintana Roo.
17. Ley de Presupuesto Contabilidad y Gasto Público del Estado.
18. Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Quintana Roo.



19. Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado.
20. Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Quintana Roo.
21. Ley de Educación para el Estado de Quintana Roo.
22. Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.
23. Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022.
24. Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación Específica del Desempeño de Fondos y Programas 2017 del Gobierno del Estado de Quintana Roo.

SITIOS VISITADOS EN LA WEB

http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/sitio_pbr/Paginas/gestion_resultados.aspx

<https://groo.gob.mx/seq>

Anexos

1. Glosario de términos

Aspectos Susceptibles de Mejora Derivado de Evaluaciones Externas: Hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en las evaluaciones externas y/o informes que pueden ser atendidos para la mejora del programa.

Criterios de elegibilidad: Características socioeconómicas o geográficas que debe tener una persona para que sea elegible y pueda recibir los beneficios de un programa o acción.

Estructura Programática: es el conjunto de categorías y elementos programáticos ordenados en forma coherente, el cual define las acciones que efectúan los ejecutores de gasto para alcanzar sus objetivos y metas de acuerdo con las políticas definidas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y en los programas y presupuestos, así como ordena y clasifica las acciones de los ejecutores de gasto para delimitar la aplicación del gasto y permite conocer el rendimiento esperado de la utilización de los recursos públicos.¹²

Evaluación: Análisis sistemático e imparcial 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.

Evaluación de Consistencia y Resultados: Evalúa sistemáticamente el diseño y desempeño de los programas federales, ofreciendo un diagnóstico sobre la capacidad institucional, organizacional y de gestión de los programas orientada hacia resultados. La finalidad de esta evaluación es proveer información que retroalimente el diseño, la gestión y los resultados de los programas.

¹² Estructura programática a emplear en el proyecto de Presupuesto de Egresos 2017. Fuente: SHCP.



Evaluación de Diseño: La llevan a cabo los programas de nueva creación, sujetos a reglas de operación.

Evaluación Específica de Desempeño: Es una valoración sintética del desempeño de los programas sociales que se presenta mediante un formato homogéneo. Esta evaluación muestra el avance en el cumplimiento de sus objetivos y metas programadas, a partir de una síntesis de la información contenida en el SIEED y mediante el análisis de indicadores de resultados, de servicios y de gestión.

57

Evaluación externa: Evaluación realizada por personas físicas o morales especializadas y con experiencia probada en la materia que corresponda evaluar; que cumplan con los requisitos de independencia, imparcialidad, transparencia y los demás establecidos en las disposiciones aplicables.

Ficha de Monitoreo: Es un instrumento sintético, consistente en una hoja, que brinda información sobre los resultados, la cobertura y la vinculación con el sector del programa o acción, con la finalidad de mostrar el avance en la atención de la problemática que atiende. Documenta, de manera estructurada y homogénea, el avance de todos los programas y acciones de desarrollo social del gobierno federal.

Indicador Estratégico: Mide el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los Pp. Contribuye a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos. Incluye a los indicadores de Fin, Propósito y aquellos de Componentes que consideran apoyos, bienes y/o servicios que impactan directamente a la población o área de enfoque. Impacta de manera directa en la población o área de enfoque (SHCP, 2010).

Indicador de gestión: Mide el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y/o servicios públicos son generados y entregados. Incluye los indicadores de Actividades y aquéllos de Componentes que entregan bienes y/o servicios para ser utilizados por otras instancias (SHCP. 2010).



Indicadores de Resultados: Herramienta cuantitativa o cualitativa que muestra el resultado o cambio en las condiciones de vida de la población derivados de la implementación de una intervención pública.

Indicadores de Servicios y Gestión: Herramienta cuantitativa o cualitativa que muestra aspectos relacionados con la gestión de una intervención pública, tales como la entrega de bienes y servicios a la población.

Instrumentos contributivos Instrumentos financiados principalmente por sus beneficiarios.

Instrumentos no contributivos Instrumentos financiados con impuestos generales y otros ingresos públicos no tributarios y que tienen propósitos redistributivos.

Matriz de Indicadores de Resultados (Matriz de Marco Lógico): Resumen de un programa en una estructura de una matriz de cuatro filas por cuatro columnas mediante la cual se describe el fin, el propósito, los componentes y las actividades, así como los indicadores, los medios de verificación y supuestos para cada uno de los objetivos.

