



SECRETARÍA
DE LA CONTRALORÍA

ESTRATEGIA PARA LA CONSOLIDACIÓN DEL ENFOQUE DE GESTIÓN PARA RESULTADOS EN EL ESTADO DE QUERÉTARO



Tabla de contenido

Glosario	3
Abreviaturas.....	6
Presentación	7
I. Normatividad.....	8
i. Esquema de la Estrategia para la consolidación del enfoque de gestión para resultados en el Estado de Querétaro.....	12
ii. Sistema de Evaluación de Resultados del Estado de Querétaro (SER-Q).....	15
II. Instancias responsables	16
III. Situación actual.....	17
Auditoría Especial del Gasto Federalizado realizada durante el año 2016 realizada por la ASF.	17
Diagnóstico de avance en la implementación del PbR-SED en las entidades federativas para el año 2017 elaborado por la SHCP.....	18
Recomendaciones generales derivadas de los Informes de Evaluación realizados a los recursos federales del Ramo 33 y Ramo 23 ejercidos por dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal	20
IV. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	22
V. Estrategias específicas.....	23
i. Mejoramiento en el diseño de los programas presupuestarios existentes considerando las fuentes de financiamiento	23
ii. Implementación de un programa de asesorías técnicas en materia de gestión para resultados dirigida a los servidores públicos designados como Enlaces	24
iii. Adecuación de la normatividad relacionada al cumplimiento de procesos específicos para incorporar el enfoque de GpR en los programas presupuestarios....	25
iv. Difusión de información relativa a la GpR y el monitoreo y evaluación de resultados	26
v. Promoción del uso de la información que se genera a través de los sistemas informáticos para la mejora de la gestión de los programas presupuestarios y para los recursos federales	26
vi. Promoción de la elaboración de los programas de aspectos susceptibles de mejora derivados de las evaluaciones para los programas presupuestarios y el gasto federalizado.....	28
vii. Consolidación del Sistema de Evaluación de Resultados de Querétaro	29
i. Instancias responsables.....	30
ii. Líneas de acción y actividades	32



Línea de acción 1 : Definición de los indicadores estratégicos y de gestión.....	32
Línea de acción 2: Establecimiento de los criterios que sustentan la planeación de evaluaciones de desempeño	35
Línea de acción 3: Realización de las evaluaciones de desempeño con base en la normatividad vigente y de acuerdo a las metodologías establecidas.....	39
Línea de acción 4: Difusión de las evaluaciones realizadas.....	40
Línea de acción 5: Establecimiento del mecanismo que permita hacer seguimiento de las recomendaciones derivadas de las evaluaciones.....	41
Línea de acción 6: Fomento del uso de la información del desempeño derivada de los informes de evaluación.....	42
iii. Actividades transversales.....	42
De la capacitación en materia de evaluación de resultados.....	42
De la normatividad del SER-Q.....	43
De la coordinación interinstitucional.....	43
De los sistemas informáticos.....	43
De los indicadores establecidos para realizar el seguimiento al SER-Q.....	43
VI. Referencias.....	45

Glosario

Acción de mejora	Actividad o proceso que el responsable de un programa presupuestario planea y realiza para asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas de dicho programa.
Asesoría técnica	Conjunto de actividades didácticas orientadas para los servidores públicos que cumplen la función de evaluación para que conozcan los alcances del modelo GpR con el fin de promover una transformación que sea evidente en la gestión y los resultados de la aplicación del gasto público y los aspectos susceptibles de mejora en materias específicas.
Aspecto Susceptible de Mejora (ASM)	Definición, por parte de las dependencias y entidades, de compromisos de mejora en la gestión y/o en los resultados que se lograrán a través de acciones que atiendan las recomendaciones derivadas del análisis de los hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en los informes de evaluación emitidos por el evaluador.
Calidad	Capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios. Son atributos de calidad: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad, comodidad y cortesía en la atención.
Dirección de Presupuesto "A"	La Dirección de Presupuesto "A" de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro.
Economía	Capacidad de la institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos de su misión institucional. Ejemplo: capacidad de autofinanciamiento, ejecución del presupuesto y recuperación de préstamos.
Eficacia	El grado de cumplimiento de los objetivos planteados.
Eficiencia	Relación entre dos magnitudes físicas: producción de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto.
Enlace de evaluación	Servidor público designado por el titular de las dependencias y entidades para realizar las funciones de evaluación derivadas del SER-Q
Evaluación	Corresponde a la construcción de un juicio crítico acerca de la pertinencia y relevancia de las intervenciones públicas implementadas con el fin de mejorar los niveles de desarrollo de la entidad, a través del análisis sistemático y objetivo de los programas públicos, el logro de sus propósitos y metas, así como de su eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad, teniendo como base indicadores estratégicos y de gestión.
Evaluador externo	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 que se establezcan en las disposiciones aplicables.

Ficha técnica del indicador	Documento que contiene la descripción de las características del indicador tales como nombre, descripción, fórmula de cálculo, sentido del indicador, dimensión del desempeño que mide. Se actualiza en el MESI.
Horizonte de evaluación	Planeación de los alcances que tendrá la función de evaluación con respecto de las políticas públicas, programas públicos y programas presupuestarios de las dependencias y entidades durante un periodo determinado.
Indicador de gestión	Deberán medir el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y servicios públicos son generados y entregados. Incluyen los indicadores que dan seguimiento a las actividades y aquellos que entregan bienes y/o servicios para ser utilizados por otras instancias.
Indicador estratégico	Deberán medir el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los programas presupuestarios y deberán contribuir a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos. En los programas presupuestarios de modalidad subsidios y sujetos a reglas de operación, se consideran estratégicos los componentes.
Informe de evaluación	Documento desarrollado por las instancias de evaluación internas o externas que contienen el desarrollo de los términos de referencia respectivos y las recomendaciones para mejorar la gestión y la aplicación del gasto.
Lineamientos de evaluación de programas federales	Lineamientos publicados 30 de marzo de 2007 en el Diario Oficial de la Federación.
Lineamientos de evaluación del PEEQ	Lineamientos publicados el 15 de junio de 2012 en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Querétaro "La Sombra de Arteaga".
Lineamientos para informar y de operación del Ramo 33	Lineamientos publicados 25 de abril de 2013 en el Diario Oficial de la Federación.
Metodología de Marco Lógico (MML)	Metodología para definir y establecer las disposiciones para la generación, homologación, estandarización, actualización y publicación de los indicadores de desempeño de los programas operados por los entes públicos, que permitan dar cumplimiento a lo establecido en la Ley General de Contabilidad Gubernamental publicada el jueves 16 de mayo de 2013 en el Diario Oficial de la Federación.
Modelo GpR	El modelo que incorpora el enfoque de Gestión para Resultados y se implementó en el Poder Ejecutivo del estado de Querétaro como respuesta estatal a la Iniciativa Presupuesto basado en Resultados y Sistema de Evaluación de Desempeño (PbR-SED) implementado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

Monitoreo	Instrumento mediante el cual se verifica el cumplimiento de objetivos y metas con base en indicadores estratégicos y de gestión de los programas que ejecutan las dependencias y entidades durante el ciclo presupuestario para lo cual genera información del desempeño que sirve de base para asegurar la eficacia del gasto público, se considera una "evaluación durante".
Recomendaciones	Es un argumento elaborado a partir de la aplicación de una evaluación y consiste en retroalimentar a los ejecutores del gasto sobre el desempeño del programa desde una perspectiva objetiva.
Recursos del gasto federalizado	Las transferencias de recursos a las entidades federativas y municipios previstas en el Presupuesto de Egresos de la Federación.
Unidad de Evaluación	Órgano desconcentrado de la Secretaría de la Contraloría cuyo objeto será evaluar el resultado en el ejercicio del gasto de los recursos públicos incorporados al presupuesto del Estado.
Unidad Responsable de Evaluación	Unidad administrativa de adscripción del servidor público designado como Enlace de evaluación.

Abreviaturas

ASF	Auditoría Superior de la Federación
ASM	Aspecto Susceptible de Mejora
CONAC	Consejo Nacional de Armonización Contable
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
CREMAA	Criterios técnicos de los indicadores: Claridad, Relevancia, Economía, Monitoreable, Adecuado
GPR	Gestión para Resultados
LCF	Ley de Coordinación Fiscal
LDF	Ley de Disciplina Financiera
LFPRH	Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria
LGCG	Ley General de Contabilidad Gubernamental
MESI	Módulo de Evaluación y Seguimiento de Indicadores
MIR	Matriz de Indicadores para Resultados resultado de la aplicación de la metodología de marco
PAEV	Plan Anual de Evaluaciones.
PED	Plan Estatal de Desarrollo
PEEQ	Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro
Pp	Programa presupuestario
SECON	Secretaría de la Contraloría
SED	Sistema de Evaluación del Desempeño implementado por la SHCP y CONEVAL
SER-Q	Sistema de Evaluación de Resultados
SFU	Sistema de Formato Único
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SIEGGEQ	Sistema de Información Estratégica y de Gestión del Gobierno del Estado de Querétaro
SPyF	Secretaría de Planeación y Finanzas
TDR	Términos de referencia

Presentación

El presente documento denominado Estrategia para la consolidación del enfoque de gestión para resultados en el Estado de Querétaro, describe la situación actual en la que se encuentra la incorporación del enfoque así como sus estrategias, objetivos, actividades e indicadores.

La estrategia es la respuesta de Querétaro para atender la Iniciativa Presupuesto basado en Resultados/Sistema de Evaluación del Desempeño (Iniciativa PbR/SED) promovida por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y se diseñó bajo la orientación de la Nueva Gestión Pública (NGP), “la cual persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible y donde se promuevan servicios de mayor calidad” (SHCP-UNAM, 2016).

Sobre la Gestión para Resultados (GpR), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) considera que ésta es, a la vez, un enfoque y un instrumento, derivados de la NGP para fortalecer la capacidad de respuesta de los Estados. Por ello establece que el cambio de paradigma “exige una mirada integral que permita observar la congruencia y la articulación de los distintos sistemas que componen la administración pública (planificación, presupuesto, gestión financiera, y monitoreo y evaluación) y también reclama un análisis de la cadena de procesos que abarcan desde las ofertas que hacen los gobernantes hasta los servicios que efectivamente se entregan a los ciudadanos” (BID, 2012) pág. 9.

En específico, de acuerdo con la GpR en el PED vigente se estableció, el Eje de Querétaro con buen gobierno, en la Estrategia “Fomento de la eficiencia gubernamental en el Estado de Querétaro” la línea de acción “Fomentar una gestión del desempeño orientada a resultados en las instancias de gobierno” (GEQ, Plan Estatal de Desarrollo 2016-2021, 2016).

La GpR es el “...marco conceptual cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público, a fin de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad en su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones, por lo que se pretende fortalecer la acción de sus organismos públicos para mejorar el efecto de su acción en beneficio de los ciudadanos y de la sociedad” (SHCP-UNAM, 2016).

Es en este sentido que en el PEEQ se busca consolidar el enfoque de la GpR considerando, dado el comportamiento en el avance que muestra en el Diagnóstico sobre la implementación del PbR/SED (SHCP, Diagnóstico de avance en la implementación del PbR-SED en las entidades federativas, 2017), que el principal pendiente es continuar avanzando para institucionalizar sus procesos, en especial los de programación y evaluación, y dar mayor énfasis al uso de la información de desempeño en los procesos de toma de decisiones del ciclo presupuestario. Con ello, se espera que las decisiones tomadas por los servidores públicos que ejercen los recursos, permitan mejorar continuamente la gestión de los programas presupuestarios, de tal modo que se satisfagan

las necesidades reales de los ciudadanos al menor costo posible y donde se promuevan servicios de mayor calidad, lo que contribuirá paulatinamente a mejorar la calidad del gasto público e incorporando valor público. Al respecto cabe recordar que este enfoque busca, por medio de la entrega de bienes y servicios públicos trascender el enfoque de impactos monetarios y debe incluir beneficios sociales percibidos por los ciudadanos” (Conejero, 2016). Asimismo, la GpR contribuye a mejorar los niveles de transparencia y rendición de cuentas.

