



Evaluación de Diseño
del programa
presupuestario E074
Eficiencia Institucional
e Innovación para la
Paz Social y la
Corresponsabilidad
Ejercicio fiscal 2016

Secretaría de Finanzas y Administración
Subsecretaría de Planeación
Dirección de Evaluación

Directorio

Guillermo Bernal Miranda

Secretario de Finanzas y Administración.

Karem Merielle Rojo

Subsecretaria de Planeación

Luis David Guzmán Alanis

Director de Evaluación

Carmen Mireya Calderón González

Subdirectora de Evaluación de Programas

David Hernández Rojas

Jefe del Departamento de Programas Estatales

José Guadalupe López Aguilar

Evaluador

<http://www.evaluacion.puebla.gob.mx/>

Índice

Introducción.....	1
Características del Programa	2
I. Justificación de la creación y diseño del programa.....	4
II. Contribución a las metas y estrategias estatales	7
III. Población potencial, objetivo y mecanismos de elegibilidad.....	11
IV. Padrón de beneficiarios y mecanismos de atención.....	17
V. Matriz de Indicadores para Resultados.....	20
VI. Presupuesto y rendición de cuentas.....	34
VII. Complementariedades y coincidencias con otros programas estatales	38
Conclusiones de la evaluación por sección temática	39
Anexo 3: Matriz de Indicadores para Resultados del programa	44
Anexo 6: Propuesta de mejora de la Matriz de Indicadores para Resultados.....	49
Anexo 9: Valoración Final del programa	51
Anexo 10: Análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas	53

Introducción

De acuerdo con la Ley de Presupuesto y Gasto Público del Estado de Puebla, el programa presupuestario (pp) es la categoría programática-presupuestal que permite organizar, en forma representativa y homogénea las actividades integradas y articuladas que proveen productos (bienes y servicios), tendientes a lograr un resultado y beneficio en una población el cual es medido a partir de metas e indicadores. Así pues, la evaluación de diseño de estos instrumentos genera información que resulta de utilidad para la toma de decisiones, a fin de mejorar la lógica interna de cada PP, es decir, saber si su esquema actual contribuye a la solución del problema para el cual fueron creados.

Este documento presenta los resultados de la evaluación en materia de Diseño al pp E074 Eficiencia Institucional e Innovación para la Paz Social y la Corresponsabilidad; la cual fue realizada por la Dirección de Evaluación adscrita a la Subsecretaría de Planeación de la Secretaría de Finanzas y Administración, cuyas atribuciones para realizar este ejercicio se encuentran establecidas en los artículos 35 fracción LXXXVII de la Ley Orgánica de la Administración Pública Estatal; y 53 fracciones IV, VI, VII, VIII, IX y XIV del Reglamento Interior de la Secretaría de Finanzas y Administración, dando cumplimiento a las acciones previstas en el numeral 19 del Programa Anual de Evaluación para el Ejercicio Fiscal 2016.

La metodología empleada para este análisis fue tomada del Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Diseño que publica el Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social (CONEVAL) cuyas secciones temáticas son las siguientes:

Núm.	Nombre del apartado	Preguntas	Total
I	Justificación de la creación y del diseño del programa	1 a 3	3
II	Contribución a las metas y estrategias nacionales	4 a 6	3
III	Población potencial, objetivo y atendida y mecanismos de elegibilidad	7 a 12	6
IV	Padrón de beneficiarios y mecanismos de atención	13 a 15	3
V	Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)	16 a 26	11
VI	Presupuesto y rendición de cuentas	27 a 29	3
VII	Complementariedades y coincidencias con otros programas federales	30	1
	TOTAL	30	30

Características del Programa

Identificación del Programa	
Nombre	E074 – Eficiencia Institucional e Innovación para la Paz Social y la Corresponsabilidad
Dependencia y/o entidad coordinadora	Secretaría General de Gobierno
Unidad responsable	Oficina del C. Secretario
Año de inicio de operación	2012
Justificación de su creación	Atención específica a políticas públicas y procesos administrativos de la Secretaría General de Gobierno.

Problema o necesidad que pretende atender

Las y los ciudadanos no perciben la mejora de los procesos administrativos del gobierno y sus políticas públicas.

Metas y objetivos nacionales y estatales a los que se vincula

Alineación Plan Nacional de Desarrollo:

Meta nacional I: México en Paz

Objetivo 1.1: Promover y fortalecer la gobernabilidad democrática

Estrategia 1.1.3: Impulsar un federalismo articulado mediante una coordinación eficaz y una mayor corresponsabilidad de los tres órganos de gobierno

Línea de acción 1.1.3: Promover el desarrollo de capacidades institucionales y modelos de gestión para lograr administraciones públicas estatales y municipales efectivas

Alineación Plan Estatal de Desarrollo:

Eje rector 4: Política Interna, Seguridad y Justicia

Capítulo 4.1: Corresponsabilidad para la Paz Social en Puebla

Objetivo 4.1.5: Impulsar una gestión institucional honesta, con servicios de calidad a la población

Descripción de los objetivos del programa, así como de los bienes y/o servicios que ofrece

Fin: Contribuir a impulsar una gestión institucional eficiente y honesta, mediante la mejora de las acciones de gobierno en beneficio de la población de la entidad.

Propósito: Las y los ciudadanos del estado de Puebla se benefician con la implementación de la mejora continua en sus políticas públicas y procesos administrativos reflejándose en su evaluación.

Componentes:

- 1.- Acciones para el impulso de las políticas públicas realizadas.
- 2.- Personal de la Subsecretaría General de Gobierno capacitado.
- 3.- Acciones de representación con diferentes sectores del gobierno federal, estatal y la sociedad civil realizadas.

Identificación y cuantificación de las poblaciones potencial, objetivo y atendida (desagregada por sexo, grupos de edad, población indígena y entidad federativa, cuando aplique)

Población potencial: 4,119,052 ciudadanas (os) del estado de Puebla

Población objetivo: 4,119,052 ciudadanas (os) que requieran atención específica, por parte de la Secretaría General de Gobierno en el estado de Puebla, en cuanto a sus políticas públicas y procesos administrativos.

Población atendida: 240 ciudadanas (os) que han recibido atención específica, en cuanto a solicitudes de acceso a la información de la Secretaría General de Gobierno.

Estrategia de cobertura y mecanismos de focalización

No se encontró algún mecanismo sobre la estrategia de cobertura y mecanismos de focalización, sin embargo a continuación se mencionan los criterios de focalización empleados en el documento denominado *Análisis de la Población Objetivo*, para el ejercicio fiscal 2016:

Población de Referencia: Total de población en el estado de Puebla

Población Potencial: Mayores de Edad

Población Objetivo: Personas mayores de edad que solicitan atención específica en cuanto a políticas públicas y procesos administrativos de esta Secretaría.

Población Atendida: Personas que han recibido atención en un caso específico.

Presupuesto aprobado

Total: \$ 88,758,173

Principales metas de Fin, Propósito y Componentes

Fin: Conseguir el 98 por ciento como calificación en la evaluación de la gestión a los programas presupuestarios.

Propósito: Obtener 93 por ciento como calificación en las mediciones de transparencia sobre información pública de oficio de la Comisión para el Acceso a la Información Pública y protección de datos personales.

Componentes:

- 1.- Lograr el 100 por ciento en las acciones realizadas para el impulso de las políticas públicas.
- 2.- Capacitar al 70 por ciento del personal de la Secretaría General de Gobierno.
- 3.- Realizar 4 informes de las acciones realizadas por la representación del gobierno del Estado de Puebla en el Distrito Federal.

Valoración del diseño del programa respecto a la atención del problema o necesidad

I. Justificación de la creación y diseño del programa

1. El problema o necesidad prioritaria que busca resolver el programa está identificado en un documento que cuenta con la siguiente información:
 - a) El problema y/o necesidad se formula como un hecho negativo o como una situación que pueda ser revertida.
 - b) Se define la población que tiene el problema y/o necesidad.
 - c) Se define el plazo para su revisión y actualización.

Respuesta:	Sí
Nivel:	1
Criterio:	El programa tiene identificado el problema y/o necesidad que busca resolver y, el problema no cumple con las características establecidas en la pregunta.

En el documento denominado *árbol del problema* se plantea lo siguiente: “Las y los ciudadanos no perciben la mejora de los procesos administrativos del gobierno y sus políticas públicas”.

Derivado del análisis de este enunciado se puede afirmar que no se cumple la característica enunciada en el primer inciso, debido a no se establece como una situación que pueda ser revertida pues se plantea un problema de **percepción de la ciudadanía**; asimismo, este enunciado se encuentra desvinculado de sus causas establecidas en el árbol del problema: falta de coordinación de las áreas estratégicas de la dependencia, falta de capacitación y ausencia de gestiones a nivel federal y con la sociedad civil.

Por otra parte se observa que no contiene a la población que presenta la necesidad, ya que la percepción negativa del gobierno, no es un problema de la población, sino un reto del gobierno por conseguir legitimidad y confiabilidad a partir de acciones de impulso a la gestión eficiente y honesta.

Por lo que se refiere al plazo para la revisión y actualización de la información contenida en el *árbol del problema* esta se realiza de forma anual, durante el proceso de programación.

Por lo anterior se sugiere durante la actualización del pp, poner especial atención en el planteamiento del problema evitando una redacción que denote la ausencia de un bien o servicio (mejora de los procesos administrativos del gobierno y sus políticas públicas), además se recomienda verificar que la población que presenta el problema sea aquella a la que estarán dirigidos los bienes y servicios que genera el programa.

2. Existe un diagnóstico del problema que atiende el programa que describa de manera específica:
 - a) Causas, efectos y características del problema.
 - b) Cuantificación y características de la población que presenta el problema.
 - c) Ubicación territorial de la población que presenta el problema.
 - d) Plazo para su revisión y actualización.

Respuesta:	No
Nivel:	0
Criterio:	No se cuenta con un diagnóstico del problema

Derivado del análisis realizado, no se encontró evidencia documental de un diagnóstico mediante el cual se describa el problema que el programa atenderá, ante esta ausencia, mediante el *cuestionario de información complementaria* la instancia evaluadora solicitó información estadística que justifique la intervención pública. Como respuesta la Dependencia remitió el porcentaje cumplimiento de los indicadores de fin y propósito del pp E074 desde el año 2011 hasta 2015, esta información es relevante, sin embargo, no aporta elementos de análisis que permitan caracterizar y dimensionar el problema público.

Derivado de lo anterior se recomienda elaborar un diagnóstico del problema que atiende el pp; este instrumento de planeación deberá recopilar los información estadística que permita evidenciar el problema público, asimismo deberá describir sus causas, efectos, características así como la interrelación de los actores involucrados en la solución de dicho problema. A partir de este documento, se definirá con mayor precisión el problema público y sus relaciones causales, fortaleciendo el diseño actual de la MIR.

3. ¿Existe justificación teórica o empírica documentada que sustente el tipo de intervención que el programa lleva a cabo?

Respuesta:	Sí
Nivel:	1
Criterio:	El programa cuenta con una justificación teórica o empírica documentada que sustente el tipo de intervención que el programa lleva a cabo en la población objetivo, y la justificación teórica o empírica documentada no es consistente con el diagnóstico del problema.

