



INFORME FINAL

Contenido

Introducción.....	3
Antecedentes.....	4
Presupuesto basado en resultados	4
Secretaría de Desarrollo Agropecuario y Rural del Estado de Quintana Roo	6
Objetivos de la Evaluación	11
Nota Metodológica.....	12
Planificación y Diseño	13
Dirección de Planeación y Estadística	16
Análisis de la Metodología de Marco Lógico (MML).....	21
Etapas de la Metodología del Marco Lógico	21
Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).....	26
Alineación Estratégica	28
Lógica Vertical	29
Análisis de la Lógica Vertical.....	33
Lógica Horizontal.....	34
Implementación del Presupuesto basado en Resultados.....	39
Presupuesto	47
Cobertura y Focalización.....	51
Análisis FODA.....	54
Aspectos Susceptibles de Mejora	57
Conclusiones y Recomendaciones.....	58
Bibliografía.....	60



Anexos	63
1. Glosario de términos	63
2. Tablas de avance de actividades por proceso	66
3. Definiciones de la Ficha Técnica de los Indicadores Estratégicos y de Gestión	68
4. Datos generales del fondo o programa	70
5. Datos del evaluador externo	71
6. Formatos para análisis presupuestario	73





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.

Las entidades federativas tienen la responsabilidad de evaluar los recursos federales que ejerzan de acuerdo con el 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”

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

Las reformas realizadas a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en específico al artículo 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 y es a través de estos dos elementos que se introduce la Metodología del Marco Lógico 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”

Con este esquema se busca lograr una eficiente asignación de los recursos escasos, el PbR es un esfuerzo por dirigir los recursos a los programas y proyectos que generan mayores y mejores resultados, por ende, tienen 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"

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.

Las dependencias y entidades 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.



Dentro del Sistema Estatal de Desempeño (SED) el Estado de Quintana Roo elabora su Programa Anual de Evaluación para el ejercicio 2016 que considera la realización de la evaluación específica de desempeño del Programa de Apoyo a la Infraestructura Hidroagrícola, ejercido por la Secretaría de Desarrollo Agropecuario y Rural del Estado de Quintana Roo.

Secretaría de Desarrollo Agropecuario y Rural del Estado de Quintana Roo

La Secretaría de Desarrollo Agropecuario y Rural, tiene sus orígenes en el año de 1993, cuando existían la Secretaría de Fomento Agropecuario y Forestal y la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) de Quintana Roo; las cuales emanan de la Ley Orgánica de la Administración Pública.

En 1995, por iniciativa del Ejecutivo Estatal se fusionan ambas instancias dando lugar a una nueva Secretaría, de acuerdo a la Ley Orgánica de la Administración Pública que en el decreto número 100 publicado el 17 de marzo de 1995, deroga la existencia de las Secretarías mencionadas al inicio y da origen a la Secretaría de Promoción Económica y Desarrollo Rural (SEPEDER).

Con el fin de establecer y regular la organización y funcionamiento de la Administración Pública Central y Paraestatal del Estado de Quintana Roo, con fecha 8 de septiembre de 2000, es aprobada la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado, la cual contempla la creación de la SECRETARÍA DE DESARROLLO AGROPECUARIO Y RURAL, emanada de la escisión de la Secretaría de Promoción Económica y Desarrollo Rural.

La Secretaría De Desarrollo Agropecuario y Rural, toma su fundamento legal en la Ley Orgánica de la Administración Pública, en su Decreto No. 45, publicado el 8 de septiembre de 2000.



OBJETIVO GENERAL: Lograr vincular a los distintos sectores relacionados con la agricultura, fruticultura, horticultura, apicultura, ganadería, agroindustria, desarrollo rural, de aprovechamiento rural, de aprovechamiento forestal, de desarrollo indígena y para los grupos marginados, a efecto de lograr la formulación de políticas y programas sectoriales de desarrollo, promoción y fomento económico que eleven el bienestar de la población y productores del campo quintanarroense.

7

La Secretaría de Desarrollo Agropecuario y Rural de Quintana Roo define su Misión y Visión como:

MISIÓN

Impulsar el desarrollo agropecuario y rural, mediante la planeación, ejecución de las políticas y programas sectoriales sustentable, para propiciar el desarrollo integral de las comunidades rurales del estado de Quintana Roo.

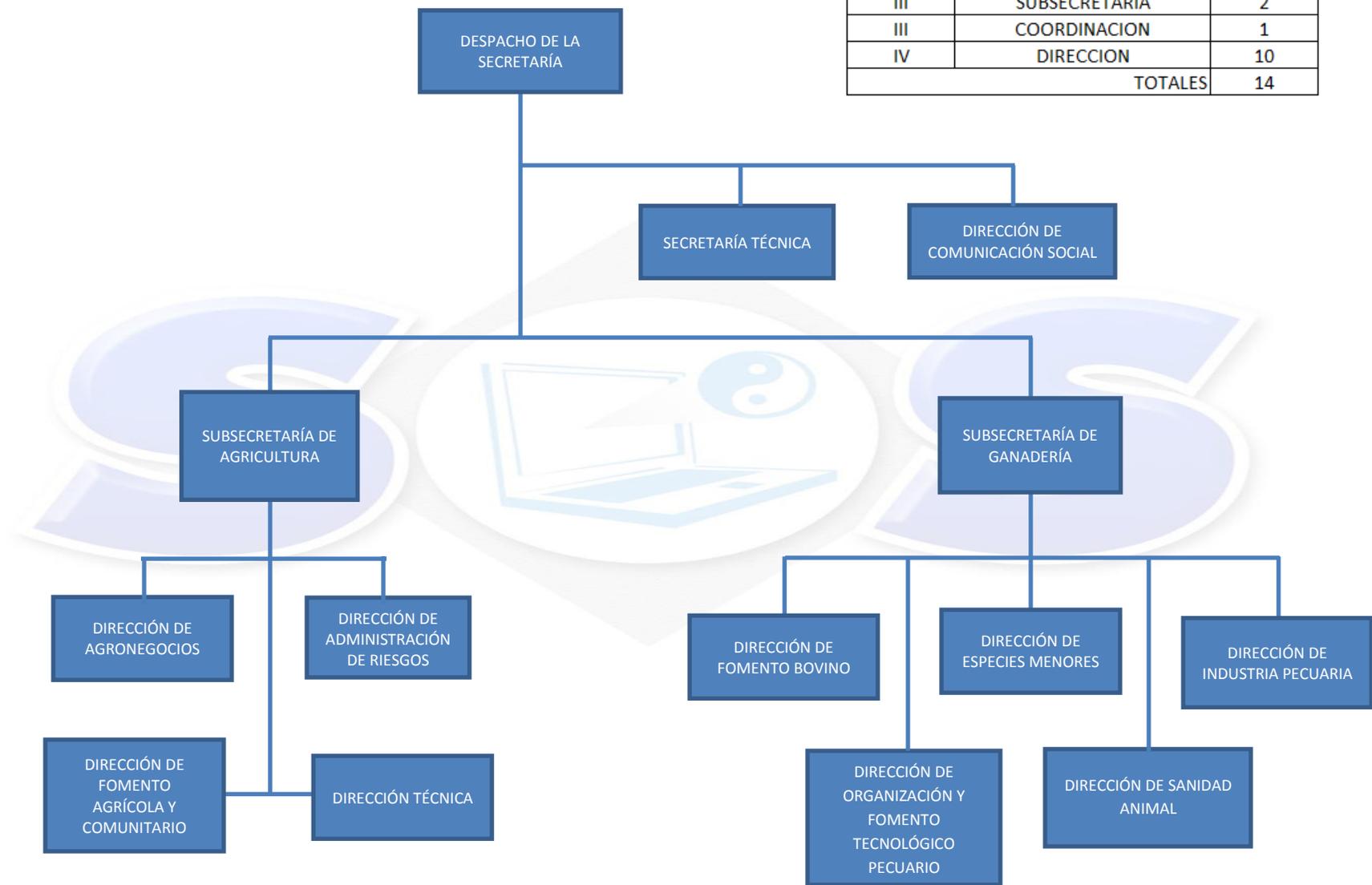
VISIÓN

Ser una institución eficiente, impulsando procesos de desarrollo rural y de agronegocios, integrando los sistemas producto en redes de valor eficientes y sustentables, posibilitando su integración con la actividad turística del Estado, los mercados internacionales y demás mercados.

Para poder cumplir con lo establecido en su Misión, la Secretaría De Desarrollo Agropecuario y Rural del Estado de Quintana Roo cuenta con una estructura orgánica autorizada la cual se anexa a continuación:

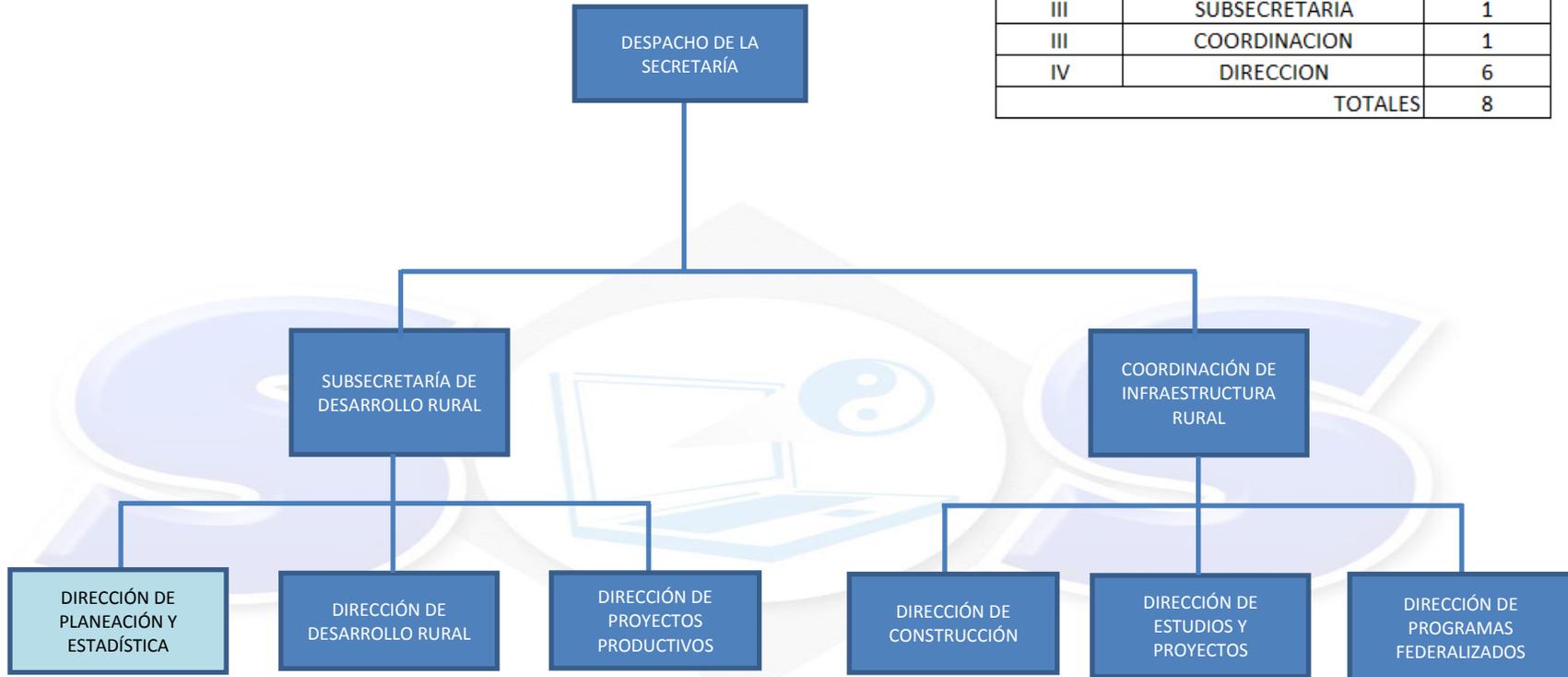
ORGANIGRAMA AUTORIZADO OCTUBRE 2015

NIVEL	UNIDAD ADMINISTRATIVA	TOTAL
II	DESPACHO DE LA SECRETARIA	1
III	SUBSECRETARIA	2
III	COORDINACION	1
IV	DIRECCION	10
TOALES		14