I. Normatividad

La Estrategia para la consolidación del enfoque de gestión para resultados en el Estado de Querétaro se diseñó atendiendo el mandato de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en términos del artículo 134, primer párrafo, que establece que “Los recursos económicos de que dispongan la Federación, los estados, los municipios, el Distrito Federal y los órganos político-administrativos de sus demarcaciones territoriales, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados”, así como, en el segundo párrafo que dicta que “Los resultados del ejercicio de dichos recursos serán evaluados por las instancias técnicas que establezcan, respectivamente, la Federación, los estados y el Distrito Federal, con el objeto de propiciar que los recursos económicos se asignen en los respectivos presupuestos en términos del párrafo anterior...”.

Asimismo, se da cumplimiento al artículo 49, fracción V, primer párrafo, de la Ley de Coordinación Fiscal, que ordena que “El ejercicio de los recursos a que se refiere el presente capítulo deberá sujetarse a la evaluación del desempeño en términos del artículo 110 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. Los resultados del ejercicio de dichos recursos deberán ser evaluados, con base en indicadores, a fin de verificar el cumplimiento de los objetivos a los que se encuentran destinados los Fondos de Aportaciones Federales conforme a la presente Ley incluyendo, en su caso, el resultado cuando concurren recursos de la entidades federativas, municipios o demarcaciones territoriales de la Ciudad de México”.

Por su parte, la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria en su artículo 85, fracción I, ordena que “Los recursos federales que ejerzan las entidades federativas, los municipios, los órganos político-administrativos de las demarcaciones territoriales del Distrito Federal, así como sus respectivas administraciones públicas paraestatales o cualquier ente público de carácter local, serán evaluados conforme a las bases establecidas en el artículo 110 de esta Ley, con base en indicadores estratégicos y de gestión, por instancias técnicas independientes de las instituciones que ejerzan dichos recursos, observando los requisitos de información correspondientes”; la fracción II del mismo artículo señala que “Las entidades federativas enviarán al Ejecutivo Federal, de conformidad con los lineamientos y mediante el sistema de información establecido para tal fin por la Secretaría, informes sobre el ejercicio, destino y resultados obtenidos, respecto de los recursos federales que les sean transferidos”. El artículo 110 de esta misma Ley,

párrafo cuarto, ordena que “La evaluación del desempeño se realizará a través de la verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales”.

La Ley General de Contabilidad Gubernamental en su artículo 54, establece en su primer párrafo que “La información presupuestaria y programática que forme parte de la cuenta pública deberá relacionarse, en lo conducente, con los objetivos y prioridades de la planeación del desarrollo. Asimismo, deberá incluir los resultados de la evaluación del desempeño de los programas federales, de las entidades federativas, municipales y demarcaciones..., respectivamente, así como los vinculados al ejercicio de los recursos federales que les hayan sido transferidos”; complementando en el segundo párrafo que “Para ello, deberán utilizar indicadores que permitan determinar el cumplimiento de las metas y objetivos de cada uno de los programas, así como vincular los mismos con la planeación del desarrollo”. Adicionalmente, esta Ley ordena, en su artículo 79, primer párrafo, que “Los entes públicos deberán publicar en sus páginas de internet a más tardar el último día hábil de abril, su programa anual de evaluaciones, así como las metodologías e indicadores de desempeño”; en el párrafo segundo, establece que “Los entes públicos deberán publicar a más tardar a los 30 días posteriores a la conclusión de las evaluaciones, los resultados de las mismas e informar sobre las personas que realizaron dichas evaluaciones”; en el tercer párrafo se ordena que “La Secretaría de Hacienda y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social... enviarán al Consejo los criterios de evaluación de los recursos federales ministrados a las entidades federativas, los municipios... así como los lineamientos de evaluación que permitan homologar y estandarizar tanto las evaluaciones como los indicadores para que dicho Consejo... proceda a determinar los formatos para la difusión de los resultados de las evaluaciones, conforme a lo establecido en el artículo 56 de esta Ley”.

Se contempla también para el diseño de esta estrategia la Ley de Disciplina Financiera ordena en su artículo 5, respecto de que “Las iniciativas de las Leyes de Ingresos y los proyectos de Presupuestos de Egresos de las Entidades Federativas se deberán elaborar conforme a lo establecido en la legislación local aplicable, en la Ley General de Contabilidad Gubernamental y las normas que para tal efecto emita el Consejo Nacional de Armonización Contable, con base en objetivos, parámetros cuantificables e indicadores del desempeño; deberán ser congruentes con los planes estatales de desarrollo y los programas derivados de los mismos, e incluirán cuando menos lo siguiente: I. Objetivos anuales, estrategias y metas”.

Adicionalmente, se han considerado mandatos establecidos en los siguientes Acuerdos, Lineamientos y Normas de carácter federal:

- Acuerdo por el que se establecen las disposiciones generales del Sistema de Evaluación del Desempeño.

- Lineamientos sobre los indicadores para medir avances físicos y financieros relacionados con los recursos públicos federales.
- Lineamientos generales para la evaluación de los programas federales de la Administración Pública Federal.
- Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la metodología de marco lógico.
- Lineamientos para informar sobre los recursos del gasto federalizado a las entidades federativas, municipios y demarcaciones territoriales del Distrito Federal, y de operación de los recursos del Ramo General 33.
- Norma para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas.
- Mecanismo para el seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora derivados de informes de evaluaciones a los programas presupuestarios de la Administración Pública Federal.

En el ámbito estatal, las disposiciones siguientes señalan:

La Ley de Planeación del Estado de Querétaro establece en su artículo 20, fracción IV, que “Las dependencias y entidades deberán realizar el seguimiento del desarrollo de sus programas institucionales para llevar a cabo los ajustes pertinentes de forma oportuna y realizar la evaluación de los resultados obtenidos del mismo, con fines de retroalimentación para la elaboración de los programas de periodos subsecuentes”.

Por su parte, la Ley para el manejo de los recursos públicos del Estado de Querétaro, su artículo 57, fracción I, establece que “En la ejecución del gasto público, los sujetos de la Ley, deberán: I) Realizar sus actividades con sujeción a los objetivos y metas de los programas contemplados en el Presupuesto de Egresos del Estado y de los municipios, según corresponda”.

En materia de evaluación, esta misma Ley mandata en su artículo 95, que “Para efectos de lo dispuesto en la fracción I del artículo 57 de esta Ley, el ejercicio de los recursos públicos se evaluará estableciéndose al efecto instancias técnicas de evaluación, para propiciar que dichos recursos se asignen y administren con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, para satisfacer los objetivos a los que estén destinados”; el artículo 96, párrafo primero, ordena que “La evaluación a la que se refiere el artículo anterior, se realizará con base en indicadores estratégicos y de gestión, con la finalidad de verificar el cumplimiento de las metas y objetivos que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos”; el párrafo segundo señala que “La evaluación podrá efectuarse respecto de los programas correspondientes y el desempeño de los sujetos de la Ley encargados de llevarlos a cabo y se realizará con base en los programas anuales de evaluación que establezcan las instancias técnicas especializadas a las que se refiere el artículo anterior”. El artículo 97 contempla que “El diseño, construcción, seguimiento y mejora de la calidad de los programas públicos, el cumplimiento de los criterios técnicos y las metas de sus indicadores, así como la aplicación de los aspectos susceptibles de mejora,

será responsabilidad de los sujetos de la Ley y se realizará conforme a los lineamientos específicos que establezcan las instancias especializadas descritas en el artículo 95 de esta Ley, quienes brindarán la asesoría técnica y la capacitación necesaria para tales efectos”; asimismo, dicta que “La evaluación técnica de los programas y sus indicadores estará a cargo de las instancias referidas en el párrafo precedente, quienes emitirán las recomendaciones que estimen pertinentes”. En su artículo 98, establece que “Los resultados de las evaluaciones que se practiquen en términos de este Título, deberán ser considerados por los sujetos de la Ley, en el ámbito de sus respectivas competencias, para efectos de la programación, presupuestación y ejercicio de los recursos públicos que les sean asignados”. En tanto el artículo 99, ordena que “Los sujetos de esta Ley, deberán publicar en sus páginas de Internet, a más tardar el último día hábil del mes de abril, su programa anual de evaluaciones, así como las metodologías e indicadores de desempeño. Asimismo, deberán publicar en las citadas páginas, a más tardar a los 30 días naturales posteriores a la conclusión de las evaluaciones, los resultados de las mismas e informar sobre las personas que realizaron dichas evaluaciones. La difusión de los resultados de las evaluaciones, se ajustará a lo dispuesto en las normas, metodologías, clasificadores y los formatos que señalen las disposiciones que fije el Congreso de la Unión en la Ley respectiva”.

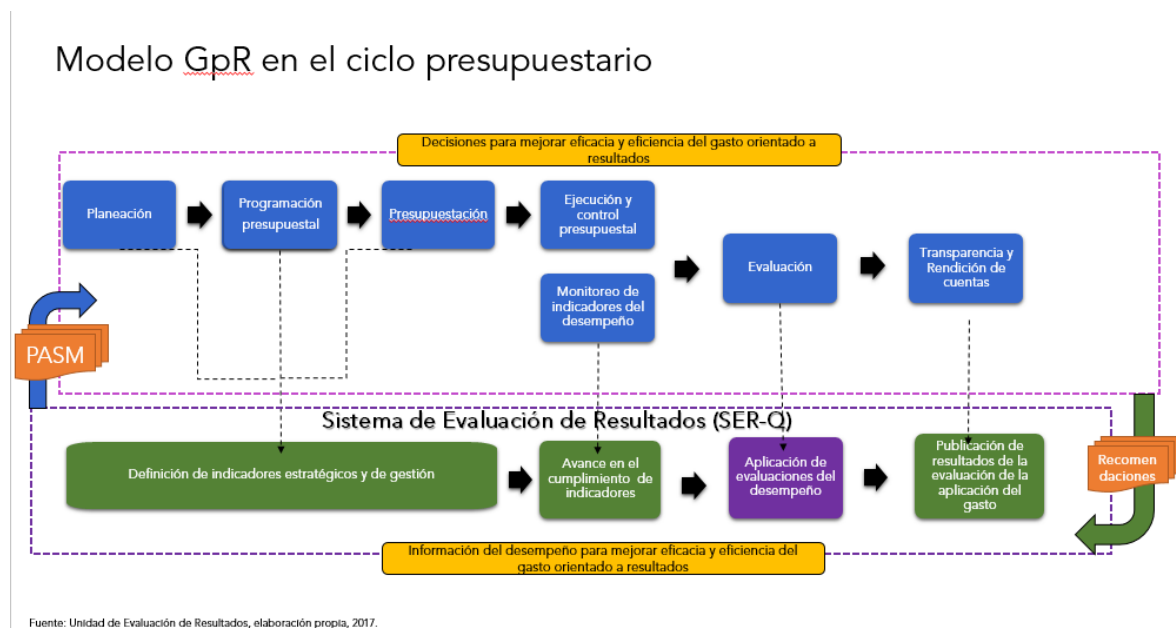
En el Decreto por el que se reforma el Decreto que establece y constituye el Órgano Desconcentrado de la Administración Pública del Estado del Querétaro denominado Unidad de Evaluación de Resultados se establece y constituye como “...órgano desconcentrado... con autonomía técnica y de gestión jerárquicamente subordinada a la Secretaría de la Contraloría... cuyo objeto será evaluar el resultado en el ejercicio del gasto de los recursos públicos incorporados al presupuesto del Estado”.

Adicionalmente, se han considerado mandatos establecidos en los siguientes Acuerdos, Lineamientos, criterios y otras de carácter estatal:

- Acuerdo mediante el cual se emiten los lineamientos generales para la evaluación de los programas públicos del PEEQ.
- Manual de Programación y Presupuesto.
- Mecanismo para el seguimiento de las recomendaciones emitidas en los informes de evaluación realizadas a las políticas públicas, programas públicos y a los recursos del gasto federalizado del PEEQ a través de la elaboración del Programa de Aspectos Susceptibles de Mejora.

i. Esquema de la Estrategia para la consolidación del enfoque de gestión para resultados en el Estado de Querétaro

La GpR implica, a partir del ciclo presupuestario, incorporar en cada una de sus etapas los elementos que permitan utilizar/generar información del desempeño. Por lo anterior el Modelo conceptualiza las etapas de Planeación, Programación, Presupuestación, Ejecución y Control Presupuestal, Monitoreo, Evaluación y Transparencia y Rendición de cuentas como dimensiones que están vinculadas de modo tal que las fortalezas y debilidades de cada una de ellas moviliza o detiene los resultados de las otras.