La Dependencia, mediante el *cuestionario de información complementaria*, mencionó tres casos en donde se ha realizado alguna intervención pública similar a la que se implementa a nivel estatal con el pp E074 y son:

- El Programa de Mejoramiento de la Gestión realizado por la Secretaría de la Función Pública (SFP) en el que se plantea elevar los estándares de eficiencia y eficacia gubernamental a través de la sistematización y digitalización de todos los trámites administrativos, el aprovechamiento de tecnologías de la información y comunicaciones para la gestión pública, la profesionalización del servicio público y adopción del modelo del Presupuesto basado en Resultados, que facilite la rendición de cuentas e impulse el cumplimiento de metas.
- El “caso Guerrero” (2012-2015), que establece como objetivo transformar la administración pública en una organización eficiente y eficaz, a través de la integración de servidores públicos competentes y comprometidos, y el impulso a la transparencia y rendición de cuentas como fundamento de la gestión de gobierno.
- El gobierno de Chile (2014) también estableció como objetivo elevar la efectividad y eficiencia de los servicios del Estado, sin embargo, en la cita solo plantea como estrategia la mejora de su diseño, regulación y entrega.

Derivado de esta recopilación bibliográfica, resulta importante integrar en el documento de diagnóstico, los elementos de éxito de estas tres experiencias que fueron retomados en el diseño del pp E074, y qué elementos de fracaso será necesario prevenir, a fin de asegurar el logro de los objetivos planteados.

II. Contribución a las metas y estrategias estatales

4. El Propósito del programa está vinculado con los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo, programa sectorial o especial, considerando que:
- Existen conceptos comunes entre el Propósito y los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo, programa sectorial, especial o institucional por ejemplo: población objetivo.
 - El logro del Propósito aporta al cumplimiento de alguna(s) de la(s) meta(s) de alguno (s) de los objetivos del programa sectorial, especial, institucional y/o de los establecidos en la planeación estatal.

Respuesta:	Sí
Nivel:	1
Criterio:	El programa cuenta con un documento en el que se establece la relación con objetivo(s) del programa sectorial o institucional y/o con los establecidos en la planeación estatal, y no es posible determinar vinculación con los aspectos establecidos en la pregunta.

El formato denominado Matriz de indicadores para Resultados (MIR) , publicado en el Portal de Transparencia Fiscal cuenta con un apartado de Alineación en el cual se establece el Eje y Capítulo del Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2011-2017 al que se vincula el pp; no obstante, dicha alineación no incluye el objetivo del PED, por lo tanto se sugiere a la unidad responsable de coordinar el proceso de programación anual, integrar dicha información al formato de MIR, misma que es capturada por las Unidades Responsables anualmente en el Sistema de Programación y Presupuestación para Resultados (SPPR), de acuerdo con el Manual de Usuario del mismo Sistema.

Ahora bien, tomando como base el propósito del pp que enuncia: *“Las y los ciudadanos del estado de Puebla se benefician con la implementación de la mejora continua en sus políticas públicas y procesos administrativos reflejándose en su evaluación”*, la Dependencia, a través del *questionario de información complementaria* estableció que el pp se alinea al PED de la siguiente manera:

Plan Estatal de Desarrollo:

Eje rector 4: Política Interna, Seguridad y Justicia

Capítulo 4.1: Corresponsabilidad para la Paz Social en Puebla

Objetivo 4.1.5: **Impulsar una gestión institucional honesta, con servicios de calidad a la población.**

Asimismo, la Dependencia mencionó que el **Programa Sectorial de General de Gobierno** retoma este objetivo y lo desagrega en estrategias y líneas de acción y son:

Estrategia 5.1:

Fortalecer el capital humano de la Secretaría General de Gobierno y las entidades del sector y los municipios a través de la implementación de **procesos continuos de capacitación y evaluación**.

Línea de acción:

5.1.1. Fortalecer las habilidades de los servidores públicos para impulsar tanto **el crecimiento laboral y la productividad** como el establecimiento de competencias humanas para una mejor calidad de vida.

De acuerdo con estos elementos, se observa que “...*la implementación de la mejora continua en sus políticas públicas y procesos administrativos*”, no puede vincularse de manera directa con el impulso a la “...*gestión institucional honesta, con servicios de calidad*”, por lo tanto el propósito no se vincula claramente al objetivo del PED, sin embargo, sí se puede vincular con la estrategia 5.1.1 del Programa Sectorial de la Secretaría General de Gobierno.

Es importante señalar que dentro de la planeación estratégica, el ejercicio de alineación resulta de gran importancia puesto que permite analizar la aportación que cada programa tiene hacia el logro de los objetivos de mayor jerarquía, asimismo, el nivel en el que se encuentran las estrategias y líneas de acción del Programa Sectorial, se encuentra por debajo de los objetivos del PED, por lo tanto es deseable fortalecer la, a partir del establecimiento de un propósito con mayor aporte a los objetivos plasmados en el PED.

Finalmente se observó una débil vinculación entre la estrategia 5.1 y el objetivo 5 por lo que en la actualización del programa sectorial se sugiere verificar su planteamiento.

5. ¿Con cuáles metas y objetivos, así como estrategias transversales del Plan Nacional de Desarrollo vigente está vinculado el objetivo sectorial, especial o institucional relacionado con el programa?

Tomando como base la estrategia 5.1 del Programa sectorial “Fortalecer el capital humano de la Secretaría General de Gobierno y las entidades del sector y los municipios a través de la implementación de procesos continuos de **capacitación y evaluación**”, se observó que se puede establecer la siguiente alineación al PND.

Meta nacional I: México en Paz

Objetivo 1.1: Promover y fortalecer la gobernabilidad democrática.

Estrategia 1.1.3: Impulsar un federalismo articulado mediante una coordinación eficaz y una mayor corresponsabilidad de los tres órganos de gobierno.

Línea de acción 1.1.3: Promover el desarrollo de **capacidades institucionales y modelos de gestión** para lograr administraciones públicas estatales y municipales efectivas.

Es importante señalar que no habría sido posible realizar una propuesta de alineación al PND, sin tomar como base la estrategia 5.1 del programa sectorial de General de Gobierno. Esta estrategia abarca, además de las acciones del pp evaluado, algunas otras que la Dependencia realiza y que pueden estar contempladas en otros pp, por lo tanto, si solamente se tomara como base el resumen narrativo de propósito, para verificar la alineación al PND, difícilmente se podría afirmar que el pp contribuye al logro de las metas nacionales.

Lo anterior debido a que el pp se enfoca a “...**fortalecer el capital humano de la SGG a través de la implementación de procesos continuos de capacitación y evaluación**, lo cual ha tenido como resultados, lograr una gestión más eficiente y transparente, mejora en los procesos administrativos y en los servicios públicos, mejorando la imagen institucional y la percepción de la ciudadanía¹”, esto representa un enfoque atomizado de la intervención pública, en cambio, analizando los objetivos estrategias y líneas de acción del PND, la **capacitación** y la **evaluación** se adoptan desde un enfoque estructural, por ejemplo, la capacitación se enfoca al sector laboral a fin de incrementar la productividad en la industria, o está dirigida a los funcionarios responsables de la implementación del nuevo sistema de justicia penal; mientras que cuando se aborda el tema de evaluación, se dirige al sector educativo o a la implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño.

Se recomienda tomar en consideración los objetivos nacionales del sector de General de Gobierno, a fin de fortalecer la alineación del pp y para mejorar el planteamiento de los objetivos sectoriales y del PED.

¹ Respuesta de la Dependencia al reactivo 4 del *Cuestionario de información complementaria*, que trata sobre la justificación de los objetivos de la intervención.

6. ¿Cómo está vinculado el Propósito del programa con los Objetivos del Desarrollo del Milenio o los Objetivos de Desarrollo Sostenible?

Después de revisar los 8 Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) planteados por la Organización de las Naciones Unidas, se observó en el Informe capítulo México 2015², que no existen conceptos en común entre dichos objetivos y el propósito del pp

Tomar en consideración en el proceso de planeación la contribución del pp a los objetivos planteados por la Organización de las Naciones Unidas, permite sentar las bases para gestionar el apoyo de organismos internacionales en términos de diseño, implementación e incluso acceso a recursos para programas que impulsen el desarrollo humano; asimismo, las agencias que dependen de dicho organismo, constituyen una fuente de información teórica y empírica robusta para el diseño del programa ya que México es miembro activo de dicho Organismo Internacional.

² <http://www.objetivosdesarrollodelmilenio.org.mx/cgi-win/odmsql.exe/CDR,E>

III. Población potencial, objetivo y mecanismos de elegibilidad

7. La poblaciones potencial y objetivo, están definidas en documentos oficiales y/o en el diagnóstico del problema y cuenta con la siguiente información y características:
- Unidad de medida
 - Está cuantificada
 - Metodología para su cuantificación y/o identificación y fuentes de información
 - Se define un plazo para su revisión y actualización

Respuesta:	Sí
Nivel:	2
Criterio:	El programa tiene definidas las poblaciones (potencial y objetivo), y las definiciones cumplen con al menos una de las características establecidas

Los conceptos poblacionales se encuentran definidos en el documento denominado *Análisis de la Población Objetivo*. Este documento contiene la unidad de medida, definición y cuantificación de cada población (Ver [Anexo 1 “Metodología para la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo”](#)), con lo que se da cumplimiento a los incisos a, b y c; estos elementos se definen a partir del establecimiento de los criterios de focalización que son:

Población	Criterio de focalización
Población de Referencia:	Total de población en el estado de Puebla
Población Potencial	Mayores de Edad
Población Objetivo:	Personas mayores de edad que solicitan atención específica en cuanto a políticas públicas y procesos administrativos de esta Secretaría.
Población Atendida	Personas que han recibido atención en un caso específico.

Adicionalmente, este documento se actualiza anualmente durante el proceso de programación que coordina la Dirección de Programación Seguimiento y Análisis del Gasto (DPSAG) de la SFA, por lo tanto podría afirmarse que se cumple con todos los incisos de este reactivo, sin embargo, es importante mencionar aunque se cuenta con todos los elementos, estos no están correctamente definidos, debido a que existe una brecha muy amplia entre la población atendida (que es de 270 personas) y la población objetivo (4,119,052 habitantes), lo cual permite inferir que los criterios de focalización no se están aplicando en forma gradual, por lo tanto, aunque el documento señalado cuenta con todos los elementos, este no constituye una metodología en la que se defina la correcta adopción de criterios de focalización, así como el tipo de fuentes de información válidas para la cuantificación de cada población. Lo anterior constituye un área de oportunidad para la correcta definición y cuantificación de los conceptos poblacionales, ya que el programa al dominar la información referente a los rasgos sociodemográficos, económicos, culturales y geográficos constituye la base identificar a la población objetivo y en consecuencia, fortalecer el diseño de la intervención pública.

8. ¿El programa cuenta con información sistematizada que permite conocer la demanda total de apoyos y las características de los solicitantes? (socioeconómica en el caso de personas físicas y específica en el caso de personas morales)

Respuesta:	Sí
Nivel:	1
Criterio:	El programa cuenta con información sistematizada, pero ésta no permite conocer la demanda total de apoyos ni las características de los solicitantes

Al momento de la evaluación del programa, no se encontró evidencia documental o sistematizada que mostrara la demanda total de apoyos y las características de los solicitantes, sin embargo, a partir de la descripción de la población atendida (contenida en el *cuestionario de información complementaria*), se puede inferir que la demanda total de cursos del Centro de Capacitación y Desarrollo (CAPYDE) y el Centro de Formación y Desarrollo del Talento (CEFODET), no puede rebasar a la población total adscrita a la Dependencia.

Se recomienda generar los mecanismos necesarios para contar con una base de datos que contenga información básica de los potenciales solicitantes de los bienes y servicios que produce el programa; esto permitirá analizar la cobertura del mismo y la capacidad de atención que puede llegar a tener la Dependencia.

