

EVALUACIÓN EXTERNA DE DISEÑO
DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO

M011

Apoyo administrativo,
jurídico y ejecutivo

EJERCICIO FISCAL 2018



**Gobierno
de Puebla**
Hacer historia. Hacer futuro.



Consultores
Wahr s.c.



Secretaría de
Planeación y Finanzas
Gobierno de Puebla



EVALUACIÓN EXTERNA DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO

M011

Apoyo administrativo, jurídico y ejecutivo

EJERCICIO FISCAL 2018

**GOBIERNO DEL ESTADO DE PUEBLA
SECRETARÍA DE PLANEACIÓN Y FINANZAS**

Todos los derechos reservados.
Secretaría de Planeación y Finanzas, Gobierno del Estado de Puebla.
Elaborado por Consultores Wahr S.C.
Impreso en Puebla, México.
Octubre de 2019.





Índice

Introducción	1
Marco normativo de la evaluación	4
Criterios técnicos y metodológicos para la evaluación del Programa presupuestario (Pp) M011	7
Descripción general del Programa presupuestario (Pp)	9
Apartados de la Evaluación y metodología	13
I. Justificación de la creación y diseño del Pp	13
II. Contribución a las metas y estrategias estatales	20
III. Poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo	25
IV. Matriz de Indicadores para Resultados	33
V. Análisis de posibles complementariedades y coincidencias con otros Pp	47
Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Pp	49
Valoración Final del Diseño del Programa	50
Hallazgos y recomendaciones clasificadas por apartado	51
Conclusiones	56
Bibliografía	58
Anexos	60
Anexo 1. Características CREMA de los indicadores	60
Anexo 2. Elementos de las Fichas Técnicas de Indicadores	63
Anexo 3. Propuesta de mejora de la Matriz de Indicadores para Resultados	65
Ficha Técnica con los datos generales de la evaluación	67
Formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas (Ficha CONAC)	71
Glosario	81
Apartado de referencia	85





Índice de tablas

Tabla 1. Normativa Federal.....	4
Tabla 2. Normativa Estatal.....	5
Tabla 3. Relación de Apartados y preguntas de la 'Evaluación de Diseño'.....	8
Tabla 4. Descripción general del Programa presupuestario (Pp).....	9
Tabla 5. Definición del área de enfoque.....	16
Tabla 6. Vinculación de los objetivos del Pp con los instrumentos de planeación PED, PI y ODS.....	21
Tabla 7. Identificación y cuantificación de la población o área de enfoque del Pp.....	26
Tabla 8. Evolución de la Cobertura	29
Tabla 9. Promedio simple de cumplimiento de características por parte de las Actividades	34
Tabla 10. Promedio simple de cumplimiento de las características por parte de los Componentes...	37
Tabla 11. Promedio simple de las características CREMA que cumplen los Indicadores.....	43
Tabla 12. Promedio simple de los elementos con los que cuenta la Ficha Técnica de Indicadores...	45
Tabla 13. Propuesta de Concentrado del Pp M011.....	46
Tabla 14. Complementariedades y coincidencias entre el Pp M011 Apoyo administrativo, jurídico y ejecutivo con otros Programas presupuestarios.....	47
Tabla 15. Análisis FODA.....	49
Tabla 16. Valoración Final del Diseño del Programa	50
Tabla 17. Dependencias que forman parte de la Administración Pública Estatal.....	85





Introducción

Si se mide, se puede comparar, si se compara se puede mejorar, y si mejora no solo se tendrán mayores probabilidades de alcanzar los resultados esperados, sino que el ejercicio y control de las políticas y los programas públicos tendrán un mejor desempeño.

La Evaluación es un instrumento metodológico que permite medir, comparar y retroalimentar, el cual mediante un análisis sistemático y objetivo tiene la finalidad de determinar la pertinencia y el logro de objetivos y metas, así como la eficacia, eficiencia, economía, calidad e impacto en el desempeño (Secretaría de Hacienda y Crédito Público [SHCP], 2007).

La intervención gubernamental busca a través de la implementación de acciones coordinadas y articuladas la generación de valor público, para mejorar las condiciones de vida y los medios para el desarrollo de la población, y necesita de una herramienta que posibilite instaurar parámetros de análisis y medición, centrados en conseguir información valiosa o estratégica para la toma de decisiones, que contribuya al cumplimiento de los objetivos proyectados preponderando los resultados.

Uno de los principales objetivos de la evaluación del desempeño es emitir recomendaciones para la mejora continua de los procesos de gestión, las cuales derivan de los hallazgos identificados durante el análisis a las políticas o programas públicos, y con base en ello, orientar el gasto para que los bienes o servicios que entregan y/o producen las políticas o los programas, respondan a las necesidades y demandas de la sociedad, es decir, un gasto con calidad que genere valor público.

De acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024 (Secretaría de Gobernación, 2019, p. 33-37), se contempla lo siguiente:

En el numeral III.1 Eje transversal 1, "Igualdad de género, no discriminación e inclusión", refiere a: *"la evaluación de las políticas, programas y acciones en todos los sectores, ámbitos y territorios, con perspectiva de género, no discriminación, de ciclo de vida, de interculturalidad y de desarrollo territorial."*;

En el numeral III.2 Eje transversal 2, "Combate a la corrupción y mejora de la gestión pública", en su inciso 3, dice que: *"Se orientará la política pública a resultados de corto, mediano y largo plazos, para lo cual se implementará la evaluación y seguimiento para la mejora continua del desempeño y la simplificación de normas, trámites y servicios"*.



En el ámbito local en el Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2019, en su Eje 5 denominado “Gobierno de Calidad y Abierto al Servicio de Todos”, el programa 23 “Gobierno eficaz y moderno”, y línea de acción 11 “Consolidar la evaluación del desempeño de la gestión pública con base en resultados”, se describe con el objetivo de consolidar la modernización de la Administración Pública Estatal hacia una Gestión para Resultados que permita crear valor público

La implementación de la Metodología del Marco Lógico (MML), ha permitido la definición y construcción de programas de la Administración Pública tanto a nivel nacional como estatal con criterios claros y homologados. Esta metodología es el fundamento lógico del Presupuesto basado en Resultados (PbR), que permite la construcción de la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) de los Programas presupuestarios (Pp), y que de acuerdo con el Programa Anual de Evaluación 2019, del Gobierno del Estado de Puebla, los Pp son: *“una categoría programática que permite organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos de los programas a cargo de los ejecutores del gasto público estatal para el cumplimiento de sus objetivos y metas”* (Secretaría de Planeación y Finanzas [SPF], 2019, p. 7). Aunado a esto, el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), es: *“el conjunto de elementos metodológicos que permitan realizar una valoración objetiva del desempeño de programas, bajo el principio de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión, que permitan conocer el impacto social de los Programas Presupuestarios y de los proyectos”* (Ley de Presupuesto y Gasto Público del Estado de Puebla, artículo 3, fracción LXIII, 2017), genera una retroalimentación de información estratégica de las etapas del ciclo presupuestario, aplicables en la toma de decisiones por los ejecutores del gasto; para que se planee, programe, presupueste, ejecute, monitoree, evalúe y rinda cuentas sobre los recursos ejercidos a través de los programas públicos.

La presente evaluación forma parte del Servicio de Consultoría para llevar a cabo la Evaluación Externa de los Programas presupuestarios, Ejercicio Fiscal 2018, del Gobierno del Estado de Puebla, con el objeto de cumplir con la obligación de realizar la Evaluación del Desempeño por una Instancia Externa, generar recomendaciones y fomentar la transparencia y rendición de cuentas.

De acuerdo con el elemento 13 de la primera tabla correspondiente al numeral 19 del Programa Anual de Evaluación 2019, el programa M011 Apoyo administrativo, jurídico y ejecutivo fue sujeto a una ‘Evaluación de Diseño’, la cual, de acuerdo con los Términos de Referencia definidos y publicados por la Dirección de Evaluación de la Secretaría de Planeación y Finanzas (antes Secretaría de Finanzas y Administración), tiene como ‘Objetivo General’ el siguiente:

Analizar y valorar el diseño del Programa presupuestario (Pp), para determinar si se cuentan con los elementos necesarios que permitan atender la problemática social identificada y con ello la atención hacia una población o área de enfoque.

Asimismo, los ‘Objetivos Específicos’ establecidos para esta evaluación son:



- ✓ Analizar la identificación de la problemática, causas-efectos y los actores involucrados, así como de la lógica de intervención que realiza el Pp.
- ✓ Examinar la pertinencia del Pp con respecto a los instrumentos de planeación estatales y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- ✓ Analizar el planteamiento lógico del problema-objetivos, así como la pertinencia de los indicadores para la medición del avance de los objetivos del Pp.
- ✓ Identificar si existen otros Pp que sean coincidentes, o bien complementarios en algún aspecto a fin de optimizar los recursos.
- ✓ Identificar hallazgos y recomendaciones que incidan en la mejora del Pp.

Bajo este contexto, se presentan a continuación los resultados obtenidos a partir de la 'Evaluación Externa de Diseño del Pp M011 "Apoyo administrativo, jurídico y ejecutivo', los cuales, de acuerdo con la metodología establecida por la Unidad Coordinadora, se apegan al análisis y valoración de 18 preguntas distribuidas en cinco apartados: I. Justificación de la creación y diseño del Pp; II. Contribución a las metas y estrategias estatales; III. Poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo; IV. Matriz de Indicadores para Resultados; y V. Análisis de posibles complementariedades y coincidencias con otros Pp.

Al término de los apartados antes mencionados, se muestra el análisis de 'Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)', mediante el cual se identificaron las capacidades internas y externas del ejecutor del Pp, en este caso el Secretaría de Competitividad, Trabajo y Desarrollo Económico, que durante 2018 incidieron en los procesos de gestión de dicho programa; seguido de la 'Valoración Final del Pp', cuyos valores promedio obtenidos derivan de las preguntas cerradas de cada apartado de la evaluación.