Mecanismo de seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora Derivado de Evaluaciones Externas: Proceso para el seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora derivados de los informes o las evaluaciones externas de los programas presupuestarios.

Monitoreo: Proceso continuo que usa la recolección sistemática de información, como indicadores, estudios, diagnósticos, entre otros, para orientar a los servidores públicos acerca de los avances en el logro de objetivos de una intervención pública respecto a los resultados esperados.

Población atendida: Población beneficiada por un programa en un ejercicio fiscal.

Población objetivo: Población que un programa tiene planeado o programado atender para cubrir la población potencial y que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en su normatividad.



Población potencial: Población total que presenta la necesidad o problema que justifica la existencia de un programa y que, por lo tanto, pudiera ser elegible para su atención.

Recomendaciones: Sugerencias emitidas por el equipo evaluador derivadas de los hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas identificados en evaluaciones externas, cuyo propósito es contribuir a la mejora del programa.

Reglas de Operación: Son un conjunto de disposiciones que precisan la forma de operar un programa, con el propósito de lograr los niveles esperados de eficacia, eficiencia, equidad y transparencia.

Unidad de evaluación: Área administrativa ajena a la operación de los programas federales designada por las dependencias o entidades para coordinar la contratación, operación, supervisión y seguimiento de las evaluaciones; revisar su calidad y cumplimiento normativo; y enviar los resultados de la evaluación externa a las instancias correspondientes.

Unidad responsable: Área administrativa de las dependencias y, en su caso, de las entidades que debe rendir cuentas sobre los recursos humanos, materiales y financieros que administra para contribuir al cumplimiento de los programas comprendidos en la estructura programática autorizada al ramo o entidad.

2. Definiciones de la Ficha Técnica de los Indicadores Estratégicos y de Gestión.

Nombre: Es expresión que identifica al indicador y lo que se espera medir con él. Al redactar el nombre del indicador debemos considerar el no repetir el OBJETIVO que se está midiendo (FIN, PROPÓSITO, COMPONENTE, ACTIVIDAD), debe ser breve, claro y entendible por sí mismo, debe incluir la relación o noción aritmética, es decir, si se trata de un porcentaje, una tasa, un índice, etc.

Dimensión: hace referencia a los aspectos de logro para cada nivel de objetivos, las dimensiones que se consideran para los indicadores son:

Eficacia: mide el nivel de cumplimiento de los objetivos, esta dimensión puede estar presente en todos los niveles de objetivos de la MIR

Eficiencia: mide la relación que existe entre los productos y servicios generados por el programa o proyecto con relación a los insumos y costos necesarios para su elaboración, esta dimensión puede estar presente en los niveles de objetivo PROPOSITO, COMPONENTE, ACTIVIDAD.

Calidad: mide los atributos y propiedades que deben tener los productos y servicios para poder cumplir con los objetivos del programa, esta dimensión se utiliza en el nivel de objetivos de los COMPONENTES.

Economía: mide la capacidad del programa para generar o movilizar adecuadamente los recursos financieros, esta dimensión se utiliza en los niveles de objetivos de COMPONENTES Y ACTIVIDADES.

Definición del Indicador: es la explicación del indicador donde se precisa lo que se pretende medir, del nivel de objetivo al cual se encuentra ligado, nos ayuda a entender la utilidad, su finalidad o el uso del mismo.

Método de Cálculo: consiste en la expresión matemática que establece una relación entre dos o más variables establecidas para el indicador. Debe contener símbolos matemáticos para expresar las operaciones y debe expresar de manera puntual las características de las variables.

Unidad de Medida: corresponde a la determinación de la forma en que se quiere expresar el resultado de la medición del indicador, la unidad de medida deberá guardar correspondencia con el método de cálculo.

Frecuencia de Medición: corresponde a la periodicidad con la que se realiza el cálculo del indicador, por lo general se recomienda para cada nivel de objetivo la siguiente periodicidad:

1. FIN: la periodicidad máxima es sexenal, pudiendo ser medido en diferentes periodos, por ejemplo: sexenal, bienal, anual.
2. PROPOSITO: la periodicidad máxima es anual, pudiendo ser medido en diferentes periodos, por ejemplo: anual, semestral.
3. COMPONENTES: la periodicidad máxima es semestral, pudiendo ser medido en diferentes periodos, por ejemplo: semestral, trimestral.
4. ACTIVIDAD: la periodicidad máxima es trimestral, pudiendo ser medido en diferentes periodos, por ejemplo: trimestral, mensual.

