

**“INFORME FINAL DE EVALUACIÓN  
ESPECÍFICA DE DESEMPEÑO AL  
PROGRAMA CAPACITACIÓN AMBIENTAL Y  
DESARROLLO SUSTENTABLE (CULTURA  
DEL AGUA) DEL EJERCICIO 2017: CON  
BASE EN INDICADORES ESTRATÉGICOS Y  
DE GESTIÓN”**



## Contenido

Introducción.....	2
Antecedentes.....	3
Presupuesto basado en resultados .....	3
Comisión de Agua Potable y Alcantarillado del Estado de Quintana Roo (CAPA). .....	5
Programa Presupuestario: Capacitación Ambiental y Desarrollo Sustentable (Cultura del Agua 2017). .....	10
Objetivos de la Evaluación .....	11
Nota Metodológica.....	12
Planificación y diseño .....	13
Estructura Programático Presupuestal .....	13
Análisis de la Matriz de Indicadores para Resultados.....	16
Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).....	30
Cobertura y Focalización.....	40
Análisis Financiero .....	41
Principales Hallazgos de la Evaluación.....	46
Implementación del Presupuesto basado en Resultados.....	48
Análisis FODA.....	51
Aspectos Susceptibles de Mejora .....	53
Conclusiones y Recomendaciones.....	54
Datos de identificación del programa evaluado.....	55
Datos del despacho evaluador.....	56
Anexos .....	62
1. Glosario de términos.....	62
2. Definiciones de la Ficha Técnica de los Indicadores Estratégicos y de Gestión.....	66
3. Herramientas para la valoración de la Implementación del Presupuesto basado en Resultados.....	68



## Introducción

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

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

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

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

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



## Antecedentes

### Presupuesto basado en resultados

3

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

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

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

El Presupuesto basado en Resultados “PbR” se define según la SHCP como:

*“Proceso que incorpora consideraciones sobre los resultados del ejercicio de los recursos públicos con el objeto de mejorar la calidad del gasto público federal y promover una más adecuada rendición de cuentas” (SHCP<sup>b</sup>, 2010).*

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



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

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

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

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

El Estado de Quintana Roo, a través del Centro de Evaluación del Desempeño, elabora su Programa Anual de Evaluación para el ejercicio 2018 que considera la realización de la evaluación del desempeño de los recursos ejercidos por la Comisión de Agua Potable y Alcantarillado del Estado de Quintana Roo, con fuente de financiamiento federal, estatal e ingresos propios.



## Comisión de Agua Potable y Alcantarillado del Estado de Quintana Roo (CAPA)<sup>1</sup>.

El 6 de octubre de 1981 se crea la Comisión de Agua Potable y Alcantarillado del Estado de Quintana Roo, cuya publicación en el Periódico Oficial, en el decreto número 14 contiene la Ley de Agua Potable y Alcantarillado del Estado de Quintana Roo. Esta ley, en su artículo 14, establece que los servicios de Agua Potable y Alcantarillado estarán a cargo de un Organismo Público Descentralizado de naturaleza mixta, estatal y municipal que se denominará Comisión de Agua Potable y Alcantarillado, cuyo objetivo será: planear, construir, rehabilitar, ampliar, operar, conservar y mejorar los sistemas de agua potable desalada, alcantarillado, tratamiento y re-uso de aguas residuales en los términos de las respectivas leyes estatales y federales.

Desde 1947, con la creación de la Secretaría de Recursos Hidráulicos en 1947 y las Juntas Federales de Agua Potable, el gobierno mexicano ha buscado solventar las necesidades de agua potable y saneamiento de las mismas a través de redes de alcantarillado y plantas de tratamiento de aguas negras. Esto marca el inicio de acciones amplias en el desarrollo integral de recursos hidráulicos en todos sus usos, con el fin de apoyar el desarrollo socioeconómico de México.

El origen de los convenios con los Ayuntamientos para proporcionar el servicio de agua potable se encuentra en la Cooperación para la Dotación de Agua Potable a los Municipios, de fecha 15 de diciembre de 1956. Debido al acelerado crecimiento poblacional se demandó la construcción de infraestructura para proporcionar los servicios de agua potable y alcantarillado, promulgándose entonces la Ley Federal de Aguas el 30 de diciembre de 1971, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 26 de enero de 1972, con lo cual se formula el Plan Nacional Hidráulico 1975.

---

<sup>1</sup> Información obtenida del Manual de Organización CAPA 2010.



Ante las demandas de la sociedad debidas a la escasez, rezago y contaminación del agua, en 1976 se integra la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos con cuatro objetivos básicos relacionados con la materia: Primero.- Desarrollo de Infraestructura Hidráulica necesaria para eliminar rezagos en los servicios de agua potable; Segundo.- El uso eficiente del agua, especialmente en regiones de escasez severa; Tercero.- Mejorar la calidad del agua que se suministra a la población; y Cuarto.- La restauración y limpieza de cuencas y acuíferos afectados por la contaminación.

Con fecha 9 de marzo del 2004, se publica el Reglamento Interior de la Comisión de Agua Potable y Alcantarillado del Estado de Quintana Roo. En él se precisan las atribuciones en materia de prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado, ejercidas en forma coordinada por las Autoridades Estatales y Municipales, a través de la Comisión de Agua Potable y Alcantarillado y de los Organismos Operadores que se crean con ese ordenamiento. De esta manera, la Comisión adquiere carácter de Organismo Público Descentralizado, de naturaleza mixta estatal y municipal.

Cabe destacar que mediante el decreto 162, publicado en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado, las funciones y atribuciones entonces conferidas a la Unidad de Recuperación Fiscal C.A.P.A.- Hacienda, son transferidas a la creada por este Decreto Dirección de Recuperación de Adeudos y Ejecución Fiscal, dependiente directamente de la Dirección General de la Comisión, para que haga uso de la facultad económico-coactiva para cobrar los adeudos y multas -que a partir de entonces tienen el carácter de créditos fiscales- a cargo de los usuarios de los servicios de agua potable y alcantarillado.



La Comisión de Agua Potable y Alcantarillado del Estado de Quintana Roo define su visión y misión como se observa a continuación<sup>2</sup>:

7

## **MISIÓN**

Asegurar que la prestación de los servicios de agua potable y saneamiento se otorguen a los habitantes del estado de Quintana Roo, con cantidad, oportunidad y calidad, estableciendo un precio justo por ellos. Trabajar con altos estándares de eficiencia y eficacia mediante la aplicación de normas, leyes y tecnologías, con una administración exitosa basada en la capacidad, honestidad, profesionalismo y compromiso de sus trabajadores.

## **VISIÓN**

Ser un organismo líder en el sector agua y saneamiento, aceptado por la población en base a la calidad de los servicios que presta, que, mediante sus procesos técnicos, comerciales y administrativos, alcanza la autosuficiencia operativa, económica y financiera, contribuyendo al desarrollo del estado en armonía con el medio ambiente.

Para poder cumplir con lo establecido en su Misión y Visión, la CAPA cuenta con un organigrama autorizado<sup>3</sup> el cual está organizado de la siguiente manera:

<sup>2</sup> Información obtenida del Manual de Organización CAPA 2010.

<sup>3</sup> El ORGANIGRAMA AUTORIZADO es de fecha OCTUBRE 2016.





**ORGANIGRAMA AUTORIZADO OCTUBRE 2016.**

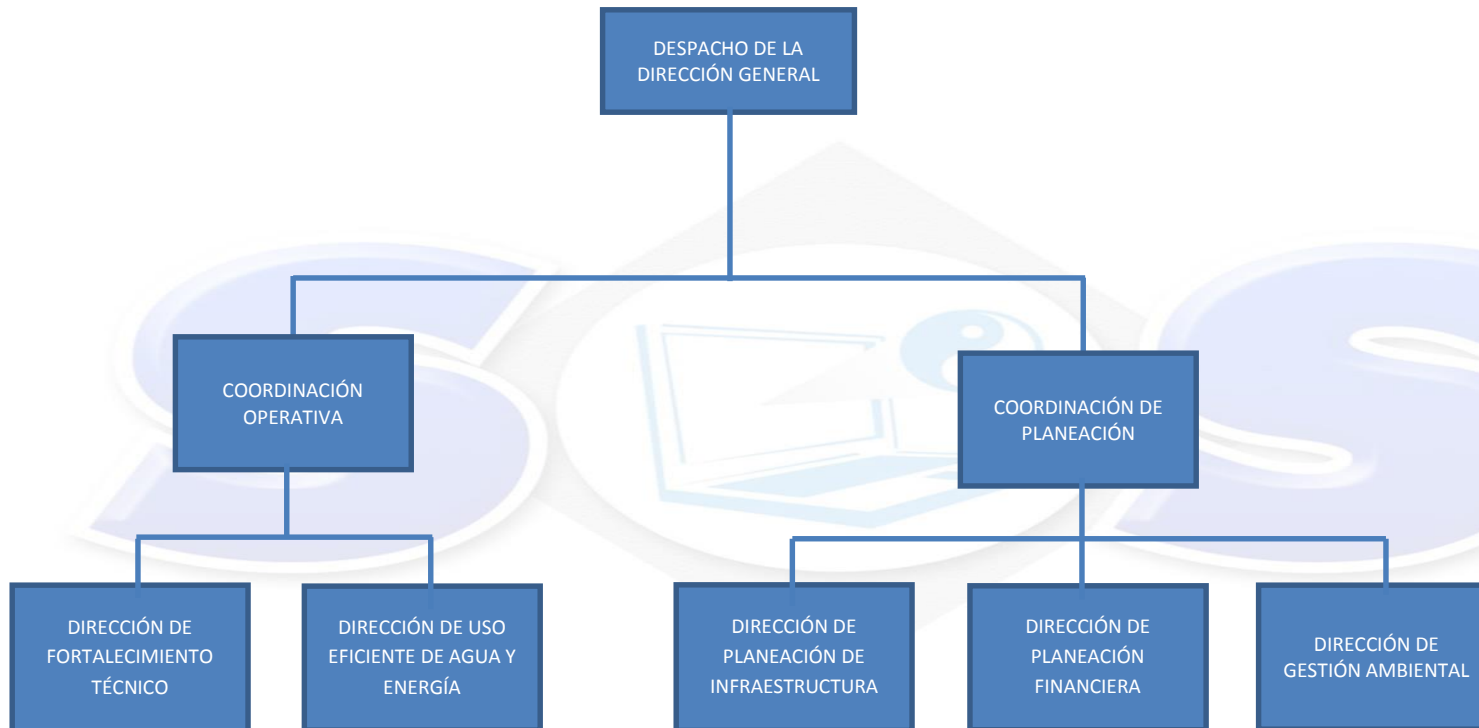
NIVEL	UNIDAD ADMINISTRATIVA	TOTAL
II	DESPACHO DE LA DIRECCIÓN GENERAL	1
V	SECRETARÍA TÉCNICA	1
V	SECRETARÍA PARTICULAR	1
V	DIRECCIÓN	5
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>





**ORGANIGRAMA AUTORIZADO OCTUBRE 2016.**

NIVEL	UNIDAD ADMINISTRATIVA	TOTAL
II	DESPACHO DE LA DIRECCIÓN GENERAL	-
IV	COORDINACIÓN	2
V	DIRECCIÓN	5
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>





## Programa Presupuestario: Capacitación Ambiental y Desarrollo Sustentable (Cultura del Agua 2017)<sup>4</sup>.

El programa desarrolla, promueve y aplica instrumentos de política, investigación, educación, capacitación, participación y derechos humanos en materia de recursos naturales, incluyendo los hídricos, con la cultura del agua; para fortalecer la gobernanza ambiental mediante la prestación de servicios de educación, capacitación, comunicación educativa, proyectos de impacto, espacios de cultura del agua, formación de competencias, recursos didácticos y eventos; dirigido a actores y sectores estratégicos, así como a entidades federativas y municipios que soliciten el apoyo en materia de recursos hídricos; para elevar la calidad de vida, disminuir la vulnerabilidad social, promover la participación ciudadana responsable e informada y contribuir con la sustentabilidad ambiental. Este programa es operado por dos áreas: Centro de Capacitación para el Desarrollo Sustentable (CECADESU); la Comisión Nacional del Agua (CONAGUA) y las Delegaciones de la SEMARNAT de Guanajuato, Guerrero y Chiapas.