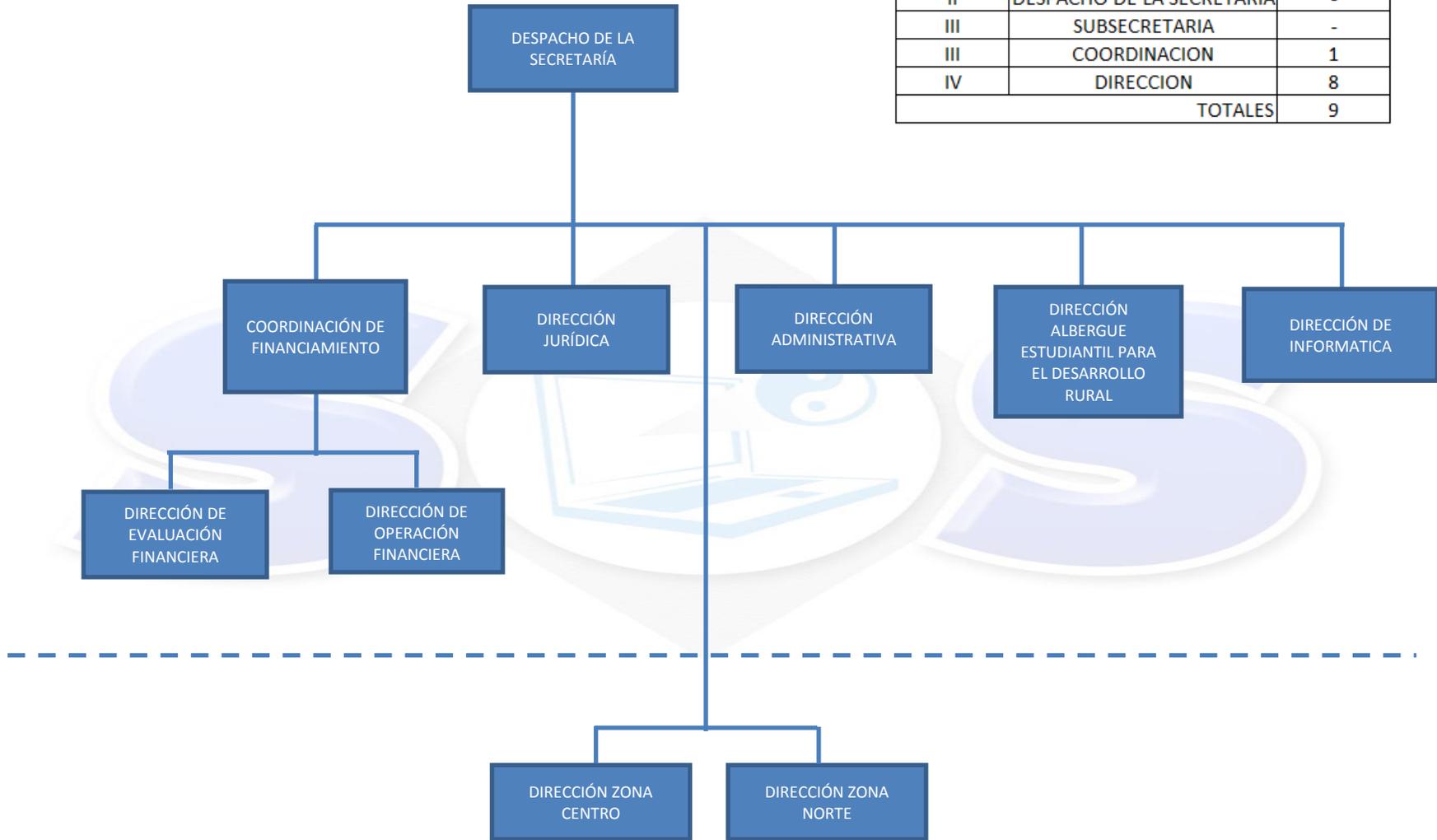
ORGANIGRAMA AUTORIZADO OCTUBRE 2015

NIVEL	UNIDAD ADMINISTRATIVA	TOTAL
II	DESPACHO DE LA SECRETARIA	-
III	SUBSECRETARIA	1
III	COORDINACION	1
IV	DIRECCION	6
TOTALES		8



ORGANIGRAMA AUTORIZADO OCTUBRE 2015

NIVEL	UNIDAD ADMINISTRATIVA	TOTAL
II	DESPACHO DE LA SECRETARIA	-
III	SUBSECRETARIA	-
III	COORDINACION	1
IV	DIRECCION	8
TOTALES		9



Objetivos de la Evaluación

Objetivo General

11

Realizar una Evaluación Específica del Desempeño con base en Indicadores Estratégicos y de Gestión para medir el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en sus programas presupuestarios, que fueron financiados con Recursos provenientes del Ramo 16 del Programa de Apoyo a la Infraestructura Hidroagrícola, a través de la información oficial proporcionada por la Secretaría de Desarrollo Agropecuario y Rural del Estado de Quintana Roo.

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 una Ficha de Monitoreo y Evaluación por fondo o programa que valore de manera breve su desempeño.

Nota Metodológica

El presente trabajo fue realizado en base a 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 al Desempeño del Programa de Apoyo a la Infraestructura Hidroagrícola ejecutado durante el ejercicio 2016.

12

Se llevaron a cabo entrevistas con los principales responsables del programa de la Secretaría 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 Operativo Anual (POA), así como de los Indicadores Estratégicos y de Gestión.

Además de la información proporcionada por la Secretaría de Desarrollo Agropecuario y Rural del Estado de Quintana Roo, fue necesario consultar fuentes bibliográficas con la finalidad de conocer de una mejor manera los conceptos que se manejan en el ámbito público y el sector agropecuario.

Se realizó la evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto permiten el diagnóstico de la situación interna de la SEDARU, así como una evaluación externa, es decir las oportunidades y las amenazas (Análisis FODA). En el ejercicio de diagnóstico se realiza la identificación a través de un análisis previo, con la mayor objetividad posible de las características propias que la hacen fuerte, también se detectan las características o áreas en las cuales se encuentra en desventaja y débiles y así poder hacer las recomendaciones necesarias para mejorar y fortalecer el desempeño de la SEDARU.

Planificación y Diseño

El gobierno del Estado de Quintana Roo a través de la Secretaría de Finanzas y Planeación emite los Lineamientos Generales para la Programación Presupuestación del Gasto Público.

13

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.

La programación y presupuestación del gasto se realiza a través de los Programas Operativos Anuales (POA), instrumento que permite la definición de metas específicas que conllevan al establecimiento de las acciones de seguimiento, evaluación y control del Plan Estatal y que la SEFIPLAN define como:

“Instrumento que permite traducir los lineamientos generales de la planeación del desarrollo económico y social del estado, en objetivos y metas concretas a desarrollar en el corto plazo, definiendo responsables, temporalidad y espacialidad de las acciones para lo cual se asignan recursos en función de las disponibilidades y necesidades contenidas en los balances de recursos humanos, materiales y financieros”

Al POA se le suma la Matriz de Indicadores para Resultados la cual es un instrumento de planeación estratégica y que se introduce en la administración pública bajo la perspectiva del Presupuesto Basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).



Los lineamientos establecen que en la planeación, programación y presupuestación del gasto se debe considerar:

- a) La vinculación de las estructuras programáticas con el Plan Quintana Roo 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 del programa presupuestario correspondiente.
- 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 Resultados como mínimo, de acuerdo con la metodología emitida.
- d) Se deberá hacer un análisis de los Programas Presupuestarios y Matrices de 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.

Las dependencias y entidades 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.

Siendo el POA y la MIR los dos principales instrumentos en los que se realiza la programación - presupuestación y la planeación estratégica del gasto, se realiza el análisis del grado de cumplimiento de los objetivos y metas del POA y de los indicadores estratégicos y de gestión de la MIR de la Dirección de Planeación y Estadística, la cual es la unidad responsable del programa presupuestario **E019 – Programa de Infraestructura Hidroagrícola**.

Según su clasificación (E) es un programa orientado a Prestación de Servicios Públicos, los cuales están sujetos a actividades del sector público, que realizan 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.

Dicho programa presupuestario, se encuentra ligado a diversos procesos que representan un conjunto ordenado de etapas y pasos con características de acción concatenada, dinámica, progresiva y permanente concluye con la obtención de un resultado y proporciona un valor a quien usa, aplica o requiere dicho resultado. El resultado que se obtiene está directamente relacionado con los mandatos y responsabilidades fundamentales de la Secretaría; esto es, permite cumplir con el fin social para el cual fue creada.

A continuación, se desglosan las facultades de la mencionada unidad responsable:

Dirección de Planeación y Estadística

Esta Dirección aparece en el Organigrama aprobado en octubre del 2015 dependiendo directamente de la Subsecretaría de Desarrollo Rural. Según el Reglamento Interno de la SEDARU en el artículo 20, se definen las facultades genéricas de los directores como se menciona a continuación:

16

- I. Planear, programar, controlar y evaluar el desempeño de las facultades encomendadas a la Unidad Administrativa a su cargo;
- II. Proponer al Secretario y subsecretarios, la resolución de los asuntos cuya tramitación corresponda a la Unidad Administrativa a su cargo;
- III. Formular los programas y anteproyectos presupuestarios, así como gestionar la aplicación de los recursos necesarios para el cabal desempeño de las funciones que tengan encomendadas;
- IV. Proponer al Secretario y subsecretarios, los anteproyectos de leyes, reglamentos, decretos, así como la celebración de acuerdos o convenios, en el ámbito de sus respectivas competencias;
- V. Asesorar técnicamente en asuntos de su especialidad al Secretario y subsecretarios.

De igual manera, en el Reglamento Interno de la SEDARU se definen sus facultades específicas como se menciona a continuación:

Artículo 38. La Dirección de Planeación y Estadísticas dependerá directamente del Subsecretario de Desarrollo Rural, y tendrá las siguientes facultades y obligaciones:

- I. Colaborar con la Dirección Administrativa en la integración del programa operativo anual de la Secretaría cuidando su concordancia con los objetivos enmarcados en el Plan Estatal de Desarrollo;
- II. Coordinar la elaboración de la matriz de indicadores de resultados de la Secretaría cuidando su concordancia con los objetivos enmarcados en el Plan Estatal de Desarrollo;
- III. Coordinar la elaboración de políticas públicas y programas de Desarrollo en las áreas de competencia de la Secretaría;
- IV. Coordinar las actividades para el seguimiento y registro de los diferentes programas derivados de los acuerdos signados por el Ejecutivo, para impulsar el Desarrollo Agropecuario y Rural;
- V. Coordinar las actividades relacionadas con el comité de Planeación para el Desarrollo de Quintana Roo (COPLADEQR).

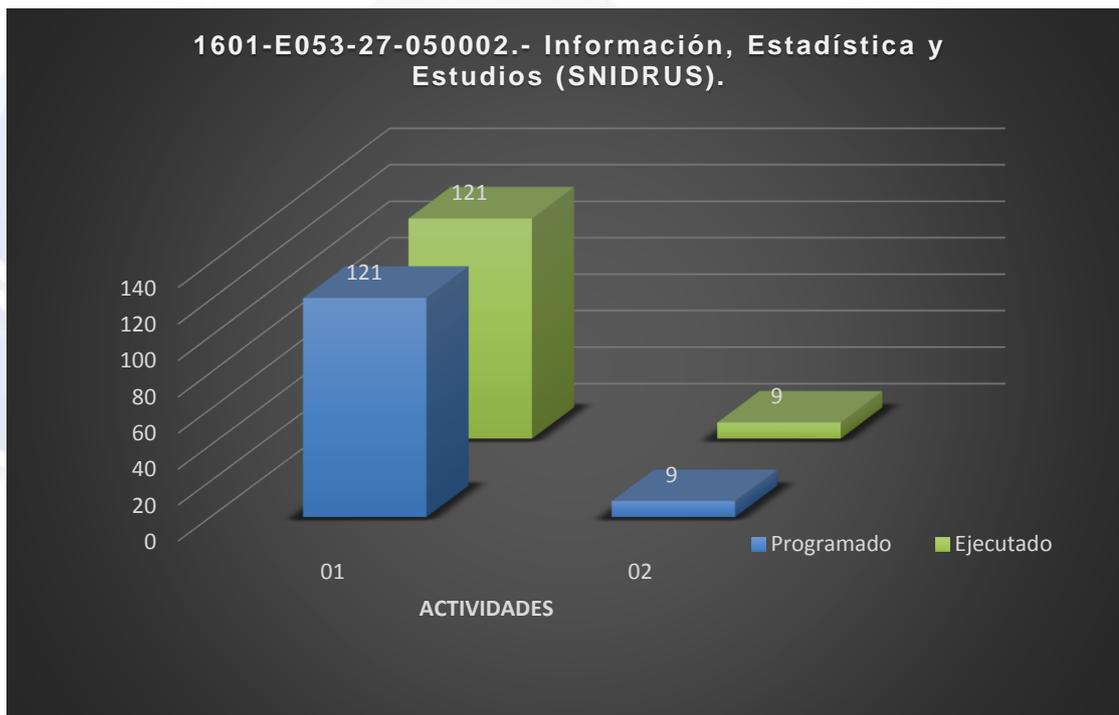
Esta Dirección se encuentra conformada para el cumplimiento de sus objetivos y metas por el siguiente departamento:

- **Departamento de Información**

El Programa Operativo Anual de la Dirección de Planeación y Estadísticas se conforma por cuatro Procesos:

1. Información, Estadística y Estudios (SNIDRUS).
2. Proyecto Estratégico de Seguridad Alimentaria (PESA).
3. Promover e Impulsar el desarrollo rural sostenido y sustentable.
4. Infraestructura Productiva para el Aprovechamiento Sustentable de Suelo y Agua (COUSSA).

El primer proceso 1601-E053-27-050002 *Información, Estadística y Estudios (SNIDRUS)*, se integra de dos actividades las cuales presentan un resultado promedio total del 100% en el cumplimiento de las metas programadas que se establecieron en la integración del POA (gráfica 1)¹.