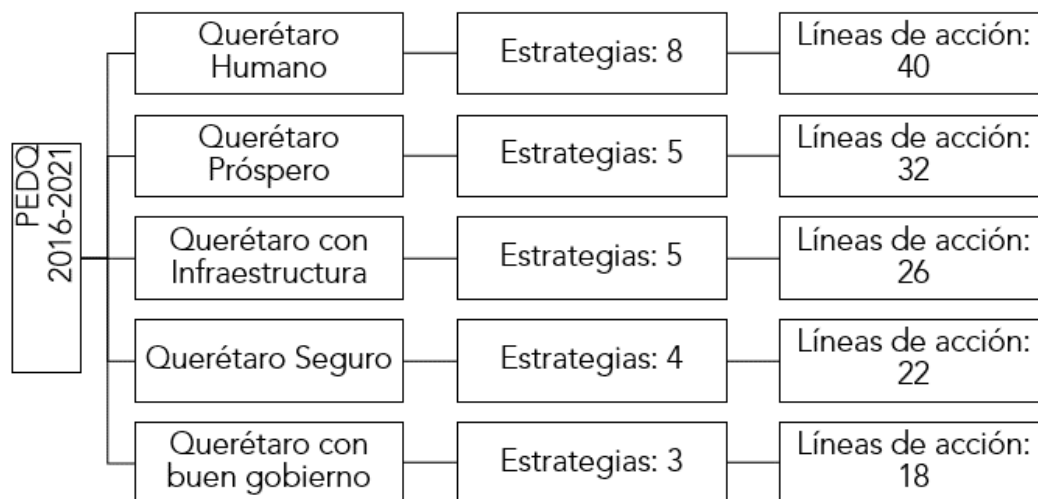


La etapa de la planeación para resultados del desarrollo debe asegurar la atención a las demandas sociales como la base para la priorización de la asignación de los recursos públicos y, por lo tanto, a la consecución de los objetivos, estrategias y líneas de acción establecidas en el PED.

Por ello el PED, para cumplir este requisito, se diseñó a partir de la integración de un diagnóstico para definir la situación del Estado de Querétaro. Dicho diagnóstico se realizó por medio de una amplia consulta ciudadana en las cuatro regiones de entidad así como a través de mesas temáticas en la que participaron expertos. Adicionalmente, se integraron diagnósticos situacionales de las dependencias y entidades del PEEQ, considerando, además, información emitida por organismos nacionales responsables en materia demográfica, social, económica, geográfica y agropecuaria, entre otras.

Mediante la integración de un equipo de trabajo interinstitucional y con base en metodologías diseñadas exprofeso, se hizo el planteamiento estratégico del PED, estableciéndose objetivos de largo plazo denominados objetivos de gobierno; de mediano plazo, por medio de las estrategias, así como líneas de acción que son la base para definir objetivos de corto plazo. Éstas, a su vez, sirven para derivar los objetivos de los Pp que aseguran la alineación de objetivos, base para garantizar que el gasto público se oriente al logro de los objetivos del PED. La estructura del mismo es la siguiente:

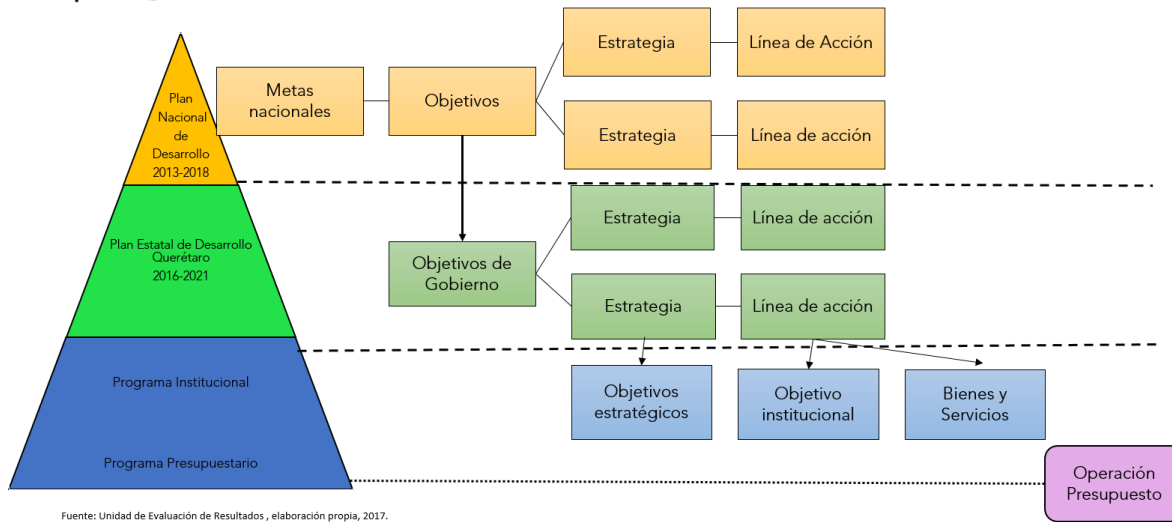
Plan Estatal de Desarrollo Querétaro



Fuente: Unidad de Evaluación de Resultados, elaboración propia con base en PEDQ 2016-2021, 2017.

En la etapa de programación, se emiten los criterios para elaborar los Pp que se consideran como “la estrategia y oferta de solución a un problema que aqueja a la población” (INDETEC, 2017) por lo que, para asegurar el enfoque para resultados, se utiliza en su diseño la MML y se genera su MIR correspondiente con el fin de definir los indicadores estratégicos y de gestión. El proceso de alineación se describe en el esquema siguiente:

Proceso de alineación y programación institucional



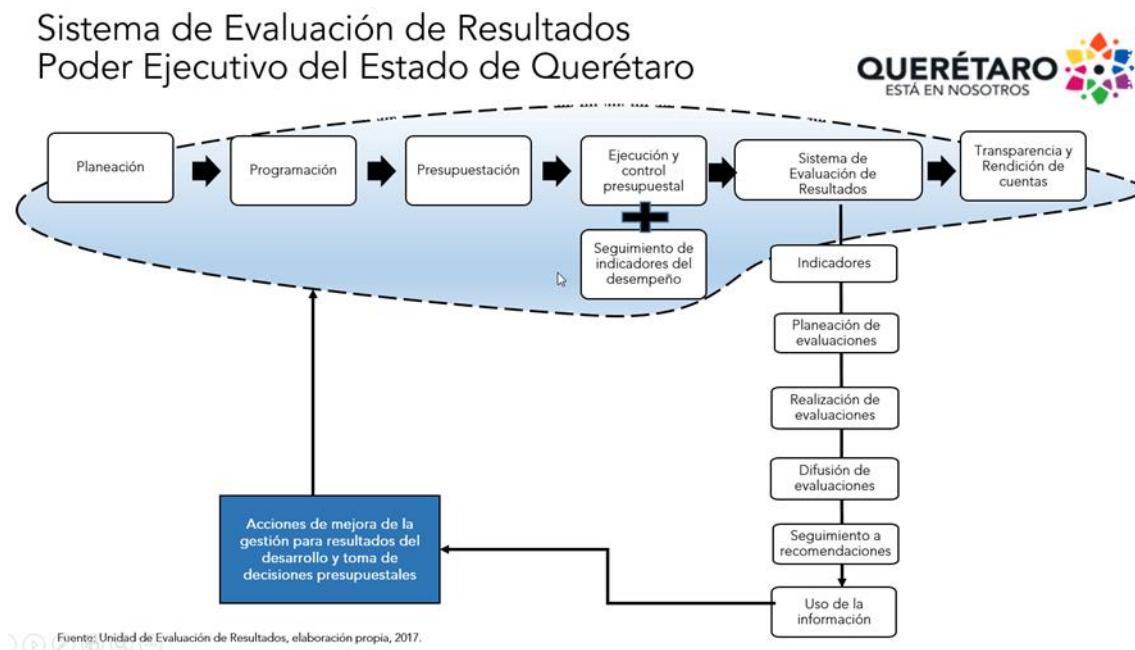
En la etapa de presupuestación se define la cantidad, la forma de distribución y el destino de los recursos públicos del PEEQ. Dicha asignación se realiza tomando como base la estructura programática que define los Pp. Una vez aprobado el presupuesto por el Poder Legislativo, corresponde a las dependencias y entidades operar los programas diseñados ejerciendo los recursos asignados conforme a la calendarización determinada para ello y considerando los objetivos para los cuales fueron previstos. Los recursos se ejercen de forma tal que se ajustan a las etapas de planeación y programación debiendo asegurar la lógica planteada para el gasto público y los objetivos del desarrollo de la entidad con criterios de eficacia, eficiencia, economía y calidad.

La etapa de monitoreo tiene como propósito verificar los avances de los Pp durante el proceso de su ejecución, para ello se genera la información sobre el cumplimiento de los objetivos midiendo el progreso de las metas de los indicadores, y el ejercicio de los recursos asignados permite valorar los cursos de acción que se han tomado para hacer operativas las estrategias, así como implementar acciones de mejora que aseguren el logro de los objetivos. La etapa de evaluación se pone en marcha mediante el SER-Q.

La información generada a través de las estrategias de la GpR favorece la transparencia y rendición de cuentas de los objetivos y metas de la administración pública estatal.

ii. Sistema de Evaluación de Resultados del Estado de Querétaro (SER-Q)

En la Estrategia para la consolidación del enfoque de gestión para resultados en el Estado de Querétaro el objetivo del SER-Q es "Evaluar el resultado en el ejercicio del gasto de los recursos públicos incorporados al presupuesto del Estado". Se incorpora al ciclo presupuestario de acuerdo al esquema siguiente:



El SER-Q es el conjunto de procesos que orientan la planeación, realización, publicación, seguimiento a recomendaciones y uso de la información de las evaluaciones del desempeño permitiendo la generación de información oportuna y confiable; la emisión de recomendaciones y la aplicación de acciones de mejora para la gestión pública para las dependencias y entidades del PEEQ. Dichas recomendaciones tienen como objetivo mejorar los procesos de toma de decisiones tanto en ámbitos presupuestales como en la gestión, la transparencia y rendición de cuentas de programas y recursos, asimismo este proceso constituye un esquema para el aprendizaje de generación de valor público.

Asimismo, conjuga elementos de índole metodológico, organizacional y normativo con el fin de realizar, como lo establecen las leyes en la materia y en el enfoque de la GpR, la verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas de las políticas públicas y los programas derivados del PED con base en indicadores estratégicos y de gestión.

Está conformado por dos componentes: el primero corresponde al monitoreo y la evaluación de los resultados de los programas públicos, en especial de los Pp y, la segunda dedicado a la evaluación de la aplicación del gasto federalizado.

- **SER-Q componente del Gasto Federalizado.**- en cumplimiento a las obligaciones legales en la materia estipuladas en la CPEUM, LCF, LFPRH, LGCG y LDF así como diversas normas emitidas por CONAC, entre las que destacan los “Lineamientos para informar sobre los recursos del gasto federalizado a las entidades federativas, municipios y demarcaciones territoriales del distrito federal, y de operación de los recursos del Ramo General 33 y las disposiciones en la materia emitidas en el Presupuesto de Egresos de la Federación en Querétaro” se han realizado desde el año 2011 las evaluaciones pertinentes a los recursos del Ramo 33 y 23. Dichas actividades han incluido la publicación y cumplimiento del Plan Anual de Evaluaciones desde el año 2011 hasta el 2017; la realización de evaluaciones a través de instancias externas; la implementación de un programa de capacitación para responsables de la evaluación para resultados de los recursos del gasto federalizado, así como el desarrollo de un sistema informático para realizar el seguimiento de las recomendaciones derivadas de los informes de evaluación, mismo que es parte del mecanismo correspondiente.
- **SER-Q componente Pp derivados del Presupuesto Estatal.**- en cumplimiento a las obligaciones legales derivadas de la CPEUM, la LMRPQ, el Decreto que crea la Unidad de Evaluación y los “Lineamientos generales para la evaluación de los programas públicos del PEEQ” este componente arroja información del monitoreo del desempeño de los Pp y permite a los responsables de su operación incorporar mejoras para asegurar el cumplimiento de sus objetivos y metas. Los Pp tienen entre sus fuentes de financiamiento los recursos del gasto federalizado el SIEGGEO diseñado *ex-profeso* permite conocer su composición para con ello dimensionar la contribución de éstas en el logro de resultados de los Pp.