El objetivo del programa, respecto a las acciones en materia de Cultura del agua es: fomentar y promover la educación, así como la capacitación y participación social para fortalecer la gobernanza hacia la sustentabilidad ambiental, con el agua como eje transversal; mediante la ejecución de acciones en materia de Cultura del Agua en coordinación con las entidades federativas, diferentes sectores productivos y de la población.

---

<sup>4</sup> Ficha de Monitoreo 2016-2017.

## Objetivos de la Evaluación

### Objetivo General

Contar con una valoración del desempeño del programa “Capacitación Ambiental y Desarrollo Sustentable (Cultura del agua)”, ejecutado por la Comisión de Agua Potable y Alcantarillado del Estado de Quintana Roo, con base en la información oficial proporcionada por las Unidades Responsables, en los formatos oficiales que para tal efecto se hayan establecido.

### Objetivos específicos

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

## Nota Metodológica

El presente trabajo fue realizado con base en lo establecido en la propuesta técnica de evaluación, bajo un esquema de revisión de gabinete, el cual consistió principalmente en la solicitud y entrega de la información necesaria para la elaboración de la Evaluación del Desempeño del programa “Capacitación Ambiental y Desarrollo Sustentable (Cultura del agua)”, ejecutado durante el ejercicio 2017 por la Comisión de Agua Potable y Alcantarillado del Estado de Quintana Roo, de acuerdo a lo establecido en los Lineamientos Generales para la Programación Presupuestación del Gasto Público para el Ejercicio Fiscal 2017.

Se llevaron a cabo entrevistas con los principales responsables del programa de la CAPA con la finalidad de conocer a mayor profundidad las causas que dieron origen a la variación en la consecución de las metas planeadas para su Programa Presupuestario, así como de los Indicadores Estratégicos y de Gestión. Además de la información proporcionada por la CAPA, fue necesario consultar fuentes bibliográficas con la finalidad de conocer de una mejor manera los conceptos que se manejan en el ámbito público y en materia de seguridad pública.

En el ejercicio de diagnóstico, se realiza la identificación de las características propias de la dependencia que la hacen fuerte, esto a través de un análisis previo elaborado con la mayor objetividad posible; dentro de dicho análisis también se detectan las áreas en las cuales se encuentra en desventaja y/o débiles y que en su conjunto permiten diagnosticar la situación interna de la dependencia. En ese mismo contexto, se identificaron los factores externos, es decir las oportunidades y las amenazas dando como resultado el análisis FODA. Una vez determinados los hallazgos, se realizan las recomendaciones necesarias para mejorar y fortalecer el desempeño de la CAPA, los cuales una vez solventados, tendrán como principal beneficio la correcta ejecución del programa presupuestario evaluado para el siguiente ejercicio.

## Planificación y diseño

### Estructura Programático Presupuestal

13

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

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

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

- a) La vinculación de las Estructuras Programáticas con el Plan Quintana Roo<sup>5</sup> se realizará a partir de la categoría programática de Programas Presupuestarios. Las dependencias y entidades deberán revisar los existentes y verificar su denominación y descripción.
- b) Verificar los Programas presupuestarios que operan las instituciones son orientados a objetivos de mediano o largo plazo.
- c) Para dar sustento a lo planteado en los Programas Presupuestarios se definirá por cada uno de ellos una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) como mínimo, de acuerdo con la metodología emitida.
- d) Se deberá hacer un análisis de los Programas Presupuestarios y Matrices de Indicadores para Resultados estratégicas existentes, y verificar que estén

<sup>5</sup> Plan Estatal de Desarrollo 2016 – 2022.



formulados sobre bases reales y que los objetivos y metas planteados en los mismos atiendan la solución de los problemas identificados. Asimismo, se debe verificar que corresponden al tipo de programa correcto respecto a los criterios del catálogo respectivo.

- e) Revisar la lógica y congruencia en el diseño de los Programas Presupuestarios y su vinculación con los Programas Operativos Anuales, es decir, con la operativa institucional.
- f) Las dependencias deberán analizar sus programas presupuestarios con un enfoque integral, asegurando la congruencia y pertinencia de los elementos programáticos y presupuestales.

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

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



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

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

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

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



## Análisis de la Matriz de Indicadores para Resultados

La Comisión de Agua Potable y Alcantarillado (CAPA), no cuenta con una Matriz de Indicadores para Resultados del programa presupuestario “Capacitación Ambiental y Desarrollo Sustentable (Cultura del agua)”, por lo cual no fue posible realizar este apartado.

16

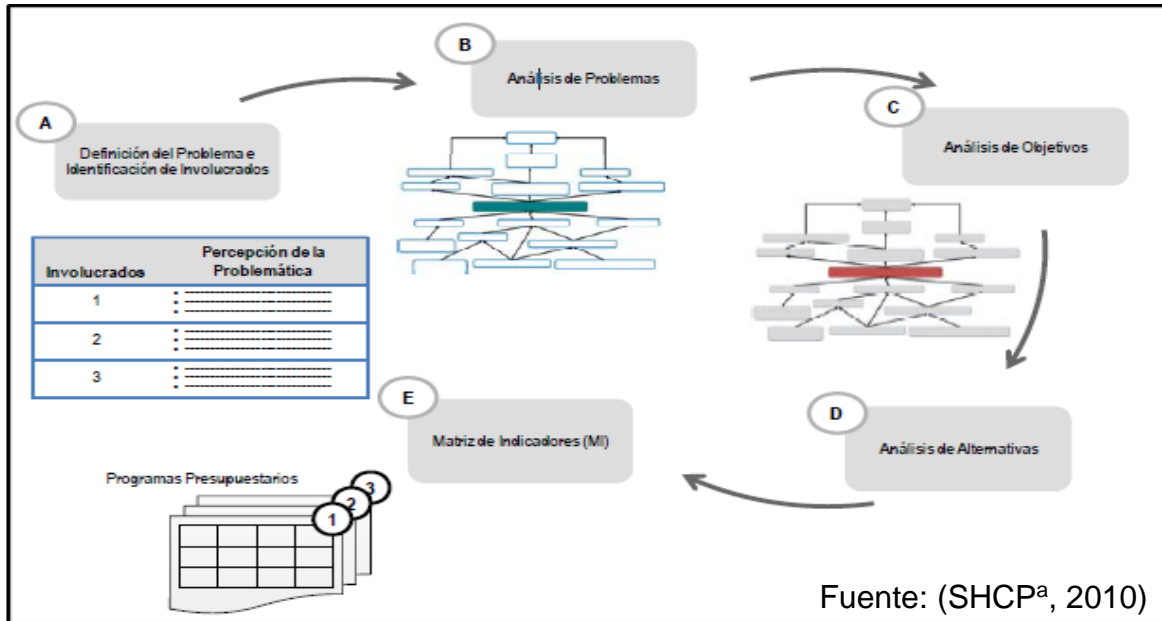
## Etapas de la Metodología del Marco Lógico (SHCP, 2010).

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

Las etapas que conforman la MML son cinco:

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

**ETAPAS DE LA METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO**



**A) Definición del problema y análisis de involucrados.**

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

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

La población puede dividirse en población objetivo y población potencial.

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

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



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

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

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

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

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

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

B) Análisis del problema.

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

19

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

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

A continuación, se presentan los Árboles de Problemas de la CAPA:

Ilustración 1.- Árbol de Problemas – Población sin acceso a agua potable.

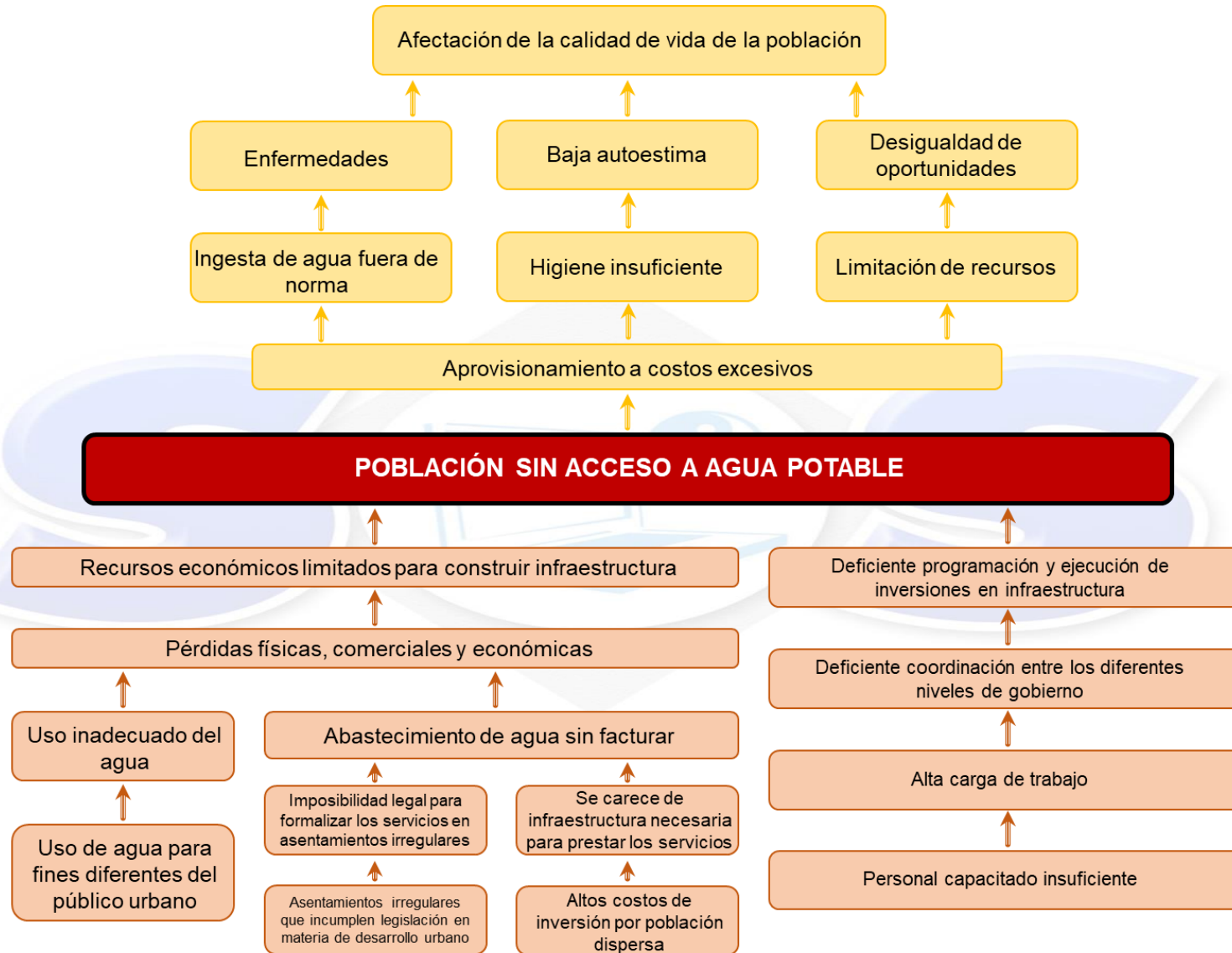


Ilustración 2.- Árbol de Problemas – Baja cobertura e inadecuada infraestructura sanitaria.