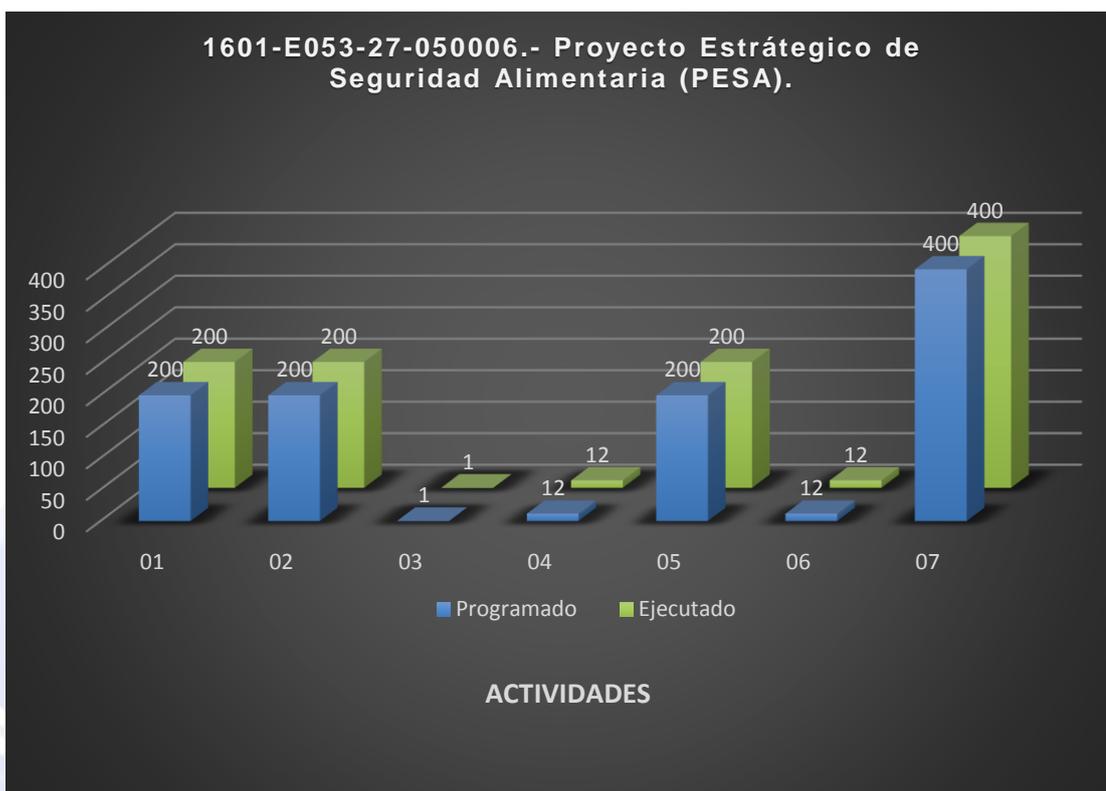


Gráfica 1.- Avance de actividades del proceso 1601-E053-27-050002 *Información, Estadística y Estudios (SNIDRUS)*.

FUENTE: Elaboración propia con información proporcionada por la SEDARU.

¹ Para el detalle de las actividades, ver anexo 2- Tablas de avance de actividades por proceso.

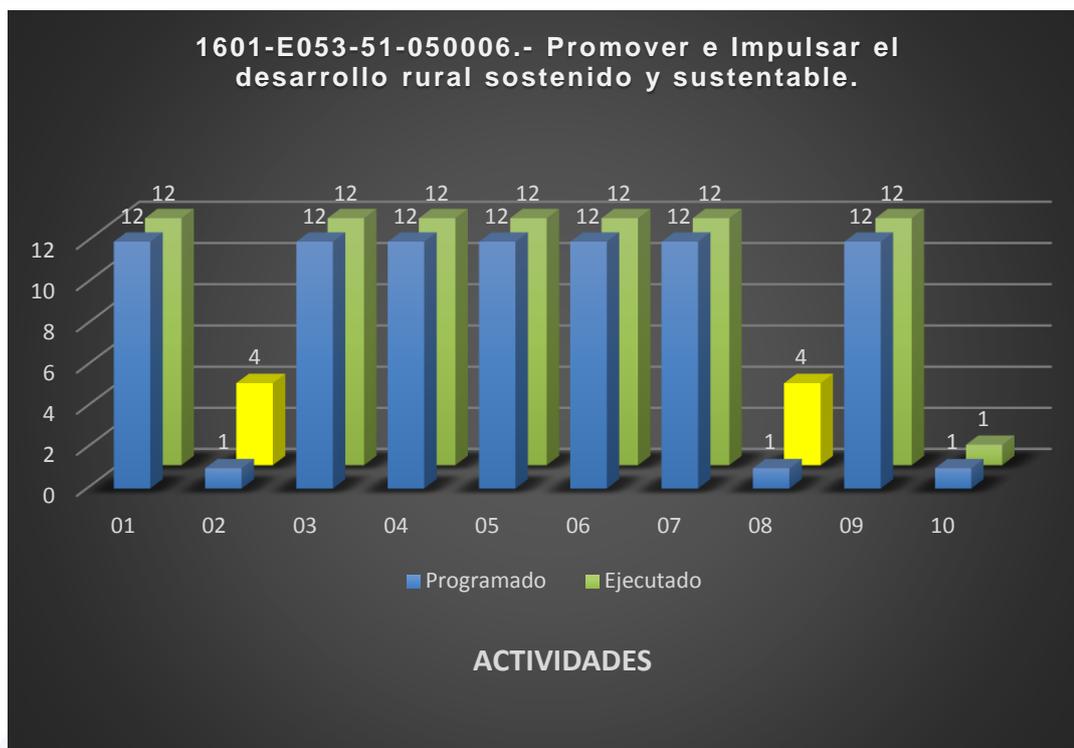
El segundo proceso 1601-E053-27-050006 *Proyecto Estratégico de Seguridad Alimentaria (PESA)*, se integra de siete actividades las cuales presentan un resultado promedio total del 100% en el cumplimiento de las metas programadas que se establecieron en la integración del POA (gráfica 2).²



Gráfica 2.- Avance de actividades del proceso 1601-E053-27-050006 *Proyecto Estratégico de Seguridad Alimentaria (PESA)*.
FUENTE: Elaboración propia con información proporcionada por la SEDARU.

El tercer proceso 1601-E053-51-050006 *Promover e Impulsar el desarrollo rural sostenido y sustentable*, se integra por diez actividades las cuales se pueden observar a continuación en la gráfica 3:

² Para el detalle de las actividades, ver anexo 2 - Tablas de avance de actividades por proceso.

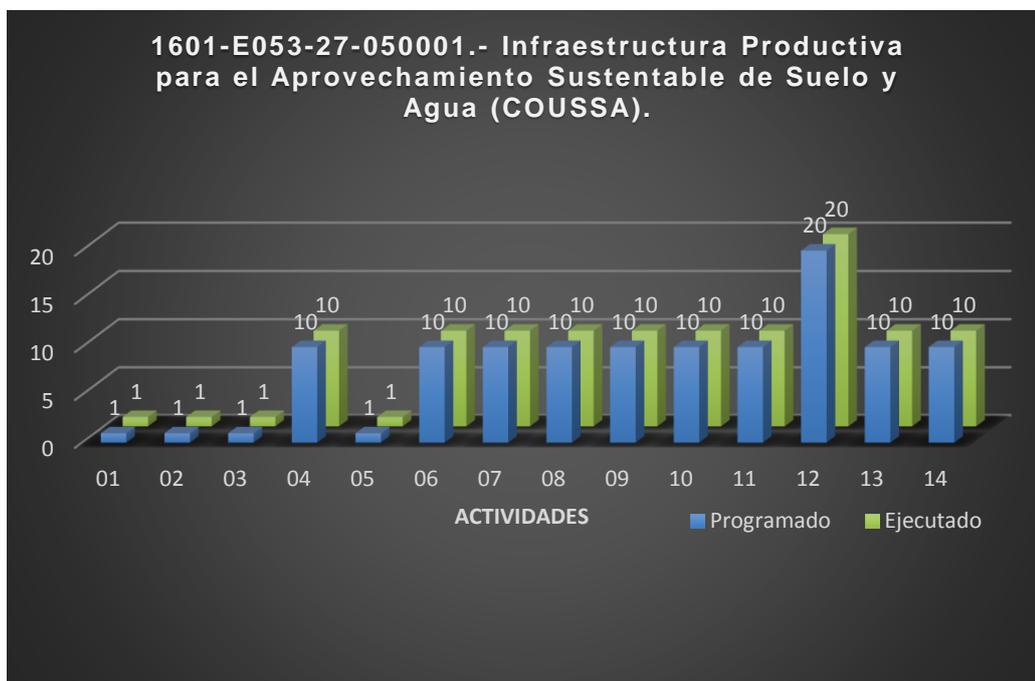


Gráfica 3.- Avance de actividades del proceso 1601-E053-51-050006 *Promover e Impulsar el desarrollo rural sostenido y sustentable.*
 FUENTE: Elaboración propia con información proporcionada por la SEDARU.

Como se observa en la gráfica³, las actividades 02 y 08 superaron sus metas programadas en un 300%, dando un resultado promedio total del 160%. Respecto a la variación de las metas, la SEDARU no presentó el detalle de las observaciones que justifiquen dichas variaciones.

El cuarto y último proceso 1601-E053-27-050001 *Infraestructura Productiva para el Aprovechamiento Sustentable de Suelo y Agua (COUSSA)*, se integra por catorce actividades las cuales presentan un resultado promedio total del 100% en el cumplimiento de las metas programadas que se establecieron en la integración del POA (gráfica 4)³.

³ Para el detalle de las actividades, ver anexo 2 - Tablas de avance de actividades por proceso.



Gráfica 4.- Avance de actividades del proceso 1601-E053-27-050001
Infraestructura Productiva para el Aprovechamiento Sustentable de Suelo y Agua (COUSSA).
 FUENTE: Elaboración propia con información proporcionada por la SEDARU.

Análisis de la Metodología de Marco Lógico (MML).

La Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Rural y Pesca (SEDARPE; antes SEDARU) cuenta con una con una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), correspondiente al programa E019- Programa de Infraestructura Hidroagrícola.

21

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.

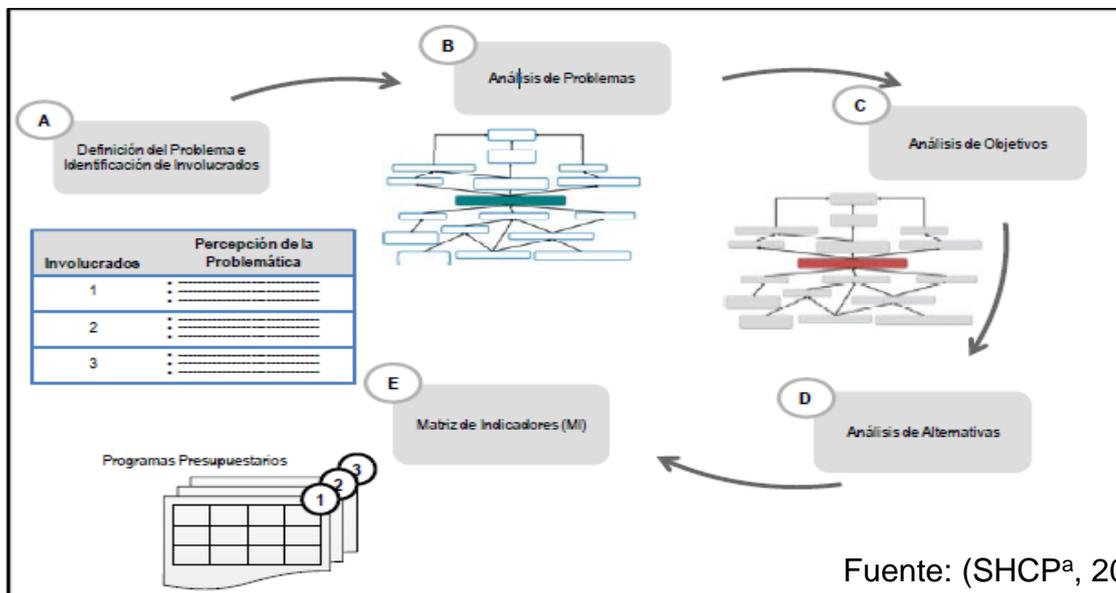
Etapas de la Metodología del Marco Lógico

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.

Cuando nos encontramos en un proceso de creación de un programa recordemos que el primer paso de la MML consiste en 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 presupuestales.

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.

En lo relativo a los sectores involucrados la Secretaría de Desarrollo Agropecuario y Rural no cuenta con el análisis de este elemento de la MML. 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.

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.

24

El análisis del problema es la base para la creación de un Programa Presupuestario bajo el modelo de un Presupuesto Basado en Resultados, ya que asegura el conocimiento de las necesidades que la población objetivo demanda, la SEDARU no presentó evidencia de contar con el Árbol del Problema por lo que se considera que esta etapa de la MML no fue llevada a cabo.

C) Análisis de los objetivos.

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

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).

Debido a que no se cuenta con los Árboles de objetivos no es posible identificar cual es el objetivo planteado por la SEDARU.

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.

25

En el árbol de objetivos se 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 planea el ejecutar el proyecto o política pública.

La alternativa a seleccionar debe ser aquella que este 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 cual 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, 2010).

Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)⁴

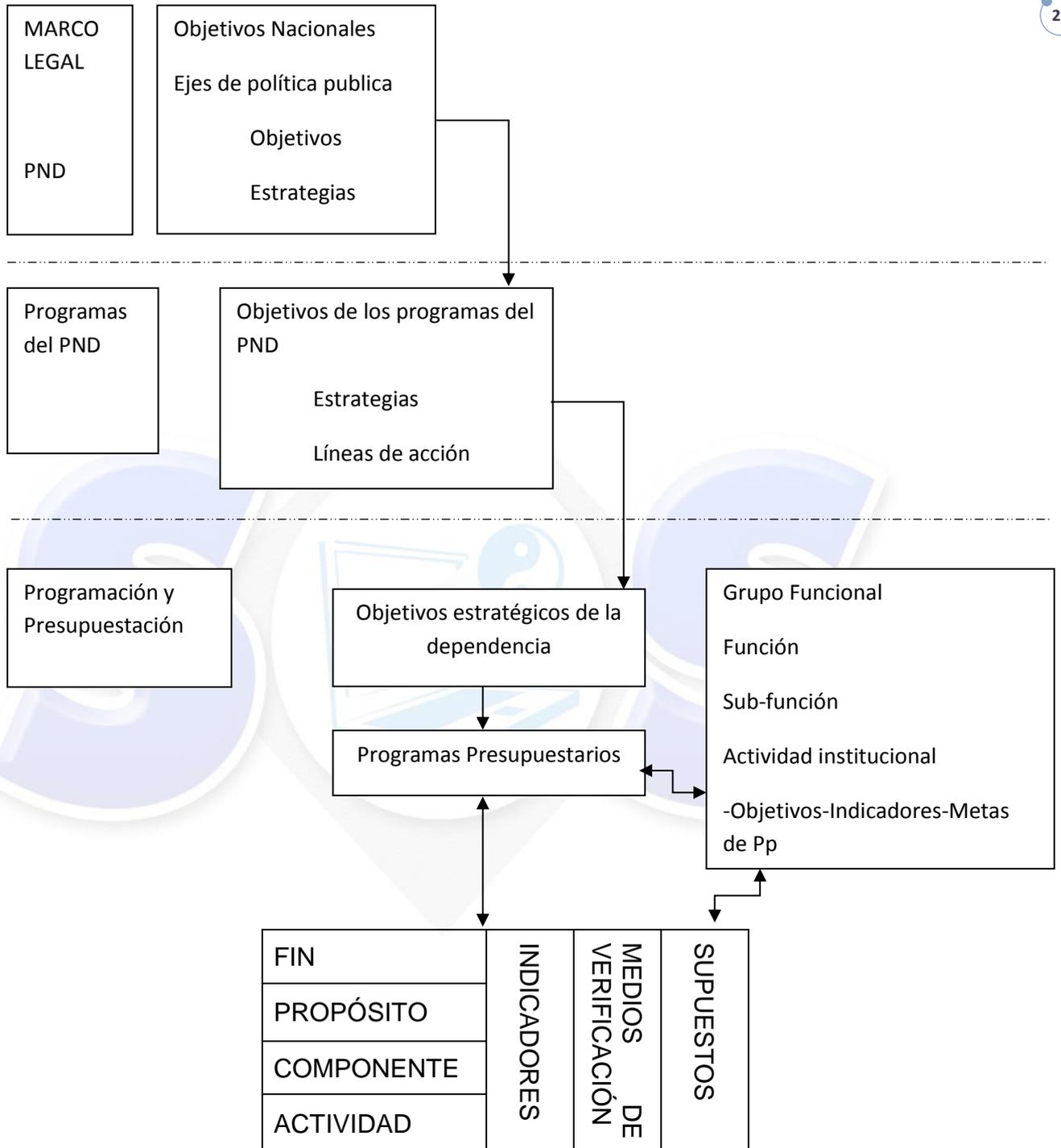
La Guía para la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados (SHCP, 2012) indica que la MIR es una herramienta de planeación estratégica que sintetiza la MML, y que de manera sencilla:

26

1. Establece el Objetivo de los programas, así como su alineación con los objetivos de la planeación nacional y 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 encontremos 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 de 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:

⁴ 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.



Fuente: Diplomado PbR, SHCP, 2012.



Alineación Estratégica

La Secretaría de Desarrollo Agropecuario y Rural del Estado de Quintana Roo se encuentra alineada a los Planes Nacional y Estatal de Desarrollo como se describe a continuación:

<p>PLAN NACIONAL DESARROLLO 2013-2018</p>	<p>PLAN ESTATAL DE DESARROLLO 2011-2016</p>		
<p>IV. MEXICO PRÓSPERO</p>	<p>II.- QUINTANA ROO COMPETITIVO</p>		
<p>Objetivo 4.10.1.- Construir un sector agropecuario y pesquero productivo que garantice la seguridad alimentaria del país.</p>	<p>II. 4.- Impulso a los Sectores Económicos Estratégicos.</p>		
	<p>Objetivo Estratégico. - Promover una política de impulso a los sectores económicos estratégicos, que eleven la competitividad y el potencial productivo de los sectores primarios y de la transformación, con acciones de encadenamiento productivo y de desarrollo de proveedores, para aprovechar el liderazgo del sector terciario y el fortalecimiento del mercado interno.</p>	<p>II.4.1.- IMPULSO A LA COMPETITIVIDAD DEL CAMPO</p>	
		<p>Fundamentar y ejecutar acciones conducentes hacia la calidad productiva bajo condiciones competitivas, con procesos de calidad con mayor valor agregado, encadenamiento productivo, oportunidades de crecimiento, tecnificación y comercialización de los productos agrícolas y pecuarios.</p>	
			<p>II.4.3.- IMPULSO A LA COMPETITIVIDAD DE LA PESCA Y LA ACUACULTURA.</p>
			<p>Establecer una política estatal de desarrollo pesquero y acuícola que estimule el ordenamiento y la sustentabilidad, la construcción y mejoramiento de infraestructura, la diversificación productiva y la protección de las especies de valor comercial.</p>

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 intervienen dos columnas de la MIR: la del resumen narrativo y la de los supuestos (Aldunate E. Córdoba J., 2011).

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 (SHCP, 2010):

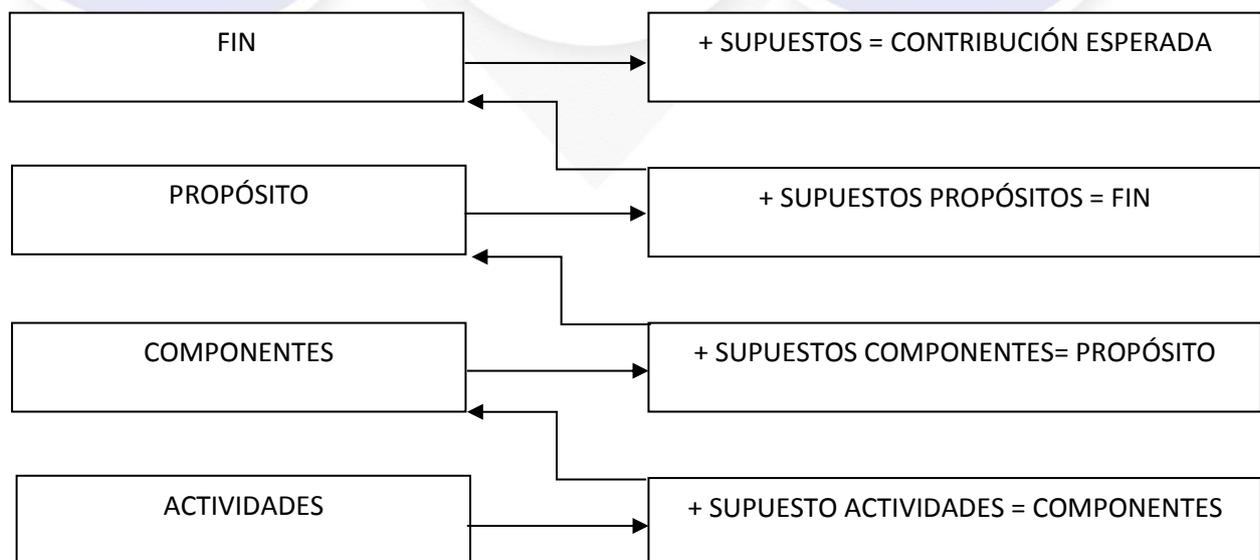
Fin	El que: contribuir a un objetivo superior	Mediante/ a través de	El cómo: la solución del problema
Ejemplo	Contribuir a la generación y ocupación de empleos mejor remunerados	Mediante	la disminución de la deserción en educación media superior
Propósito	Sujeto: población o área de enfoque	Verbo e presente	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	

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

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

1. Si se cumplen las **Actividades** del programa y el **Supuesto** para este nivel de objetivo entonces se llega al **Componente**.
2. Si se cumplen los **Componentes** del programa y el **supuesto** para este nivel de objetivo entonces se llega al **Propósito**.
3. Si se cumplen los **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 el análisis de la lógica vertical de la MIR E019- Programa de Infraestructura Hidroagrícola. Enfocado a los componentes y actividades que corresponden al programa de Apoyo a la Infraestructura Hidroagrícola.

	Resumen Narrativo	Supuestos
FIN	Impulsar la productividad y la competitividad en el Sector Agroalimentario	Los procesos productivos se efectúan sin contratiempos.
PROPÓSITO	Mejorar el ingreso de los productores e incrementar la producción de alimentos mediante incentivos para la adquisición de insumos, construcción de infraestructura, adquisición de equipamiento productivo; realización de obras y prácticas para el aprovechamiento sustentable de suelo y agua; proyectos integrales de desarrollo productivo; desarrollo de capacidades y servicios profesionales de extensión e innovación rural.	Se firman oportunamente los convenios de coordinación y demás instrumentos legales para apoyo del sector.
COMPONENTE	Rehabilitación, Modernización, Tecnificación y Equipamiento de Distritos de Riego y Temporal tecnificado.	Se aportan los respectivos presupuestos para ejecuta el programa
ACTIVIDAD	Rehabilitación de pozos	Se cuenta con el presupuesto para realizar la actividad.
ACTIVIDAD	Rehabilitación de caminos	Se cuenta con los recursos para operar el programa
COMPONENTE	Rehabilitación, Modernización, Tecnificación y Equipamiento de Unidades de Riego.	Se cuenta oportunamente con los recursos para realizar las obras.
ACTIVIDAD	Rehabilitación de pozos	Se cuenta con suficiencia presupuestal para ejecutar las obras
COMPONENTE	Empleo Temporal	Existe disponibilidad presupuestal para aplicar el programa de empleo temporal
ACTIVIDAD	Establecimiento de Plantaciones	Se cuenta con presupuesto para impulsar la siembra de plantaciones.
COMPONENTE	Programa de autoconsumo	Se cuenta con la suficiencia presupuestal para ejecutar el programa



ACTIVIDAD	Adquisición de semilla de Maíz	Las semillas se adquieren y entregan oportunamente a los productores
ACTIVIDAD	Adquisición de semilla de frijol	Las semillas se adquieren y entregan oportunamente a los productores.
ACTIVIDAD	Adquisición de semilla de Sorgo	Las semillas se adquieren y son entregadas a los beneficiarios oportunamente
ACTIVIDAD	Adquisición de semilla de Sorgo	Las semillas son adquiridas y entregadas oportunamente a los productores.
COMPONENTE	Programa emergente de alimento para el ganado.	Existe suficiencia presupuestal para ejecutar el programa
ACTIVIDAD	Adquisición de Pollinaza	El suplemento para el ganado en la temporada crítica es adquirido y entregado a los ganaderos oportunamente.
COMPONENTE	Establecimiento de huertos de traspatio	Se cuenta con la suficiencia presupuestaria para ejecutar el programa
ACTIVIDAD	Establecimiento de módulos	Se adquieren y entregan a los beneficiarios los módulos para la producción de hortalizas.
ACTIVIDAD	Entrega de paquetes de semilla	Se adquieren y se entrega a la población los paquetes de semillas de hortalizas.

Análisis de la Lógica Vertical

La Matriz de Indicadores para Resultados del programa presenta una lógica vertical débil, debido a que el Fin, Propósito, Componentes y Actividades no cumplen con la sintaxis establecida por la Metodología de Marco Lógico.

Para el nivel de objetivo Propósito y Componente no se cumple con la sintaxis establecida en la MML ya que no se encuentran redactados como una situación ya alcanzada, y como un bien o servicio ya entregado.

Existen actividades que pueden ser englobadas como una macroactividad, como lo es el caso de las actividades del componente “programa de autoconsumo”.

Los Supuestos definidos para cada nivel de a nivel de objetivo 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.

Si bien el factor presupuesto es relevante para el logro de los recursos, no es un factor que deba considerarse como un Supuesto, debido a que se asume que se cuenta con recursos para la generación del bien o servicios que se está incluyendo en la MIR.

Para el componente de “Programa de Autoconsumo”, nuevamente el supuesto es un factor sobre el que la SEDARU tiene el control, ya que se la adquisición de la variedad de semillas depende de un proceso administrativo.

Es necesario que esta situación se corrija por 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).

DEFINICION Y TIPO DE INDICADOR POR NIVEL DE OBJETIVOS DE LA MIR

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público en su portal de internet 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:

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).

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

NIVEL DE OBJETIVO	TIPO DE INDICADOR
FIN	ESTRATÉGICO
PROPÓSITO	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	GESTIÓN

FUENTE: SHCP, 2010.

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.

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.

A continuación, se presenta el análisis de la Lógica horizontal de la Matriz de Indicadores para resultados de la SEDARU para el Programa de Apoyo a la Infraestructura Hidroagrícola.