9. ¿El programa cuenta con mecanismos para identificar su población objetivo? En caso de contar con estos, especifique cuáles y qué información utiliza para hacerlo.

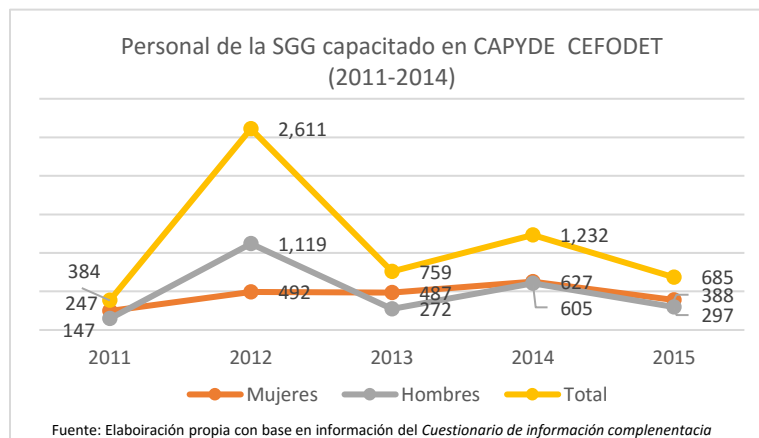
El mecanismo de identificación de la población objetivo se resume en el formato de *análisis de la población objetivo* y de acuerdo con información vertida en el mismo, se observa oportunidad de mejora en la aplicación de dicho mecanismo ya que, como se mencionó en el reactivo 7, emplea como factor de diferenciación de cada concepto poblacional, los **criterios de focalización**, cuya aplicación no permite delimitar gradualmente la población que presenta el problema o necesidad que atiende el pp.

Se recomienda utilizar dicho formato como base para desarrollar un mecanismo de identificación riguroso en el que los criterios de focalización, se sometan a una validación que considere las atribuciones conferidas a la Dependencia en la Ley Orgánica de la Administración Pública Estatal y el Reglamento Interno, así como sus capacidades técnicas; finalmente dicho mecanismo deberá establecer las fuentes de información oficiales para la cuantificación de cada población y deberá actualizarse constantemente..

10. El programa cuenta con una estrategia de cobertura documentada para atender a su población objetivo con las siguientes características:
- Incluye la definición de la población objetivo.
 - Especifica metas de cobertura anual.
 - Abarca un horizonte de mediano y largo plazo.
 - Es congruente con el diseño del programa.

Respuesta:	Sí
Nivel:	1
Criterio:	La estrategia de cobertura cuenta con una de las características establecidas.

De acuerdo con información de la Dependencia, mediante el Sistema de Variables e Indicadores (SISVI) se reporta la variable “Número de funcionarios de la Secretaría General de Gobierno que asistieron a los cursos del CAPYDE y CEFODET”; a continuación se presentan el comportamiento de dichas variables.



Se observa que la estadística que presenta la Dependencia como evidencia de la estrategia de cobertura, no corresponde con la cuantificación de la población objetivo; asimismo, no especifica metas de cobertura anual sino logros de los años previos, por lo tanto y no abarca un horizonte de mediano y largo plazo.

Se puede afirmar que es congruente con el diseño del programa, ya que se relaciona con el componente 2 de la MIR, por lo tanto solo se cumple con la característica del inciso d.

Se recomienda se desarrollar una estrategia de cobertura; este instrumento metodológico de planeación, permite proyectar el ciclo de vida del programa y al mismo tiempo lo orienta a mejorar su desempeño y resultados y comunica el avance gradual que el programa tendrá con respecto a la atención de la totalidad de la población objetivo.

11. ¿Los procedimientos del programa para la selección de beneficiarios y/o proyectos tienen las siguientes características:
- a) Incluyen criterios de elegibilidad claramente especificados, es decir, no existe ambigüedad en su redacción.
 - b) Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras.
 - c) Están sistematizados.
 - d) Están difundidos públicamente.

Respuesta:	No
Nivel:	0
Criterio:	No se cuenta con manuales de procedimientos.

De acuerdo con el análisis realizado en el reactivo 8 se plantea la necesidad de verificar la definición y cuantificación de los conceptos poblacionales tomando en consideración los beneficiarios que reciben los bienes y/o servicios que produce el programa en caso de existir criterios de selección para dichos beneficiarios, es importante establecerlos mediante un manual de procedimientos, a fin de contar con un mecanismo de transparencia que comunique a la población potencial, si forma parte de la población objetivo y si cuenta con las características para ser elegible como población objetivo del programa.

Con base en el análisis de la evidencia documental no se encontró algún procedimiento relativo a este reactivo.

12. Los procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo cuentan con las siguientes características:
- a) Corresponden a las características de la población objetivo.
 - b) Existen formatos definidos.
 - c) Están disponibles para la población objetivo.
 - d) Están apegados al documento normativo del programa.

Respuesta:	Sí
Nivel:	2
Criterio:	El programa cuenta con procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo y los procedimientos cuentan con dos de las características descritas.

De acuerdo con la información proporcionada por la Dependencia, misma que se encuentra disponible para su consulta en el portal de Transparencia del Gobierno del Estado (<http://transparencia.puebla.gob.mx/>), se identificó que el procedimiento 21 contempla la *Capacitación del personal*³, por lo que puede afirmarse que se cumple con lo establecido en los incisos b y d, sin embargo, el procedimiento está dirigido al personal de la Dependencia, lo cual no corresponde con la población objetivo establecida para el pp, aunque sí está relacionado con el componente 2 de la MIR y por dicha razón fue integrado al análisis de este reactivo.

Asimismo, se sugiere en dicho procedimiento establecer los pasos para seleccionar a los beneficiarios del programa tomando en consideración perfiles de puesto; antigüedad del personal en cada área; trayectoria de su formación profesional; o necesidades de capacitación especiales de acuerdo con el objetivo de la Dependencia.

³ “21. Procedimiento de capacitación del personal” página 175 de 288 del Manual de Procedimientos de la Dirección de Recursos Financieros (Número de Registro MP0101011401112015/3), disponible para su consulta en la opción “Manuales administrativos” de la Sección “Normatividad Interna” de la Fracción I- Marco Normativo del Portal de Transparencia del Gobierno del Estado destinado a la Secretaría General de Gobierno. (<http://transparencia.puebla.gob.mx/generalgobierno.html?&Itemid=98&v=1>)

IV. Padrón de beneficiarios y mecanismos de atención

13. ¿ Existe información que permita conocer quiénes reciben los apoyos del programa (padrón de beneficiarios) que:
- Incluya las características de los beneficiarios establecidas en su documento normativo.
 - Incluya el tipo de apoyo otorgado.
 - Esté sistematizada.
 - Cuente con mecanismos documentados para su depuración y actualización.

Respuesta:	Sí
Nivel:	1
Criterio:	La información de los beneficiarios cumple con una de las características establecidas.

Mediante el cuestionario de información complementaria para la evaluación de diseño 2016, la Dependencia informó que no se cuenta con un padrón de beneficiarios, sin embargo, derivado del análisis de la información contenida en los diferentes formatos, se identificó que los beneficiarios del programa son los funcionarios públicos de la Secretaría General de Gobierno, que asisten a cursos del CAPYDE y CEFODET, por lo tanto, se asume que se cuenta con un control o registro de la información básica de dichos beneficiarios, puesto que es requisito del área administrativa contar con información ampliada del personal adscrito a cada Dependencia.

Se sugiere elaborar formalmente un procedimiento mediante el cual se definan los campos que deberá contener la base de datos de los funcionarios que fueron beneficiados con cursos y capacitación; asimismo, se sugiere establecer en dicho procedimiento, los pasos para alimentar, depurar y actualizar cada registro, a fin de contar con elementos de medición confiables, que permitan realizar un análisis comparativo de los resultados que genera el programa en la población beneficiaria.

14. Los procedimientos para otorgar los apoyos a los beneficiarios tienen las siguientes características
- Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras.
 - Están sistematizados.
 - Están difundidos públicamente.
 - Están apegados al documento normativo del programa.

Respuesta:	Sí
Nivel:	3
Criterio:	Los procedimientos para otorgar los apoyos a los beneficiarios tienen tres de las características establecidas.

De acuerdo con lo planteado en los reactivos anteriores, se observó que aunque en el *análisis de la población objetivo* no se define o cuantifica adecuadamente dicha población, esta se puede identificar en las respuesta planteadas por la Dependencia en el *cuestionario de información complementaria* y se refiere a los funcionarios públicos de la SGG, que asisten a cursos del CAPYDE y el CEFODET.

Expuesto lo anterior, y en sintonía con el análisis del reactivo 12 se puede afirmar que se cuenta con procedimientos formales para la atención de solicitudes de capacitación del personal de la Dependencia, cumpliendo con los incisos a, c y d.

Sin embargo se sugiere sistematizar dicho procedimiento, entendiendo este concepto como el manejo de bases de datos que den cuenta del proceso de atención a los beneficiarios, así como la integración de dicha información a un sistema informático en caso de que sea necesario, es decir, facilitando a través de internet, el acceso a dicha base de datos desde ubicaciones remotas a fin de garantizar el registro, actualización y depuración de dicha información.

Es importante resaltar que el presente análisis se ha realizado bajo el supuesto de que la población objetivo es el personal de la SGG, sin embargo esta aseveración se realiza solo con base en un análisis general de las respuestas de la Dependencia, por lo que se considera indispensable definir con precisión la población objetivo teniendo como soporte el documento de Diagnóstico y, en caso de no coincidir con la que se plantea en este reactivo, es importante darle el tratamiento adecuado a la información generada por dicho segmento poblacional que en primera instancia constituye la población susceptible de recibir apoyo del programa y en un segundo momento conformaría el padrón de beneficiarios.

15. Si el programa recolecta información socioeconómica de sus beneficiarios, explique el procedimiento para llevarlo a cabo, las variables que mide y la temporalidad de las mediciones.

Tal como se planteó en el reactivo 13, se asume que el área administrativa de la Dependencia cuenta con expedientes del personal adscrito a la misma, por lo tanto, se cuenta con información socioeconómica profesional y datos personales de los beneficiarios del programa, sin embargo, en el *cuestionario de información complementaria*, se afirma que no se cuenta con *padrón de beneficiarios* para este programa, esto se explica porque, el personal adscrito a la SGG no fue considerado originalmente como población objetivo, por lo tanto se sugiere verificar la definición de los conceptos poblacionales, así como adoptar las recomendaciones encadenadas a lo largo de las secciones 1, 3 y 5 vinculadas al tratamiento de la población que presenta el problema y justifica la creación del programa.

V. Matriz de Indicadores para Resultados

16. Para cada uno de los Componentes de la MIR del programa existe una o un grupo de Actividades que:

- Están claramente especificadas, es decir, no existe ambigüedad en su redacción.
- Están ordenadas de manera cronológica.
- Son necesarias, es decir, ninguna de las Actividades es prescindible para producir los Componentes.
- Su realización genera junto con los supuestos en ese nivel de objetivos los Componentes.

Respuesta:	Sí
Nivel:	1
Criterio:	Del 0 al 49% de las Actividades cumplen con todas las características establecidas en la pregunta.

Se observó que el programa presupuestario E074 cuenta con 11 actividades distribuidas en 3 componentes que son los siguientes:

- Acciones para el impulso de las políticas públicas realizadas (4 actividades).
- Personal de la Secretaría General de Gobierno capacitado (5 actividades).
- Acciones de presentación con diferentes sectores del gobierno Federal, Estatal y la Sociedad Civil realizadas (2 actividades).