**Ilustración 3.- Árbol de Problemas – Autosuficiencia financiera y calidad del servicio en riesgo.**



Ilustración 4.- Árbol de Problemas – Población en riesgo latente de inundación.







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.

24

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).

A continuación, se presentan los Árboles de Objetivos de la CAPA:

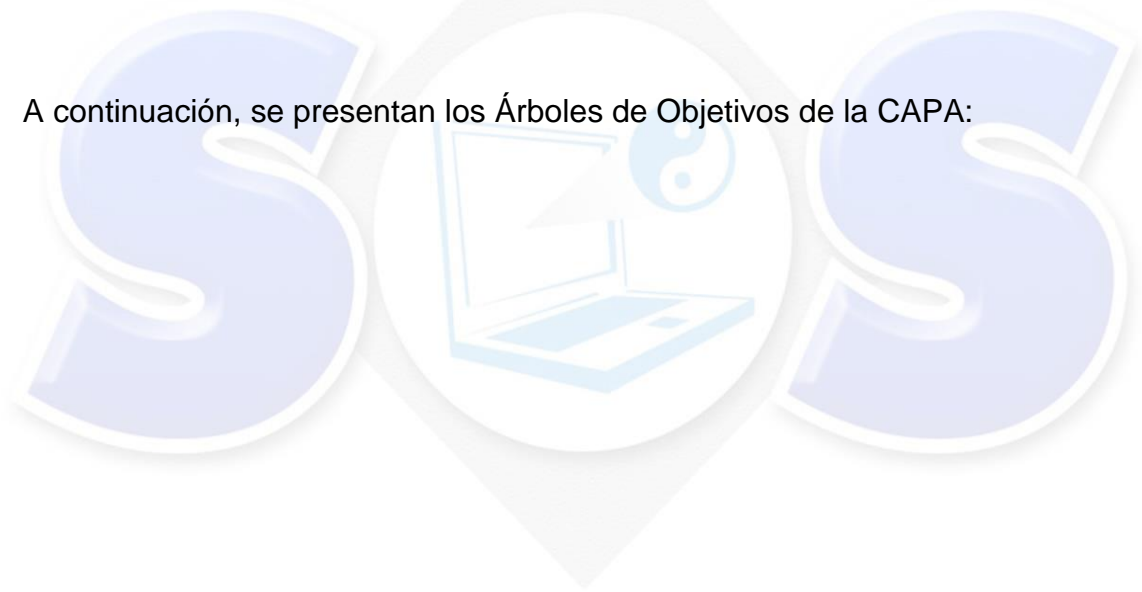


Ilustración 5.- Árbol de Objetivos - P1 AP: Agua para todos.

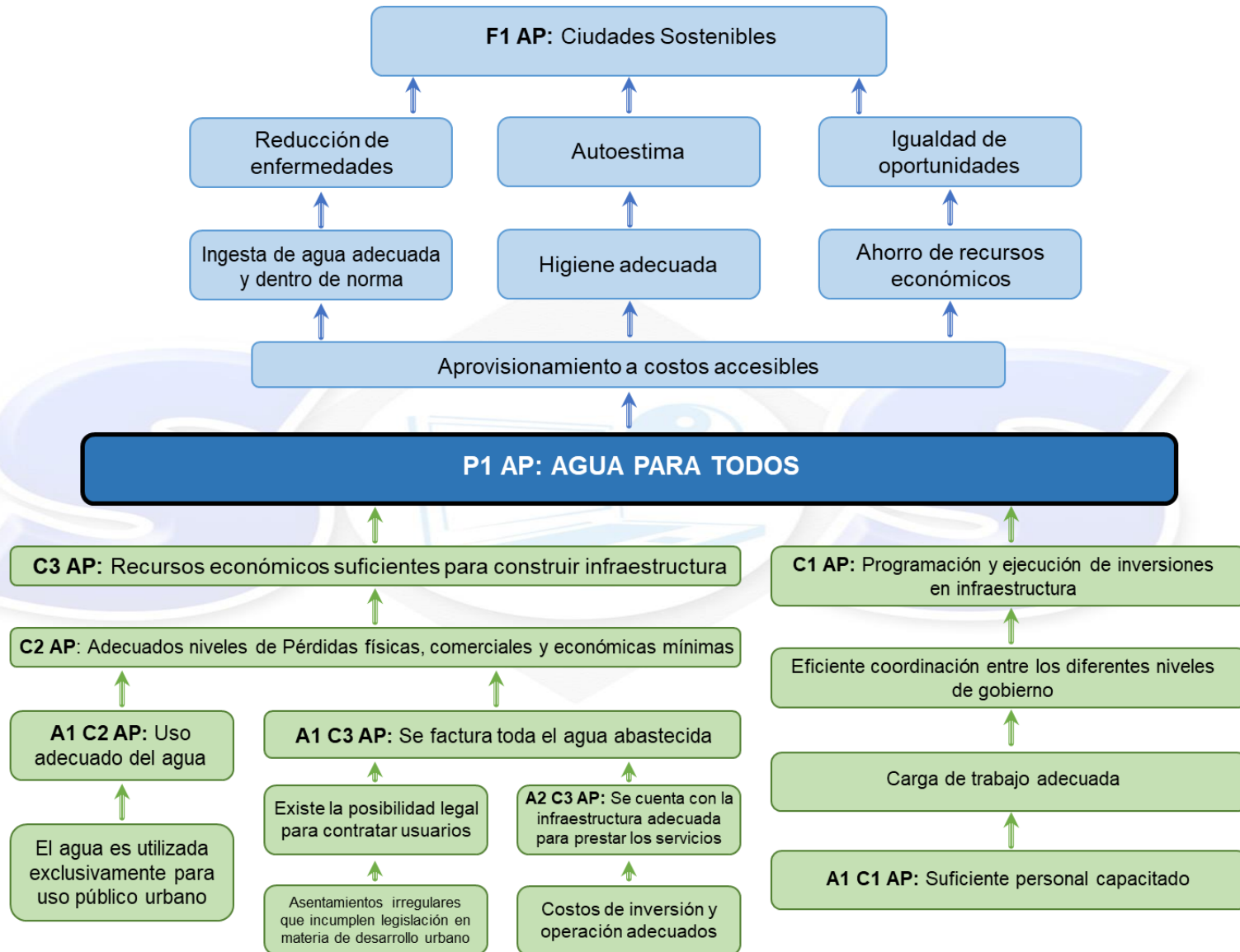


Ilustración 6.- Árbol de Objetivos – P2 DS: Drenaje para todos.

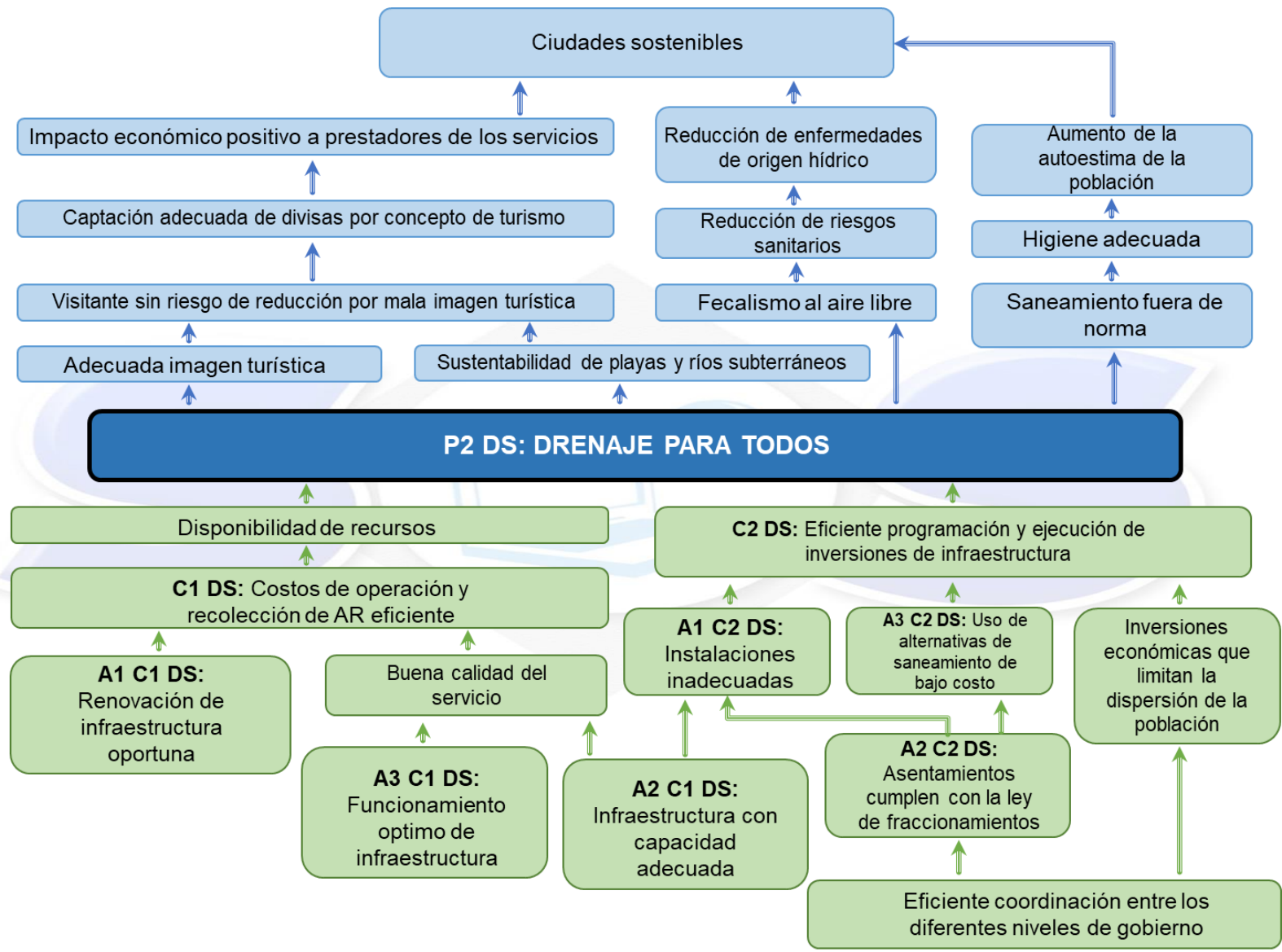


Ilustración 7.- Árbol de Objetivos – P3 AUT: Garantizar la autosuficiencia y calidad en la prestación de los servicios.