	Resumen Narrativo	Nombre del Indicador	Medios de verificación
FIN	Impulsar la productividad y la competitividad en el Sector Agroalimentario	001 - Valor de la Producción	Consulta en el sistema Raw-SIAP
PROPÓSITO	Mejorar el ingreso de los productores e incrementar la producción de alimentos mediante incentivos para la adquisición de insumos, construcción de infraestructura, adquisición de equipamiento productivo; realización de obras y prácticas para el aprovechamiento sustentable de suelo y agua; proyectos integrales de desarrollo productivo; desarrollo de capacidades y servicios profesionales de extensión e innovación rural.	31 - Unidades de Producción	Sistema Único de Registro de Información SURI
COMPONENTE	Rehabilitación, Modernización, Tecnificación y Equipamiento de Distritos de Riego y Temporal tecnificado.	55 - Presupuesto	Cierre de cuenta pública y finiquito.
ACTIVIDAD	Rehabilitación de pozos	56 - Superficie Irrigada	Cierre de cuenta pública y finiquito.
ACTIVIDAD	Rehabilitación de caminos	60 - Caminos	Cierre de cuenta pública y finiquito.
COMPONENTE	Rehabilitación, Modernización, Tecnificación y Equipamiento de Unidades de Riego.	61 - Presupuesto	Cierre de cuenta pública y finiquito.
ACTIVIDAD	Rehabilitación de pozos	62 - Superficie Irrigada	Cierre de cuenta pública y finiquito.
COMPONENTE	Empleo Temporal	63 - Presupuesto	Cierre de cuenta pública y finiquito.
ACTIVIDAD	Establecimiento de Plantaciones	64 - Plantaciones	Reporte de campo, nóminas de pago y listas de asistencia.
COMPONENTE	Programa de autoconsumo	65 - Inversiones	Registros administrativos del programa.
ACTIVIDAD	Adquisición de semilla de Maíz	66-Semilla de Maíz	Registros administrativos del programa.
ACTIVIDAD	Adquisición de semilla de frijol	67-Semillas de frijol	Registros administrativos del programa.
ACTIVIDAD	Adquisición de semilla de Sorgo	68-Semilla de sorgo	Registros administrativos del programa.

	Resumen Narrativo	Nombre del Indicador	Medios de verificación
ACTIVIDAD	Adquisición de semilla de Sorgo	69 - Semilla de Soya	Registros administrativos del programa.
COMPONENTE	Programa emergente de alimento para el ganado.	70 - Inversiones	Registros administrativos del programa.
ACTIVIDAD	Adquisición de Pollinaza	71-Adquisición de Pollinaza	Registros administrativos del programa.
COMPONENTE	Establecimiento de huertos de traspatio	72 - Inversiones	Registros administrativos del programa.
ACTIVIDAD	Establecimiento de módulos	73 - Módulos de hortaliza	Registros administrativos del programa.
ACTIVIDAD	Entrega de paquetes de semilla	Paquetes de Semilla	Registros administrativos del programa.

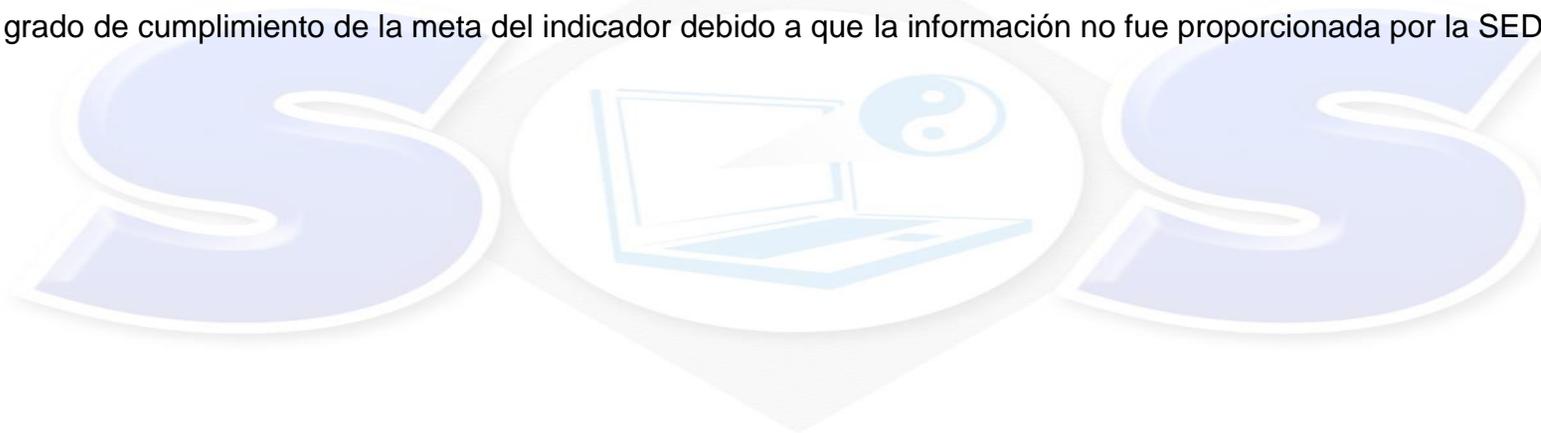
El indicador definido para el nivel de Fin guarda congruencia con el resumen narrativo. Sin embargo, el método de cálculo del indicador es incorrecto ya que se entiende que la intención es medir la variación en el valor de la producción de un año a otro, y la forma en que se calcula el indicador no corresponde al método de cálculo de una tasa de variación. No es posible determinar el grado de cumplimiento de la meta del indicador debido a que la información no fue proporcionada por la SEDARU.

El indicador definido para el nivel de Propósito guarda congruencia con el resumen narrativo. Sin embargo, se considera que este indicador no es suficiente para medir lo establecido en el resumen narrativo. No es posible determinar el grado de cumplimiento de la meta del indicador debido a que la información no fue proporcionada por la SEDARU.

Los indicadores definidos para los niveles de Componente no guardan congruencia con el resumen narrativo, ya que se miden los recursos financieros necesarios para la generación del bien o servicio y no el nivel de resultado que se obtiene en la población atendida.

El método de cálculo del indicador es incorrecto ya que se entiende que la intención es medir la variación en el valor de la producción de un año a otro, y la forma en que se calcula el indicador no corresponde al método de cálculo de una tasa de variación. No es posible determinar el grado de cumplimiento de la meta del indicador debido a que la información no fue proporcionada por la SEDARU.

Los indicadores definidos para los niveles de Actividad guardan congruencia con el resumen narrativo, ya que se miden del bien o servicio y el de resultado que se obtiene en la población atendida. Sin embargo, el método de cálculo del indicador es incorrecto ya que se entiende que la intención es medir la variación en el valor de la producción de un año a otro, y la forma en que se calcula el indicador no corresponde al método de cálculo de una tasa de variación. No es posible determinar el grado de cumplimiento de la meta del indicador debido a que la información no fue proporcionada por la SEDARU.



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 establecidos en el Modelo de Términos de Referencia⁵ (TdR).

La primera herramienta consiste en la aplicación de un cuestionario, 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.

Cuestionario PbR

1.- ¿Qué reformas se han implementado en su marco normativo para sustentar la aplicación del modelo de PbR-SED?

R= Todo el marco normativo se encuentra en proceso de análisis por parte del área jurídica y en la que participan el Despacho del Secretario, las Subsecretarías, la Secretaría Técnica y diversas Direcciones y áreas de la Secretaría. Es necesario señalar, que actualmente participamos en procesos de capacitación, reuniones de trabajo en conjunto con SEFIPLAN, IAPQROO, entre otras y reuniones de trabajo internas en la SEDARPE para cumplir en tiempo y forma con las adecuaciones normativas para aplicar el PbR-SED.

2.- De acuerdo al marco normativo vigente de su entidad administrativa, mencione ¿cuál es la unidad o área responsable de normar, coordinar y dar seguimiento al cumplimiento del PbR-SED en la entidad?

⁵ Elaborados por el Instituto de Evaluación del Desempeño para el ejercicio 2016.



R= La Dirección Administrativa, con apoyo del Departamento de Evaluación y Seguimiento; coordinan los trabajos para la estructura, implementación, seguimiento y evaluación del PbR-SED.

3.- ¿Qué tipo de bienes y/o servicios entregan los programas presupuestarios?

R= Servicios de atención personalizada y/o documental, asistencia técnica y capacitación, apoyos e insumos en especie como semillas y animales; así como la generación de obras, equipamiento y maquinaria, Infraestructura rural, entre otros.

4.- ¿Qué tipo de estudio se han implementado en su dependencia para la creación o modificación sustantiva de los programas presupuestarios? ¿Con que periodicidad?

R= Actualmente participamos en procesos de capacitación, reuniones de trabajo en conjunto con SEFIPLAN, IAPQROO, entre otras y reuniones de trabajo internas en la SEDARPE para cumplir en tiempo y forma con las adecuaciones normativas que establece el Gobierno del Estado para aplicar el PbR-SED.

5.- De acuerdo con el artículo 46 frac. III inciso c, de la ley general de contabilidad gubernamental ¿con cuántos indicadores de resultados y de gestión cuenta su entidad?

R= Para el ejercicio 2017 contamos con 39 indicadores; sin embargo actualmente participamos en procesos de capacitación, reuniones de trabajo en conjunto con SEFIPLAN, IAPQROO, entre otras y reuniones de trabajo internas en la SEDARPE para cumplir en tiempo y forma con las adecuaciones normativas para aplicar el PbR-SED.

De estos trabajos se generarán nuevos indicadores acordes a la nueva política y estructura presupuestaria para el ejercicio 2018; considerando se encuentren alineados a los programas estratégicos nacionales y estatales como el Plan Nacional de Desarrollo, El Plan Estatal de Desarrollo, Programas Sectoriales Nacionales, Programas Sectoriales Estatales, entre otros.



6.- ¿Qué programas presupuestarios cuentan con matriz de indicadores para resultados en su entidad administrativa?

R= Para el ejercicio 2017 y anteriores, los programas registrados en el POA contienen su matriz de indicadores. Para el ejercicio 2018 se trabaja actualmente en la implementación del PbR-SED.

41

7.- ¿Qué criterios estratégicos utiliza para analizar y corregir el incumplimiento de la ejecución detectada en los programas presupuestarios por medio del seguimiento de indicadores de desempeño?

R= Para el ejercicio 2017 y anteriores, de manera trimestral se realiza una evaluación de los resultados de los indicadores y en estos se observa el grado de cumplimiento conforme al avance programado y se observa la semaforización (verde, amarillo, rojo) lo que permite determinar si se está cumpliendo o es necesario realizar un ajuste y corregir las desviaciones para el logro de las metas establecidas en el ejercicio.

Para el ejercicio 2018 se trabaja actualmente en la implementación del PbR-SED.

8.- En caso de detectar áreas de oportunidad en la definición de los indicadores de resultados, ¿qué estrategia se implementa para sustentar y/o validar su cambio?

R= Se registra en sistema cualquier cambio, previo análisis y validación del área que compete la actualización del indicador.

El área que desea realizar un cambio de indicador, deberá de solicitarlo por escrito, justificar y sustentar el motivo del cambio, estableciendo el indicador nuevo y señalando cuales son las fuentes de información que le dan validez.

9.- De acuerdo a la implementación de los indicadores de desempeño y/o matriz de indicadores para resultados ¿cómo ha influido en la toma de decisiones en la planeación estratégica de su entidad administrativa?

R= Actualmente participamos en procesos de capacitación, reuniones de trabajo en conjunto con SEFIPLAN, IAPQROO, entre otras y reuniones de trabajo internas en la



SEDARPE para realizar las adecuaciones normativas para aplicar el PbR-SED conforme lo solicitado por parte del Gobierno del Estado.

A pesar de que tenemos parámetros para evaluar, si la operación cumple las metas y objetivos programados y en su caso, realizar las acciones correctivas para que se cumplan. La reforma del PbR-SED en la que se trabaja, nos permitirá hacer una planeación más eficiente, concensada entre las áreas involucradas y en general en toda la Secretaría, estableciendo mejores indicadores para evaluar el logro de resultados; pero sobre todo; transparentar que efectivamente se cumplen con los resultados y que los recursos realmente lleguen e impacten hacia donde fueron planeados.

42

10.- ¿El personal de su entidad administrativa ha participado en cursos de capacitación para la implementación del PbR-SED en su entidad administrativa y con qué frecuencia?

R= Actualmente participamos en procesos de capacitación con SEFIPLAN y el IAPQROO conforme invitación y programación de las dependencias de Gobierno.

11.- El personal responsable de la elaboración del Programa Operativo Anual, ¿cuenta con los conocimientos para la elaborar la Matriz de Indicadores para Resultados?

R= Si, y participa activamente en las capacitaciones programadas en el ejercicio 2017 con SEFIPLAN y el IAPQROO.

12.- ¿Su dependencia cuenta con evaluaciones de desempeño con base en indicadores estratégicos y de gestión?

R= Actualmente no; sin embargo, se trabaja en su desarrollo e implementación conforme el PbR-SED.

13.- ¿En su dependencia existe algún mecanismo para la determinación de los indicadores?



R= Sí, en general el proceso se lleva a cabo de la siguiente manera:

Determinación de programas, proyectos, metas; los cuales deben alinearse al Plan Nacional y Estatal de Desarrollo; (considerando la metodología del marco lógico) estableciéndose objetivos, estrategias, líneas de acción. Se elaboran y aprueban estructuras programáticas, se definen programas presupuestarios, se elaboran indicadores de resultados y se elaboran indicadores de desempeño, actualmente considerando para ello lo establecido por el Gobierno del estado bajo el esquema del PbR-SED y trabajando en conjunto con SEFIPLAN y el IAPQROO.

43

14.- *¿En su dependencia existe un área específica para la atención de la Evaluación al Desempeño?*

R= Si, la Dirección de Administración y se apoya del Departamento de Evaluación y Seguimiento.