3. Herramientas para la valoración de la Implementación del Presupuesto basado en Resultados.

Anexo A – Valoración de la MIR

Programa Presupuestario: E093 – APOYOS PARA LA PERMANENCIA Y LA CONCLUSIÓN DE LA EDUCACIÓN

Rubros y Sub-rubros de Evaluación del Cumplimiento de los Elementos de la Matriz de Indicadores	Criterios de Valoración		Calificación/ Promedio	Observaciones		
	SI	NO				
	6.25%	0%				
FIN						
Aspectos Cuantitativos						
La matriz cuenta con el Resumen Narrativo del objetivo Fin	1	0	6.25%			
La matriz cuenta con indicadores para el objetivo Fin	1	0	6.25%			
La matriz tiene especificados los medios de verificación para cada uno de los indicadores del objetivo Fin	1	0	6.25%			
La matriz tiene especificados los supuestos necesarios para la sostenibilidad de la contribución realizada por el programa al logro del Fin	1	0	6.25%			
TOTAL	4	0	25.00%			
Aspectos Cualitativos						
Valor	25%	50%	75%	100%	Promedio	Observaciones
En qué porcentaje el FIN es congruente con los objetivos del PED.	25%	0%	0%	0%	25%	El documento que proporcionó la SEQ no permite observar la alineación al PED.
En qué porcentaje el FIN es congruente con la sintaxis establecida en la MML.	0%	0%	0%	100%	100%	
En qué porcentaje los indicadores de Fin son congruentes con el Resumen Narrativo	0%	0%	0%	100%	100%	
En qué porcentaje Los indicadores de Fin cuentan con los elementos de la ficha técnica	25%	0%	0%	0%	25%	No se proporcionó la ficha técnica de los indicadores.
En qué porcentaje Los indicadores de Fin cumplen con los criterios de Claridad, Relevancia, Economía, Monitoreable, Adecuado y Aportación Marginal (CREMA)	25%	0%	0%	0%	25%	No se proporcionó la ficha técnica de los indicadores.
En qué porcentaje los Medios de Verificación de los indicadores de Fin se encuentran disponibles y de fácil acceso a la población en general	0%	0%	0%	100%	100%	
En qué porcentaje los Supuestos definidos para el Fin son factores ajenos y relevantes para el logro del objetivo.	0%	0%	0%	100%	100%	
TOTAL	75%	0%	0%	400%	68%	



PROPÓSITO						
Aspectos Cuantitativos						
La matriz cuenta con el Resumen Narrativo del objetivo Propósito	1.00	0.00	6.25%			
La matriz cuenta con indicadores para el objetivo Propósito	1.00	0.00	6.25%			
La matriz tiene especificados los medios de verificación para cada uno de los indicadores del objetivo Propósito	1.00	0.00	6.25%			
La matriz tiene especificados los supuestos necesarios para la sostenibilidad de la contribución realizada por el programa al logro del Propósito	1.00	0.00	6.25%			
TOTAL	4.00	0.00	25.00%			
Aspectos Cualitativos						
Valor	25%	50%	75%	100%	Promedio	Observaciones
En qué porcentaje el Propósito es congruente con el Objetivo de nivel FIN	0%	0%	0%	100%	100%	
En qué porcentaje el Propósito es congruente con la sintaxis establecida en la MML.	0%	0%	%	100%	100%	
En qué porcentaje los indicadores de Propósito son congruentes con el Resumen Narrativo	0%	0%	0%	100%	100%	
En qué porcentaje los indicadores de Propósito cuentan con los elementos de la ficha técnica	25%	0%	0%	0%	25%	No se proporcionó la ficha técnica de los indicadores.
En qué porcentaje Los indicadores de Propósito cumplen con los criterios de Claridad, Relevancia, Economía, Monitoreable, Adecuado y Aportación Marginal (CREMAA)	25%	0%	0%	0%	25%	No se proporcionó la ficha técnica de los indicadores.
En qué porcentaje los Medios de Verificación de los indicadores de Propósito se encuentran disponibles y de fácil acceso a la población en general	0%	50%	0%	0%	50%	De acuerdo con lo que establece la MML, las características de los MV deben ser públicos y de fácil acceso, y al ser un registro interno no cumplen con dichas características.
En qué porcentaje los Supuestos definidos para el Propósito son factores ajenos y relevantes para el logro del objetivo.	0%	0%	0%	100%	100%	
TOTAL	50%	50%	0%	400%	71%	
COMPONENTES						
Aspectos Cuantitativos						
La matriz cuenta con el Resumen Narrativo del objetivo Componente	1.00	0.00	6.25%			
La matriz cuenta con indicadores para el objetivo Componente	1.00	0.00	6.25%			
La matriz tiene especificados los medios de verificación para cada uno de los indicadores del objetivo Componente	1.00	0.00	6.25%			