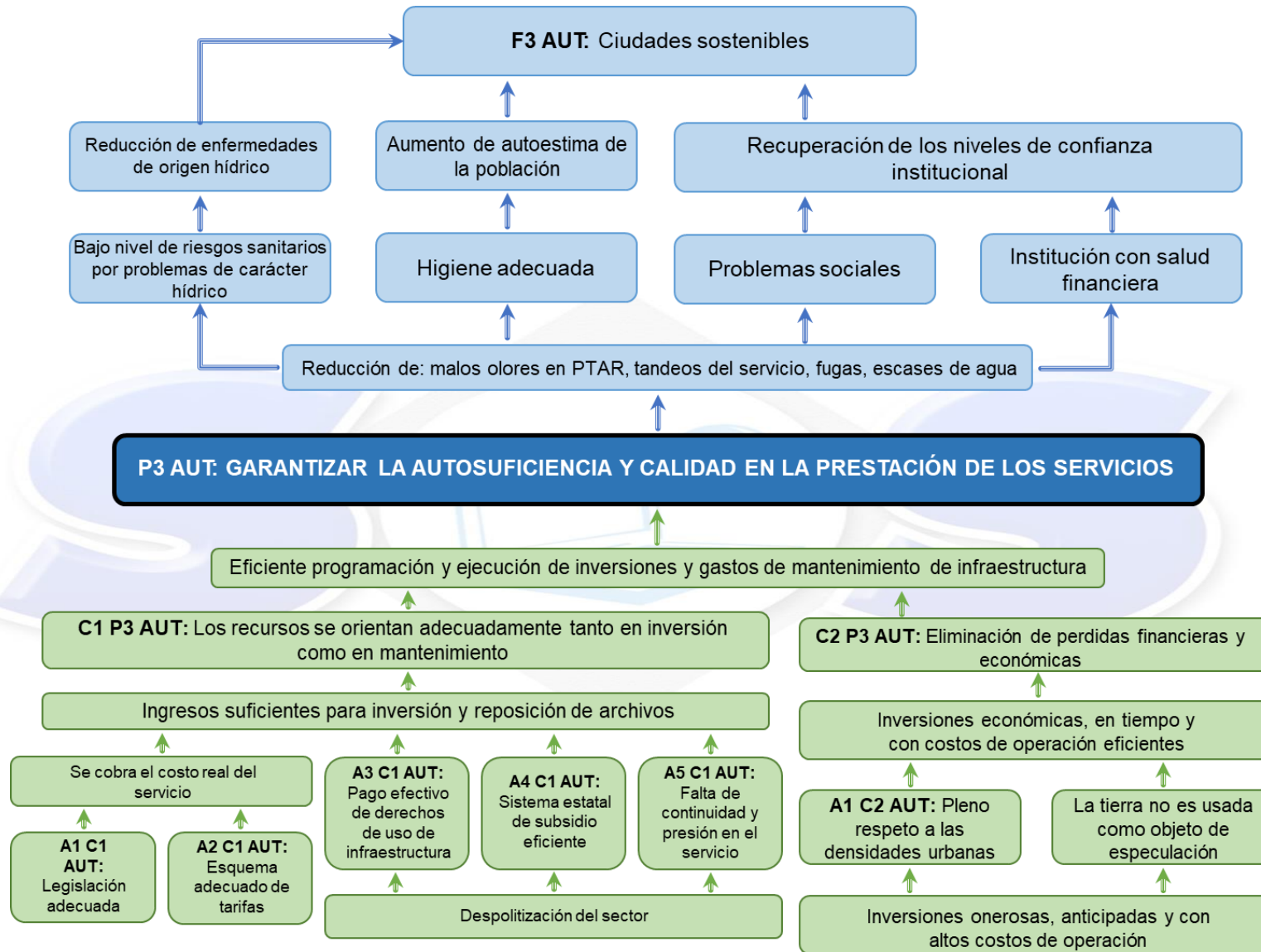
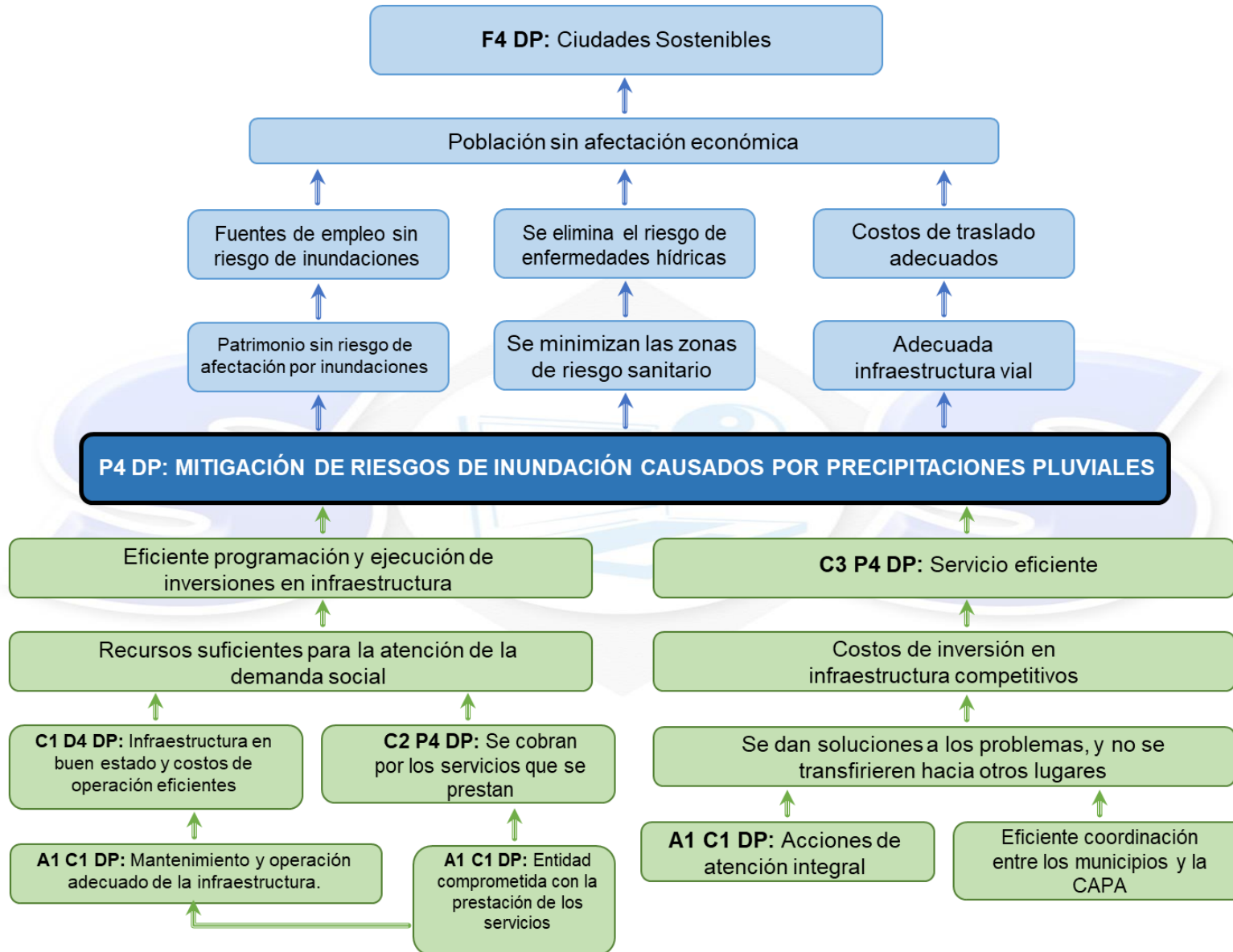


Ilustración 8.- Árbol de Objetivos – P4 DP: Mitigación de riesgos de inundación causados por precipitaciones pluviales.





### 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.

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<sup>a</sup>, 2010).

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

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

## Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)<sup>6</sup>

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:

30

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

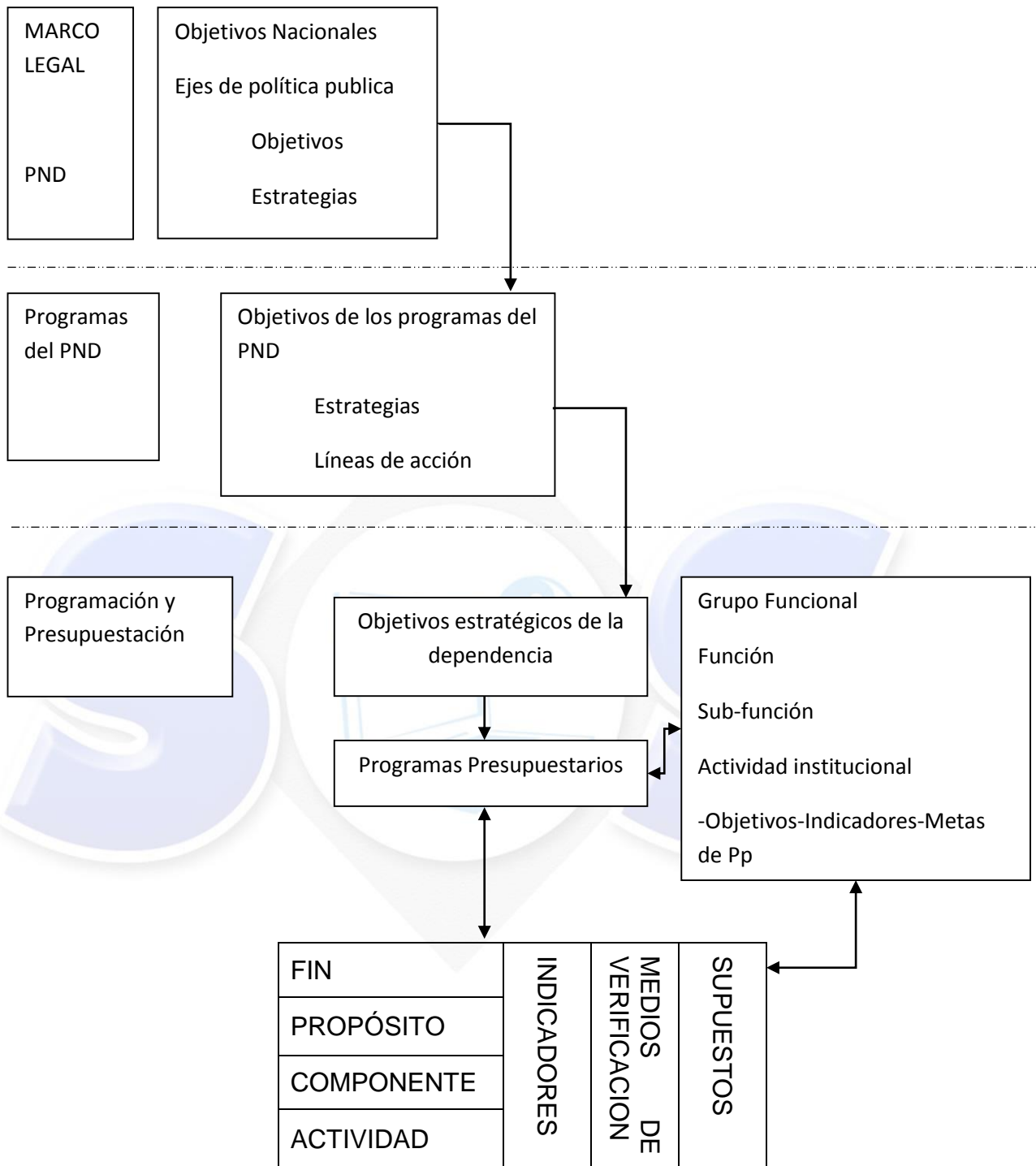
La MIR está conformada por una matriz de cuatro por cuatro en la cual se encuentran cada uno de los elementos que la conforman. En ella encontremos en la primera columna: Fin, Propósito, Componentes y Actividades; en la segunda columna, Indicadores de desempeño; en la tercera, los medios de verificación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