Adicionalmente, el 03 de agosto 2017, se instaló el Comité de Evaluación del Desempeño de la SEDARPE. Que entre otras funciones y responsabilidades; dará atención y seguimiento a los temas de Evaluación al Desempeño internas y externas.

15.- *¿En su dependencia se cuenta con algún sistema o herramientas para el seguimiento de los aspectos susceptibles de mejora?*

R= Si. Se realizan reuniones de trabajo internas en las que se plantean las problemáticas detectadas y se buscan las mejores opciones para resolverlas y plantear con ello nuevos esquemas para el logro de los objetivos programados. La contraloría interna, lleva a cabo auditorias en las que emite observaciones para mejorar los procedimientos y servicios que se ejecutan. Asimismo, se realiza un seguimiento trimestral por parte de las áreas a los indicadores del POA, lo que también permite corregir en su caso posibles desviaciones y tomar decisiones para mejorar.



La valoración de las preguntas se realizará de acuerdo lo establecido en los TdR, por lo que la calificación obtenida por la Secretaría es la siguiente ponderación:

Pregunta	Ponderación	Calificación
1 y 2	10%	10%
3	10%	10%
4	10%	5%
5, 6,7,8,9	20%	20%
10 y 11	30%	30%
12	10%	10%
13, 14 y 15	10%	10%
Total	100%	95%

La segunda herramienta consiste en la valoración de la construcción de la Matriz de Indicadores de Resultados, la valoración de la MIR se realiza siguiendo el TdR, mismo que especifica la forma en la cual se determina dicha valoración:

- Respuesta suficiente: Se otorga el valor de 3 a las respuestas positivas, que cumplan en su totalidad con los elementos establecidos en los lineamientos.
- Respuesta insuficiente: Se otorga el valor de 2 a las respuestas que cuenten con un solo elemento establecido en los lineamientos como son: la sintaxis, la frecuencia de medición, la dimensión, método de cálculo y los medios de verificación.
- Respuesta de cumplimiento: Se otorga el valor de 1 a las respuestas que cuentan con una redacción con grado de cumplimiento y no contiene un solo elemento establecido en los lineamientos como son la sintaxis, la frecuencia de medición, la dimensión, método de cálculo y los medios de verificación.
- Respuesta nula: Se otorga el valor de 0 a las respuestas que no contienen los elementos establecidos en los lineamientos.



Validación del Resumen Narrativo y MML:

MIR Impulso de la Competitividad en el campo.

Programa presupuestario: Apoyos a la Infraestructura Hidroagrícola

Rubros y Sub-rubros de Evaluación del Cumplimiento de los Elementos de la Matriz de Indicadores	Ponderación		Puntaje	Observaciones
	% por sección	Calificación y % P/Pregunta	Total	
I). Planeación Estatal de Desarrollo	25%	8.3%	25%	
1.1 El objetivo del eje de política pública del PED al cual está vinculado el programa está identificado	3	3	8.3%	
1.2 El objetivo sectorial, institucional, especial o regional al cual está vinculado el programa está identificado	3	3	8.3%	
1.3 El objetivo estratégico de la dependencia o entidad al cual está vinculado el programa está identificado	3	3	8.3%	
II). Fin	15%	2.5%	10.8%	
2.1 La matriz cuenta con la descripción y sintaxis del objetivo a nivel de Fin	3	0	0.0%	
2.2 La matriz cuenta con indicadores a este nivel de objetivo	3	3	2.5%	
2.3 Los indicadores de Fin tienen especificada su fórmula de cálculo	3	3	2.5%	
2.4 Los indicadores de Fin tienen especificada su frecuencia de medición	3	3	2.5%	
2.5 La matriz tiene especificados los medios de verificación para cada uno de los indicadores a nivel de Fin	3	2	1.7%	
2.6 La matriz tiene especificados los supuestos necesarios para la sostenibilidad de la contribución realizada por el programa al logro del Fin	3	2	1.7%	
III). Propósito	15%	2.5%	10.0%	
3.1 La matriz cuenta con la descripción del objetivo a nivel de Propósito que especifica, como sujeto, cuál es la población objetivo del programa y como predicado (verbo), la manera como el programa le impacta (el complemento)	3	0	0.0%	
3.2 La matriz cuenta con indicadores a este nivel de objetivo	3	2	1.7%	
3.3 Los indicadores de Propósito tienen especificada su fórmula de cálculo	3	3	2.5%	
3.4 Los indicadores de Propósito tienen especificada su frecuencia de medición	3	3	2.5%	
3.5 La matriz tiene especificados los medios de verificación para cada uno de los indicadores a nivel de Propósito	3	2	1.7%	
3.6 La matriz tiene especificados los supuestos a nivel de Propósito que permiten cumplir con el Fin	3	2	1.7%	



IV). Componentes	30%	5.0%	25%	
4.1 Tiene especificados la sintaxis, identificando los bienes o servicios que el programa entrega a sus beneficiarios	3	2	3.3%	
4.2 La matriz cuenta con indicadores para cada uno de sus Componentes	3	3	5.0%	
4.3 Los indicadores de Componentes tienen especificada su fórmula de cálculo	3	3	5.0%	
4.4 Los indicadores de Componentes tienen especificada su frecuencia de medición	3	3	5.0%	
4.5 La matriz tiene especificados los medios de verificación para cada uno de los indicadores de Componentes	3	2	3.3%	
4.6 La matriz tiene especificados los supuestos a nivel de Componentes que permiten cumplir con el Propósito	3	2	3.3%	
V). Actividades	15%	2.5%	13.3%	
5.1 La matriz tiene especificadas las Actividades correspondientes a cada Componente	3	3	2.5%	
5.2 La matriz cuenta con indicadores para cada una de sus Actividades	3	3	2.5%	
5.3 Los indicadores de Actividades tienen especificada su fórmula de cálculo	3	3	2.5%	
5.4 Los indicadores de Actividades tienen especificada su frecuencia de medición	3	3	2.5%	
5.5 La matriz tiene especificados los medios de verificación para cada uno de los indicadores de Actividades	3	2	1.7%	
5.6 La matriz tiene especificados los supuestos a nivel de Actividades que permiten cumplir con los Componentes	3	2	1.7%	
TOTAL 5 RUBROS DE CUMPLIMIENTO	100%		84%	

Con base en la utilización de estas dos herramientas se puede conocer que la Secretaría de Desarrollo Agropecuario y Rural del Estado de Quintana Roo cuenta con un nivel de implementación del PbR de un 88%.



Presupuesto

“ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO DE EGRESOS DEL EJERCICIO 2016, POR CLASIFICACIÓN FUNCIONAL PROGRAMÁTICA”

47

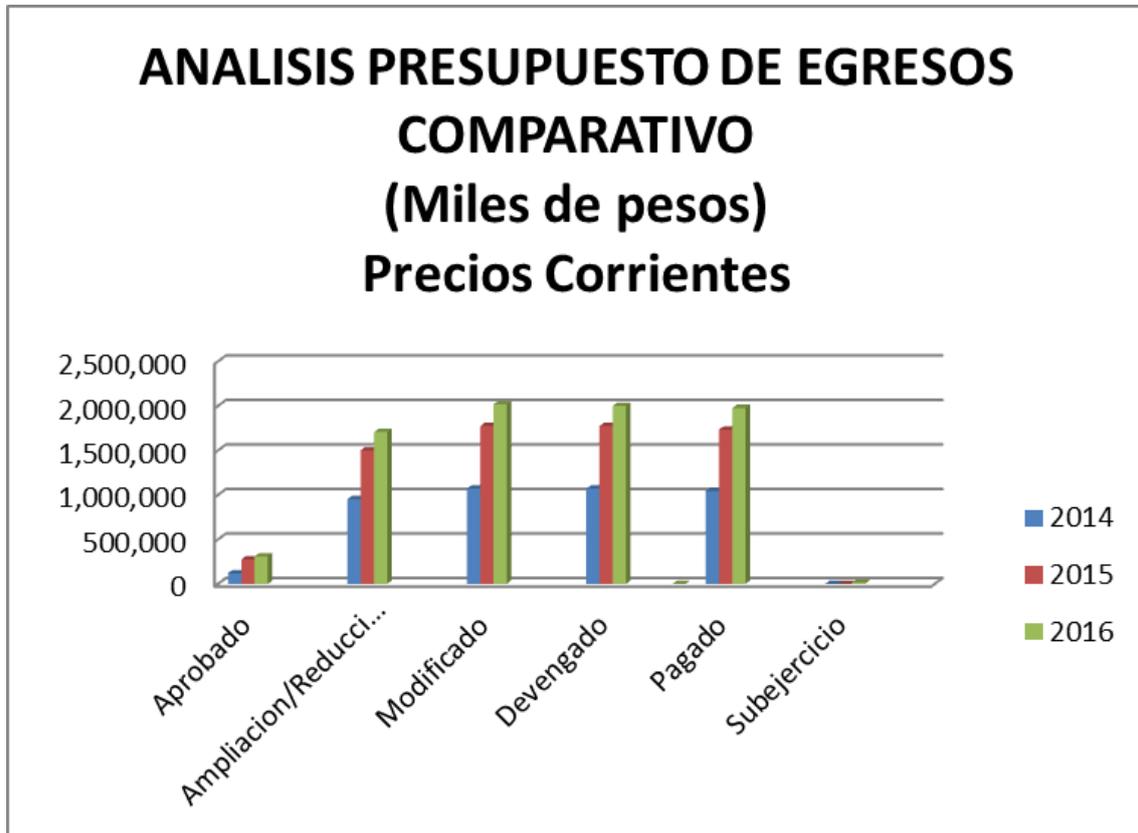
El análisis financiero que se presenta a continuación, se realizó de manera general al presupuesto autorizado a la SEDARU, de acuerdo a la información contenida en la Cuenta pública del ejercicio fiscal 2016, ya que no se contó con información donde se observe el origen del presupuesto (Federal, Estatal, y/o Ingresos propios) en específico del programa presupuestario evaluado llamado “**Programa de Infraestructura Hidroagrícola**” que permita realizar un análisis financiero de acuerdo al modelo de términos de referencia.

Durante el ejercicio 2016 el presupuesto de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario y Rural se ejerció a través de la **finalidad de Desarrollo Económico**, la cual comprende la función Agropecuaria, Silvicultura, Pesca y Caza.

El cumplimiento de dicha función se realizó a través de un Programa Presupuestario que tienen a su cargo las diversas unidades administrativas de la Secretaría, las cuales son operados por procesos y proyectos y con su ejecución, generaron bienes y servicios otorgados a la población de Estado de Quintana Roo y dicho Programa Presupuestario corresponde al **E019.- Programa de Infraestructura Hidroagrícola**.

La finalidad **Desarrollo Económico** y la **función Agropecuaria, Silvicultura, Pesca y Caza**, registró un monto de recursos que asciende a \$122'175,000.00 lo que representa el 100% del presupuesto total pagado; lo anterior refleja el carácter prioritario en la asignación y ejercicio de los recursos para atender las actividades fundamentales de los Sectores Agropecuario y de Desarrollo Rural y aplicados para la operación de procesos y proyectos con los que se concibieron bienes y servicios de los sectores agropecuario y Rural, a través de las unidades administrativas de la Secretaría.

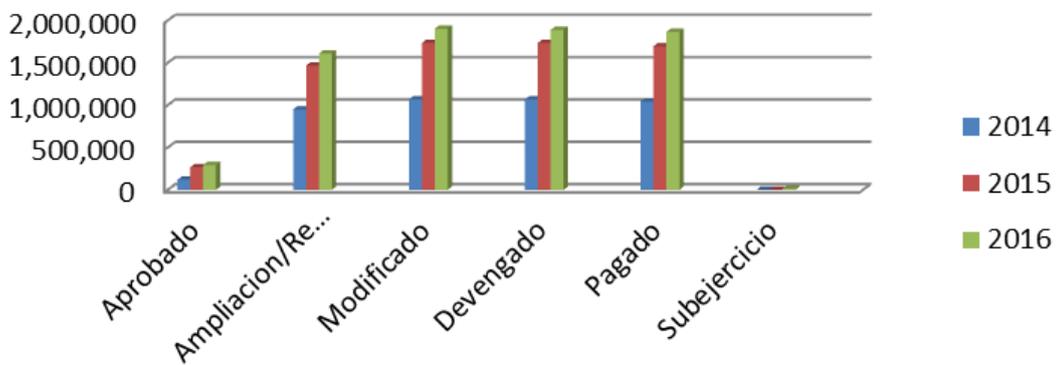
Mediante esta función la **Secretaría de Desarrollo Agropecuario y Rural** atendió un programa presupuestario de los Sectores; Agropecuario, con un **35.2%**; y otro de Desarrollo Rural con un **64.8%**, del presupuesto total pagado.



Gráfica 5.- Análisis comparativo 2014-2016 PRECIOS CORRIENTES.
FUENTE: Elaboración propia con información proporcionada por la SEDARU.

Tomando como base el presupuesto del Ejercicio 2014, el presupuesto aprobado del ejercicio 2015, tuvo un incremento de 128.72 % y el del ejercicio 2016 un incremento de 159.69%; el presupuesto modificado del ejercicio 2015 tuvo un incremento de 65.64% y el del ejercicio 2016 un incremento de 88.27%; el presupuesto devengado del ejercicio 2015 tuvo un incremento del 65.74% y del ejercicio 2016 un incremento del 86.88%; el presupuesto pagado del ejercicio 2015 tuvo un incremento del 66.08% del ejercicio 2016 un incremento del 89.33%.