II. Instancias responsables

La coordinación general de la “Estrategia para la consolidación del enfoque de gestión para resultados en el Estado de Querétaro es responsabilidad de la Secretaría de la Contraloría en coordinación con la Secretaría de Planeación y Finanzas.”

La Unidad de Evaluación, de acuerdo al Decreto de su creación, es un órgano desconcentrado de la administración pública del Estado de Querétaro, con autonomía técnica y de gestión, jerárquicamente subordinada a la SECON, cuyo objeto es evaluar el resultado en el ejercicio del gasto de los recursos públicos incorporados al presupuesto del Estado.

Por su parte, la SPyF, a través de la Dirección de Presupuesto “A” es responsable de lo siguiente: formular y proponer al Secretario, las políticas, normas y manuales en materia de programación, presupuestación, ejercicio y control del gasto público, así como emitir las que le competan en términos de las disposiciones aplicables; coordinar el proceso de

programación, verificando la clasificación presupuestal de los programas y proyectos presupuestarios de las dependencias, órganos y entidades paraestatales de la Administración Pública Estatal, así como su alineación al Plan Estatal de Desarrollo y el cumplimiento de la normatividad aplicable.

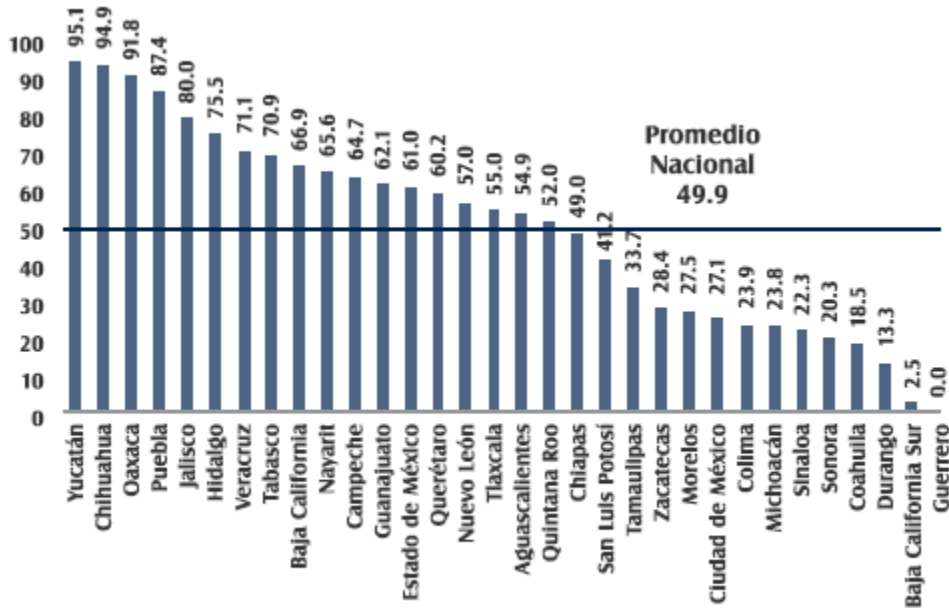
III. Situación actual

La incorporación del enfoque de la GpR implica transformaciones en la forma en que se desempeñan las organizaciones públicas e incrementar la cultura de la evaluación de los servidores públicos hacia la creación de valor público. La experiencia ha demostrado que se requiere constancia y retroalimentación para la maduración de una estrategia de esta magnitud. Por ello a continuación se muestran los resultados obtenidos para Querétaro en tres ámbitos: los resultados de la Auditoría Especial del Gasto Federalizado realizada durante el año 2016 aplicada por la ASF; el resultado del Diagnóstico de avance en la implementación del PbR-SED en las entidades federativas para el año 2017 realizado por la SHCP; el resultado del análisis de las recomendaciones derivadas de los Informes de Evaluación realizados a los recursos federales del Ramo 33 y Ramo 23 para el año 2016 emitidas por INDETEC.

Auditoría Especial del Gasto Federalizado realizada durante el año 2016 realizada por la ASF.

El Informe de la Cuenta Pública para el año 2015 emitido por la ASF (ASF, 2017) estimó el Índice de Desempeño del avance del Sistema de Evaluación de Desempeño del Gasto Federalizado en éste Querétaro ocupó la posición 14 entre las 32 entidades federativas con un promedio de 60.2, 10.3 puntos arriba respecto del promedio nacional que se calculó en 49.9.

Índice de Desempeño del avance del Sistema de Evaluación de Desempeño del Gasto Federalizado, 2015



FUENTE: ASF, Informes de auditoría de la Cuenta Pública 2015.

El Índice calculado por la ASF considera ocho componentes: Marco jurídico, institucional y operativo del SED, capacitación en materia del SED, Formulación de un Programa Anual de Evaluación y de los Términos de Referencia para la realización de evaluaciones; Realización y alcance de las evaluaciones; Difusión de las evaluaciones; Consideración de los indicadores de desempeño en las evaluaciones; Seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora y la utilización de los resultados de las evaluaciones.

Las conclusiones de la ASF respecto del Sistema de Evaluación del Desempeño del gasto federalizado apuntaron a que "La evaluación, como instrumento clave para apoyar el proceso de mejora del gasto federalizado, presenta un débil desarrollo, tanto en el ámbito de las entidades y municipios, como a nivel nacional." (ASF, 2017, pág. 104). Asimismo, expone que existen pocos avances y que éstos "...buscan más dar cumplimiento a la normativa que utilizar la evaluación como un medio para mejorar la operación y los resultados de los fondos y programas..."asimismo que "la evaluación prácticamente no ha tenido un rol de apoyo a la mejora de la gestión de estos recursos...".

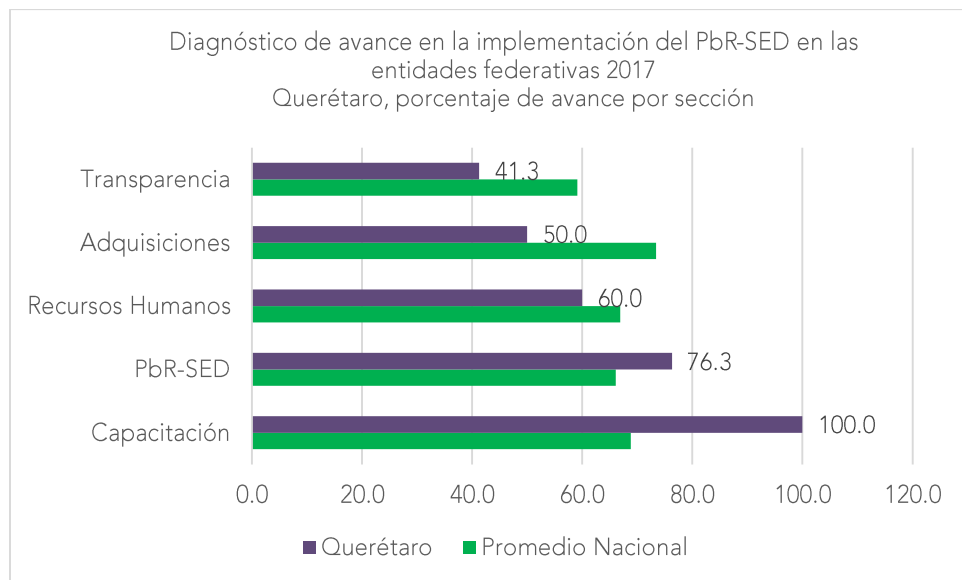
Diagnóstico de avance en la implementación del PbR-SED en las entidades federativas para el año 2017 elaborado por la SHCP.

Durante el año 2017 el Estado de Querétaro se ubicó en la posición 12 con respecto de las 32 entidades federativas, logrando una clasificación global de "Alto" con un incremento de su puntuación respecto de 2016 de +13.6 puntos.

Los elementos valorados en el Índice General de Avance PbR-SED Entidades Federativas para el año 2017 (SHCP, Diagnóstico de avance en la implementación del PbR-SED en las entidades federativas, 2017) para Querétaro alcanzó un valor de 70.0 en tanto el promedio nacional fue de 65.3.

Con respecto a las cinco secciones valoradas por la SHCP, el Diagnóstico muestra el promedio más alto para el ámbito de Capacitación, alcanzando 100.0 y superando el promedio nacional con 31.2 puntos; en tanto la que corresponde al PbR-SED registró 76.3 significando 10.2 adicionales al promedio nacional.

En contraparte, las secciones que alcanzaron los menores valores, y se alejaron de los promedios nacionales son Recursos Humanos, Adquisiciones y Transparencia, ésta última alcanzando el valor más bajo de las cinco secciones y registrando una brecha con respecto al promedio nacional de 23.4 puntos menos.

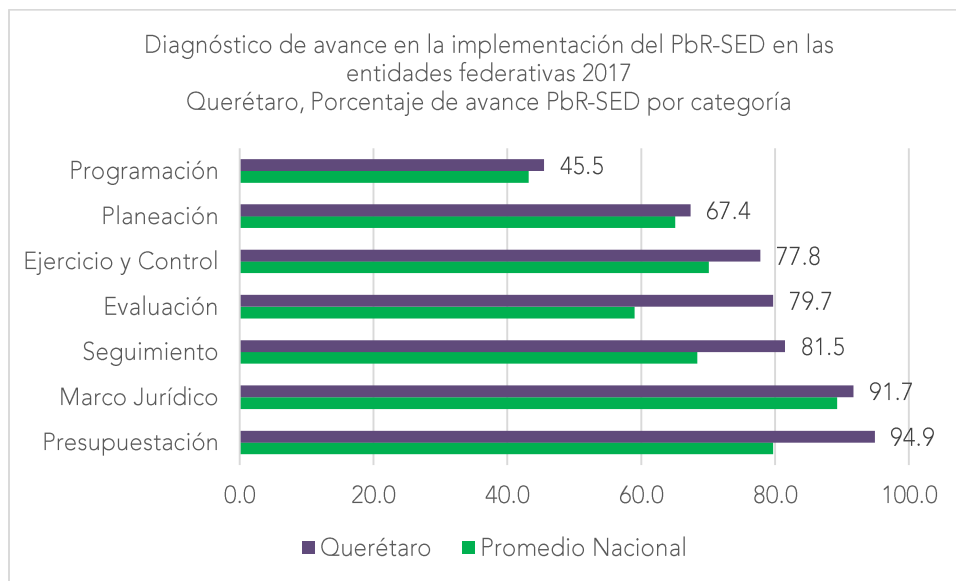


Fuente: Unidad de Evaluación, (SHCP, Diagnóstico de avance en la implementación del PbR-SED en las entidades federativas, 2017)

El PbR-SED Querétaro obtuvo, con respecto del promedio nacional, valoraciones superiores para las siete categorías que lo integran. Destacando la brecha más alta para la categoría de Evaluación que fue superior al promedio nacional con 20.7 puntos; seguida para la categoría Presupuestación con 15.3 y Seguimiento con 13.1.

La categoría que registró el promedio más alto, y por lo tanto sugiere que se cumplió con la mayor cantidad de reactivos en el instrumento de medición, fue Presupuestación; seguida de Marco Jurídico y Seguimiento. La categoría con menor avance y la más cercana

al promedio nacional es la de Programación. En la misma situación de cercanía al promedio nacional, y en segundo sitio como el promedio más bajo se obtuvo para la categoría de Planeación.