Según el ámbito 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:

---

<sup>6</sup> La Matriz de indicadores para resultados es un esquema que contiene el resumen de un proyecto o programa. Está basada en dos elementos principales, 1) la Lógica Vertical que relaciona las causa y los efectos que intervienen en un problema y corresponde a los cuatro niveles de objetivos (Fin, Propósito, Componentes, Actividades) y a la cuarta columna la de los Supuestos; 2) la Lógica Horizontal que vincula a casa uno de los niveles de objetivos con los elementos de medición Indicadores y Medios de Verificación (División de Planeación y Presupuesto, 2001). Estos elementos se desarrollan más adelante bajo la visión de la SHCP.

**Ilustración 9.- Alineación a los Programas Estratégicos**



Fuente: Diplomado PbR, SHCP, 2012



## Alineación Estratégica

La Comisión de Agua Potable y Alcantarillado del Estado de Quintana Roo (CAPA) se encuentra alineado al Plan Nacional y al Plan Estatal del Desarrollo como a continuación se describe:

<p><b>PLAN NACIONAL DESARROLLO 2013-2018</b></p>	<p><b>PROGRAMA NACIONAL HÍDRICO 2014 - 2018</b></p>	<p><b>PLAN ESTATAL DE DESARROLLO 2016-2022</b></p>	
<p>IV. MEXICO PRÓSPERO</p>	<p>Destaca como política el manejo responsable y sustentable del agua para orientar su uso y consumo racional, y para ello plantea la siguiente estrategia:</p> <p>Estrategia 4.1.1 Fomentar la educación y conocimiento hídrico de la población para contribuir en la formación de una cultura del agua.</p> <p>Línea de Acción 4.1.1. se dirige a fomentar en la población la comprensión del ciclo hidrológico, la ocurrencia y la disponibilidad del agua.</p>	<p><b>EJE 4.- DESARROLLO SOCIAL Y COMBATE A LA DESIGUALDAD</b></p> <p><b>PROGRAMA 21.- COMBATE A LA POBREZA</b></p> <p>Objetivo.- Incrementar la calidad de vida de las personas en situación de pobreza, marginación y vulnerabilidad, garantizando la igualdad de oportunidades para todos los quintanarroenses.</p> <p>Estrategia.- Priorizar el gasto en materia de desarrollo social y hacer de la participación ciudadana una aliada para el desarrollo y la aplicación de programas efectivos que influyan en la recomposición del tejido social.</p>	<p>Objetivo.- Mejorar la calidad de vida de las personas que se encuentran en situación de pobreza y marginación.</p> <p>Estrategia.- Generar condiciones de igualdad de oportunidades para todos los quintanarroenses mediante la atención de las necesidades más apremiantes de las zonas de alta marginación y pobreza.</p>

**EJE 5.- CRECIMIENTO  
ORDENADO CON  
SUSTENTABILIDAD AMBIENTAL.**

Objetivo.- Orientar, bajo una política de sustentabilidad, el ordenamientos y control territoriales de la entidad, impulsando un sistema de ciudades y comunidades rurales que potencialicen su valor natural, cultural e histórico, además de garantizar el respeto al medio ambiente y la preservación de los recursos naturales en un esquema de equilibrio territorial.

Estrategia.- Impulsar un modelo de crecimiento urbano sustentable que considere la vocación turística, las políticas federales y los criterios internacionales de desarrollo humano, así como la dotación de infraestructura y de los equipamientos necesarios, los servicios públicos de calidad y el adecuado manejo de los recursos naturales.

**PROGRAMA 32.- SERVICIOS  
PÚBLICOS DE CALIDAD.**

Objetivo.- Garantizar el acceso a servicios urbanos de calidad, de manera segura, adecuada y accesible para los habitantes de las ciudades y localidades para mejorar su calidad de vida.

Estrategia.- Incrementar y fomentar en coordinación con los municipios, la inversión pública y privada en materia de servicios públicos, optimizando y transparentando la inversión.

**Líneas de acción**

- 1.- Impulsar en coordinación con los gobiernos municipales la atención integral de zonas con pobreza y marginación a través del acceso a infraestructura y servicios urbanos de manera, segura, adecuada y accesibles.
- 9.- Implementar acciones para mejorar la calidad de agua potable.
- 10.- Generar programas de agua potable y alcantarillado para todos en localidades mayores de 2,500 habitantes.
- 11.- Realizar un programa de conexión, regulación e incremento de la red de drenaje y alcantarillado.
- 12.- Generar, con apoyo de los sectores social y educativo, políticas públicas para mejorar el servicio en los sistemas de agua potable.

## 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).

34

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

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

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

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

**Tabla 1.- Sintaxis de la Metodología de Marco Lógico<sup>7</sup>**

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...
<b>Propósito</b>	<b>Sujeto: población objetivo o área de enfoque</b>	<b>Verbo en presente</b>	<b>Complemento: resultado logrado</b>
Ejemplo	Los jóvenes de familias de escasos recursos	concluyen	la educación media superior
<b>Componentes</b>	<b>Productos terminados o servicios proporcionados</b>	<b>Verbo en participio pasado</b>	
Ejemplo	Apoyos a los jóvenes de escasos recursos para el pago de transporte	entregados	
<b>Actividades</b>	<b>Sustantivo derivado de un verbo</b>	<b>Complemento</b>	
Ejemplo	Administración	del padrón de beneficiarios	

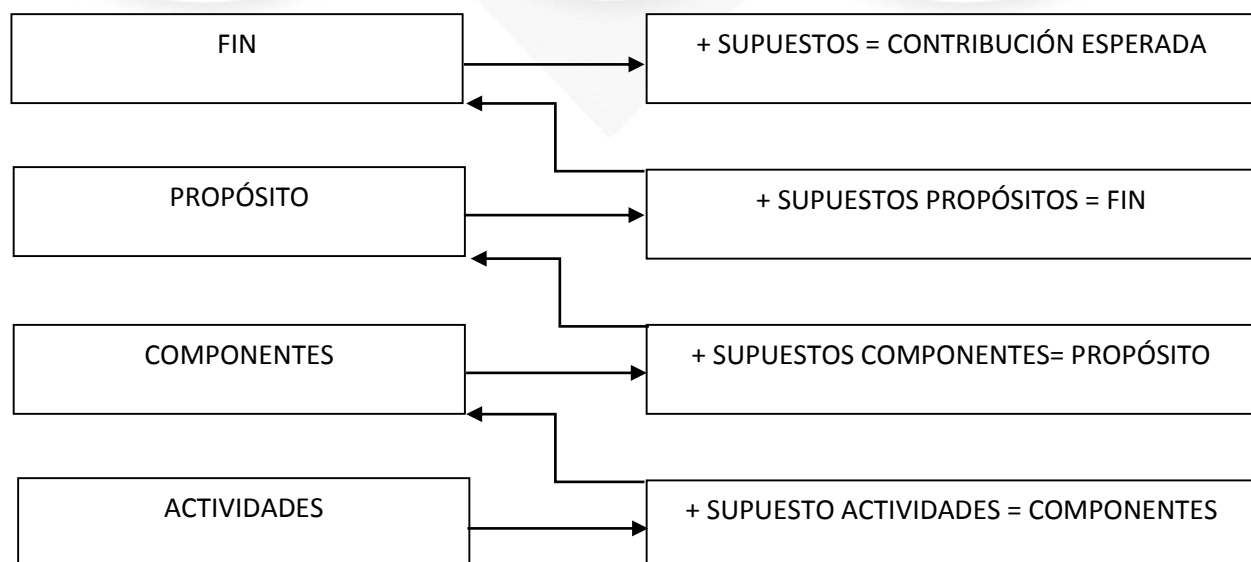
<sup>7</sup> Fuente: SHCP, 2010.

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

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

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

Esto se puede ilustrar de la siguiente manera:



## 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).

36

## Definición y tipo de indicador por nivel de objetivos de la MIR.

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

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

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

Los indicadores de desempeño se dividen en dos tipos:

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

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

Tabla 2.- Tipo de indicador por nivel de objetivo

NIVEL DE OBJETIVO	TIPO DE INDICADOR
<b>FIN</b>	ESTRATÉGICO
<b>PROPOSITO</b>	Estratégico
<b>COMPONENTE</b>	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)
<b>ACTIVIDAD</b>	GESTION

FUENTE: SHCP, 2010.

## Criterios para la Aprobación de Indicadores de la MIR.

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

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

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

El análisis de las metas y las líneas base de los indicadores realizados en la aprobación se dirige a valorar si éstas son consistentes con su frecuencia de medición, el sentido del indicador y la meta planteada. Asimismo, en el caso de los medios de verificación para construir los indicadores, el análisis centra su interés en que éstos se encuentren claramente identificados, que sean consistentes con lo que el indicador busca medir y que estén disponibles para el programa con los recursos que posee.

**Tabla 3.- Criterios CREMA**

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

Fuente: CONEVAL 2014.

## Medios de Verificación.

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

39

Las principales fuentes de información que se pueden utilizar son:

1. Estadísticas
2. Materiales publicados
3. Encuestas
4. Informes de auditoria
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.





## **Cobertura y Focalización<sup>8</sup>**

La Comisión de Agua Potable y Alcantarillado del Estado de Quintana Roo (CAPA) es un organismo público operador de agua , drenaje y saneamiento que tiene como objetivo planear, construir, conservar, ampliar y gestionar, así como dictar las normas y procedimientos que deben regir los sistemas y los servicios de agua potable y alcantarillado.

40

### **Programa “Capacitación Ambiental y Desarrollo Sustentable (Cultura del agua)<sup>9</sup>.”**

El programa establece el procedimiento de asignación, seguimiento y rendición de cuentas de los recursos del Programa E005 denominado "Capacitación Ambiental y Desarrollo Sustentable", en materia de cultura del agua.