La información de las actividades se encuentra en el [Anexo 3 “Matriz de Indicadores para Resultados del programa”](#), y derivado del análisis de dicho anexo se puede afirmar que, respecto al inciso a referente a la claridad en la redacción, se observó oportunidad de mejora en las actividades 1.4 “Realizar 12 informes estratégicos integrados para la toma de decisiones” y 2.5 “Realizar 200 mantenimientos en tiempo y forma para mejorar la operatividad de la Secretaría”.

No se puede afirmar que alguna actividad tenga orden cronológico, puesto que aunque están numeradas, no guardan una secuencia implícita aplicable a algún proceso, por lo que no se cumple con la característica del inciso b.

No se puede definir qué tan necesarias son las actividades del componente 1, puesto que la redacción de este último, no es clara. Adicionalmente se observó que solo las actividades 2.4 “Difundir 4 informes al personal de las unidades administrativas de la Secretaría General de Gobierno sobre cursos de capacitación que ofrece CAPYDE y CEFODET”; 3.1 “Realizar 4 informes de las acciones de representación del Gobierno del Estado de Puebla en el Distrito

Federal” y 3.2 “Canalizar 730 solicitudes de trámites y servicios presentados ante la representación del Gobierno del Estado de Puebla en el Distrito Federal” tienen un aporte a sus respectivos componentes, dando como resultado que 3 de las 11 actividades cumplan con la característica establecida en el inciso c.

Finalmente, analizando la característica del inciso d, se observó que las actividades 1.4, 2.3 y 2.4 se observó que los supuestos establecidos (*1.4 Existe la necesidad de contar con información para la tomas de decisiones; 2.3 Se mejora la administración de los recursos materiales, servicios generales y tecnologías de la información; y 2.4 Los servidores públicos cuentan con la información referente a los cursos de capacitación*) tienen una redacción inadecuada o constituyen situaciones inherentes a la institución, por lo que se sugiere verificar su redacción ya que, de acuerdo con la Guía para la construcción de la MIR emitida por el CONEVAL, “...los supuestos que se incorporan a la MIR, deben estar fuera del ámbito de gestión del programa, es decir, el equipo que ejecuta el programa no puede hacer nada para evitar la ocurrencia del riesgo. Si este puede ser evitado, entonces deberá integrarse a un componente o una actividad del Programa de tal forma que se elimine ese riesgo⁴”.

⁴ ¿Qué es la Matriz de Indicadores para Resultados?, “Columna Supuestos” página 18 de la Guía para la construcción de la MIR emitida por el CONEVAL disponible para su consulta en la siguiente dirección: http://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/GUIA_PARA_LA_ELABORACION_DE_MATRIZ_DE_INDICADORES.pdf

17. Los Componentes señalados en la MIR cumplen con las siguientes características:

- a) Son los bienes o servicios que produce el programa.
- b) Están redactados como resultados logrados, por ejemplo becas entregadas.
- c) Son necesarios, es decir, ninguno de los Componentes es prescindible para producir el Propósito.
- d) Su realización genera junto con los supuestos en ese nivel de objetivos el Propósito.

Respuesta:	Sí
Nivel:	2
Criterio:	Del 50 al 69% de los Componentes cumplen con todas las características establecidas en la pregunta.

El programa E074 tiene tres componentes los cuales expresan lo siguiente:

1. Acciones para el impulso de las políticas públicas realizadas.
2. Personal de la Secretaría General de Gobierno capacitado.
3. Acciones de presentación con diferentes sectores del gobierno Federal, Estatal y la Sociedad Civil realizadas.

Respecto a la redacción que presentan los componentes antes mencionados, se observó que son servicios los que produce el programa, sin embargo para el caso del componente 1 presenta cierto grado de ambigüedad ya que no expresa el tipo de acciones realizadas. Asimismo en la Guía para la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social se recomienda que los componentes deben ser bienes y/o servicios y redactarse como objetivos logrados es decir apoyos entregados; derivado del análisis se observó que para los componentes del programa E074 se da cumplimiento parcial a los incisos a y b.

Por otra parte tomando como base el resumen narrativo del propósito que es *“Las y los Ciudadanos del Estado de Puebla se benefician con la implementación de la **mejora continua en sus políticas públicas y procesos administrativos** reflejándose en su evaluación”*, se observa que no es posible determinar qué tan necesario es el componente 1 puesto que no contiene un rasgo que defina de qué forma contribuye a la mejora de las políticas públicas.

El componente 2 refiere mejora en los procesos administrativos a partir de la capacitación del personal, mientras que para el componente 3 no es posible identificar en qué medida la realización de acciones de representación contribuyen a la mejora de las políticas públicas o los procesos administrativos. Por lo anterior, las características del inciso c y d sólo se cumplen para uno de los componentes.

Se recomienda realizar un análisis exhaustivo, sobre la finalidad que tienen los bienes y servicios que genera el programa, a fin redactar un resumen narrativo de nivel propósito que recoja el aporte de cada componente y los traduzca en un resultados sean medibles respecto a la solución de un problema público.

A partir del análisis de los componentes, se observó una débil relación causal entre estos y el propósito planteado, por lo que se sugiere para el fortalecimiento de dichas relaciones causales en la MIR, realizar un ejercicio de planeación que parta del planteamiento de un problema público, el análisis de sus causalidades con base en información estadística que deriva de un Diagnóstico y la recopilación de la opinión de expertos en el tema.

18. El Propósito de la MIR cuenta con las siguientes características:

- a) Es consecuencia directa que se espera ocurrirá como resultado de los Componentes y los supuestos a ese nivel de objetivos.
- b) Su logro está controlado por los responsables del programa.
- c) Incluye un solo objetivo.
- d) Está redactado como una situación alcanzada, por ejemplo: morbilidad en la localidad reducida.
- e) Incluye la población objetivo.

Respuesta:	Sí
Nivel:	1
Criterio:	El Propósito cumple con dos de las características establecidas en la pregunta.

El resumen narrativo de nivel propósito del programa presupuestario expresa *“Las y los ciudadanos del estado de Puebla se benefician con la implementación de la **mejora continua en sus políticas públicas y procesos administrativos** reflejándose en su evaluación”*.

De acuerdo con el análisis presentado en el reactivo anterior, no es posible afirmar que el propósito sea consecuencia directa de los componentes 1 y 3, por lo tanto no se cumple con la característica descrita en el inciso a.

No se cumple con la característica del inciso c, ya que se observó el planteamiento de tres objetivos que no han sido definidos con precisión y son:

1. Beneficio a las y los ciudadanos.
2. Mejora continua en políticas públicas.
3. **Mejora continua en procesos administrativos.**

Los dos primeros objetivos constituyen intervenciones públicas que no cuentan con un consenso teórico sobre su conceptualización y en consecuencia sobre los instrumentos para su medición, por lo tanto si no se adopta formalmente alguna corriente teórica, pueden interpretarse de manera ambigua.

El tercer objetivo identificado en el resumen narrativo del propósito plantea la mejora en procesos administrativos, lo cual se espera sea consecuencia de la profesionalización del personal, como una de las acciones necesarias para su consecución, pero no la única, por lo tanto, al no definirse un solo objetivo ni el conjunto de componentes que contribuyen al logro de dicho objetivo, no se puede afirmar que el logro del el mismo esté controlado por los responsables del programa y por lo tanto no se cumple con la característica del inciso b.

Respecto a la característica del inciso d referente a la redacción del propósito como una situación alcanzada, se puede afirmar que se cumple parcialmente, tomando en consideración solo la *“mejora continua en los procesos administrativos”*.

Finalmente, se cumple parcialmente con la característica del inciso d, ya que aunque se establece la población objetivo en la redacción del propósito, se observa la necesidad de verificar la definición y cuantificación de dicha población de acuerdo con lo planteado en el reactivo 9.

19. El Fin de la MIR cuenta con las siguientes características:

- a) Está claramente especificado, es decir, no existe ambigüedad en su redacción.
- b) Es un objetivo superior al que el programa contribuye, es decir, no se espera que la ejecución del programa sea suficiente para alcanzar el Fin.
- c) Su logro no está controlado por los responsables del programa.
- d) Es único, es decir, incluye un solo objetivo.
- e) Está vinculado con objetivos estratégicos de la dependencia o del programa sectorial.

Respuesta:	Sí
Nivel:	2
Criterio:	El Fin cumple con tres de las características establecidas en la pregunta.

El programa E075 en su MIR establece como objetivo de nivel fin lo siguiente: *“Contribuir a impulsar una **gestión institucional eficiente y honesta**, mediante la mejora de las acciones de gobierno en beneficio de la población de la entidad”*.

Se observó que se cumple parcialmente la característica del inciso a, debido a que el enunciado refiere *“impulsar la gestión institucional eficiente y honesta”*, lo cual es claro, sin embargo, concentra dos objetivos (eficiencia y honestidad), por lo que no se cumple con la característica del inciso d.

El objetivo de nivel fin, al integrar el rasgo de honestidad, permite vincularlo al objetivo 4.1.5 del PED; sin embargo a lo largo de la MIR, no se desarrollan las acciones relacionadas con el fomento de dicho valor institucional, por lo tanto no se puede afirmar que exista una vinculación sólida a los objetivos estratégicos de la Dependencia.

Finalmente se cumple con las características de los incisos c y d, puesto que *“impulsar la gestión institucional eficiente y honesta”* no es un objetivo que se pueda lograr solo a partir de la implementación del pp.

Se sugiere tomar en consideración las recomendaciones emitidas por la DPSAG a través del Manual de Programación, a fin de mejorar la redacción del objetivo de nivel fin y fortalecer la lógica vertical de la MIR.

20. ¿En el documento normativo del programa es posible identificar el resumen narrativo de la MIR (Fin, Propósito, Componentes y Actividades)?

Respuesta:	Sí
Nivel:	1
Criterio:	Algunas de las Actividades de la MIR se identifican en las ROP o documento normativo del programa.

Tomando como base los manuales de procedimientos de la Dependencia, publicados en el Portal de Transparencia del Gobierno del Estado de Puebla en el apartado normatividad interna de la SGG se identificaron algunas de las actividades de la MIR.

Se sugiere integrar a dichos manuales, los procedimientos relacionados a los principales componentes de la MIR, a fin de establecer un marco normativo para estandarizar la generación de los bienes y servicios del programa.

21. En cada uno de los niveles de objetivos de la MIR del programa (Fin, Propósito y Componentes) existen indicadores para medir el desempeño del programa con las siguientes características:
- Claros.
 - Relevantes.
 - Económicos.
 - Monitoreables
 - Adecuados.

Respuesta:	Sí
Nivel:	2
Criterio:	Del 50% al 69% de los indicadores del programa tienen las características establecidas.

Para los reactivos 21 al 25, únicamente se analizaron los niveles de la MIR de fin, propósito y componentes y se descartaron los de nivel actividades debido a que para la medición de dicho nivel no se presentan indicadores, sino variables o números absolutos. De acuerdo con la Guía de construcción de la MIR emitida por el CONEVAL, “Los indicadores se establecen como una relación entre dos variables, una de las cuales se refiere a los objetivos alcanzados por el programa, mientras que la otra señala el marco de referencia contra el cual se compara el desempeño del programa”. Por lo tanto se recomienda a la Unidad Responsable de elaborar el Manual de Programación en los siguientes ejercicios fiscales, indicar a las Dependencias y Entidades la construcción de indicadores en ese nivel ya que esto permitirá dimensionar adecuadamente los logros en dicho nivel, así como darle al pp una mayor orientación al desempeño.