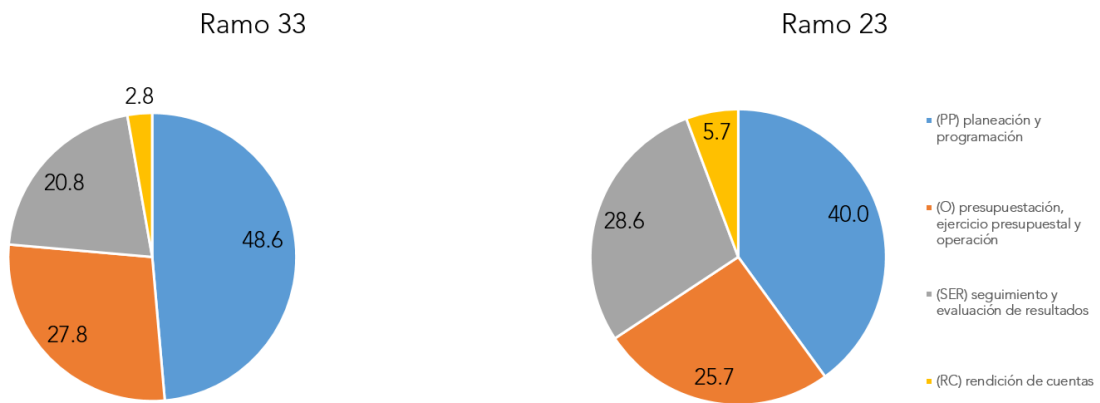


Recomendaciones generales derivadas de los Informes de Evaluación realizados a los recursos federales del Ramo 33 y Ramo 23 ejercidos por dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal

En cumplimiento a la normatividad vigente en Querétaro durante la presente administración se han realizado evaluaciones al gasto federalizado, en específico del Ramo 33 y 23. Para el Ramo 33 se evaluaron durante el año 2016 y 2017 los Fondos de Aportaciones correspondientes al FONE, FASSA, FAETA, FAM-AS, FAM-IE, FASP, FISE y FAFEF así como el Fondo Metropolitano. Asimismo, durante el año 2017 se realizó la evaluación de recursos del Ramo 23: Fortalecimiento Financiero, Programas de Desarrollo Regional, FOTRADIS y Proyectos de Desarrollo Regional. Para las evaluaciones respectivas el INDETEC elaboró los términos de referencia correspondientes para los fondos del Ramo 33 y la Unidad de Evaluación, los relativos al Ramo 23.

En términos generales los resultados de las evaluaciones han apuntado hacia la necesidad de reforzar las tareas de planeación y programación incluyendo la definición de indicadores para enfatizar el enfoque para resultados de los recursos del gasto federalizado que fueron evaluados. Según se puede apreciar en las gráficas siguientes:

Ramo 23 y 33: Porcentaje de recomendaciones derivadas de los Informes de Evaluación correspondientes al Plan Anual de Evaluaciones 2017, por ámbito de gestión.



Fuente: Elaboración propia Unidad de Evaluación de Resultados, 2017.

IV. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Fortalezas

1. Querétaro registra mejores niveles de cumplimiento en la incorporación de la GpR de acuerdo a los diagnósticos nacionales.
2. Se han realizado evaluaciones al gasto federalizado.
3. La estructura programática de 93 programas con indicadores estratégicos y de gestión es el punto inicial para la mejora.
4. Existen los siguientes sistemas informáticos: SIEGGEQ, MESI, Hyperion, Sistema de Evaluación de Resultados – ASM.
5. Avance importante de más de 20 puntos respecto del promedio nacional de la categoría Evaluación en el diagnóstico SHCP.
6. En la categoría de capacitación se obtuvo el valor máximo de 100.0 de acuerdo a SHCP.
7. Se cuenta con Informes de Evaluación del gasto federalizado del Ramo 33 y 23 cuyas recomendaciones pueden utilizarse para conducir las mejoras.
8. Existencia de un marco normativo suficiente.

Oportunidades

1. Existencia de programas presupuestarios.
2. Establecimiento de mecanismos de coordinación entre SPyF y SECON.
3. Avances en los procesos desde el punto de vista práctico en los que se han probado sus bondades abriendo la oportunidad para mejorar el componente normativo de la GpR.
4. Mejoramiento de acciones concretas de transparencia y rendición de cuentas.
5. Establecimiento de un programa de mediano plazo para orientar la realización de las evaluaciones.

Debilidades

1. Procesos de programación con enfoque a resultados registran calificaciones bajas según resultados de SHCP y el análisis de recomendaciones.
2. Alta rotación de enlaces (GpR y evaluación).
3. Cultura de la evaluación incipiente orientada al cumplimiento de la normatividad.
4. Integración de los Programas de Aspectos Susceptibles de Mejora que retoman de manera incipiente las recomendaciones.

Amenazas

1. Incurrir en incumplimientos por parte de la ASF y no utilizar la información de las recomendaciones para mejorar la gestión.
2. Retrasar el proceso de incorporación de la GpR en la administración pública estatal.

V. Estrategias específicas

i. Mejoramiento en el diseño de los programas presupuestarios existentes considerando las fuentes de financiamiento

Los Pp diseñados en la administración pública, los cuales cuentan con una MIR, pueden ser mejorados derivado de que ha contado con asistencia técnica sobre el tema PbR/SED para servidores públicos de 21 dependencias y entidades. Asimismo, a través del SIEGGEQ es posible identificar las fuentes de financiamiento para los Pp –incluido el gasto federalizado, atendiendo a las conclusiones emitidas por la SHCP, ASF y las evaluaciones para los recursos del gasto federalizado del año 2016 mejorar el proceso de programación impactará el nivel de orientación para resultados de los Pp, en especial los financiados con el gasto federal y en apego a la normatividad aplicable a estos.

Objetivo	Actividades	Indicador
Rediseñar el procedimiento para la elaboración de los programas presupuestarios de las dependencias y entidades.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Otorgamiento de asistencia técnica por parte de INDETEC. 2. Emisión del Manual de Programación, presupuestación y monitoreo de los programas presupuestarios. 3. Establecimiento de proceso de mejora y actualización de programas presupuestarios. 4. Emisión de retroalimentación sobre pertinencia del diseño de Pp. 5. Elaboración de documento de diseño para sustentar Pp. 	<p>Porcentaje de programas que solicitaron aplicar mejoras en su diseño</p> <p>Porcentaje de programas que desarrollaron el documento de criterios para el diseño según el Manual de Programación</p>
Actividad transversal	Emisión del Manual de programación, presupuestación y monitoreo 2018 para proceso presupuestal 2018.	

ii. Implementación de un programa de asesorías técnicas en materia de gestión para resultados dirigida a los servidores públicos designados como Enlaces

El nivel de valoración obtenido en el diagnóstico SHCP en el apartado de capacitación y el involucramiento de los Enlaces en las actividades “prácticas” asociadas a la GpR son la base para poner en marcha asesorías técnicas que consistirán en establecer un calendario de sesiones para que cada dependencia y/o entidad pueda desarrollar, en específico, los aspectos de la GpR que puedan estar inconclusos, planteados de manera imprecisa o se identifiquen mejoras derivadas de la aplicación de acciones.

Con las asesorías técnicas se considera relevante crear espacios de diálogo entre los servidores públicos para propiciar el intercambio de experiencias y prácticas realizadas en torno al enfoque de GpR , entre las dependencias y entidades del PEEQ.

Objetivo	Actividades	Indicador
Impartir el programa de asesorías técnicas para incorporar el enfoque para resultados en el diseño de Pp y del gasto federalizado.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar contenidos de GpR para los Pp y consideración de las fuentes de financiamiento identificadas para su ejecución. 2. Programar y realizar las asesorías técnicas. 3. Evaluar las actividades de capacitación en GpR . 	Porcentaje de dependencias y entidades que tuvieron asesoría técnica para la mejora de sus programas Porcentaje de programas mejorados en su diseño Porcentaje de dependencias y entidades ejecutoras del gasto federalizado que participaron en el programa de asesorías técnicas. Porcentaje de mejoras incorporadas a los programas con fuentes de financiamiento del Ramo 33
Actividad transversal	Emisión de guías para atender aspectos normativos, técnicos, metodológicos, etc. dirigidos a Enlaces.	

iii. Adecuación de la normatividad relacionada al cumplimiento de procesos específicos para incorporar el enfoque de GpR en los programas presupuestarios

El marco normativo que sustenta la incorporación del enfoque de gestión para resultados durante el ciclo de la gestión, es una fortaleza en el PEEQ. Sin embargo, existen algunos procesos específicos que requieren de la emisión de lineamientos, procedimientos, criterios y/o mecanismos para mejorar la claridad acerca de las tareas que las dependencias y entidades deben cumplir. Para el caso de la evaluación de los recursos del gasto federalizado debe considerarse siempre el alcance que establece la normatividad federal para este gasto.

Objetivo	Actividades	Indicador
Emitir criterios, mecanismos, lineamientos o procedimientos relacionados con la consolidación del enfoque de GpR .	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integrar un grupo de trabajo con personal de la Dirección de Presupuesto "A" (SPyF) y de la Unidad de Evaluación (SECON). 2. Elaborar un diagrama de flujo para identificar los procesos relativos a la GpR que requieren la emisión de criterios, mecanismos, lineamientos o procedimientos. 3. Elaborar los documentos respectivos. 4. Publicar de manera oficial los mecanismos desarrollados. 5. Evaluar el apego a los criterios, mecanismos, lineamientos o procedimientos emitidos. 	<p>Porcentaje de criterios, mecanismos, lineamientos o procedimientos para consolidar la gestión para resultados elaborados.</p> <p>Porcentaje de criterios, mecanismos, lineamientos o procedimientos para consolidar la gestión para resultados publicados.</p> <p>Porcentaje de dependencias y entidades que cumplen con oportunidad las actividades para consolidar la gestión para resultados.</p>

iv. Difusión de información relativa a la GpR y el monitoreo y evaluación de resultados

La estrategia de difusión de información en materia de monitoreo y evaluación entre los servidores públicos, en especial los Enlaces de dependencias y entidades está encaminada a garantizar que ellos se informen y conozcan de manera oportuna las actualizaciones, modificaciones y reformas a la normatividad en materia de monitoreo y evaluación para su cumplimiento, tanto de nivel federal como estatal así como información técnica, metodológica y de interés general en la materia.

De la misma forma se requiere difundir los calendarios de actividades del proceso de gestión en el PEEQ, fechas de actualización a los sistemas informáticos, programa de asesorías, eventos nacionales y noticias, entre otros.

Objetivo	Actividades	Indicador
Difundir información conceptual, normativa, procedimental y de buenas prácticas sobre el tema de GpR.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño de contenidos de difusión en gestión para resultados. 2. Emitir un calendario de actualizaciones. 3. Actualizar el portal de internet de la Unidad de Evaluación. 	Porcentaje de actualizaciones del portal de la Unidad de Evaluación.
Actividad transversal	Rediseño y publicación del portal de la Unidad de Evaluación.	

v. Promoción del uso de la información que se genera a través de los sistemas informáticos para la mejora de la gestión de los programas presupuestarios y para los recursos federales

El avance alcanzado en materia de desarrollo de sistemas informáticos en Querétaro diseñados para fortalecer el enfoque de la GpR es relevante y adecuado. Con el fin de reforzar esta importancia y, sobre todo, promover mayor uso de la información del desempeño generada y la apropiación de las recomendaciones derivadas de las evaluaciones se requiere elevar los niveles de utilización de la tecnología.

El inventario de sistemas informáticos incluye el SIEGGEQ, el MESI, el Sistema para elaborar el Programa de Aspectos Susceptibles de Mejora (PASM), los cuales concentran la información del desempeño para dependencias y entidades. Asimismo, el Sistema de

Formato Único (SFU) en sus módulos de indicadores y evaluaciones para el registro del gasto federalizado.