Objetivo general: Tiene como objetivo la promoción de la participación ciudadana, la educación, capacitación y generación de conocimientos e in formación en materia de recursos naturales, incluyendo los hídricos, con la cultura del agua. Su población objetivo son las Entidades Federativas y Municipios que solicitan los apoyos del Programa; mientras que la población potencial, se refiere a la población total que presenta la necesidad o problemática que justifica la existencia del Programa, y que por tanto, pudiera ser elegible para su atención.

**COBERTURA:** Entidades Federativas y Municipios.

---

<sup>8</sup> Lineamientos para ejecución: 20 diciembre de 2016.



## **Análisis Financiero**

### **Análisis del Ejercicio del Presupuesto de Egresos de la Entidad.**

#### **Presupuesto aprobado y adecuaciones.**

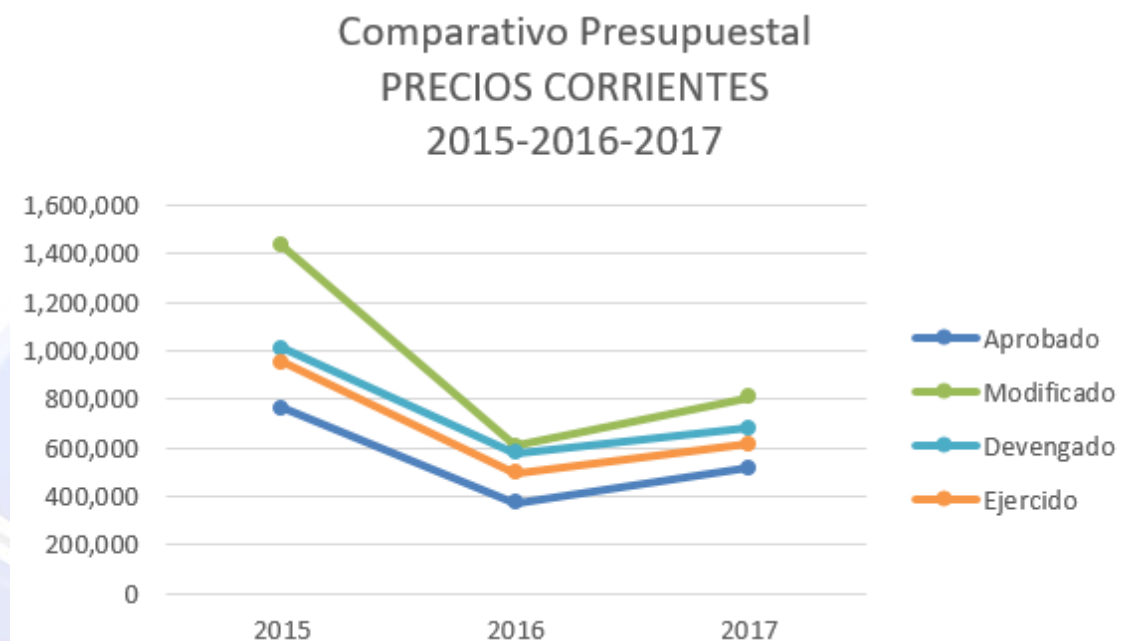
El Presupuesto de Egresos autorizado para la Comisión de Agua Potable y Alcantarillado del Estado de Quintana Roo, mediante el Decreto número 039 del Estado publicado en el periódico Oficial del Estado, de fecha 21 de diciembre de 2016, con recursos recibidos del Gobierno Estatal, con la fuente de financiamiento Recursos de Libre Disposición de Origen Federal ascendió a la suma de \$137 millones 025 mil pesos, y los recursos por Ingresos Propios aprobados por el H. Consejo Directivo de esta Comisión, en II Sesión Ordinaria del 16 de Mayo del 2017, ascendió a la suma de 501 millones 1 mil pesos. Ese monto, fue modificado mediante ampliaciones y reducciones líquidas presupuestales, durante el año 2017, con un efecto neto igual a 294 millones 338 mil pesos, quedando un presupuesto modificado de 809, millones 339 mil pesos, para su ejercicio en el año fiscal 2017.

Del presupuesto original aprobado, la Comisión de Agua Potable y Alcantarillado del Estado de Quintana Roo, ejerció la suma de 679 millones 499 mil pesos, cifra mayor por 164 millones 498 mil pesos con relación al presupuesto aprobado, lo cual se atribuye a las ampliaciones presupuestales realizadas durante el ejercicio destinadas al fortalecimiento de la inversión pública, liberación de pasivos, a la recuperación parcial del Empréstito CAPA contraído en el ejercicio 2015 con el Banco Interacciones y que fueron enviados a la Secretaria de Finanzas y Planeación (SEFIPLAN) en el mismo ejercicio como aportación a pago de convenios (durante el 2017 se recibieron 50 millones de pesos de la SEFIPLAN como parte de esta devolución acordada por ambas partes), de igual forma se recibieron recursos por parte del Gobierno Estatal a través de Subsidio de la SEFIPLAN como fortalecimiento a la operatividad de esta Comisión y sus Organismos Operadores, quedando autorizados como gastos de operación, debido a que los recursos

presupuestados con ingresos propios fueron insuficientes para cubrir todas las necesidades de los Organismos; el comparativo del presupuesto devengado y modificado arroja como resultados un Subejercicio de 129 millones 840 mil pesos.

## Análisis Financiero del Presupuesto de Egresos de la Entidad<sup>10</sup>.

Gráfica 1.- Comparativo Presupuestal, Precios Corrientes 2015, 2016 y 2017

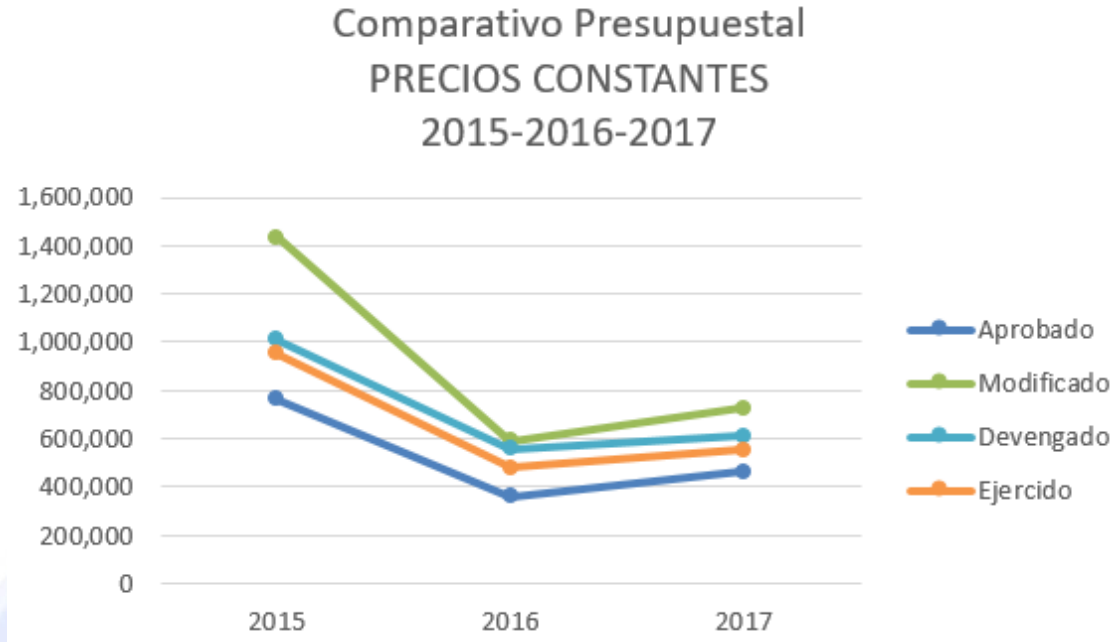


Fuente: elaboración propia con información de la CAPA.

Tomando como base el presupuesto del ejercicio 2015, el presupuesto aprobado del ejercicio 2016, tuvo una disminución a precios corrientes del 51.21 % y el del ejercicio 2017 una disminución del 32.56%, el presupuesto modificado del ejercicio 2016 tuvo una disminución del 57.49% y el del ejercicio 2017 una disminución de 43.54%, el presupuesto ejercido del ejercicio 2016 tuvo una disminución del 47.82% y del ejercicio 2017 una disminución del 35.35%. Esto se puede apreciar en la gráfica anterior.

<sup>10</sup> No fue posible realizar el análisis financiero del programa, ya que no se nos proporcionó la información en el formato requerido.

Gráfica 2.- Comparativo Presupuestal, Precios Constantes 2015, 2016 y 2017



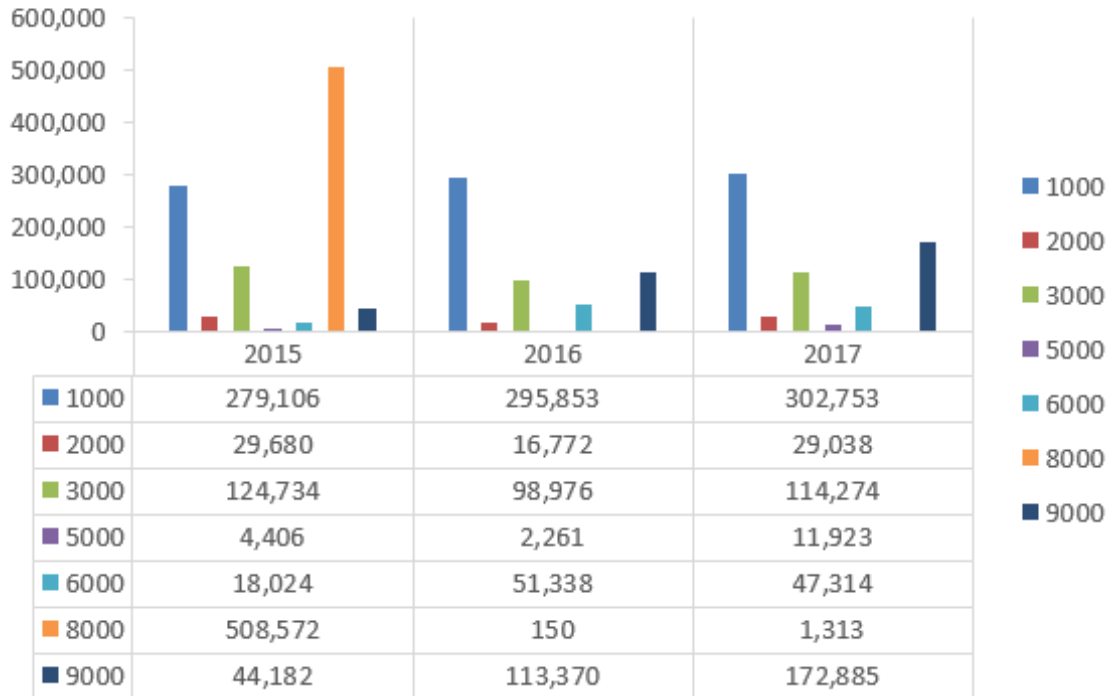
Fuente: elaboración propia con información de la CAPA.