La matriz tiene especificados los supuestos necesarios para la sostenibilidad de la contribución realizada por el programa al logro del Componente	1.00	0.00	6.25%			
TOTAL	4.00	0.00	25.00%			
Aspectos Cualitativos						
Valor	25%	50%	75%	100%	Promedio	Observaciones
En qué porcentaje el Componente (s) es congruente con el Objetivo de nivel Propósito.	0%	0%	0%	100%	100%	
En qué porcentaje el Componente es congruente con la sintaxis establecida en la MML.	0%	0%	0%	100%	100%	
En qué porcentaje los indicadores de Componente son congruentes con el Resumen Narrativo	0%	0%	0%	100%	100%	
En qué porcentaje los indicadores de Componente cuentan con los elementos de la ficha técnica	25%	0%	0%	0%	25%	No se proporcionó la ficha técnica de los indicadores.
En qué porcentaje los indicadores de Componente cumplen con los criterios de Claridad, Relevancia, Economía, Monitoreable, Adecuado y Aportación Marginal (CREMA)	25%	0%	0%	0%	25%	No se proporcionó la ficha técnica de los indicadores.
En qué porcentaje los Medios de Verificación de los indicadores de Componente se encuentran disponibles y de fácil acceso a la población en general	0%	50%	0%	0%	50%	De acuerdo con lo que establece la MML, las características de los MV deben ser públicos y de fácil acceso, y al ser un registro interno no cumplen con dichas características.
En qué porcentaje los Supuestos definidos para el Componente son factores ajenos y relevantes para el logro del objetivo.	0%	0%	0%	100%	100%	
TOTAL	50%	50%	0%	400%	71%	
ACTIVIDADES						
Aspectos Cuantitativos						
La matriz cuenta con el Resumen Narrativo del objetivo Actividad	1.00	0.00	6.25%			
La matriz cuenta con indicadores para el objetivo Actividad	1.00	0.00	6.25%			
La matriz tiene especificados los medios de verificación para cada uno de los indicadores del objetivo Actividad	1.00	0.00	6.25%			
La matriz tiene especificados los supuestos necesarios para la sostenibilidad de la contribución realizada por el programa al logro del Actividad	1.00	0.00	6.25%			
TOTAL	4.00	0.00	25.00%			
Aspectos Cualitativos						
Valor	25%	50%	75%	100%	Promedio	Observaciones
En qué porcentaje la Actividad es congruente con el Objetivo de nivel Componente.	0%	0%	0%	100%	100%	
En qué porcentaje la Actividad es congruente con la sintaxis establecida en la MML.	0%	0%	0%	100%	100%	
En qué porcentaje los indicadores de Actividad son congruentes con el Resumen Narrativo	0%	0%	0%	100%	100%	



En qué porcentaje Los indicadores de Actividad cuentan con los elementos de la ficha técnica	25%	0%	0%	0%	25%	No se proporcionó la ficha técnica de los indicadores.
En qué porcentaje Los indicadores de Actividad cumplen con los criterios de Claridad, Relevancia, Economía, Monitoreable, Adecuado y Aportación Marginal (CREMA)	25%	0%	0%	0%	25%	No se proporcionó la ficha técnica de los indicadores.
En qué porcentaje los Medios de Verificación de los indicadores de Actividad se encuentran disponibles y de fácil acceso a la población en general	0%	50%	0%	0%	50%	De acuerdo con lo que establece la MML, las características de los MV deben ser públicos y de fácil acceso, y al ser un registro interno no cumplen con dichas características.
En qué porcentaje los Supuestos definidos para la Actividad son factores ajenos y relevantes para el logro del objetivo.	0%	0%	0%	100%	100%	
TOTAL					71%	