Objetivo	Actividades	Indicador
Mejorar la eficacia en los reportes emitidos los sistemas informáticos existentes relacionados con la incorporación del enfoque de GPR.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integrar un grupo de trabajo con personal de la Dirección de Tesorería, Dirección de Presupuesto y Gasto Público (SPyF) y de la Unidad de Evaluación (SECON). 2. Elaborar un diagnóstico para identificar las fortalezas y oportunidades de los sistemas informáticos existentes. 3. Identificar los alcances logrados para ampliar la funcionalidad de los sistemas estatales. 	Porcentaje de mejoras de los sistemas informáticos relacionados a la consolidación de la GPR.
Emitir reportes con información del desempeño de acuerdo con el calendario de actividades del ciclo presupuestario.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar una plantilla estándar para reportar información del desempeño y establecer un sistema de calificación homogéneo. 2. Calendarizar la emisión de los reportes. 3. Entregar los reportes con información del desempeño de Pp. 	<p>Porcentaje de reportes con información del desempeño emitidos oportunamente.</p> <p>Porcentaje de programas que definen acciones de mejora basada en información de indicadores estratégicos y de gestión.</p>
Realizar el seguimiento para conocer el uso de la	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar un instrumento de levantamiento de información sobre el 	Porcentaje de dependencias y entidades que utilizaron la

Objetivo	Actividades	Indicador
información del desempeño.	uso de la información del desempeño. 2. Realizar el levantamiento con los enlaces de GpR . 3. Emitir informe de resultados.	información del desempeño para: <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar procedimientos. • Mejorar el diseño de su Pp. • Mejorar los indicadores de desempeño. • Presupuestar. • Tomar decisiones de cualquier otra índole.
Actividad transversal	Solicitar las bitácoras de cálculo para la información de indicadores que se registra en el SFU para los recursos del gasto federalizado.	

vi. Promoción de la elaboración de los programas de aspectos susceptibles de mejora derivados de las evaluaciones para los programas presupuestarios y el gasto federalizado.

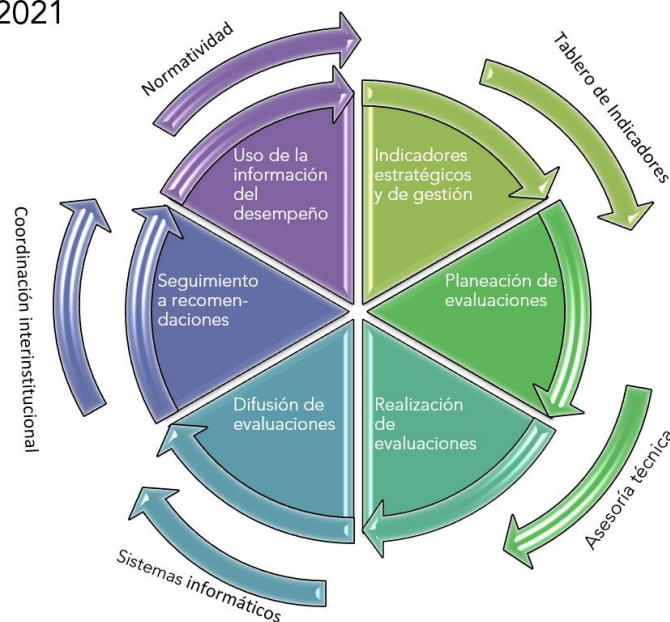
Se incrementarán las acciones dirigidas a la promoción y seguimiento del uso de la información de desempeño en la toma de decisiones presupuestales, para la mejora de la gestión, transparencia y rendición de cuentas y para el aprendizaje que implica la incorporación del enfoque GpR en la administración pública estatal a través de la elaboración de los Programas de Aspectos Susceptibles de Mejora (PASM).

Objetivo	Actividades	Indicador
Reforzar las actividades de apego al mecanismo para el seguimiento de las recomendaciones emitidas en los informes de evaluación realizadas a las políticas públicas, los programas públicos y a los recursos del gasto federalizado del Poder Ejecutivo Querétaro.	1. Diseñar un programa de asesoría técnica específica para la elaboración de los PASM del gasto federalizado.	Porcentaje de Enlaces de evaluación de los recursos del gasto federalizado que participan en el programa de asesorías. Porcentaje de Programas de Aspectos Susceptibles de Mejora del gasto federalizado elaborados.
Actividad transversal	Publicación del PASM y avances trimestrales en portal de la Unidad de Evaluación.	

vii. Consolidación del Sistema de Evaluación de Resultados de Querétaro

Derivado de que la GpR es un modelo de cultura organizacional que requiere de la responsabilidad de los servidores públicos para alcanzar mejores niveles de eficacia y eficiencia en la gestión gubernamental el SER-Q también contempla seis estrategias transversales que consisten en mantener actualizado el marco normativo para el SER-Q; mejorar los alcances de los sistemas informáticos; establecer un programa de asesorías técnicas; definir mecanismos de coordinación interinstitucional así como construir un tablero de indicadores que permitan realizar su seguimiento. Asimismo estas estrategias también se asocian a las etapas necesarias para la generación y uso de la información del desempeño y cinco estrategias transversales, de acuerdo al gráfico siguiente:

Sistema de Evaluación de Resultados del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro SER-Q 2016-2021



i. Instancias responsables

Los responsables de la evaluación de los resultados en el PEEQ tendrán las siguientes funciones.

La Unidad de Evaluación, órgano desconcentrado de la SECON, es la instancia técnica responsable de evaluar el resultado del ejercicio de los recursos públicos en términos de lo establecido en la Ley para el Manejo de los Recursos Públicos del Estado de Querétaro y por ende responsable de coordinar el SER-Q.

Dicha responsabilidad la lleva a cabo mediante las siguientes funciones:

- Establecimiento de mecanismos de coordinación y seguimiento que sean aplicados de manera homogénea en materia de monitoreo y evaluación entre las dependencias y entidades;
- Coordinación para la elaboración del Plan Anual de Evaluaciones del PEEQ y su cumplimiento;
- Elaboración de propuestas para actualizar el marco normativo así como la emisión de lineamientos, metodologías y mecanismos, incluidos los necesarios para la definición de TdR;
- Promoción de la integración de las recomendaciones de las evaluaciones en los programas de aspectos susceptibles de mejora;
- Coordinación para la mejora de los reportes emitidos por los sistemas informáticos relacionados con el monitoreo y la evaluación;
- Impartición de asesoría técnica y capacitación en los términos del enfoque GPR.

Los titulares de las dependencias y entidades del PEEQ designarán un servidor público que deberá formar parte de la plantilla de personal de la dependencia o entidad para que atienda las actividades relativas a la evaluación, el cual será identificado como Enlace.

La unidad administrativa en la que labore dicho servidor público será denominada Unidad Responsable de Evaluación (URE). Ésta deberá ser ajena a la operación de los programas o fondos de aportaciones federales y deberá tener atribuciones para coordinar la contratación, la operación, supervisión y seguimiento de las evaluaciones y sus resultados, su cumplimiento normativo, así como interactuar al interior de la dependencia o entidad para el envío de los resultados de la evaluación a las instancias correspondientes y atender los requerimientos derivados de esta función con la Unidad de Evaluación.

ii. Líneas de acción y actividades

Línea de acción 1: Definición de los indicadores estratégicos y de gestión

Actividad 1: Construir bajo criterios CREMAA los indicadores estratégicos y de gestión

De acuerdo a los "Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico" emitidos por el CONAC, el 16 de mayo de 2013. Se entenderá por indicadores estratégicos aquellos que miden el cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los programas y deberán contribuir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos. Por indicadores de gestión se entenderá aquellos que miden el avance y logro en procesos y actividades, es decir sobre la forma en que los bienes y servicios públicos son generados y entregados. Para estas definiciones se observa lo establecido en los "Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico".

Los indicadores del desempeño clasificados como estratégicos y de gestión de los recursos del gasto federalizado deberán apegarse a los "Lineamientos sobre los indicadores para medir los avances físicos y financieros relacionados con los recursos públicos federales" y los "Lineamientos para informar sobre los recursos del gasto federalizado a las entidades federativas, municipios y demarcaciones territoriales del Distrito Federal, y de operación de los recursos federales ministrados a las entidades federativas"

Los indicadores estratégicos y de gestión para realizar la evaluación del desempeño de los Pp, corresponden a los que están definidos en su correspondiente MIR y su definición conceptual y técnica, seguimiento y resultados de cumplimiento son responsabilidad de las dependencias y entidades, la Unidad de Evaluación en coordinación con la Dirección de Presupuesto "A" publicarán el programa de trabajo respectivo.

Actividad 2: Alinear los indicadores de los objetivos estratégicos con los programas derivados del PED

Los indicadores de los objetivos estratégicos derivados del PED corresponden a los del nivel FIN de los Pp y serán definidos por los responsables de cada una de las estrategias contenidas en el PED de acuerdo a los "Lineamientos para la elaboración del primer informe de gobierno" emitidos en el mes de mayo de 2016 por la SPyF.

Asignación de Responsables por Estrategia del PED

Objetivo/Estrategia	Responsable
Estrategia I.1 Protección de la salud de manera efectiva, oportuna y con calidad para la población del Estado.	Secretaría de Salud
Estrategia I.2 Fortalecimiento del acceso y la calidad de los servicios educativos en el Estado.	Secretaría de Educación
Estrategia I.3 Impulso a las actividades culturales como parte de la formación integral de los queretanos.	Secretaría de Cultura
Estrategia I.4. Fomento de la práctica del deporte y la activación física como un estilo de vida saludable en todos los grupos de la población de Querétaro.	Instituto del Deporte y la Recreación del Estado de Querétaro
Estrategia I.5 Promoción de vivienda digna sustentable y ordenada para los segmentos de la población más desfavorecidos.	Instituto de la Vivienda del Estado de Querétaro
Estrategia I.6 Fortalecimiento del desarrollo integral comunitario en las zonas de alta y muy alta marginación del Estado.	Secretaría de Desarrollo Social
Estrategia I.7 Promoción de la inclusión social de la población en situación de vulnerabilidad.	Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia del Estado de Querétaro
Estrategia I.8 Ampliación de la participación activa en la vida política, económica y social de la población joven queretana.	Secretaría de la Juventud
Estrategia II.1 Promoción del crecimiento económico equilibrado por sectores y regiones del Estado de Querétaro.	Secretaría de Desarrollo Sustentable
Estrategia II.2 Creación de condiciones favorables de trabajo que propicien la inserción de las personas en el mercado laboral del Estado.	Secretaría del Trabajo
Estrategia II.3 Posicionamiento del Estado de Querétaro como un destino turístico competitivo a nivel nacional.	Secretaría de Turismo
Estrategia II.4 Fortalecimiento de la competitividad agropecuaria en el Estado.	Secretaría de Desarrollo Agropecuario
Estrategia II.5 Conservación y aprovechamiento sustentable del patrimonio natural del Estado.	Secretaría de Desarrollo Sustentable
Estrategia III.1 Impulso al desarrollo sustentable en el patrón de ocupación y utilización del territorio estatal.	Secretaría de Desarrollo Urbano y Obras Públicas
Estrategia III.2 Mejoramiento de la infraestructura vial y de comunicaciones en el Estado.	Comisión Estatal de Infraestructura
Estrategia III.3 Fortalecimiento en el abasto y uso eficiente de agua, alcantarillado y saneamiento en el Estado de Querétaro.	Comisión Estatal de Aguas

Objetivo/Estrategia	Responsable
Estrategia III.4 Fomento a la movilidad sustentable, competitiva y socialmente responsable en el Estado.	Instituto Queretano del Transporte
Estrategia III.5 Conservación efectiva del patrimonio cultural y el espacio público del Estado.	Secretaría de Desarrollo Urbano y Obras Públicas
Estrategia IV.1 Fortalecimiento de la democracia y ejercicio pleno de los derechos humanos de los habitantes de Querétaro.	Secretaría de Gobierno
Estrategia IV.2 Integración sistémica de la seguridad en el Estado de Querétaro.	Secretaría de Seguridad Ciudadana
Estrategia IV.3 Consolidación del Sistema de Justicia Penal, Acusatorio, Adversarial y Oral en el Estado de Querétaro.	Secretaría de Gobierno
Estrategia IV.4 Protección a las personas, sus bienes y entorno ante desastres de origen natural o humano.	Secretaría de Gobierno
Estrategia V.1 Estabilidad de las finanzas del Estado.	Secretaría de Planeación y Finanzas
Estrategia V.2 Fortalecimiento de una gestión transparente y que rinda cuentas en el Estado de Querétaro.	Secretaría de la Contraloría
Estrategia V.3 Fomento de la eficiencia gubernamental en el Estado de Querétaro.	Oficialía Mayor

Los responsables de estrategias realizarán el seguimiento de estos indicadores que corresponden a los objetivos estratégicos derivados del PED, la Unidad de Evaluación establecerá los criterios mínimos para su definición y actualización, privilegiando en todo caso lo establecido por el CONAC.