Tomando como base el presupuesto del Ejercicio 2015, El presupuesto Aprobado del ejercicio 2016, tuvo una disminución a precios constantes del 52.85 % y el del ejercicio 2017 una disminución de 39.55%, El presupuesto Modificado del ejercicio 2016 tuvo una disminución de 58.92% y el del ejercicio 2017 una disminución de 49.39%, el presupuesto ejercido del ejercicio 2016 tuvo una disminución del 49.58% y del ejercicio 2017 una disminución del 42.05%, tal como se puede apreciar en la gráfica anterior.

## Análisis por Capítulo Precios Corrientes

Gráfica 3.- Distribución Por Capítulos

### DISTRIBUCIÓN POR CAPÍTULO



Fuente: elaboración propia con información de la CAPA.

Como se observa en la gráfica, en el ejercicio 2015, el capítulo 1000 representa el 27.67% del presupuesto modificado, el capítulo 2000 el 2.93%, el capítulo 3000 el 12.37%, el capítulo 5000 el 0.44 %, el capítulo 6000 el 1.79 %, el capítulo 8000 el 50.42% y el capítulo 9000 el 4.38%.

En el ejercicio 2016, el capítulo 1000 representa el 51.12% del presupuesto modificado, el capítulo 2000 el 2.90%, el capítulo 3000 el 17.10%, el capítulo 5000 el 0.39 %, el capítulo 6000 el 8.87 %, el capítulo 8000 el 0.03% y el capítulo 9000 el 19.59%.



En el ejercicio 2017, el capítulo 1000 representa el 44.56% del presupuesto modificado, el capítulo 2000 el 4.27%, el capítulo 3000 el 16.82%, el capítulo 5000 el 1.75 %, el capítulo 6000 el 6.96 %, el capítulo 8000 el 0.19% y el capítulo 9000 el 25.44%.

La distribución anterior se considera adecuada, toda vez que refleja el carácter prioritario en la asignación y ejercicio de los recursos para atender las actividades fundamentales para la administración eficiente del recurso hídrico en el Estado.



## Principales Hallazgos de la Evaluación

1. El programa sujeto a evaluación no cuenta con un documento diagnóstico de carácter oficial donde se pueda observar la definición de la problemática, así como la definición de la población objetivo y potencial.
2. En lo relativo al análisis de los involucrados el programa no cuenta con la evidencia que permita identificar que el análisis de este elemento de la MML fue realizado.
3. A pesar que la CAPA cuenta con la información para sustentar el análisis de la problemática y de los objetivos a través de los esquemas de Árboles, no presenta evidencia alguna donde se pueda apreciar la determinación de las alternativas que son incluidas en su MIR.
4. La CAPA no cuenta con una matriz de indicadores para resultados del programa presupuestario “CAPACITACIÓN AMBIENTAL Y DESARROLLO SUSTENTABLE (CULTURA DEL AGUA)”, por lo cual no fue posible realizar el análisis de este apartado.
5. No fue posible realizar un análisis financiero del presupuesto asignado al programa Capacitación Ambiental y Desarrollo Sustentable (Cultura del agua), para el período de al menos 3 años como lo señala el modelo de términos de referencia, ya que no se contó con toda 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).



6. El análisis financiero se realizó de manera general al presupuesto autorizado por la CAPA, de acuerdo a la información proporcionada por la Entidad.
7. Debido a que no se cuenta con información financiera completamente armonizada de acuerdo a los criterios CONAC no es posible identificar la congruencia entre la ejecución del recurso y los indicadores estratégicos de la MIR.





## Implementación del Presupuesto basado en Resultados

Como parte de los trabajos de evaluación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de las dos herramientas establecidas en el Modelo de Términos de Referencia<sup>11</sup> (TdR).

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

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

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

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

---

<sup>11</sup> Elaborados por el Instituto de Evaluación del Desempeño para el ejercicio 2017.

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

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

49

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

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

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

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

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

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

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

La segunda 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.

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

**Tabla 4.- Ponderación del cuestionario**

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

Fuente: elaboración propia con base en los TdR.

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

**Tabla 5.- Calificación obtenida por la CAPA en el anexo B**

Sección	Pregunta	Numero preguntas	Ponderación	Calificación obtenida
<b>1</b>	1 a 5	5	5.00%	3%
<b>2</b>	6 a 9	4	5.00%	5%
<b>3</b>	10 a 14	5	5.00%	3%
<b>4</b>	15-17	3	5.00%	5%
<b>5</b>	18-27	10	30.00%	24%
<b>6</b>	28-33	6	30.00%	25%
<b>7</b>	34-36	3	20.00%	20%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>100.00%</b>	<b>85%</b>

Fuente: elaboración propia con base en los TdR.

La calificación obtenida en el Anexo A - MIR representa un valor del 60% y del Anexo B - cuestionario tendrá un valor del 40%, para al final obtener una calificación en el nivel de implementación del 100%. Sin embargo, al no contar con el análisis de la MIR, no se pudo determinar el porcentaje del nivel de implementación del PbR con el que cuenta la Comisión de Agua Potable y Alcantarillado del Estado de Quintana Roo.

## Análisis FODA

### FORTALEZAS

51

- La CAPA cuenta con la implementación de la MIR, herramienta que permite hacer una mejor planeación estratégica a través de los indicadores de gestión y estratégicos.
- El programa evaluado está alineado al Plan Nacional y Plan Estatal de Desarrollo 2016 – 2022.
- La CAPA cuenta con el análisis de la problemática del programa evaluado y de sus objetivos a través de los esquemas de Árboles, como lo establece la Metodología de Marco Lógico.
- Su información financiera se encuentra armonizada de acuerdo a los criterios del CONAC.

### OPORTUNIDADES

- Existen instancias o dependencias nacionales que ofrecen capacitación en temas relacionados específicamente con PbR, SED y MML.
- La CAPA al estar armonizado contablemente, está en posibilidad de adoptar los lineamientos y normas específicos del CONAC.
- La transversalidad de sus programas le permite acceder a diversas fuentes de financiamiento.

## **DEBILIDADES**

- El programa sujeto a evaluación no cuenta con un documento diagnóstico de carácter oficial donde se pueda observar la definición de la problemática.
- En lo relativo al análisis de los involucrados el programa no cuenta con la evidencia que permita identificar que el análisis de este elemento de la MML fue realizado.
- No presenta evidencia alguna donde se pueda apreciar la determinación de las alternativas que son incluidas en su MIR.
- En la matriz existen indicadores del nivel componente y actividad que no cumplen con los criterios CREMA.
- A pesar de que su información financiera se encuentra armonizada con los criterios del CONAC, no se identifican las fuentes de financiamiento.

## **AMENAZAS**

- El relevo en el poder ejecutivo federal puede presentar recortes al presupuesto de egresos de la federación, así como retrasos en la ministración del recurso, lo que podría implicar una disminución al presupuesto destinado al programa.
- Por la ubicación geográfica del Estado, se encuentra bajo la constante amenaza del impacto de huracanes, lo que ocasiona daños en la infraestructura hídrica.
- La contaminación de los mantos acuíferos, repercute en la calidad del agua.
- Los asentamientos irregulares originados por los altos niveles de crecimiento de la población, no son proporcionales con la capacidad de atención del programa.

## Aspectos Susceptibles de Mejora

El programa “Capacitación Ambiental y Desarrollo Sustentable (Cultura del agua)”, ejecutado por la Comisión de Agua Potable y Alcantarillado del Estado de Quintana Roo, no cuenta con hallazgos y recomendaciones específicos de años anteriores, por ser el primer año que es sujeto a evaluación; por lo tanto, no presenta el apartado de Aspectos Susceptibles de Mejora.



## Conclusiones y Recomendaciones

1. Se recomienda elaborar un documento diagnóstico de carácter oficial donde se pueda observar la definición de la problemática.
2. En lo relativo al análisis de los involucrados, se recomienda establecer un documento oficial del programa que permita identificar el análisis de este elemento de la MML.
3. Se recomienda establecer un documento oficial del programa que permita apreciar la determinación de las alternativas que son incluidas en su MIR.
4. La CAPA no cuenta con una matriz de indicadores para resultados del programa presupuestario “CAPACITACIÓN AMBIENTAL Y DESARROLLO SUSTENTABLE (CULTURA DEL AGUA)”, por lo cual se recomienda la elaboración e implementación de una MIR alineada y congruente con los objetivos, bienes y servicios del programa.
5. Se recomienda contar con información financiera completamente armonizada de acuerdo a los criterios CONAC para poder realizar un análisis financiero del presupuesto asignado al programa, para el período de al menos 3 años como lo señala el modelo de términos de referencia.
6. Se recomienda reforzar la capacitación del personal en temas de PbR – SED y MML, para la elaboración de su MIR, con base en la Metodología de Marco Lógico.



## Datos de identificación del programa evaluado.

IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)	
1. Nombre del (los) programa(s) evaluado(s): Capacitación Ambiental y Desarrollo Sustentable (Cultura del Agua)	
2. Siglas: No aplica	
3. Ente público coordinador del (los) programa(s): Comisión de Agua Potable y Alcantarillado	
4. Poder público al que pertenece(n) el (los) programa(s): Poder Ejecutivo <input checked="" type="checkbox"/> Poder Legislativo ___ Poder Judicial ___ Ente Autónomo ___	
5. Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) programa(s):	
5.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s): Dirección de Planeación de la Comisión de Agua Potable y Alcantarillado	
5.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):	
Nombre: Mtro. Feliciano Bernardo Cruz Sosa Correo electrónico: bern_650306@hotmail.com Teléfono: 983-10-30207	Unidad administrativa: Dirección de Planeación de la Comisión de Agua Potable y Alcantarillado





## Datos del despacho evaluador

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

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

Teléfono: 01 (983) 1323404

Página web: [www.soporteorganizacionaldelsureste.com](http://www.soporteorganizacionaldelsureste.com)

Correo electrónico: [sos990324ef9@gmail.com](mailto:sos990324ef9@gmail.com)

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

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

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

*Cursos de Capacitación en el Área:*

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



**Principal equipo colaborador:**

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

Lic. Pedro del Angel Dzib Sánchez.

*Función:* Coordinador A.

*Perfil:* Licenciado en Contaduría.

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

*Cursos de Capacitación en el Área:*

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

Arq. Delia Dafne Castillo Torres.

*Función:* Coordinador B.

*Perfil:* Licenciatura en Arquitectura.

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

*Cursos de Capacitación en el Área:*

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



C. Delia Elvira Torres Alonso.

*Función:* Supervisora.

*Perfil:* Pasante en Contaduría.

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

*Cursos de Capacitación en el Área:*

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

Arq. Juan Antonio Espino Domínguez

*Función:* Auxiliar

*Perfil:* Licenciatura en Arquitectura.