VALORACIÓN FINAL						
OBJETIVOS	Aspectos cualitativos	Promedio	Aspectos cuantitativos	Promedio	Promedio ponderado	Promedio Final MIR
FIN	68%	71%	25%	25%	Aspectos cuantitativos (25%)	78%
PROPÓSITO	71%		25%		25%	
COMPONENTES	71%		25%		Aspectos cualitativos (75%)	
ACTIVIDADES	71%		25%		53%	



Anexo B – Valoración de la implementación del PbR-SED.

Cuestionario

Marco Jurídico General de la Entidad.

1. ¿El marco jurídico vigente contempla en su Dependencia o Entidad, el cumplimiento al artículo 134 Constitucional, la evaluación del ejercicio de los recursos públicos?
R=Si, se anexa reglamento Interior
2. ¿El marco jurídico vigente en su Dependencia o Entidad en materia de evaluación del ejercicio de los recursos públicos es consistente con el marco normativo estatal y federal?
R= Si, están alineados al art. 134 de la CPEUM, Art. 54 de la LGCG, Arts. 27, 45, 85, 110 y 111 de la LFPRH y Art. 12 de la LFRCF, se anexa fragmentos de las leyes.
3. ¿El marco jurídico vigente en su Dependencia o Entidad contempla la incorporación de indicadores y sus resultados?
R= La Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas del Estado de Quintana Roo Lo contempla en su artículo 16.- “La fiscalización de la cuenta pública tiene por objeto:”
“I. Evaluar los resultados de la gestión financiera:”, asimismo también lo menciona la Ley de Presupuesto y Gasto Público del Estado de Quintana Roo, en su Capítulo II, Título De los Presupuestos de Egresos en los artículos 18, 63, 65, 67 Y 68. Se anexa fracción de las leyes.
4. En caso de contestar negativamente alguna de las preguntas anteriores ¿Existen proyectos de actualización normativa en su Dependencia o Entidad que incorporen el PbR-SED? ---
d) No se tiene contemplado hacer reformas.

5. ¿Qué reformas al marco normativo en su Dependencia o Entidad se tienen previstas para fortalecer la aplicación del modelo de PbR-SED?

R = Actualmente no se tiene contemplado hacer reformas, sin embargo, se ha analizado el Reglamento Interior de los Servicios Educativos de Quintana Roo, se determinó que es necesario realizar las actualizaciones en las fracciones que hablen del Programa Operativo Anual para alinearlos al modelo de PbR-SED.

Planeación Estratégica

6. El marco normativo de la Dependencia o Entidad contempla la obligación de alinear los programas presupuestarios al Plan Estatal de Desarrollo considerando los siguientes elementos o sus equivalentes:

	Sí	No
Objetivos	Sí	b)
Estrategias	Sí	b)
Líneas de acción	Sí	b)
Indicadores	Sí	b)
Metas vinculadas a los indicadores	Sí	b)

7. ¿La Dependencia o Entidad cuenta con un mecanismo que permita dar seguimiento a los indicadores para verificar el cumplimiento de las metas y objetivos de sus programas presupuestarios?

R= Si, a través del Sistema de Integración Programática y Presupuestal (SIPPRE) implementado por la Secretaría de Finanzas y Planeación (SEFIPLAN), se anexa captura de pantallas.

8. ¿Los programas presupuestarios de la Dependencia o Entidad se encuentran alineados a los objetivos de los programas sectoriales o de otro tipo derivados del Plan Estatal de Desarrollo? **Sí**

R= Si, en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), se describen las alineaciones correspondientes. Se anexan las MIR.

Programación Presupuestaria

9. El monto del presupuesto total aprobado para el ejercicio fiscal 2017 por cada programa presupuestario, se distingue entre Gasto Programable y No Programable.