Se observó que los indicadores de fin y propósito, (Ver [Anexo 4 “Indicadores”](#), archivo de Excel disponible en el disco compacto) cuentan con las características de claridad y economía, sin embargo, no se considera que sean relevantes debido no miden elementos sustanciales de sus respectivos resúmenes narrativos y por lo tanto tampoco cumplen con la característica de ser adecuados.

En el caso del indicador de fin “*Calificación obtenida en el proceso de evaluación de la Secretaría de la Contraloría*” se considera no relevante puesto que la eficiencia y la honestidad del sector público (referidos en el resumen narrativo) no se considera sean medibles a partir de un indicador que resume los resultados del nivel de gestión del pp.

El indicador de nivel propósito “*Calificación obtenida por la Secretaría General de Gobierno en el sistema de evaluación sobre la información pública de oficio de la Comisión para el Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales del Estado (CAIP)*”, se enfoca al tema de transparencia, por lo tanto no refleja ningún elemento relevante del propósito (mejora continua en sus políticas públicas y procesos administrativos), y se considera no relevante.

Finalmente ambos indicadores se consideran económicos, puesto que no constituyen un gasto para la Dependencia; asimismo, no se considera monitoreable el indicador de nivel fin ya que siendo información pública, la referencia de su ubicación no es un portal de internet.

22. Las Fichas Técnicas de los indicadores del programa cuentan con la siguiente información:

- a) Nombre.
- b) Definición.
- c) Método de cálculo.
- d) Unidad de Medida.
- e) Frecuencia de Medición.
- f) Línea base.
- g) Metas.
- h) Comportamiento del indicador (ascendente, descendente, regular ó nominal).

Respuesta:	Sí
Nivel:	3
Criterio:	Del 70% al 84% de las Fichas Técnicas de los indicadores del programa tienen las características establecidas.

De acuerdo con el [Anexo 4 “Indicadores”](#), se observa que la mayoría de los elementos considerados en este reactivo, se encuentran publicados en sus respectivas fichas técnicas; además la información de los indicadores de fin propósito y componentes, es consistente en la mayor parte de sus elementos; no obstante, Se sugiere a la Unidad responsable de coordinar el proceso de programación, integrar en las fichas técnicas, la definición del indicador, y en el formato de MIR, el nombre completo de cada variable del método de cálculo; dichos campos forman parte de los “elementos mínimos para su adecuado seguimiento y evaluación” de acuerdo con la Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores par Resultados, emitida por la SHCP.

Asimismo se recomienda verificar la Unidad de Medida del indicador de fin, puesto que ésta es expresada en “porcentaje”; de acuerdo con el Informe de Evaluación de la Gestión a los Programas Presupuestarios, emitido por la Dirección de Evaluación de la Secretaría de la Contraloría; asimismo, se observó que la extensión del nombre empleado para el indicador e propósito es amplia, por lo que se sugiere reducirlo sintetizándolo o a través del uso de siglas o acrónimos.

23. Las metas de los indicadores de la MIR del programa tienen las siguientes características:
- a) Cuentan con unidad de medida.
 - b) Están orientadas a impulsar el desempeño, es decir, no son laxas.
 - c) Son factibles de alcanzar considerando los plazos y los recursos humanos y financieros con los que cuenta el programa.

Respuesta:	Sí
Nivel:	1
Criterio:	Del 50% al 69% de las metas de los indicadores del programa tienen las características establecidas.

Derivado de la información integrada en el [Anexo 5: “Metas del Indicador”](#), se observó que los indicadores de fin propósito y componentes, tienen metas establecidas para el ejercicio fiscal 2016 y que es factible el logro de las mismas, sin embargo, se observa oportunidad de mejora en cuanto al grado de orientación al desempeño que presentan.

Esta observación se realiza, para el caso de los indicadores de fin y propósito, debido a que estos no se encuentran estrechamente vinculados al objetivo que se establece en cada nivel, por lo tanto, aunque sus metas son muy cercanas al 100 por ciento, estas no permiten orientar a la organización hacia la mejora del desempeño.

Respecto al indicador del componente 1, presenta un método de cálculo de la forma: “*acciones realizadas / acciones programadas*”, el cual difícilmente orienta al programa hacia la mejora del desempeño ya que el sentido de las metas multianuales no es creciente ni refleja un avance en la solución del problema que atiende el pp.

El indicador del componente 2 ha mantenido el mismo porcentaje del logro desde la creación del programa (70%), por lo tanto no constituye una meta que impulse a la mejora, por lo que se sugiere cambiar el tipo de dimensión a medir, es decir, y en caso de que no se posible incrementar el porcentaje de personal capacitado (eficacia), se sugiere medir la dimensión de calidad a partir del grado de especialización del personal capacitado, o a partir de la medición de la cantidad de cursos por persona.

Finalmente se sugiere adoptar como indicador para el componente 3, alguno que permita observar de una mejor manera, el resultado que se genera a partir de las acciones alineadas a dicho componente puesto que emplear un dato absoluto limita la interpretación del avance en el logro de objetivos.

24. Cuántos de los indicadores incluidos en la MIR tienen especificados medios de verificación con las siguientes características:

- a) Oficiales o institucionales.
- b) Con un nombre que permita identificarlos.
- c) Permiten reproducir el cálculo del indicador.
- d) Públicos, accesibles a cualquier persona.

Respuesta:	Sí
Nivel:	2
Criterio:	Del 50% al 69% de los medios de verificación cumplen con las características establecidas en la pregunta.

Derivado del análisis realizado a los medios de verificación que se presentan en el [Anexo 3 “Matriz de Indicadores para Resultados del programa”](#), se observó que en su mayoría se mencionan genéricamente, informes, reportes, expedientes, etc., generados por las diferentes unidades administrativas o que se encuentran bajo su resguardo. Lo anterior permite afirmar que son oficiales o institucionales, sin embargo no cuentan con algún nombre específico que permita identificarlos (solo se establece el área que los genera), por lo tanto no se cumple con la característica del inciso b.

Se observa también que derivado de los nombres empleados para los medios de verificación, no es posible reproducir su método de cálculo por lo que no se cumple con el inciso c.

Finalmente, solo los indicadores de fin y propósito son de acceso público, sin embargo el correspondiente a nivel de fin, no cuenta con el medio de verificación adecuado.

Se sugiere emplear medios de verificación accesibles al público en general, mientras que para el caso de los indicadores de gestión cuya información sea de uso interno, se recomienda establecer nombres con mayor grado de especificidad, lo cual facilitará los procesos de monitoreo y evaluación.

25. Considerando el conjunto Objetivo-Indicadores-Medios de verificación, es decir, cada renglón de la MIR del programa es posible identificar lo siguiente:
- Los medios de verificación son los necesarios para calcular los indicadores, es decir, ninguno es prescindible.
 - Los medios de verificación son suficientes para calcular los indicadores.
 - Los indicadores permiten medir, directa o indirectamente, el objetivo a ese nivel.

Respuesta:	Sí
Nivel:	1
Criterio:	Uno de los conjuntos Objetivo-Indicadores-Medios de verificación del programa tiene las características establecidas.

De acuerdo con la información del [Anexo 3 “Matriz de Indicadores para Resultados del programa”](#), y derivado del análisis del reactivo anterior, se observó que la mayoría de los renglones de la MIR, presentan medios de verificación con oportunidad de mejora, debido a que se presentan nombres genéricos que no permiten identificarlos e impiden reproducir su método de cálculo, por lo tanto no se cumple con las características establecidas en los incisos a y b.

Adicionalmente, aunque el indicador de nivel propósito (*Calificación obtenida por la SGG en el sistema de evaluación sobre la información pública de oficio de CAIP*) cuenta con un medio de verificación adecuado, se observó que, al igual que el indicador de nivel fin, se relacionan débilmente con sus respectivos objetivos, con lo que se cumple parcialmente con la característica establecida en el inciso c.

En cuanto al nivel de componentes, los indicadores permiten medir parcialmente el logro de cada objetivo, sin embargo los medios de verificación impiden reproducir su método de cálculo.

Se sugiere verificar el planteamiento de los objetivos y la selección de indicadores que efectivamente permitan medir el avance en el logro de los mismos; asimismo, estos indicadores preferentemente deberán ser calculados o emitidos por instancias externas oficiales o de reconocimiento público, en especial para aquellos que miden el nivel estratégico de la MIR (fin y propósito), mientras que para el caso de los indicadores de gestión (componentes y actividades) se sugiere establecer indicadores cuyos medios de verificación sean referencias que especifiquen el nombre del documento, base de datos o evidencia en la que se pueda contrastar el valor de cada variable y su avance correspondiente.

26. Sugiera modificaciones en la MIR del programa o incorpore los cambios que resuelvan las deficiencias encontradas en cada uno de sus elementos a partir de sus respuestas a las preguntas de este apartado.

En el [Anexo 6 “Propuesta de mejora de la Matriz de Indicadores para Resultados”](#) se sugiere para poder afirmar que se contribuirá a elevar la eficiencia y la eficacia de la Dependencia, el establecimiento formal de un sistema de mejora continua que es impulsado por dos componentes. Uno de estos es la retroalimentación que brinda la ciudadanía a través del levantamiento de encuestas de satisfacción. El segundo componente es la profesionalización del personal adscrito a la SGG, cuyo avance se medirá en función del diagnóstico de necesidades de capacitación que se realice a fin de tener una mayor orientación a resultados.

Se conservan en esencia los dos primeros componentes de la MIR original, sin embargo, el tercer componente, al no encontrar elementos que lo vinculen estrechamente al propósito del pp, se sugiere reubicarlo en algún pp.

VI. Presupuesto y rendición de cuentas

27. El programa identifica y cuantifica los gastos en los que incurre para generar los bienes y los servicios (Componentes) que ofrece y los desglosa en los siguientes conceptos:
- Gastos en operación: Se deben incluir los directos (gastos derivados de los subsidios monetarios y/o no monetarios entregados a la población atendida, considere los capítulos 2000 y/o 3000 y gastos en personal para la realización del programa, considere el capítulo 1000) y los indirectos (permiten aumentar la eficiencia, forman parte de los procesos de apoyo. Gastos en supervisión, capacitación y/o evaluación, considere los capítulos 2000, 3000 y/o 4000).
 - Gastos en mantenimiento: Requeridos para mantener el estándar de calidad de los activos necesarios para entregar los bienes o servicios a la población objetivo (unidades móviles, edificios, etc.). Considere recursos de los capítulos 2000,3000 y/o 4000.
 - Gastos en capital: Son los que se deben afrontar para adquirir bienes cuya duración en el programa es superior a un año. Considere recursos de los capítulos 5000 y/o 6000 (Ej: terrenos, construcción, equipamiento, inversiones complementarias).
 - Gasto unitario: Gastos Totales/población atendida (Gastos totales=Gastos en operación + gastos en mantenimiento). Para programas en sus primeros dos años de operación se deben de considerar adicionalmente en el numerador los Gastos en capital.

Respuesta:	Sí
Nivel:	1
Criterio:	El programa identifica y cuantifica los gastos en operación y desglosa uno los conceptos establecidos.

Derivado del análisis realizado en la información proporcionada por la dirección de Contabilidad de la Secretaría de Finanzas y Administración, se observa que se cuenta con desglose de los gastos en el que incurre el programa para generar los bienes y servicios. Presentando gastos en los capítulos 1000, 2000 4000 y 5000 en el [Anexo 7 “Gastos desglosados del programa y criterios de clasificación”](#) se presentan los montos de cada capítulo de gasto.