Debe considerarse que el (o los) indicador(es) seleccionados deben ser relevantes al logro establecido en el objetivo estratégico.

Actividad 3: Establecer las actividades de seguimiento del monitoreo de los indicadores estratégicos y de gestión de los programas presupuestarios

El monitoreo de los indicadores estratégicos y de gestión de los programas del PEEQ se realizará de acuerdo a los mecanismos y calendario establecidos por la Dirección de Presupuesto "A" y a través del MESI. Es responsabilidad de las dependencias y entidades ingresar la información confiable, de manera oportuna y derivada de fuentes de información que sean susceptibles de verificarse.

De acuerdo al calendario establecido el monitoreo trimestral de los indicadores de desempeño que incumplan las metas establecidas las dependencias y entidades deberán definir acciones de mejora con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas

anuales, para tal fin actualizará el sistema MESI. La Unidad de Evaluación emitirá una valoración sobre la relevancia de la acción de mejora definida para alcanzar los objetivos planteados.

El registro de los avances de los indicadores estratégicos y de gestión de los recursos del gasto federalizado en el SFU, la detección de incumplimientos y las acciones de mejora serán definidos, aplicados y documentados por los ejecutores. Asimismo, deberán entregar a la Unidad de Evaluación una bitácora en donde se establezca el origen del insumo que se da de alta en el sistema así como la identificación de la fuente de información que permitirá verificar el origen del dato, así como un informe de las acciones de mejora que han implementado en caso de incumplir las metas programadas para dichos recursos.

Actividad 4: Elaborar las fichas técnicas de los indicadores estratégicos y de gestión de acuerdo a la Metodología de Marco Lógico

De acuerdo a los "Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico" emitidos por el CONAC, el 16 de mayo de 2013, la totalidad de indicadores, tanto para recursos federales o Pp, deberán tener una ficha técnica la cual debe contener al menos la siguiente información: nombre del indicador, definición del indicador, método de cálculo, frecuencia de medición, unidad de medida y metas. Dicha información deberá estar dada de alta en el MESI que administra la Dirección de Presupuesto "A".

Línea de acción 2: Establecimiento de los criterios que sustentan la planeación de evaluaciones de desempeño

Actividad 1: Definir un horizonte de evaluación para los programas institucionales derivados del PED

En el marco del SER-Q se establecerán las características óptimas para la planeación-programación, operación, monitoreo y evaluación así como la transparencia y la rendición de cuentas de los programas derivados del PED, así como la evaluación del resultado de la aplicación del gasto de los recursos del gasto federalizado, los cuales son fuentes de financiamiento de dichos programas. Para lo cual la Unidad de Evaluación publicará en su portal electrónico el Horizonte de evaluación del SER-Q así como las actualizaciones que se realicen en el marco de éste, a más tardar el último día hábil de abril de cada año.

Actividad 2: Utilizar los términos de referencia publicados en la normatividad vigente y sobre esta base definir los que atiendan las necesidades estatales

Los programas públicos y los recursos del gasto federalizado que la Unidad de Evaluación integre para el PAEV se evaluarán de acuerdo a los tipos de evaluación establecidos en los "Lineamientos generales para la evaluación de los programas federales de la Administración Pública Federal", utilizando como base los TdR emitidos por el CONEVAL,

pudiendo realizar adecuaciones con fines de atender las necesidades específicas en la materia.

Para atender las necesidades específicas de evaluación de las dependencias y entidades del PEEQ éstas podrán solicitar "evaluaciones complementarias" las cuales deberán realizarse en apego a los lineamientos de evaluación del PEEQ.

Con respecto a la evaluación de los recursos del gasto federalizado, éstos se evaluarán de acuerdo a lo establecido en la normatividad federal vigente en la materia y se atenderán los criterios, que para el caso, emita el CONEVAL, la SHCP y/o las Coordinadoras de los fondos.

Actividad 3: Establecer la finalidad y contenido del PAEV

El PAEV es el documento que define, concentra y calendariza anualmente la totalidad de políticas públicas, programas públicos y recursos del gasto federalizado que serán objeto de evaluación considerando el ejercicio fiscal inmediato anterior, la Unidad de Evaluación tiene la responsabilidad de emitirlo.

El contenido del PAEV deberá ser consistente con el horizonte de evaluación definido por la Unidad de Evaluación, para ello enunciará las políticas públicas, programas públicos y/o recursos del gasto federalizado que se someterán a evaluación durante el año fiscal correspondiente. Debiendo integrar tanto los seleccionados por la Unidad de Evaluación para su evaluación como las evaluaciones complementarias propuestas por las dependencias y entidades.

Las dependencias y entidades deberán cumplir con los requisitos estipulados asimismo, las denominaciones de dichas políticas públicas, programas públicos y/o recursos del gasto federalizado deben ser exactamente los mismos con los que aparezcan en el Decreto de Presupuesto correspondiente o la publicación oficial correspondiente.

Actividad 4: Detectar las necesidades de evaluación, elaborar y aprobar la propuesta del PAEV

La Unidad de Evaluación utilizará como mecanismo de detección de necesidades de evaluación la solicitud expresa y formal de cada una de las URE de las dependencias y entidades.

La propuesta oficial para solicitar evaluaciones complementarias para su inclusión en el PAEV, por parte de las dependencias y entidades, deberá incluir sin excepción la información siguiente:

1. NOMBRE DE LA POLÍTICA PÚBLICA Y/O PROGRAMA PÚBLICO ESTATAL (CUALQUIER MODALIDAD DE PROGRAMA DERIVADO DEL PED) O RECURSO DEL GASTO FEDERALIZADO QUE SE REQUIERE SOMETER A EVALUACIÓN: Los nombres deberán coincidir exactamente con los que han sido publicados en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Querétaro "La Sombra de Arteaga", y al tratarse de Pp éstos deberán coincidir exactamente con los nombres publicados en el Decreto de Presupuesto del Estado de Querétaro.
2. JUSTIFICACIÓN: exponer las razones normativas y/o de interés institucional u otras para realizar la evaluación.
3. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN: describir detalladamente la información que se requiere obtener a partir de la aplicación de la evaluación.
4. TIPO DE EVALUACIÓN: señalar el tipo de evaluación que el solicitante considera que cumple con los objetivos definidos en el inciso anterior. Se recomienda consultar los Lineamientos generales para la evaluación de los programas públicos del PEEQ del estado de Querétaro.
5. FINANCIAMIENTO: señalar el origen de los recursos con los cuales la dependencia o entidad cubrirá los costos derivados de la evaluación externa que requiere realizar así como la referencia acerca de que es responsable de realizar el proceso de contratación correspondiente. Por lo anterior se sugiere contemplar dicho gasto en el proceso de presupuestación anual.
6. RECONOCIMIENTO DE RESPONSABILIDADES: describir explícitamente que la inclusión de políticas, programas o recursos a evaluar en el PAEV incluye la responsabilidad institucional para apegarse a las actividades, calendario y demás criterios establecidos por la Unidad de Evaluación para las instancias evaluadoras seleccionadas por las dependencias y entidad. Asimismo, ésta deberá cumplir con los requisitos estipulados para el desarrollo de la evaluación y cumplir oportunamente las fechas previstas para el desarrollo de las actividades.
7. COMPROMISO DE HACER EL SEGUIMIENTO A LAS RECOMENDACIONES DERIVADAS DE LA EVALUACIÓN: Exponer el compromiso explícito de que la totalidad de evaluaciones complementarias contenidas en el PAEV deberán apegarse al Mecanismo para el seguimiento de las recomendaciones emitidas en los informes de evaluación realizadas a las políticas públicas, los programas públicos y a los recursos del gasto federalizado del PEEQ de Querétaro a través del establecimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora.

La Unidad de Evaluación, con los insumos entregados por parte de las URE, elaborará el primer borrador del PAEV de la totalidad de evaluaciones que se llevarán a cabo durante el año fiscal. Dicha propuesta será sometida a la autorización del Secretario de la Contraloría, una vez autorizada se publicará en los medios respectivos de acuerdo a la normatividad vigente.

Actividad 5: Aplicar las consideraciones legales y normativas específicas determinadas por la Federación para la evaluación de los recursos del gasto federalizado

Es responsabilidad de las dependencias y entidades que ejecutan recursos del gasto federalizado atender la normatividad vigente en materia de evaluación de resultados. Para ello, los responsables de las URE deben asegurar, cuando sea el caso, que en el diseño de sus Pp se tome en cuenta la normatividad de cada uno de dichos recursos apegándose a los objetivos en términos de su destino del gasto, de la población objetivo y tipo de bienes y servicios públicos que deberán entregarse, entre otros y armonizar esta información con los aspectos sustantivos de su programa presupuestario.

Asimismo, tomará en cuenta que los recursos del gasto federalizado del Ramo General 33 están sujetos a lo dispuesto por las dependencias Coordinadoras de los Fondos en términos de los "Lineamientos para informar sobre los recursos del gasto federalizado a las entidades federativas, municipios y demarcaciones territoriales del Distrito Federal, y de operación de los recursos del Ramo General 33".

El Enlace de evaluación deberá atender el siguiente marco legal y normativo:

- *Acuerdo por el que se establecen las disposiciones generales del Sistema de Evaluación del Desempeño.*
- *Lineamientos sobre los indicadores para medir avances físicos y financieros relacionados con los recursos públicos federales.*
- *Lineamientos generales para la evaluación de los programas federales de la Administración Pública Federal.*
- *Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la metodología de marco lógico.*
- *Lineamientos para informar sobre los recursos del gasto federalizado a las entidades federativas, municipios y demarcaciones territoriales del Distrito Federal, y de operación de los recursos del Ramo General 33.*
- *Norma para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas.*
- *Mecanismo para el seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora derivados de informes de evaluaciones a los programas presupuestarios de la Administración Pública Federal.*

Línea de acción 3: Realización de las evaluaciones de desempeño con base en la normatividad vigente y de acuerdo a las metodologías establecidas

Actividad 1: Publicar y dar seguimiento al calendario de trabajo correspondiente al proceso de evaluación

La Unidad de Evaluación coordinará la totalidad de actividades para la realización de las evaluaciones del PEEQ, para ello elaborará y publicará en su portal electrónico, a más tardar, el último día hábil del mes de febrero el calendario de actividades que corresponde al cumplimiento de la normatividad en materia de evaluación de los resultados. Dicho calendario presentará las actividades, responsables, entregables y fechas específicas de cumplimiento.

Actividad 2: Contratar evaluadores externos en términos de la normatividad para asegurar la imparcialidad y objetividad de los resultados por parte de las áreas de evaluación designadas por las dependencias y/o entidades

En el caso de las evaluaciones complementarias, las Unidades Responsables de Evaluación seleccionarán y contratarán a los evaluadores externos quienes podrán ser personas físicas o morales especializadas, con experiencia probada en la materia que corresponda evaluar y que cumplan con los requisitos de independencia, imparcialidad y transparencia.

La contratación de los evaluadores externos es completa responsabilidad de las dependencias y entidades. La Unidad Responsable de Evaluación, por su parte, deberá asegurar que los evaluadores desarrollan la evaluación apegados a los TDR y cumplen con todas las actividades señaladas y en las fechas programadas en el calendario establecido. A este respecto, deberá entregar a la Unidad de Evaluación la documentación respectiva en el momento que sea solicitada para fines de seguimiento.

Las evaluaciones complementarias externas realizadas deberán ser pagadas de las dependencias y entidades que ejecutaron el recurso.

Actividad 3: Supervisar el apego de los términos de referencia que apliquen los evaluadores externos por parte de las áreas de evaluación designadas por dependencias y entidades

La Unidad de Evaluación emitirá las fichas de apego para cada uno de los TDR de acuerdo a la evaluación que se aplique. Las Unidades Responsables de Evaluación harán lo conducente con las evaluaciones complementarias realizadas.

Asimismo deberán revisar técnicamente la elaboración de los informes preliminares y finales de las evaluaciones; hará entrega de los informes preliminares a las áreas ejecutoras y recabará formalmente un documento con las observaciones del caso; deberá asegurarse de que el evaluador externo recibe el documento de informe preliminar revisado y que

incorpora las observaciones del caso para integrar el informe final de evaluación. Lo anterior, deberá estar apegado al calendario emitido por la Unidad de Evaluación. Finalmente entregará a la citada Unidad los documentos electrónicos correspondientes a los informes de evaluación.