R= En el ejercicio fiscal 2017 la integración del presupuesto, con base en las indicaciones de la Secretaría de Finanzas y Planeación del Estado (SEFIPLAN) se realizó bajo el enfoque de Programa Operativo Anual (POA), el presupuesto autorizado en el presente ejercicio fiscal (2018) ya se encuentra bajo el enfoque de PbR con Programas Presupuestarios definidos.

10. Señale cuántos programas presupuestarios fueron aprobados para el ejercicio fiscal 2017, distinguiendo entre Gasto Programable y No Programable.

R= En el ejercicio fiscal 2017 la integración del presupuesto, con base en las indicaciones de la Secretaría de Finanzas y Planeación del Estado (SEFIPLAN) se realizó bajo el enfoque de Programa Operativo Anual (POA), el presupuesto autorizado en el presente ejercicio fiscal (2018) ya se encuentra bajo el enfoque de Pbr con Programas Presupuestarios definidos.

11. ¿Durante el ejercicio fiscal 2017, la Dependencia o Entidad realizó un estudio para justificar la creación o modificación sustantiva de los programas presupuestarios con base en el análisis periódico de la información del comportamiento de estos?

R= No.

12. En caso afirmativo, ¿el estudio contempla, al menos los siguientes elementos?

	Sí	No
Identificación y descripción del Problema	a)	b)
Determinación y justificación de los objetivos de la intervención	a)	b)
Identificación y caracterización de la población potencial	a)	b)
Identificación y caracterización de la población objetivo	a)	b)
Cuantificación de la población objetivo	a)	b)
Relación con otros Programas presupuestarios	a)	b)
Otros (especifique)	a)	b)

13. Con independencia del origen de los recursos (federal o estatal) ¿existe un padrón de beneficiarios para cada programa presupuestario que entregue subsidios?

R= Existe un padrón de beneficiarios que reciben apoyos o subsidios. El padrón de beneficiarios puede ser consultado en la siguiente liga:

<http://www.seyc.gob.mx/armonizacion/tituloV67.php> de la página institucional

Ejercicio y Control.

14. ¿La Dependencia o Entidad cuenta con un sistema de control presupuestario que regule la programación, presupuestación, ejecución, registro e información del gasto?

R= Sí, se cuenta con dos sistemas informáticos interrelacionados para control presupuestal, para la programación, presupuestación, ejecución, registro e información del gasto:

1. Sistema de Planeación, Programación, Evaluación de Proyectos (SIPPEP)
2. Sistema de Recursos Financieros

15. ¿Se cuenta con instrumentos que permitan llevar un adecuado ejercicio del gasto de conformidad con los montos autorizados y el flujo de efectivo establecido?

R= Sí, para ello se cuenta con dos sistemas informáticos interrelacionados:

1. Sistema de Planeación, Programación, Evaluación de Proyectos (SIPPEP)
2. Sistema de Recursos Financieros

70

16. ¿Se cuenta con instrumentos o mecanismos para llevar a cabo adecuaciones presupuestarias en el ejercicio del gasto?

R=Si, para llevar a cabo adecuaciones presupuestales se cuenta con el Sistema de Planeación, Programación, Evaluación de Proyectos (SIPPEP).

Seguimiento de los Programas Presupuestarios

17. ¿La Dependencia o Entidad cuenta con indicadores de desempeño?

R= Si

18. ¿Los indicadores de desempeño cuenta con una página de internet con acceso público, en donde se puedan verificar los resultados de dichos indicadores?

R= PASH, Página WEB de la SEQ.

19. ¿Se cuenta con algún lineamiento o normatividad que establezca que algunas o todas las categorías de los programas presupuestarios de gasto programable deben de contar con Matriz de Indicadores para Resultados?

20. Considerando los programas presupuestarios ¿Éstos cuentan con Matriz de Indicadores para Resultados?

R= Los seis programas presupuestarios pertenecientes a los Servicios Educativos cuentan con una MIR. Se anexan en el punto 8.

21. En caso de contar con Matriz de Indicadores para Resultados, los programas presupuestarios cuentan con:

	Sí	No
Indicador de Fin	Sí	b)
Indicador de Propósito	Sí	b)
Indicadores de Componente	Sí	b)
Indicadores de Actividad	Sí	b)

Se anexan en el punto 8.