Sin embargo, cabe hacer mención que la información proporcionada es hasta el primer trimestre del 2016, la base de datos que integra la información fue analizada en cuanto a los capítulos de gasto y es posible identificar los conceptos establecidos en los incisos a, b y c; sin embargo, el grado de desagregación de la información, no se realiza a nivel de bienes y servicios (componentes) del programa presupuestario, por lo tanto no es posible estimar costo unitario de los bienes y servicios en particular que genera el programa.

Se recomienda ampliar el grado de desagregación de la información a nivel de componentes y actividades de la MIR del pp, a fin de dotar de insumos de información útiles para integrar al ejercicio de evaluación la dimensión eficiencia.

28. El programa cuenta con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas con las siguientes características:

- a) Las ROP o documento normativo están disponibles en la página electrónica de manera accesible, a menos de tres clics.
- b) Los resultados principales del programa son difundidos en la página electrónica de manera accesible, a menos de tres clics.
- c) Cuenta con un teléfono o correo electrónico para informar y orientar tanto al beneficiario como al ciudadano en general, disponible en la página electrónica, accesible a menos de tres clics.
- d) La dependencia o entidad que opera el Programa no cuenta con modificación de respuesta a partir de recursos de revisión presentados ante el Instituto Federal de Acceso a la Información Pública (IFAI).

Respuesta:	Sí
Nivel:	3
Criterio:	Los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas tienen Tres de las características establecidas.

Se cumple con la mayoría de las características mencionadas en esta pregunta. Ya que el documento normativo (manual de procedimientos) se encuentra disponible para su consulta en la Sección de Normatividad Interna de la fracción I: Marco Normativo del Portal de Transparencia del Gobierno del Estado, destinado a la difusión de información de la SGG.

Es importante mencionar que a partir de la investigación realizada por la instancia evaluadora, se encontró que los resultados de los indicadores del pp, fueron publicados en el Portal de Transparencia Fiscal (<http://www.transparenciafiscal.puebla.gob.mx/>) sin embargo, la información de los cuatro niveles de la MIR, solo puede ser consultada de la siguiente manera:

- Indicadores estratégicos. Apartado de Rendición de Cuentas (Cuenta Pública 2015-> Tomo III -> Indicadores de Resultados)
- Indicadores de gestión. Apartado de Evaluación de Resultados (Sistema Integral de Indicadores -> Indicadores de gestión -> Avance Observado -> Avance 2015)

Como se observa, no es posible acceder a dicha información a menos de tres clics, por lo que se sugiere facilitar las opciones de navegación para realizar su consulta.

En cuanto a la característica del inciso c, se cumple parcialmente ya que los datos de contacto del personal adscrito a la unidad responsable del pp, se pueden consultar en el Portal de Transparencia en la *fracción IV: Directorio, Integrantes de la Unidad de Acceso*. Asimismo a través del portal de transparencia se publica la información del personal que de la unidad responsable del programa, estableciendo domicilio y teléfonos de contacto.

A través del portal de transparencia del Gobierno del Estado de Puebla, desplegando la información por sujeto obligado, la Secretaría General de Gobierno en la fracción XXII: Trámites, Requisitos y Formatos de Acceso a la Información, sección reportes, se verificó la existencia de un documento denominado Estadísticas de solicitudes de Acceso a la Información 2015 en la cual se presenta que se recibieron 4,567 solicitudes por tipo de recepción, además se muestra que el tiempo de respuesta a estas solicitudes fue de 22.36 días. Sin embargo no fue posible verificar si la Dependencia cuenta con modificación de respuesta a partir de recursos de revisión presentados ante el Instituto Federal de Acceso a la Información Pública.

29. Los procedimientos de ejecución de obras y/o acciones tienen las siguientes características:
- a) Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras.
 - b) Están sistematizados.
 - c) Están difundidos públicamente.
 - d) Están apegados al documento normativo del programa.

Respuesta:	Sí
Nivel:	2
Criterio:	Los procedimientos de ejecución de obras y/o acciones tienen dos de las características establecidas.

No se encontró en los manuales de procedimientos, los procesos aplicables para la generación de los componentes más importantes de la MIR.

Se cuenta con procesos estandarizados, los cuales se detallan en los manuales de procedimientos correspondientes, sin embargo estos no se encuentran sistematizados.

Se sugiere desarrollar con mayor detalle aquellos procedimientos que constituyen las principales acciones llevadas a cabo por el programa.

VII. Complementariedades y coincidencias con otros programas estatales

30. ¿Con cuáles programas estatales y/o acciones de desarrollo social en otros niveles de gobierno y en qué aspectos el programa evaluado podría tener complementariedad y/o coincidencias?

Mediante el Cuestionario de Información Complementaria para la Evaluación de Diseño 2016, la Dependencia menciona el programa E074 presenta coincidencias con el programa P017 Programa de Atención y Fortalecimiento a Municipios (PAFMUN), ya que en la estrategia 5.1 del programa sectorial menciona “fortalecer el capital humano de la Secretaría General de Gobierno, las entidades del sector y los municipios a través de la implementación de procesos continuos de capacitación y evaluación”, asimismo el programa antes mencionado da cobertura en otra línea de acción la cual menciona “fortalecer el potencial de los funcionarios municipales mediante sesiones de capacitación en temas de desarrollo municipal de acuerdo a sus funciones y objetivos y con respeto a la autonomía de los ayuntamientos”,

Finalmente, se concluye que el programa E074 en su componente 2 menciona *Personal de la Secretaría General de Gobierno capacitado*, de forma parcial se presenta complementariedad con el programa P017, en virtud de que este su estrategia 5.1 menciona *fortalecer el capital humano de la Secretaría General de Gobierno, las entidades del sector y los municipios a través de la implementación de procesos continuos de capacitación y evaluación*, por lo que se sugiere verificar el enfoque de ambos pp y en su caso, valorar la posibilidad de fusionarlos puesto que el objetivo de profesionalización se encuentra inscrito desde el PND bajo el enfoque estatal y municipal.

Conclusiones de la evaluación por sección temática

Justificación de la creación y del diseño del programa

- Se sugiere durante la actualización del pp, poner especial atención en el planteamiento del problema evitando una redacción que denote la ausencia de un bien o servicio (mejora de los procesos administrativos del gobierno y sus políticas públicas), además se recomienda verificar que la población que presenta el problema sea aquella a la que estarán dirigidos los bienes y servicios que genera el programa.
- Se recomienda elaborar un diagnóstico del problema que atiende el pp; este instrumento de planeación deberá recopilar los información estadística que permita evidenciar el problema público, asimismo deberá describir sus causas, efectos, características así como la interrelación de los actores involucrados en la solución de dicho problema. A partir de este documento, se definirá con mayor precisión el problema público y sus relaciones causales, fortaleciendo el diseño actual de la MIR.
- Derivado de la recopilación bibliográfica presentada por la Dependencia en el *cuestionario de información complementaria*, resulta importante integrar en el documento de diagnóstico, los elementos de éxito que fueron retomados en el diseño del pp E074, y qué elementos de fracaso será necesario prevenir, a fin de asegurar el logro de los objetivos planteados.

Contribución a las metas y estrategias nacionales

- En el formato denominado Matriz de indicadores para Resultados (MIR) , publicado en el Portal de Transparencia Fiscal cuenta con un apartado de Alineación en el cual se establece el Eje y Capítulo del Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2011-2017 al que se vincula el pp; no obstante, dicha alineación no incluye el objetivo del PED, por lo tanto se sugiere a la unidad responsable de coordinar el proceso de programación anual, integrar dicha información al formato de MIR, misma que es capturada por las Unidades Responsables anualmente en el Sistema de Programación y Presupuestación para Resultados (SPPR), de acuerdo con el Manual de Usuario del mismo Sistema.
- De acuerdo con estos elementos, se observa que “...la implementación de la **mejora continua** en sus políticas públicas y procesos administrativos”, no puede vincularse de manera directa con el impulso a la “...gestión institucional honesta, con **servicios de calidad**”, por lo tanto el propósito no se vincula claramente al objetivo del PED, sin embargo, sí se puede vincular con la estrategia 5.1.1 del Programa Sectorial de la Secretaría General de Gobierno. Es importante señalar que dentro de la planeación estratégica, el ejercicio de alineación resulta de gran importancia puesto que permite analizar la aportación que cada programa tiene hacia el logro de los objetivos de mayor jerarquía, asimismo, el nivel en el que se encuentran las estrategias y líneas de acción del Programa Sectorial, se encuentra por debajo de los objetivos del PED, por

lo tanto es deseable fortalecer la, a partir del establecimiento de un propósito con mayor aporte a los objetivos plasmados en el PED.

- Se recomienda tomar en consideración los objetivos nacionales del sector de General de Gobierno, a fin de fortalecer la alineación del pp y para mejorar el planteamiento de los objetivos sectoriales y del PED.

Población potencial, objetivo y atendida y mecanismos de elegibilidad

- Los criterios de focalización no se están aplicando en forma gradual, por lo tanto, aunque formato de *análisis de la población objetivo* cuenta con todos los elementos, este no constituye una metodología en la que se defina la correcta adopción de criterios de focalización, así como el tipo de fuentes de información válidas para la cuantificación de cada población. Lo anterior constituye un área de oportunidad para la correcta definición y cuantificación de los conceptos poblacionales, ya que el programa al dominar la información referente a los rasgos sociodemográficos, económicos, culturales y geográficos constituye la base identificar a la población objetivo y en consecuencia, fortalecer el diseño de la intervención pública.
- Se observó que dentro de lo componentes, las acciones de capacitación al personal de la Dependencia, constituyen un elemento que permite emitir la recomendación de generar los mecanismos necesarios para contar con una base de datos que contenga información básica de los potenciales solicitantes de los bienes y servicios que produce el programa; esto permitirá analizar la cobertura del mismo y la capacidad de atención que puede llegar a tener la Dependencia.
- Se sugiere en el procedimiento 21: “capacitación del personal” establecido en el manual de procedimientos, establecer los pasos para seleccionar a los beneficiarios del programa tomando en consideración perfiles de puesto; antigüedad del personal en cada área; trayectoria de su formación profesional; o necesidades de capacitación especiales de acuerdo con el objetivo de la Dependencia.

Padrón de beneficiarios y mecanismos de atención

- Se sugiere elaborar formalmente un procedimiento mediante el cual se definan los campos que deberá contener la base de datos de los funcionarios que fueron beneficiados con cursos y capacitación; asimismo, se sugiere establecer en dicho procedimiento, los pasos para alimentar, depurar y actualizar cada registro, a fin de contar con elementos de medición confiables, que permitan realizar un análisis comparativo de los resultados que genera el programa en la población beneficiaria.

Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

- Se recomienda realizar un análisis exhaustivo, sobre la finalidad que tienen los bienes y servicios que genera el programa, a fin redactar un resumen narrativo de nivel

propósito que recoja el aporte de cada componente y los traduzca en un resultados sean medibles respecto a la solución de un problema público.

- A partir del análisis de los componentes, se observó una débil relación causal entre estos y el propósito planteado, por lo que se sugiere para el fortalecimiento de dichas relaciones causales en la MIR, realizar un ejercicio de planeación que parta del planteamiento de un problema público, el análisis de sus causalidades con base en información estadística que deriva de un Diagnóstico y la recopilación de la opinión de expertos en el tema.
- No se establece un solo objetivo en el resumen narrativo de nivel propósito, ya que se observó el planteamiento de tres objetivos que no han sido definidos con precisión y son:
 - Beneficio a las y los ciudadanos.
 - Mejora continua en políticas públicas.
 - **Mejora continua en procesos administrativos.**

Los dos primeros objetivos constituyen intervenciones públicas que no cuentan con un consenso teórico sobre su conceptualización y en consecuencia sobre los instrumentos para su medición, por lo tanto si no se adopta formalmente alguna corriente teórica, pueden interpretarse de manera ambigua.