**ANALISIS PRESUPUESTO DE EGRESOS
COMPARATIVO 2014-2015-2016
(Miles de pesos)
Precios Constantes**

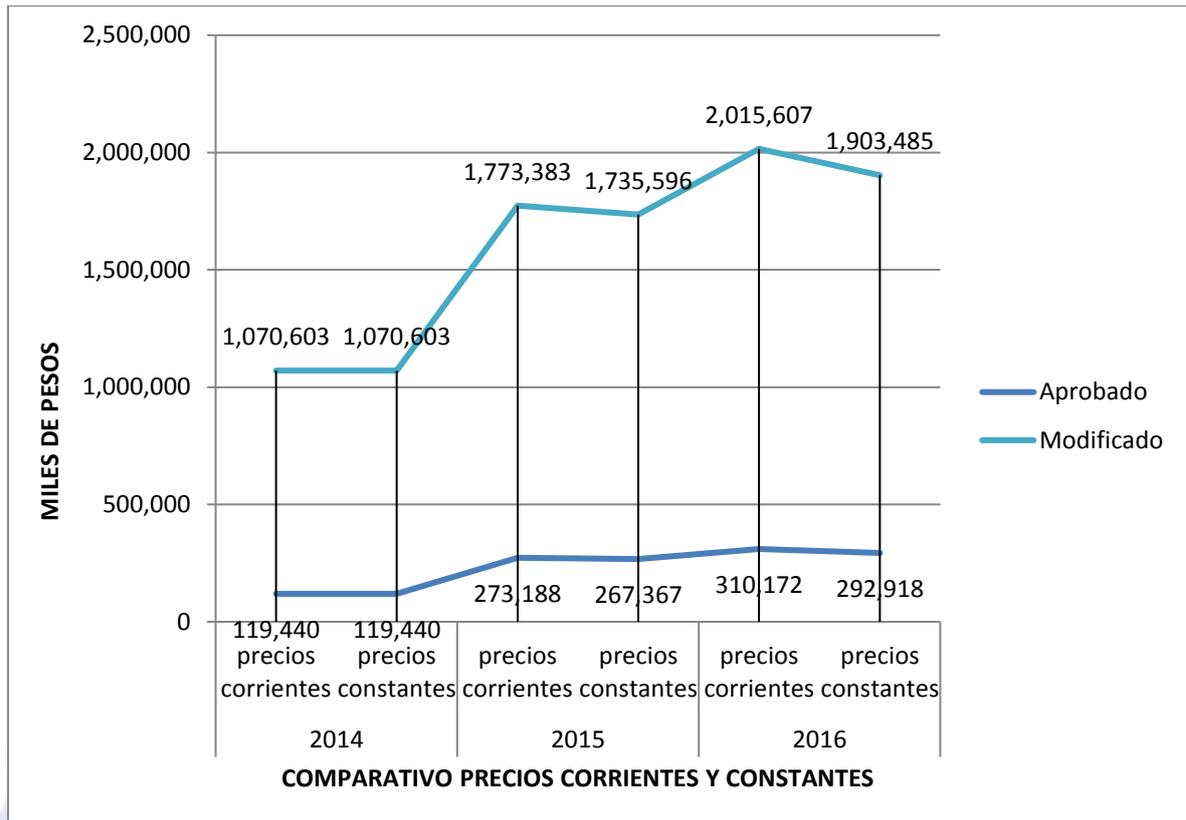


Gráfica 6.- Análisis comparativo 2014-2016 PRECIOS CONSTANTES.

FUENTE: Elaboración propia con información proporcionada por la SEDARU.

Tomando como base el presupuesto del ejercicio 2014, el presupuesto aprobado del ejercicio 2015 tuvo un incremento de 123.85 % y el del ejercicio 2016 un incremento de 145.24%; el presupuesto modificado del ejercicio 2015 tuvo un incremento de 62.11% y el del ejercicio 2016 un incremento de 77.80%; el presupuesto devengado del ejercicio 2015 tuvo un incremento del 62.21% y del ejercicio 2016 un incremento del 76.49%; el presupuesto pagado del ejercicio 2015 tuvo un incremento del 62.54% del ejercicio 2016 un incremento del 78.80%.

A continuación, se presenta un comparativo entre los dos apartados anteriores, Precios Corrientes y Precios Constantes:



Gráfica 7.- Tabla comparativa PRECIOS CORRIENTES Y CONSTANTES.
FUENTE: Elaboración propia con información proporcionada por la SEDARU.



Cobertura y Focalización⁶

El Programa de Apoyo a la Infraestructura Hidroagrícola, se compone de cuatro subprogramas: Subprograma de Rehabilitación, Modernización, Tecnificación y Equipamiento de Distritos de Riego; Subprograma de Rehabilitación, Modernización, Tecnificación y Equipamiento de Temporal Tecnificado; Subprograma de Rehabilitación, Modernización, Tecnificación y Equipamiento de Unidades de Riego y Subprograma de apoyos especiales y estratégicos.

51

COBERTURA

El Programa de Apoyo a la Infraestructura Hidroagrícola aplica en todos los distritos y unidades de riego del país, así como en los Distritos de Temporal Tecnificado y zonas de temporal en los estados de Campeche, Chiapas, Guerrero, Nayarit, Oaxaca, Quintana Roo, San Luis Potosí, Tabasco, Tamaulipas, Veracruz y Yucatán.

POBLACIÓN OBJETIVO

Las acciones comprendidas para este programa se establecen para su aplicación sin distinción de género, etnia y religión, y están dirigidas, a las (ACU) Asociación Civil de Usuarios, (SRL) Sociedad de Responsabilidad Limitada y Usuarios Hidroagrícolas de los distritos y unidades de riego, Distritos de Temporal Tecnificado y de Zonas de Temporal, o en su caso entes públicos que soliciten los apoyos de los programas y que cumplan los requisitos generales, específicos y procedimientos de selección.

⁶ FUENTES: CONVENIO de Coordinación Marco, Abril 2014.

DOF 29/12/2015, Reglas Operación 2016.

Subprograma de Rehabilitación, Modernización, Tecnificación y Equipamiento de Distritos de Riego.

Objetivo Específico.

Mejorar las obras de infraestructura hidroagrícola de los distritos de riego, mediante apoyos a las ACU y SRL para acciones de rehabilitación y/o modernización de la infraestructura hidroagrícola concesionada, particular o administrada por las organizaciones de usuarios de distritos de riego, así como la tecnificación del riego.

52

Subprograma de Rehabilitación, Modernización, Tecnificación y Equipamiento de Temporal Tecnificado.

Objetivo específico.

Impulsar las actividades agrícolas en los Distritos de Temporal Tecnificado y en las zonas de temporal, mediante apoyos a las ACU o Usuarios hidroagrícolas para el desarrollo de proyectos de riego suplementario que permitan asegurar mejores rendimientos en los cultivos e incrementar la superficie de riego, al aplicar el riego en épocas de estiaje.

Subprograma de Rehabilitación, Modernización, Tecnificación y Equipamiento de Unidades de Riego.

Objetivo Específico.

Contribuir al uso eficiente, eficaz y sustentable del recurso hídrico en la agricultura de riego, a través de otorgar apoyos a los usuarios hidroagrícolas para beneficiar la superficie con aprovechamientos subterráneos (pozos) y superficiales de las Unidades de Riego; así como pozos particulares dentro de los Distritos de Riego, con acciones de rehabilitación, modernización de la infraestructura hidroagrícola, tecnificación del riego y/o equipamiento.



Subprograma de apoyos especiales y estratégicos.

Propósito: contrarrestar circunstancias que puedan afectar la infraestructura o pongan en riesgo pérdidas materiales o humanas, o altere el orden social o económico, o limiten los servicios de riego y drenaje, mediante acciones que contribuyan en el mejoramiento de la infraestructura hidroagrícola, a través de apoyos en la operación, conservación, reparación, rehabilitación, modernización, complementación y construcción de la infraestructura hidroagrícola.



Análisis FODA

FORTALEZAS

54

- La SEDARU es una dependencia del Poder Ejecutivo del Estado, la cual tiene como misión: Impulsar el desarrollo agropecuario y rural, mediante la planeación, ejecución de las políticas y programas sectoriales sustentables, para propiciar el desarrollo integral de las comunidades rurales del estado de Quintana Roo.
- La SEDARU cuenta con matrices de indicadores para resultados, lo que permite la medición de metas de sus procesos.
- La SEDARU se encuentra alineada estratégicamente a los planes de desarrollo, lo que permite orientar sus acciones a un objetivo específico.
- La SEDARU cuenta con un marco normativo y jurídico que justifica y le da las facultades necesarias para poder cumplir con sus objetivos.
- La SEDARU cuenta con el programa presupuestario de Apoyo a la Infraestructura Hidroagrícola, el cual busca promover el desarrollo de los diversos sectores en la Entidad; promoviendo el registro de proyectos de productores Quintanarroenses.

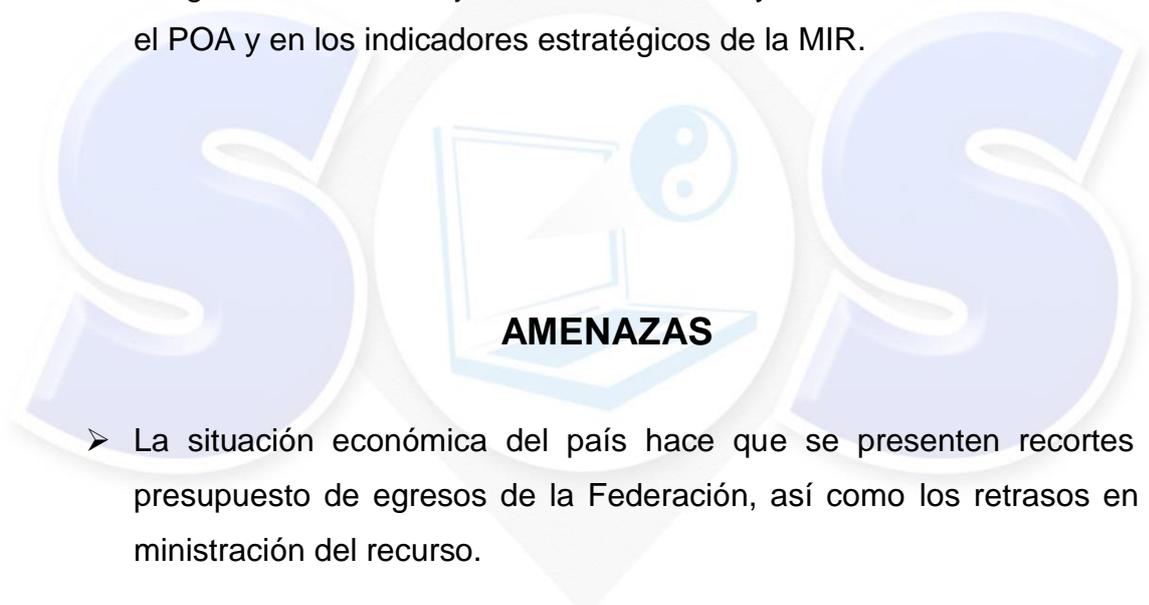
OPORTUNIDADES

- La SEDARU tiene acceso a financiamiento de estudios o programas para el desarrollo rural a través de recursos económicos de la SAGARPA.
- El Estado de Quintana Roo cuenta con la aplicación de la MIR, establecida mediante la implementación de la Metodología del Marco Lógico, herramienta que permite hacer una mejor planeación estratégica a través de los indicadores de gestión y estratégicos. Sin embargo, se requiere de la revisión de su estructura para fortalecer su lógica vertical y horizontal.

DEBILIDADES

- La SEDARU no tiene actualizado el manual de organización de acuerdo a la estructura orgánica presentada, lo que podría coincidir o no con las atribuciones que intervienen en la operatividad de las unidades responsables que ejecutan el programa.
- La SEDARU no cuenta con información financiera específica del programa de Apoyo a la Infraestructura Hidroagrícola, por lo que no se puede medir la eficiencia y eficacia del ejercicio de los recursos.
- La cobertura y focalización del programa no cuenta información desagregada de género (sexo), lo que impide que se pueda medir el impacto e incidencia del programa entre mujeres y hombres.

- La SEDARU 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 que respalden al ciento por ciento esta información.
- No se cuenta con la información necesaria sobre el grado de avance que presentan las metas establecidas en los indicadores de desempeño, lo que impide realizar una valoración completa de los resultados obtenidos.
- La SEDARU no cuenta con la información financiera armonizada de acuerdo a los criterios CONAC, por lo que no es posible identificar la congruencia entre la ejecución del recurso y los resultados obtenidos en el POA y en los indicadores estratégicos de la MIR.

A large, faint watermark of the SOS logo is centered on the page. Overlaid on this watermark is the word 'AMENAZAS' in a bold, black, sans-serif font. The watermark also includes a laptop and yin-yang icon, similar to the main logo.

AMENAZAS

- La situación económica del país hace que se presenten recortes al presupuesto de egresos de la Federación, así como los retrasos en la ministración del recurso.
- Por su ubicación geográfica, el estado se encuentra bajo la constante amenaza del impacto de fenómenos meteorológicos, lo que pone en riesgo las actividades beneficiadas por estos programas.
- La temporada de sequía en el Estado, así como las inundaciones, afectan a las actividades beneficiadas por los programas.

Aspectos Susceptibles de Mejora

El Programa de Apoyo a la Infraestructura Hidroagrícola, no cuenta con hallazgos y recomendaciones específicos de años anteriores, por ser primer año que es sujeto a evaluación.