22. En caso de contar con Matriz de Indicadores para Resultados, los Indicadores cuentan con la siguiente información:

	Sí	No
Nombre del Indicador	Sí	b)
Definición del Indicador	Sí	b)
Sentido del Indicador (ascendente o descendente)	Sí	b)
Método de cálculo	Sí	b)
Frecuencia de medición	Sí	b)
Unidad de Medida	Sí	b)
Metas	Sí	b)

Se anexan en el punto 8.

23. ¿La definición de los indicadores se realiza con base en los criterios CREMA (Claridad, Relevancia, Economía, Monitoreable, Adecuado y Aportación marginal)?

R= Si

72

24. En caso de detectar áreas de oportunidad en la definición de los Indicadores de resultados, ¿Existe una metodología para sustentar y/o validar su cambio?

R= No

25. ¿Los resultados derivados del seguimiento a los indicadores de desempeño y/o Matriz de Indicadores para Resultados, son utilizados como insumo para la mejora de la planeación de los programas presupuestarios de gasto programable?

R = Se ha tratado de implementar que cada Unidad Responsable tome en cuenta los resultados de las evaluaciones realizadas al organismo para que observen sus Aspectos Susceptibles de Mejora.

26. ¿El sistema de seguimiento cuenta con mecanismos de reporte de información del cumplimiento de las metas programadas, así como de su difusión?

R = El sistema SIPPRES cuenta con sus mecanismos de reportes, pero no tiene un apartado de difusión.

Evaluación del Desempeño

27. ¿Existe, de manera formal, en la Dependencia o Entidad una unidad Administrativa o área responsable de coordinar las tareas de evaluación a programas presupuestarios?

R = Si, La dirección de Planeación a través del Departamento de Evaluación de la Gestión Institucional.



28. ¿Cuáles son las principales capacidades, habilidades o áreas de conocimiento que deben ser fortalecidas en las personas que conforman la unidad administrativa o área responsable de evaluación?

R = Mayor capacitación en los temas relacionados con el Presupuesto basado en Resultados (PbR).

73

29. ¿Los resultados y las recomendaciones de las evaluaciones son tomados en cuenta para la mejora de los programas presupuestarios?

R= Algunas Unidades Responsables han tomado en cuenta las recomendaciones de las evaluaciones externas.

30. ¿Los resultados y las recomendaciones de las evaluaciones son tomados en cuenta en la asignación presupuestaria?

R= No

31. ¿Los informes de evaluación del desempeño completos y sus anexos se hacen públicos? En caso afirmativo, especificar el sitio o medio en el que se hace público.

R= Si, se publican en la página de la Secretaría de Educación en el siguiente link:
<http://qroo.gob.mx/seq/evaluacion-los-indicadores-estrategicos-y-de-gestion-para-medir-el-nivel-de-cumplimiento-de-los>

32. ¿Se da seguimiento a la atención de las recomendaciones de las evaluaciones del desempeño y se reporta su cumplimiento? En caso afirmativo, adjuntar evidencias.

R= Si, se anexa información.

Capacitación en PbR-SED

33. ¿Se tiene establecida alguna metodología para detectar las necesidades de capacitación en materia de PbR-SED? En caso afirmativo, adjuntar evidencias.

R= No

34. ¿En los últimos dos años se han impartido cursos de capacitación sobre PbR-SED al personal de la Dependencia o Entidad? En caso afirmativo, adjuntar evidencias.

R= Si, se anexa lista de asistencia.

35. ¿Cuáles serían los requerimientos de la Dependencia o Entidad necesarios para la implementación de una estrategia de capacitación, o en su caso fortalecerla, en materia de PbR/SED?

- Reformas a la Normatividad y Lineamientos
- Reformas a la Legislación Estatal
- **Fortalecimiento a la Unidad de Administrativa o Área Responsable del tema de Evaluación del Desempeño**
- **Elaborar un esquema de capacitación**
- **Asistencia técnica para impartir la capacitación**
- **Tecnología**
- Coordinación institucional
- Difusión de mejores prácticas
- Ninguna
- Otros (especificar)

36. ¿Qué porcentaje de los servidores públicos que pertenecen a las áreas de planeación, programación, presupuesto, evaluación y seguimiento participaron en al menos un curso en la materia en los últimos 2 años?

R= 87%.