Una vez concluidas las tareas relativas a la realización de las evaluaciones, de acuerdo al calendario establecido entregará en documentos electrónicos a la UER lo siguiente:

- a) Información curricular del evaluador externo en donde sea evidente que tiene experiencia en la materia que evalúa.
- b) Fichas de apego a los TdR debidamente llenadas con la información correspondiente a la versión preliminar del informe.
- c) Documento de retroalimentación por parte de los responsables del programa evaluado.
- d) Informe completo de los resultados de evaluación.
- e) Resumen ejecutivo del informe de evaluación.
- f) Formato CONAC para la difusión de los resultados de la evaluación.
- g) Documento que acredite que los informes de evaluación se dieron de alta en el SFU en el módulo que le corresponde, cuando sea el caso.

Línea de acción 4: Difusión de las evaluaciones realizadas

Actividad 1: Atender los requisitos 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

La totalidad de evaluaciones realizadas a los programas evaluados por externos incluidos en el PAEV deberán difundirse atendiendo a la "Norma para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas" emitido por el CONAC.

Actividad 2: Actualizar el Sistema de Formato Único (SFU) de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público

La totalidad de documentos de informes de resultados de las evaluaciones realizadas incluidas en el PAEV, deberán darse de alta por parte de la URE en el módulo de Evaluaciones del SFU, para lo cual deberá observarse la normatividad respectiva.

Los documentos que habrán de darse de alta en este módulo corresponden al informe completo, resumen ejecutivo y formatos CONAC.

Actividad 3: Actualizar otros portales electrónicos en donde deben difundirse los documentos que contengan los resultados de la evaluación

La Unidad de Evaluación solicitará a las áreas responsables de actualizar los portales de transparencia presupuestal la difusión de la totalidad de los informes de evaluaciones, asimismo publicará lo conducente en su portal. En tanto que cada URE atenderá lo que corresponda a la publicación de las evaluaciones.

Línea de acción 5: Establecimiento del mecanismo que permita hacer seguimiento de las recomendaciones derivadas de las evaluaciones

Actividad 1: Elaborar el documento de posicionamiento institucional por parte de las dependencias y/o entidades que se evaluaron

La totalidad de evaluaciones (incluidas las complementarias) deben integrarse al proceso de seguimiento de las recomendaciones derivadas de los informes de evaluación.

La Unidad de Evaluación emitirá los formatos para cada tipo de evaluaciones y recabará a través del Enlace de evaluación la posición institucional del responsable de ejecutar el programa acerca de los resultados de la evaluación externa realizada.

Actividad 2: Analizar las recomendaciones y definir los aspectos susceptibles de mejora

La Unidad de Evaluación emitirá los criterios metodológicos y/o técnicos que se requieran para que las dependencias y entidades realicen los trabajos necesarios para la definición de aspectos susceptibles de mejora en el marco conceptual de la GPR y para la integración de los programas respectivos.

Actividad 3: Elaborar y dar seguimiento al Programa de Aspectos Susceptibles de Mejora

La Unidad de Evaluación emitirá un documento en donde dé a conocer a las dependencias y organismos el mecanismo respectivo para la elaboración del programa de aspectos susceptibles de mejora y administrará un sistema informático propio para que a través de dichos criterios las dependencias y entidades elaboren el PASM.

La Unidad de Evaluación verificará el apego a los criterios establecidos en el mecanismo una vez realizada la definición de los PASM por parte de las dependencias y entidades.

El PASM deberá incluir la emisión específica de un "Documento de trabajo", de un "Documento institucional" así como, de un "Documento interinstitucional e intergubernamental". El contenido de los programas es responsabilidad de las dependencias y entidades que han ejercido los recursos públicos y se han sometido a evaluación.

La Unidad de Evaluación establecerá los aspectos relativos a la publicación de los PASM, coordinará el cumplimiento de acuerdo a la normatividad federal y estatal y establecerá el calendario de seguimiento de avances al mismo.

Con el fin de sistematizar la información derivada de la atención a las recomendaciones, la Unidad de Evaluación administrará un sistema informático propio para que las dependencias y entidades responsables ejecutoras de los fondos y programas del gasto federalizado realicen el seguimiento de avance de los programas de ASM mediante la emisión de reportes trimestrales.

Línea de acción 6: Fomento del uso de la información del desempeño derivada de los informes de evaluación

Es responsabilidad de las dependencias y entidades conocer y hacer uso de la información del desempeño generada a través de las evaluaciones del desempeño externas e internas. Los usos de esta información deben estar orientados a la mejora de los procesos de gestión de los recursos públicos federales y/o estatales; a definir criterios de presupuestación para los programas institucionales; al ajuste del diseño y operación de los programas públicos y las políticas públicas; a la actualización de los sistemas de monitoreo y evaluación; para mejorar los mecanismos de rendición de cuentas; entre otros.

La Unidad de Evaluación implementará un mecanismo de seguimiento para conocer el uso que se da a las recomendaciones derivadas de las evaluaciones.

iii. Actividades transversales

De la capacitación en materia de evaluación de resultados

La Unidad de Evaluación es responsable de elaborar el programa de capacitación anual, deberá ser publicado a más tardar el último día hábil de marzo.

Las actividades de capacitación estarán encaminadas a “desarrollar las competencias que permitan al servidor público integrarse como sujetos clave en el Sistema de Gestión para Resultados del PEEQ del Estado de Querétaro” por lo cual podrán emprenderse bajo diferentes modalidades.

La Unidad de Evaluación podrá, para realizar dichas actividades, establecer acuerdos interinstitucionales e intergubernamentales con otras áreas administrativas del Poder Ejecutivo, instituciones académicas y/o de probado prestigio en materia de asistencia técnica en la GPR.

De la normatividad del SER-Q

La Unidad de Evaluación propondrá o promoverá la emisión de criterios, lineamientos, mecanismos o demás modalidades de la totalidad de los procesos que deban cumplirse con el propósito de institucionalizar la evaluación de los resultados. Asimismo, realizará el seguimiento para comprobar el apego a los mismos y fomentará su cabal cumplimiento.

De la coordinación interinstitucional

El enfoque sistémico de la evaluación requiere del establecimiento de mecanismos formales de tipo organizacional para alcanzar los objetivos que se plantean, por ello se promoverán arreglos de índole institucional que podrán ser entre dependencias y entidades del PEEQ o de otros órdenes de gobierno, la sociedad civil o interesados.

De los sistemas informáticos

Derivado de la diversidad de iniciativas en términos de indicadores y su seguimiento; la existencia de diversos sistemas informáticos para estos fines y, reconociendo la importancia fundamental de éstos, la Unidad de Evaluación promoverá acciones de mejora y actualización de los mismos.

De los indicadores establecidos para realizar el seguimiento al SER-Q

La Unidad de Evaluación definirá un tablero de control con los indicadores que permitirán realizar el seguimiento específico de los avances alcanzados para cada una de las dependencias y entidades en términos del SER-Q.

Dichos indicadores deberán permitir conocer el grado de avance que alcanzan las dependencias y entidades del PEEQ en términos de las siguientes etapas, mismas que integran el SER-Q: Planeación de Evaluaciones; Realización de Evaluaciones; Seguimiento a Indicadores Estratégicos y de Gestión; Seguimiento a Recomendaciones y Uso de la Información del Desempeño para la mejora de gestión.

Indicadores para medir el avance de la implementación, operación, desarrollo y resultados del Sistema de Evaluación del desempeño del gasto federalizado

Objetivo	Nombre del indicador
Establecer las actividades de seguimiento del monitoreo de los indicadores estratégicos y de gestión de los programas presupuestarios	Porcentaje de indicadores estratégicos de los programas presupuestarios actualizados
	Porcentaje de bitácoras de cálculo de indicadores de fondos de gasto federalizado entregadas oportunamente
Establecer la finalidad y contenido del PAEV	Porcentaje de evaluaciones complementarias incluidas en el Plan Anual de Evaluaciones
	Porcentaje de fechas cumplidas oportunamente para el proceso de evaluación
	Porcentaje de programas incluidos en el PAEV
Contratar evaluadores externos en términos de la normatividad para asegurar la imparcialidad y objetividad de los resultados por parte de las áreas de evaluación designadas por las dependencias y/o entidades	Porcentaje de evaluaciones externas contempladas en el PAEV
Supervisar el apego de los términos de referencia que apliquen los evaluadores externos por parte de las áreas de evaluación designadas por las dependencias y entidades	Porcentaje de evaluaciones externas con seguimiento a su apego a los términos de referencia establecidos
Supervisar el apego de los términos de referencia que apliquen los evaluadores externos por parte de las áreas de evaluación designadas por las dependencias y entidades	Porcentaje de unidades administrativas responsables de la evaluación que emitieron comentarios a los informes preliminares de la evaluación
	Porcentaje de evaluadores externos que se apegan a lo establecido en la estrategia de seguimiento para el cumplimiento del PAEV
	Porcentaje de evaluaciones complementarias que dispone de los documentos electrónicos completos entregados a la UER
Atender los requisitos establecidos en la Norma para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas	Porcentaje de programas evaluados que presentan sus resultados con apego a la Norma CONAC
	Porcentaje de evaluaciones cargadas en el SFU del PASH
Elaborar el documento de posicionamiento institucional por parte de las dependencias y/o entidades que se evaluaron	Porcentaje de documentos de posicionamiento institucional entregados
Elaborar y dar seguimiento al Programa de Aspectos Susceptibles de Mejora	Porcentaje de programas de ASM que se apegan a lo establecido en el mecanismo
	Porcentaje de reportes de avance trimestral de programas de ASM entregados oportunamente

VI. Referencias

- BID. (s/d de Octubre de 2012). *Buenas prácticas de Gestión para Resultados en el Desarrollo en Latinoamérica y el Caribe*. Washington, Distrito de Columbia, EEUU: https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/3489/LIBRO%20DE%20BUENAS%20PRACTICAS_EPS.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Obtenido de https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/3489/LIBRO%20DE%20BUENAS%20PRACTICAS_EPS.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- BID-CLAD. (s/d de Julio de 2007). *Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público*. Washington, EEUU.
- CLAD. (14 de Agosto de 2016). *SIARE*. Obtenido de <http://siare.clad.org/siare/innotend/evaluacion/taxonomia/1-GestionparaResultados.html>
- Conejero, E. (13 de Febrero de 2016). *3C Empresa Vol. 3º | Febrero-mayo 2014*. . Obtenido de Valor público: una aproximación conceptual: <http://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2014/02/VALOR-P%C3%9ABLICO2.pdf>
- GEO. (15 de Junio de 2012). Acuerdo mediante el cual se emiten los lineamientos generales para la evaluación de los programas públicos del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro . *Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Querétaro "La Sombra de Arteaga"* . Querétaro , Querétaro, Querétaro : Gobierno del Estado de Querétaro .
- GEO. (2014). Ley para el manejo de los recursos públicos del Estado de Querétaro. *Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Querétaro*. Querétaro, Querétaro, México: Gobierno del Estado de Querétaro.
- GEO. (30 de Marzo de 2016). Plan Estatal de Desarrollo 2016-2021. Querétaro, Querétaro, México: Gobierno del Estado de Querétaro.
- INDETEC. (13 de Noviembre de 2017). Proyecto de consultoría técnica integral en materia de presupuesto con base en resultados (Mayo 2017).
- SHCP. (12 de Agosto de 2016). *Principios de la Gestión para Resultados* . Obtenido de <http://www.apartados.hacienda.gob.mx/sed/documentos/filimina2.pdf>
- SHCP. (08 de Abril de 2017). Diagnóstico de avance en la implementación del PbR-SED en las entidades federativas. Ciudad de México, Ciudad de México, México.
- SHCP. (11 de Enero de 2017). *Transparencia Presupuestaria Observatorio del Gasto*. Obtenido de Transparencia Presupuestaria Observatorio del Gasto: <http://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/es/PTP/Capacitacion>
- SHCP-UNAM. (s/d de s/m de 2016). Módulo 2: Planeación y presupuesto orientado a resultados. *Diplomado presupuesto basado en resultados*. Ciudad de México, Ciudad de México, México: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.