El tercer objetivo identificado en el resumen narrativo del propósito plantea la mejora en procesos administrativos, lo cual se espera sea consecuencia de la profesionalización del personal, como una de las acciones necesarias para su consecución, pero no la única, por lo tanto, al no definirse un solo objetivo ni el conjunto de componentes que contribuyen al logro de dicho objetivo, no se puede afirmar que el logro del mismo esté controlado por los responsables del programa, lo cual representa una oportunidad de mejora.

- De acuerdo con la Guía de construcción de la MIR emitida por el CONEVAL, “Los indicadores se establecen como una relación entre dos variables, una de las cuales se refiere a los objetivos alcanzados por el programa, mientras que la otra señala el marco de referencia contra el cual se compara el desempeño del programa”. Por lo tanto se recomienda a la Unidad Responsable de elaborar el Manual de Programación en los siguientes ejercicios fiscales, indicar a las Dependencias y Entidades la construcción de indicadores en ese nivel ya que esto permitirá dimensionar adecuadamente los logros en dicho nivel, así como darle al pp una mayor orientación al desempeño.
- Se sugiere a la Unidad responsable de coordinar el proceso de programación, integrar en las fichas técnicas, **la definición del indicador, y el nombre completo de cada variable en el método de cálculo.** Esta información así como los 6 elementos establecidos en este reactivo son *“los elementos mínimos para su adecuado*

seguimiento y evaluación” de acuerdo con la Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores par Resultados, emitida por la SHCP.

- En el caso del indicador de fin *“Calificación obtenida en el proceso de evaluación de la Secretaría de la Contraloría”* se considera no relevante puesto que la eficiencia y la honestidad del sector público (referidos en el resumen narrativo) no se considera sean medibles a partir de un indicador que resume los resultados del nivel de gestión del pp.
- El indicador de nivel propósito *“Calificación obtenida por la Secretaría General de Gobierno en el sistema de evaluación sobre la información pública de oficio de la Comisión para el Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales del Estado (CAIP),* se enfoca al tema de transparencia, por lo tanto no refleja ningún elemento relevante del propósito (mejora continua en sus políticas públicas y procesos administrativos), y se considera no relevante.
- Se recomienda verificar la Unidad de Medida del indicador de fin, puesto que ésta es expresada en “porcentaje”; de acuerdo con el Informe de Evaluación de la Gestión a los Programas Presupuestarios, emitido por la Dirección de Evaluación de la Secretaría de la Contraloría; asimismo, se observó que la extensión del nombre empleado para el indicador e propósito es amplia, por lo que se sugiere reducirlo sintetizándolo o a través del uso de siglas o acrónimos.
- Se sugiere adoptar como indicador para el componente 3, alguno que permita observar de una mejor manera, el resultado que se genera a partir de las acciones alineadas a dicho componente puesto que emplear un dato absoluto limita la interpretación del avance en el logro de objetivos.
- Se sugiere emplear medios de verificación accesibles al público en general, mientras que para el caso de los indicadores de gestión cuya información sea de uso interno, se recomienda establecer nombres con mayor grado de especificidad, lo cual facilitará los procesos de monitoreo y evaluación.

Presupuesto y rendición de cuentas

- Se recomienda ampliar el grado de desagregación de la información a nivel de componentes y actividades de la MIR del pp, a fin de dotar de insumos de información útiles para integrar al ejercicio de evaluación la dimensión eficiencia.
- Los resultados de los indicadores del pp, fueron publicados en el Portal de Transparencia Fiscal (<http://www.transparenciafiscal.puebla.gob.mx/>) sin embargo, la información de los cuatro niveles de la MIR, solo consultarse por separado de la siguiente manera:
 - **Indicadores estratégicos.** Apartado de *Rendición de Cuentas* (Cuenta Pública 2015-> Tomo III -> Indicadores de Resultados)

- **Indicadores de gestión.** Apartado de *Evaluación de Resultados* (Sistema Integral de Indicadores -> Indicadores de gestión -> Avance Observado -> Avance 2015)
- Como se observa, no es posible acceder a dicha información a menos de tres clics, por lo que se sugiere facilitar las opciones de navegación para realizar su consulta.

Complementariedades y coincidencias con otros programas estatales

- El programa E074 en su componente 2 menciona *Personal de la Secretaría General de Gobierno capacitado*, de forma parcial se presenta complementariedad con el programa P017, en virtud de que este su estrategia 5.1 menciona *fortalecer el capital humano de la Secretaría General de Gobierno, las entidades del sector y los municipios a través de la implementación de procesos continuos de capacitación y evaluación*, por lo que se sugiere verificar el enfoque de ambos pp y en su caso, valorar la posibilidad de fusionarlos puesto que el objetivo de profesionalización se encuentra inscrito desde el PND bajo el enfoque estatal y municipal.

Anexo 3: Matriz de Indicadores para Resultados del programa

Fin				
Objetivo	Indicador	Medios de Verificación	Supuesto	
Contribuir a impulsar una gestión institucional eficiente y honesta, mediante la mejora de las acciones de gobierno en beneficio de la población de la entidad	Calificación obtenida en el proceso de evaluación de la Secretaría de la Contraloría	Informes de evaluación de la gestión a los programas presupuestarios, emitidos por la Secretaría de la Contraloría, en resguardo de la Dirección General de Administración de la Secretaría General de Gobierno y en el portal de transparencia del Gobierno del Estado	La población percibe una gestión institucional eficiente y honesta a través de la mejora de las acciones de gobierno	
Tipo	Dimensión	Frecuencia	Meta	Unidad de Medida
Estratégico	Eficacia	Anual	50.3	Calificación obtenida en la evaluación de la gestión a los programas presupuestarios

Propósito				
Objetivo	Indicador	Medios de Verificación	Supuesto	
Las y los Ciudadanos del Estado de Puebla se benefician con la implementación de la mejora continua en sus políticas públicas y procesos administrativos reflejándose en su evaluación	Calificación obtenida por la secretaría general de gobierno en el sistema de evaluación sobre la información pública de oficio de la comisión para el acceso a la información pública y protección de datos personales del estado (CAIP).	Evaluación realizada por la comisión para el acceso a la información pública y protección de datos personales del estado (CAIP) http://caip.org.mx/site/?s=evaluaciones	Las y los ciudadanos del Estado de Puebla se benefician con la mejora de los procesos administrativos y de las políticas públicas	
Tipo	Dimensión	Frecuencia	Meta	Unidad de Medida
Estratégico	Eficacia	Anual	93	Calificación obtenida en mediciones de transparencia

Componente 1				
Objetivo	Indicador	Medios de Verificación	Supuesto	
Acciones para el impulso de las políticas públicas realizadas	Porcentaje de acciones realizadas para el impulso de las políticas públicas	Base de datos y reportes elaborados por la oficina del C. Secretario. Unidad de coordinación de gabinete, centro de prospectiva, análisis y gobernabilidad y de la unidad de atención social	Las dependencias y entidades participan activamente en las acciones de las políticas públicas	
Tipo	Dimensión	Frecuencia	Meta	Método de Cálculo
Gestión	Eficiencia	Trimestral	100	$(V1/V2)*100$

Componente 2				
Objetivo	Indicador	Medios de Verificación	Supuesto	
Personal de la Secretaría General de Gobierno capacitado	Porcentaje de personal capacitado de la Secretaría General de Gobierno	Informes de cursos de capacitación ofertados, oficios, circulares, bases de datos de la Dirección de Recursos Financieros, listas de asistencia.	Los servidores públicos se interesan en capacitarse	
Tipo	Dimensión	Frecuencia	Meta	Método de Cálculo
Gestión	Eficiencia	Trimestral	70	$(V1 / V2) * 100$
Componente 3				
Objetivo	Indicador	Medios de Verificación	Supuesto	
Acciones de representación con diferentes sectores del Gobierno Federal, Estatal y la Sociedad Civil realizadas	Número de informes de las acciones realizadas por la representación del Gobierno del Estado de Puebla en el Distrito Federal	Informes generados por la representación del Gobierno del Estado de Puebla en el Distrito Federal	Las y los ciudadanos solicitan acciones de representación del gobierno del Estado en el Distrito Federal en materia económica, social políticas y cultural	
Tipo	Dimensión	Frecuencia	Meta	Método de Cálculo
Gestión	Eficiencia	Trimestral	4	Suma de los informes realizados de las acciones de la representación del Gobierno del Estado de Puebla en el Distrito Federal.
Actividad 1.1				
Objetivo	Indicador	Medios de Verificación	Supuesto	
Realizar 52 reuniones con diferentes sectores de la sociedad civil para la generación de políticas públicas	Número de reuniones con diferentes sectores de la sociedad civil, realizadas	Base de datos de la Oficina del C. Secretario General de Gobierno	La sociedad civil solicita reuniones en materia de políticas públicas	
Tipo	Dimensión	Frecuencia	Meta	Unidad de Medida
Gestión	Eficiencia	Trimestral	52	Reunión
Actividad 1.2				
Objetivo	Indicador	Medios de Verificación	Supuesto	
Realizar 12 informes de las acciones de atención social a la ciudadanía	Número de informes de las acciones de atención social, realizadas	Informe de las acciones realizadas en resguardo de la unidad de atención social	La ciudadanía se integra y solicita acciones de atención social.	
Tipo	Dimensión	Frecuencia	Meta	Unidad de Medida
Gestión	Eficiencia	Mensual	12	Informe

Actividad 1.3				
Objetivo	Indicador	Medios de Verificación	Supuesto	
Realizar 12 reuniones de seguimiento de acciones de enlaces, dependencias y organismos del estado, municipios y en su caso sociedad civil.	Número de reuniones de gabinete con dependencias y organismos	Reportes elaborados para las reuniones, minutas, oficios y demás documentos.	Existe la necesidad de realizar reuniones con las dependencias y organismos del estado, municipio y sociedad.	
Tipo	Dimensión	Frecuencia	Meta	Unidad de Medida
Gestión	Eficacia	Trimestral	12	Reunión

Actividad 1.4				
Objetivo	Indicador	Medios de Verificación	Supuesto	
Realizar 12 informes estratégicos integrados para la toma de decisiones	Número de informes estratégicos mensuales integrados	Informes elaborados por el centro de prospectiva, análisis y gobernabilidad	Existe la necesidad de contar con información para la tomas de decisiones.	
Tipo	Dimensión	Frecuencia	Meta	Unidad de Medida
Gestión	Eficiencia	Mensual	12	Informe

Actividad 2.1				
Objetivo	Indicador	Medios de Verificación	Supuesto	
Coordinar 4 informes de los procesos administrativos de la Secretaría General de Gobierno.	Número de reportes de los procesos administrativos de la Secretaría General de Gobierno	Reportes elaborados por la Dirección General de Administración	Los recursos humanos, materiales y financieros se entregan en tiempo y forma	
Tipo	Dimensión	Frecuencia	Meta	Unidad de Medida
Gestión	Eficacia	Trimestral	4	Informe