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

*Cursos de Capacitación en el Área:*

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



## Bibliografía

1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
2. Ley General de Educación.
3. Ley de Aguas Nacionales.
4. Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente.
5. Ley de Planeación.
6. Ley Federal de Derechos.
7. Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.
8. Ley de Planeación Federal.
9. Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.
10. Ley General de Contabilidad Gubernamental.
11. Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.
12. Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022.
13. Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación Específica del Desempeño de Fondos y Programas 2017 del Gobierno del Estado de Quintana Roo.
14. Secretaría de Hacienda y Crédito Público, (2010) Guía para el diseño de Indicadores Estratégicos. México.
15. Secretaría de Hacienda y Crédito Público<sup>a</sup>, (2010) Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para resultados. México.
16. Secretaría de Hacienda y Crédito Público<sup>b</sup>, (2010) Cédula: Conceptos básicos del Presupuesto basado en Resultados-Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED). México.
17. Manual de programación-presupuestación Sección I.
18. Secretaría de Finanzas y Planeación (2017). Lineamientos generales para la programación Presupuestación del gasto público para el ejercicio Fiscal 2017. Quintana Roo México, Secretaría de Finanzas Y Planeación.
19. Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Quintana Roo.



20. Ley de Presupuesto Contabilidad y Gasto Público del Estado.
21. Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Quintana Roo.
22. Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado.
23. Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Quintana Roo.
24. Ley de Agua Potable y Alcantarillado del Estado de Quintana Roo.
25. Ley de Asentamientos Humanos del Estado de Quintana Roo
26. Ley Orgánica de Planeación del Estado de Quintana Roo
27. Ley del Equilibrio Ecológico y la protección al Ambiente del Estado de Quintana Roo.
28. Ley de Obras Públicas
29. Ley de Cuotas y Tarifas para los Servicios Públicos de Agua Potable, Alcantarillado, Tratamiento y Disposición de Aguas Residuales del Estado de Quintana Roo.
30. Código Fiscal del Estado de Quintana Roo.
31. Reglamento Interior de la Comisión de Agua Potable y Alcantarillado del Estado de Quintana Roo. (9 de marzo del 2004).
32. Decreto Número 8 BIS, por el que se reforma y adiciona el Reglamento de Cuotas y Tarifas para los Servicios Públicos de Agua Potable, Alcantarillado, Tratamiento y Disposición de Aguas Residuales del Estado de Quintana Roo, el Capítulo IV, a partir del artículo 28.
33. Decreto número 22 por el que se reforma los artículos 7°, 8°, 9° y 10° del Decreto que establece las Tarifas de Agua Potable y Alcantarillado del Estado de Quintana Roo, (Periódico Oficial 30 de septiembre de 1987).
34. Decreto número 31 por el que se establecen las Tarifas de los Servicios de la Comisión de Agua Potable y Alcantarillado del Estado de Quintana Roo, (Periódico Oficial 29 de enero de 1988).
35. Decreto número 121 por el que se reforman y adicionan los artículos 7°, 20°, 21°, 23°, 25°, 26°, 30°, 31°, 32°, 33° y 68° y se adiciona un Capítulo Octavo que comprende artículos del 119 al 128 de la Ley de Agua Potable y Alcantarillado



- del Estado de Quintana Roo, (Periódico Oficial 31 de diciembre de 1992).
36. Decreto número 162 por el que se aprueban las reformas y adiciones a la Ley de Agua Potable y Alcantarillado del Estado de Quintana Roo, (Periódico Oficial 9 de abril de 1996).
37. Modificación al Reglamento Interior de la Comisión de Agua Potable y Alcantarillado del Estado de Quintana Roo, (31 de Enero del 2005).
38. Plan Estatal de Desarrollo Quintana Roo 2016-2022
39. Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.
40. Plan Estatal de Desarrollo 2013-2016.
41. Reglamento Interior del Instituto.
42. Reglamento General de Unidades del Instituto.
43. Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación Específica del Desempeño de Fondos y Programas 2017 del Gobierno del Estado de Quintana Roo.

#### **SITIOS VISITADOS EN LA WEB**

[http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/sitio\\_pbr/Paginas/gestion\\_resultados.aspx](http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/sitio_pbr/Paginas/gestion_resultados.aspx)

<https://www.qroo.gob.mx/capa>

## Anexos

### 1. Glosario de términos

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

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

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

**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.

---

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



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

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

63

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

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

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

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





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

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

Instrumentos contributivos Instrumentos financiados principalmente por sus beneficiarios.

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

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

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

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

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

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



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

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

65

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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


#### Cuestionario

##### **Marco Jurídico General de la Entidad.**

1. ¿El marco jurídico vigente contempla en su Dependencia o Entidad, el cumplimiento al artículo 134 Constitucional, la evaluación del ejercicio de los recursos públicos?  
R=Si
2. ¿El marco jurídico vigente en su Dependencia o Entidad en materia de evaluación del ejercicio de los recursos públicos es consistente con el marco normativo estatal y federal? R=Si
3. ¿El marco jurídico vigente en su Dependencia o Entidad contempla la incorporación de indicadores y sus resultados? R=Si
4. En caso de contestar negativamente alguna de las preguntas anteriores ¿Existen proyectos de actualización normativa en su Dependencia o Entidad que incorporen el PbR-SED?
  - a) Sí existen proyectos de reforma y están en proceso de aprobación
  - b) Sí existen proyectos de reforma, pero el proceso está detenido
  - c) Se encuentran en proceso de elaboración
  - d) No se tiene contemplado hacer reformas
5. ¿Qué reformas al marco normativo en su Dependencia o Entidad se tienen previstas para fortalecer la aplicación del modelo de PbR-SED? R=No tenemos la información.

**Planeación Estratégica**

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

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

7. ¿La Dependencia o Entidad cuenta con un mecanismo que permita dar seguimiento a los indicadores para verificar el cumplimiento de las metas y objetivos de sus programas presupuestarios? R=Si, mediante el sistema de seguimiento en línea (Plataformas) con la SEFIPLAN, que son gestionadas y supervisadas por la misma Secretaria.
8. ¿Los programas presupuestarios de la Dependencia o Entidad se encuentran alineados a los objetivos de los programas sectoriales o de otro tipo derivados del Plan Estatal de Desarrollo? R=Si

**Programación Presupuestaria**

9. El monto del presupuesto total aprobado para el ejercicio fiscal 2017 por cada programa presupuestario, se distingue entre Gasto Programable y No Programable. R=Si
10. Señale cuántos programas presupuestarios fueron aprobados para el ejercicio fiscal 2017, distinguiendo entre Gasto Programable y No Programable. R=7 PP, pero no podemos distinguirlos por gasto programable y no programable. Este criterio lo están llevando para el 2019.
11. ¿Durante el ejercicio fiscal 2017, la Dependencia o Entidad realizó un estudio para justificar la creación o modificación sustantiva de los programas presupuestarios con base en el análisis periódico de la información del comportamiento de estos? R=No

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

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

13. Con independencia del origen de los recursos (federal o estatal) ¿existe un padrón de beneficiarios para cada programa presupuestario que entregue subsidios? R=Por algunos programas de índole federal si se lleva un padrón de beneficiarios, no en todos ya que se trata de obra pública que se da a la población.

### **Ejercicio y Control.**

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

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

16. ¿Se cuenta con instrumentos o mecanismos para llevar a cabo adecuaciones presupuestarias en el ejercicio del gasto? R= Si, aunque no son tan prácticos, ya que se tienen que someter a Consejo Directivo.

**Seguimiento de los Programas Presupuestarios**

17. ¿La Dependencia o Entidad cuenta con indicadores de desempeño? R=Si
18. ¿Los indicadores de desempeño cuenta con una página de internet con acceso público, en donde se puedan verificar los resultados de dichos indicadores? R=Si, por medio de Transparencia.
19. ¿Se cuenta con algún lineamiento o normatividad que establezca que algunas o todas las categorías de los programas presupuestarios de gasto programable deben de contar con Matriz de Indicadores para Resultados? R=Si, SEFIPLAN emite lineamientos anuales, disponibles para consulta en su página web.
20. Considerando los programas presupuestarios ¿Éstos cuentan con Matriz de Indicadores para Resultados? R=Si, cada programa tiene su MIR
21. En caso de contar con Matriz de Indicadores para Resultados, los programas presupuestarios cuentan con:

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

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

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



23. ¿La definición de los indicadores se realiza con base en los criterios CREMA (Claridad, Relevancia, Economía, Monitoreable, Adecuado y Aportación marginal)? R=En el ejercicio 2017 no, pero si para el ejercicio 2018
24. En caso de detectar áreas de oportunidad en la definición de los Indicadores de resultados, ¿Existe una metodología para sustentar y/o validar su cambio? R=No realmente.
25. ¿Los resultados derivados del seguimiento a los indicadores de desempeño y/o Matriz de Indicadores para Resultados, son utilizados como insumo para la mejora de la planeación de los programas presupuestarios de gasto programable? R=Si
26. ¿El sistema de seguimiento cuenta con mecanismos de reporte de información del cumplimiento de las metas programadas, así como de su difusión? R=Si

### **Evaluación del Desempeño**

27. ¿Existe, de manera formal, en la Dependencia o Entidad una unidad Administrativa o área responsable de coordinar las tareas de evaluación a programas presupuestarios? R=No
28. ¿Cuáles son las principales capacidades, habilidades o áreas de conocimiento que deben ser fortalecidas en las personas que conforman la unidad administrativa o área responsable de evaluación? R=Más que nada en conocimiento de los indicadores y su utilización práctica. La comprensión de estos es muy importante para poder interpretar su vinculación y sus efectos.
29. ¿Los resultados y las recomendaciones de las evaluaciones son tomados en cuenta para la mejora de los programas presupuestarios? R=Si.
30. ¿Los resultados y las recomendaciones de las evaluaciones son tomados en cuenta en la asignación presupuestaria? R=Si por supuesto.
31. ¿Los informes de evaluación del desempeño completos y sus anexos se hacen públicos? En caso afirmativo, especificar el sitio o medio en el que se hace público. R=Se dan a conocer por medio de Transparencia y se socializan en los informes de gobierno anuales.
32. ¿Se da seguimiento a la atención de las recomendaciones de las evaluaciones del desempeño y se reporta su cumplimiento? En caso afirmativo, adjuntar evidencias= En el proceso de revisión por parte de SEFIPLAN, se atienden las recomendaciones



y observaciones, esto se realiza de forma económica por comunicados en los correos electrónicos que se envían a los enlaces autorizados.

### **Capacitación en PbR-SED**

73

33. ¿Se tiene establecida alguna metodología para detectar las necesidades de capacitación en materia de PbR-SED? En caso afirmativo, adjuntar evidencias.  
R=No
34. ¿En los últimos dos años se han impartido cursos de capacitación sobre PbR-SED al personal de la Dependencia o Entidad? En caso afirmativo, adjuntar evidencias=Si
35. ¿Cuáles serían los requerimientos de la Dependencia o Entidad necesarios para la implementación de una estrategia de capacitación, o en su caso fortalecerla, en materia de PbR/SED?
- Reformas a la Normatividad y Lineamientos
  - Reformas a la Legislación Estatal
  - Fortalecimiento a la Unidad de Administrativa o Área Responsable del tema de Evaluación del Desempeño
  - Elaborar un esquema de capacitación
  - Asistencia técnica para impartir la capacitación
  - Tecnología
  - Coordinación institucional
  - Difusión de mejores prácticas
  - Ninguna
  - Otros (especificar)
36. ¿Qué porcentaje de los servidores públicos que pertenecen a las áreas de planeación, programación, presupuesto, evaluación y seguimiento participaron en al menos un curso en la materia en los últimos 2 años? R= 80% aproximadamente.