57

La Dependencia no presenta evidencia alguna de la realización de gestiones para dar cumplimiento a los aspectos susceptibles de mejoras (hallazgos y recomendaciones) de evaluaciones anteriores; al respecto, manifiesta lo siguiente:

“Derivado del cambio de Administración desde el mes de septiembre 2016; se realizan actualizaciones a los procedimientos y procesos que se tienen en cada una de las áreas de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Rural y Pesca; derivado de que los titulares que se encontraban en el ejercicio 2015 actualmente ya no laboran en la secretaría; y no existe evidencia objetiva de haberse realizado muchos de los procedimientos de los cuales se solicita información en cada una de las preguntas antes expuestas.”



Conclusiones y Recomendaciones

1. Durante el ejercicio 2016 la Secretaría de Desarrollo Agropecuario y Rural, estuvo operando con una estructura orgánica autorizada, sin embargo, el Manual de Organización data del año 2010 cuando se le denominaba Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Rural e Indígena. Se recomienda actualizar su Manual de Organización.
2. De la revisión del cumplimiento de las metas en los procesos y proyectos, a través del formato evaluatorio (FEPOAS-01) se identifica que la mayoría de las actividades tienen un nivel de cumplimiento del 100%. Sin embargo, no se cuenta con la evidencia que sustenten dichos avances.
3. Derivado del análisis de la aplicación de la Metodología de Marco Lógico (MML), se encontró que no existe documento donde se pueda observar el resultado de las cinco etapas. Se recomienda integrar un expediente que contenga cada una de las etapas de la Metodología de marco lógico.⁷
4. El programa de Infraestructura Hidroagrícola y la SEDARU cuentan con una planeación estratégica alineada a los Planes de Desarrollo Nacional y Estatal, por lo que sus objetivos guardan congruencia.
5. La MIR presenta una lógica vertical débil debido a que existen supuestos que no son factores externos a la dependencia, o área ejecutora del programa. De igual forma existen niveles de objetivos (FIN, PROPÓSITO, COMPONENTE, ACTIVIDADES) que no cumplen con la sintaxis de la metodología.

⁷ Ver apartado de Etapas de la Metodología del Marco Lógico.



6. De la revisión del cumplimiento de las metas de los indicadores estratégicos y de gestión, no se cuenta con el reporte anual de indicadores por lo que no se conoce el nivel de avance en el logro de las metas.
7. No fue posible realizar un análisis financiero del presupuesto asignado al programa de Apoyo a la Infraestructura Hidroagrícola para un período de al menos tres años como lo señala el modelo de términos de referencia, ya que no se contó con la información requerida para efectuar 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).
8. El análisis financiero se realizó de manera general al presupuesto autorizado a la SEDARU, de acuerdo a la información contenida en la Cuenta pública del ejercicio fiscal 2016.
9. Debido a que no se cuenta con la información financiera armonizada, de acuerdo a los criterios CONAC, no es posible identificar la congruencia entre la ejecución del recurso y los resultados obtenidos en el POA y en los indicadores estratégicos de la MIR.
10. Dentro de la cobertura y focalización del programa, no se cuenta información desagregada de género (sexo), lo que impide que se pueda medir el impacto e incidencia del programa entre mujeres y hombres.

Bibliografía

1. Acuerdo mediante el cual se realizan modificaciones a los formatos establecidos en los anexos de los lineamientos técnicos generales para la publicación, homologación y estandarización de la información.
2. Código de Procedimientos Civiles para el Estado Libre y Soberano de Quintana Roo.
3. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
4. Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Quintana Roo.
5. Convención Americana Sobre Derechos Humanos.
6. Ley de Catastro del Estado de Quintana Roo.
7. Ley de Coordinación Fiscal.
8. Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Quintana Roo.
9. Ley de Deuda Pública del Estado de Quintana Roo.
10. Ley de Hacienda del Estado de Quintana Roo.
11. Ley de Impuesto Sobre la Renta.
12. Ley de las Entidades de la Administración Pública Paraestatal del Estado de Quintana Roo.
13. Ley de los Trabajadores al Servicio de los Poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial de los Ayuntamientos y Organismos Descentralizados del Estado de Quintana Roo.
14. Ley de Patrimonio del Estado del Quintana Roo.
15. Ley de Planeación Para el Desarrollo del Estado de Quintana Roo.
16. Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Publico del Estado de Quintana Roo.



17. Ley de Prevención del Delito para el Estado de Quintana Roo.
18. Ley de Procedimiento Administrativo del Estado de Quintana Roo.
19. Ley de Protección Civil del Estado de Quintana Roo.
20. Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de Quintana Roo.
21. Ley de Salud del Estado de Quintana Roo.
22. Ley de Seguridad Social de los Servidores Públicos del Gobierno del Estado, Municipios y Organismos Públicos Descentralizados del Estado de Quintana Roo.
23. Ley de Servicio Público de Carrera del Estado Libre y Soberano de Quintana Roo.
24. Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública para el Estado de Quintana Roo.
25. Ley del Sistema de Documentación del Estado de Quintana Roo.
26. Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados.
27. Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
28. Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Quintana Roo.
29. Ley Sobre el Uso de Medios Electrónicos, Mensaje de Datos y Firma Electrónica Avanzada para el Estado de Quintana Roo.
30. Lineamientos técnicos generales para la publicación, homologación y estandarización de la información.
31. Reglamento de la Ley de Catastro del Estado de Quintana Roo.
32. Reglamento de la Ley de Patrimonio del Estado de Quintana Roo.



33. Reglamento de la Ley Para el Desarrollo Social del Estado de Quintana Roo.

34. Acuerdo por el que se dan a conocer las Reglas de Operación de los Programas de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca Y Alimentación (SAGARPA), para el ejercicio fiscal 2016.

62

SITIOS VISITADOS EN LA WEB:

<http://www.quintanaroo.gob.mx/sedaru>

<http://www.sefiplan.qroo.gob.mx/site/>



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.

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.

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.



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.

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. Tablas de avance de actividades por proceso

Dirección de Planeación y Estadística

Proceso:		1601-E053-27-050002	Información, Estadística y Estudios (SNIDRUS).					
No. de actividad	Descripción de la actividad	Unidad de medida	Avance del proceso					
			Meta anual		Ejecutado anual		Variación	
			ABS	ABS	%	ABS	%	
01	Monitoreo de información agropecuaria	Actividad	121	121	100.00	0	0.00	
02	Ampliaciones Geo-espaciales	Actividad	9	9	100.00	0	0.00	
Promedio			65	65	100.00			

Proceso:		1601-E053-27-050006	Proyecto Estratégico de Seguridad Alimentaria (PESA).				
01	Recepción de solicitudes	Documento	200	200	100.00	0	0.00
02	Dictamen de solicitudes	Dictamen	200	200	100.00	0	0.00
03	Publicación de resultados	Publicación	1	1	100.00	0	0.00
04	Sesiones de grupo operativo PESA	Reunión	12	12	100.00	0	0.00
05	Notificación a beneficiarios	Actividad	200	200	100.00	0	0.00
06	Acompañamiento a la ejecución del proyecto, anticipo y pagos complementarios	Actividad	12	12	100.00	0	0.00
07	Anticipo y pagos complementarios	Actividad	400	400	100.00	0	0.00
Promedio			146	146	100.00		

Proceso:		1601-E053-51-050006	Promover e Impulsar el desarrollo rural sostenido y sustentable.				
01	Coordinar y supervisar la operación del sistema nacional de información para el desarrollo rural sustentable	Informe	12	12	100.00	0	0.00
02	Coordinar, supervisar e integrar la información para generar el informe de gobierno	Informe	1	4	400.00	3	300.00
03	Coordinar y supervisar la operación del Sistema Único del Registro de Información SURI	Informe	12	12	100.00	0	0.00



04	Coordinar y supervisar la operación del componente conservación y uso sustentable de suelo y agua (COUSSA)	Informe	12	12	100.00	0	0.00
05	Coordinar y supervisar la operación del proyecto estratégico de seguridad alimentaria (PESA)	Informe	12	12	100.00	0	0.00
06	Integración de la Información Estadística y Geográfica	Informe	12	12	100.00	0	0.00
07	Integración de la Información Estadística y Geográfica	Informe	12	12	100.00	0	0.00
08	Elaboración de la Matriz de Marco Lógico	Informe	1	4	400.00	3	300.00
09	Participar en reuniones municipales, estatales y nacionales para la operación de los programas coordinados con el gobierno federal	Reunión	12	12	100.00	0	0.00
10	Actualización del SENTRE, así como la elaboración y seguimiento del POA	Informe	1	1	100.00	0	0.00
Promedio			9	9	160.00		

Proceso:	1601-E053-27-050001 Infraestructura Productiva para el Aprovechamiento Sustentable de Suelo y Agua (COUSSA).						
01	Padrón de proveedores	Padrón	1	1	100.00	0	0.00
02	Priorización de municipios a atender en el Ejercicio Fiscal	Actividad	1	1	100.00	0	0.00
03	Promoción y difusión	Actividad	1	1	100.00	0	0.00
04	Integración de grupos	Actividad	10	10	100.00	0	0.00
05	Integración de listado de precios máximo de referencia de materiales e insumos	Documento	1	1	100.00	0	0.00
06	Elaboración de proyectos y ejecución	Documento	10	10	100.00	0	0.00
07	Evaluación y dictamen	Documento	10	10	100.00	0	0.00
08	Concertación de apoyos	Apoyo	10	10	100.00	0	0.00
09	Taller informativo	Actividad	10	10	100.00	0	0.00
10	Aviso de inicio	Actividad	10	10	100.00	0	0.00
11	Acompañamiento a la ejecución del proyecto	Actividad	10	10	100.00	0	0.00
12	Anticipo y pagos complementarios	Pagos realizados	20	20	100.00	0	0.00
13	Entrega, recepción	Actividad	10	10	100.00	0	0.00
14	Pago final	Pagos realizados	10	10	100.00	0	0.00
Promedio			8	8	100.00		



3. 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.

4. Datos generales del fondo o programa.

Nombre del fondo/programa: Programa de Apoyo a la Infraestructura Hidroagrícola.

Unidad responsable del programa: Secretaría de Desarrollo Agrícola y Rural del Estado de Quintana Roo, Dirección de Planeación y Estadística.

Alineación al plan estatal de desarrollo:

II.- Quintana Roo Competitivo

II.4.- Impulso a los Sectores Económicos Estratégicos.

II.4.1.- Impulso a la Competitividad del campo.

II.4.3.- Impulso a la Competitividad de la pesca y la acuicultura.

Estructura orgánica: para la operación del programa, la estructura orgánica corresponde a la de la Secretaría de Desarrollo Agrícola y Rural del Estado de Quintana Roo.

Misión: las reglas de operación del Programa de Infraestructura Hidroagrícola, no definen su misión.

Visión: las reglas de operación del Programa de Infraestructura Hidroagrícola, no definen su visión.

Objetivo general: Impulsar, en coordinación con los gobiernos locales la inversión en proyectos productivos o estratégicos, agrícolas, pecuarios, de pesca y acuícolas.

Marco normativo vigente: Acuerdo por el que se dan a conocer las Reglas de Operación de los Programas de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca Y Alimentación (SAGARPA), para el ejercicio fiscal 2016.



5. Datos del evaluador externo.

Nombre oficial/legal del responsable evaluador:

Soporte Organizacional del Sureste, S.C.

Dirección física completa:

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

Coordinador de la 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 y actualmente 2016.

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.**”
- Actualmente Diplomado en línea del PBR 2017.



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 y actualmente 2016.

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 y actualmente 2016.

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.**



6. Formatos para análisis presupuestario.

PRESUPUESTO POR UNIDAD RESPONSABLE																												
UNIDAD RESPONSABLE	PRESUPUESTO AUTORIZADO				PRESUPUESTO MODIFICADO				PRESUPUESTO COMPROMETIDO				PRESUPUESTO DEVENGADO				PRESUPUESTO PAGADO				PRESUPUESTO DISPONIBLE							
	FEDERAL	ESTATAL	INGRESOS PROPIOS	TOTAL	FEDERAL	ESTATAL	INGRESOS PROPIOS	TOTAL	FEDERAL	ESTATAL	INGRESOS PROPIOS	TOTAL	FEDERAL	ESTATAL	INGRESOS PROPIOS	TOTAL	FEDERAL	ESTATAL	INGRESOS PROPIOS	TOTAL	FEDERAL	ESTATAL	INGRESOS PROPIOS	TOTAL				
TOTAL																												



PRESUPUESTO POR UNIDAD RESPONSABLE POR CLASIFICADOR DEL GASTO																									
UNIDAD RESPONSABLE	CLASIFICACION POR OBJETO DEL GASTO	PRESUPUESTO AUTORIZADO				PRESUPUESTO MODIFICADO				PRESUPUESTO COMPROMETIDO				PRESUPUESTO DEVENGADO				PRESUPUESTO PAGADO				PRESUPUESTO DISPONIBLE			
		FEDERAL	ESTATAL	INGRESOS PROPIOS	TOTAL	FEDERAL	ESTATAL	INGRESOS PROPIOS	TOTAL	FEDERAL	ESTATAL	INGRESOS PROPIOS	TOTAL	FEDERAL	ESTATAL	INGRESOS PROPIOS	TOTAL	FEDERAL	ESTATAL	INGRESOS PROPIOS	TOTAL	FEDERAL	ESTATAL	INGRESOS PROPIOS	TOTAL
TOTAL																									
UNIDAD ACADEMICA	CAPITULO																								
	CONCEPTO																								
	PARTIDA																								