Actividad 2.2				
Objetivo	Indicador	Medios de Verificación	Supuesto	
Presentar 4 informes correspondientes a la programación y presupuestación de los recursos asignados	Número de informes correspondientes a la programación y presupuestación de los recursos asignados	Informes elaborados por la Dirección de Recursos Financieros	Los recursos se asignan y administran en tiempo y forma	
Tipo	Dimensión	Frecuencia	Meta	Unidad de Medida
Gestión	Eficacia	Trimestral	4	Informe

Actividad 2.3				
Objetivo	Indicador	Medios de Verificación	Supuesto	
Realizar 4 informes de fortalecimiento administrativo que contengan mejoras en la administración de recursos materiales, servicios generales y tecnologías de la información.	Número de informes de fortalecimiento administrativo, realizados	informes generados por la Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales	Se mejora la administración de los recursos materiales, servicios generales y tecnologías de la información	
Tipo	Dimensión	Frecuencia	Meta	Unidad de Medida
Gestión	Eficiencia	Trimestral	4	Informe

Actividad 2.4				
Objetivo	Indicador	Medios de Verificación	Supuesto	
Difundir 4 informes al personal de las unidades administrativas de la Secretaría General de Gobierno sobre cursos de capacitación que ofrece CAPYD y CEFODET	Número de informes de difusión de cursos al personal de la unidad administrativa	Envío de circulares a las unidades administrativas	Los servidores públicos cuentan con la información referente a los cursos de capacitación	
Tipo	Dimensión	Frecuencia	Meta	Unidad de Medida
Gestión	Eficiencia	Trimestral	4	Informe

Actividad 2.5				
Objetivo	Indicador	Medios de Verificación	Supuesto	
Realizar 200 mantenimientos en tiempo y forma para mejorar la operatividad de la Secretaría	Número de mantenimientos de mejor de la operatividad, realizados	Expedientes en resguardo de la Dirección de Recursos Materiales Servicios Generales	Los recursos se encuentran disponibles en tiempo y forma	
Tipo	Dimensión	Frecuencia	Meta	Unidad de Medida
Gestión	Eficacia	Trimestral	200	Mantenimiento

Actividad 3.1				
Objetivo	Indicador	Medios de Verificación	Supuesto	
Realizar 4 informes de las acciones de representación del Gobierno del Estado de Puebla en el Distrito Federal	Número de informes de las acciones de representación del gobierno del estado de Puebla en el Distrito Federal, realizados	Informes generados por la representación del gobierno del Estado en el Distrito Federal	Las acciones de representación del gobierno del estado en el Distrito Federal, contribuyen al logro de objetivos, estrategias y acciones en materia económica, social, política y cultural	
Tipo	Dimensión	Frecuencia	Meta	Unidad de Medida
Gestión	Eficiencia	Trimestral	4	Informe

Actividad 3.2				
Objetivo	Indicador	Medios de Verificación	Supuesto	
Canalizar 730 solicitudes de trámites y servicios presentados ante la representación del Gobierno del Estado de Puebla en el Distrito Federal	Número de solicitudes canalizadas por la representación del Gobierno del Estado en el Distrito Federal	Control de gestión y base datos en resguardo de la representación del gobierno del estado en el Distrito Federal	Las acciones de representación del gobierno del estado en el Distrito Federal, contribuyen al logro de objetivos, estrategias y acciones en materia económica, social, política y cultural	
Tipo	Dimensión	Frecuencia	Meta	Unidad de Medida
Gestión	Eficacia	Trimestral	730	Solicitud

Anexo 6: Propuesta de mejora de la Matriz de Indicadores para Resultados

Fin				
Objetivo	Indicador	Medios de Verificación	Supuesto	
Contribuir a elevar la eficiencia y la eficacia del sector público a través de la implementación de un sistema de mejora continua al interior de la SGG y el sector que esta coordina.	Posición del Estado en el subíndice Gobierno eficiente y eficaz del Índice de Competitividad Estatal	Subíndice de gobierno eficaz y eficiente del Índice de Competitividad Estatal, IMCO. http://imco.org.mx/indices/#!/competitividad_estatal_2014/resultados/entidad/puebla	Las Dependencias y Entidades de APE, así como los demás órdenes de gobierno, realizan acciones que favorecen la competitividad del sector público, contribuyendo , mejorar las variables que miden el subíndice de Gobiernos eficientes y eficaces	
Tipo	Dimensión	Frecuencia	Meta	Método de Cálculo
Estratégico	Eficiencia	Bienal	17	Dato Absoluto emitido por IMCO en el informe de resultados del Índice de Competitividad Estatal

Propósito				
Objetivo	Indicador	Medios de Verificación	Supuesto	
La Secretaría General de Gobierno y las Entidades sectorizadas a esta, implementan un Sistema de Mejora Continua orientado a la atención de demandas ciudadanas.	Porcentaje de implementación del Sistema de Mejora Continua en la SGG	Informe de Resultados de la implementación del Sistema de Mejora Continua en la SGG	Se cuenta con recursos para el diseño e implementación del sistema de mejora continua en la SGG	
Tipo	Dimensión	Frecuencia	Meta	Método de Cálculo
Estratégico	Eficiencia	Anual	N.D.	(Fases Sistema de Mejora Continua en la SGG implementados / Fases del SMC de la SGG programados) *100

Componente 1				
Objetivo	Indicador	Medios de Verificación	Supuesto	
Percepción de la ciudadanía sobre la calidad de la atención brindada por el personal de la SGG mejorada	Porcentaje de demandas ciudadanas atendidas satisfactoriamente en el marco de las atribuciones de la SGG.	Informe de Resultados de la encuesta de satisfacción de las ciudadanas y ciudadanos atendidos por personal de la SGG	La población atendida establece comunicación abierta y honesta con el personal de la SGG y contesta la encuesta de satisfacción	
Tipo	Dimensión	Frecuencia	Meta	Método de Cálculo
Gestión	Calidad	Trimestral	90%	Promedio de calificaciones obtenidas en la encuesta sobre el nivel de atención otorgada en la SGG

Componente 2				
Objetivo		Indicador	Medios de Verificación	Supuesto
Los servidores públicos de la SGG elevan su grado de profesionalismo orientado a la atención de demandas ciudadanas y a la implementación del sistema de mejora continua		Porcentaje necesidades de capacitación atendidas	Informe del grado de profesionalización del personal adscrito a la SGG	Los funcionarios públicos aplican los conocimientos adquiridos en los procesos de capacitación
Tipo	Dimensión	Frecuencia	Meta	Método de Cálculo
Estratégico	Eficiencia	Semestral	75%	(Personal que ha recibido capacitación específica/personal adscrito a la SGG que requiere capacitación para la implementación del sistema de mejora continua y para la atención de demandas ciudadanas) *100

Anexo 9: Valoración Final del programa

Tema	Preguntas	Nivel obtenido	Justificación
Justificación de la creación y del diseño del programa	1 a 3	0.67	Se observó en el árbol del problema, que las relaciones causales que definen el problema son débiles, adicionalmente, no se cuenta con un diagnóstico del pp y al documentar experiencias de otras latitudes no se dimensiona adecuadamente el alcance de las mismas con respecto a los aciertos o fallas que el pp e074 puede adoptar o evitar
Contribución a la meta y estrategias nacionales	4 a 6	1.00	Se observó una débil vinculación a los objetivos estatales y a los objetivos nacionales, lo cual sugiere la verificación tanto del propósito del pp como de los objetivos plasmados en los instrumentos de planeación estatal.
Población potencial, objetivo y mecanismos de elección	7 a 12	1.20	No se define adecuadamente la población que recibirá los bienes y servicios del programa, sin embargo, es posible identificar en los clientes internos "personal adscrito a la SGG" una población que recibe beneficios del programa.
Padrón de beneficiarios y mecanismos de atención	13 a 15	2.00	No se cuenta con padrón de beneficiarios, sin embargo, en caso de que el programa adopte como objetivo primordial la capacitación, como parte importante del proceso de mejora continua para elevar la calidad en la atención a la ciudadanía, el padrón de beneficiarios se puede integrar a partir de los registros del personal adscrito a la SGG.
Matriz de Indicadores para Resultados	16 a 26	1.60	La lógica vertical del programa se observa débil derivado del planteamiento del propósito del programa y las débiles relaciones de causalidad de los componentes con este. Asimismo los indicadores del nivel estratégico no se encuentran vinculados a sus respectivos objetivos, lo cual no permite dimensionar adecuadamente los logros del programa.
Presupuesto y rendición de cuentas	27 a 29	2.00	Se observó oportunidad de mejora en el grado de desagregación de la información presupuestaria, a fin de identificar el costo unitario para la producción de los componentes del programa, asimismo, la información de los resultados del programa (indicadores estratégicos y de gestión) no es de fácil acceso.

Complementariedades y coincidencias con otros programas federales	30	N.A.	Se observó complementariedad con el programa P017 ya que su objetivo es la capacitación dirigida a funcionarios públicos municipales, se sugiere verificar los elementos en común a fin de valorar la posibilidad de fusionarlo con este.
Valoración final		1.41	

Anexo 10: Análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas

Capacidades Internas		Factores Externos	
Fortalezas		Oportunidades	
(Cualquier capacidad con la que cuenta la dependencia o entidad que le permita aprovechar sus recursos para la obtención de sus objetivos)		(Cualquier factor externo fuera del control de la dependencia o entidad que puede ser aprovechado para la obtención de sus objetivos)	
<ul style="list-style-type: none"> • Marco normativo actualizado • Una planeación más eficiente • Programación y presupuestación basada en resultados • Logro de objetivos programados • Un ejercicio más eficaz de los recursos • Una mejora en la evaluación de la gestión • Capital humano mejor capacitado • Prestación de trámites y servicios con calidad • Transparencia en la información • Imagen institucional basada en una gestión eficiente, honesta y cercana a la gente 		<ul style="list-style-type: none"> • Inclusión y participación en programas especiales • Actualizaciones normativas de carácter general para las Dependencias y Entidades Mejoras y actualizaciones en el sistema para la programación para resultados, así como en la metodología para la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados • Mayor difusión y oportunidades para capacitación del personal de la Secretaría General de Gobierno • Aportaciones federales, municipales y recursos extraordinarios derivados de programas, acuerdos y convenios, a través de los cuales la Secretaría General de Gobierno puede acercar a la ciudadanía mediante una gestión eficaz y eficiente, mejores oportunidades, atención y prestación de trámites y servicios. 	
Debilidades		Amenazas	
(Cualquier limitante Interna de la dependencia o entidad que puede afectar la obtención de sus objetivos)		(Cualquier factor externo fuera de control de la dependencia o entidad que pueda afectar la obtención de sus objetivos).	
<ul style="list-style-type: none"> • Al realizar una reestructura, se presenta una debilidad importante, ya que por un periodo de tiempo se carece de reglamento interior actualizado y publicado conforme a la nueva estructura orgánica registrada ante la Secretaría de Finanzas y Administración, caso que a su vez detiene la actualización de manuales de organización y de procedimientos. • Así mismo si los elementos anteriores, no es posible realizar un reprogramación de metas en los programas presupuestarios, por lo que el cumplimiento de metas en actividades e indicadores que son evaluados, se ve afectado debido al cambio de atribuciones y funciones de las unidades administrativas, lo que tiene como consecuencia la imagen de una Secretaría con falta de planeación, mala gestión e incumplimiento de objetivos. 		<ul style="list-style-type: none"> • Reingeniería o reestructura del Gobierno del Estado, mediante la cual procede la reducción del capital humano • Reducción presupuestal, la cual afecta directamente la operatividad de las áreas y limita la atención que se puede dar al interior del Estado como Secretaría General del Gobierno. • Falta de interés de la ciudadanía por involucrarse en las políticas públicas 	