En la parte final de este informe, se señalan los principales hallazgos identificados en cada apartado, así como las recomendaciones que se consideran pertinentes y susceptibles de implementarse para mejorar el desempeño del Pp evaluado; cerrando con las conclusiones y los apartados complementarios (bibliografía y anexos) correspondientes.

A manera de resumen ejecutivo y en apego a los TdR aplicados, por último, se anexa el 'Formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas', documento establecido por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC), vigente y útil para homologar la presentación y difusión de la información que deriva de los ejercicios de evaluación del desempeño.



Marco normativo de la evaluación

La evaluación del desempeño del gasto público, de los Programas presupuestarios se enmarca normativamente en los siguientes instrumentos jurídicos, en el ámbito federal:

Tabla 1. Normativa Federal	
Instrumento Jurídico	Descripción
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM)	El artículo 134 establece que el uso de los recursos públicos debe ejercerse bajo criterios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados; y que los resultados del ejercicio de dichos recursos deben ser evaluados por instancias técnicas que establezcan la Federación y las entidades federativas.
Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH)	En los artículos 85 fracción I, 110 y 111, establece que los recursos federales que ejerzan las entidades federativas deben ser evaluados por instancias técnicas independientes especializados en la materia, a través de la verificación del grado de cumplimiento de los objetivos y metas, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan identificar el uso correcto del gasto público en beneficio de la sociedad para impulsar el desarrollo.
Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG)	En los artículos 54 y 79, se menciona que los resultados de la evaluación del desempeño de las entidades federativas forman parte de la cuenta pública; y que los entes públicos deberán publicar su Programa Anual de Evaluación (PAE), así como, las metodologías aplicables para la evaluación.
Guía para el diseño de la Matriz para Indicadores de Resultados	Documento emitido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que normaliza los criterios en la instrumentación de las MIR de los Pp, aplicando la Metodología del Marco Lógico, y que es referente en los procesos de programación y de evaluación de Pp.
Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados	Instrumento de apoyo y referencia que establece y homologa criterios técnicos para la elaboración de las MIR; esta Guía es emitida por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL).

Fuente: Elaboración propia.



En el ámbito estatal, la evaluación del desempeño de los Programas presupuestarios se enmarca en los siguientes instrumentos jurídicos:

Tabla 2. Normativa Estatal	
Instrumento Jurídico	Descripción
Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Puebla.	El artículo 108 menciona que los recursos económicos de que disponga el Estado se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a que estén destinados; y que el ejercicio será evaluado por instancias técnicas.
Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla.	En sus artículos 10 fracción V, 46, 49, 50, 51, y 52, se menciona respecto a los procesos de evaluación periódica para constatar los avances de los programas y presupuestos de la Administración Pública Estatal, comparando los resultados obtenidos con los objetivos y metas del Plan Estatal de Desarrollo, con la finalidad de retroalimentar las actividades de formulación e instrumentación y adoptar las medidas para su mejoramiento.
Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Puebla.	El artículo 33 fracción II da la atribución a la Secretaría de Planeación y Finanzas para llevar a cabo la evaluación de los programas sectoriales, institucionales, regionales, especiales y anuales, así también de las políticas públicas.
Ley de Presupuesto y Gasto Público del Estado de Puebla	Establece que es un Programa presupuestario (Pp) y sus alcances; y que los Pp materializan las prioridades y directrices del Plan Estatal de Desarrollo (PED), así como los instrumentos y herramientas de planeación que derivan de éste, así también, se establece su evaluación a partir de metas e indicadores definidos en los documentos programáticos correspondientes a cada Pp.
Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2017-2018	El Programa '34. Planeación y Evaluación Estratégica' correspondiente al 'Eje 5. Buen Gobierno' del PED 2017-2018, tiene por objetivo "consolidar la modernización de la administración pública estatal hacia una Gestión para Resultados que permita crear valor público" y señala como meta "ubicar a Puebla en los primeros lugares nacionales en implementación de Presupuesto con base en Resultados y Sistema de Evaluación de Desempeño", a través del cumplimiento de las líneas de acción 9, 10, 11, 12 y 13.

Tabla 2. Normativa Estatal

Instrumento Jurídico	Descripción
Programa Anual de Evaluación (PAE) 2019.	El Programa '34. Planeación y Evaluación Estratégica' correspondiente al 'Eje 5. Buen Gobierno' del PED 2017-2018, tiene por objetivo "consolidar la modernización de la administración pública estatal hacia una Gestión para Resultados que permita crear valor público" y señala como meta "ubicar a Puebla en los primeros lugares nacionales en implementación de Presupuesto con base en Resultados y Sistema de Evaluación de Desempeño", a través del cumplimiento de las líneas de acción 9, 10, 11, 12 y 13.
Manual de Programación y Presupuestación	Documento emitido por la Secretaría de Finanzas y Administración (ahora Secretaría de Planeación y Finanzas), que considera el enfoque de la GpR y el PbR para la formulación ordenada de los Pp; así mismo, establece como objetivo guiar la programación de las acciones o intervenciones públicas de cada Dependencia y Entidad de la Administración Pública Estatal para la formulación de los Pp, alineados con la planeación para el desarrollo del Estado, considerando indicadores de desempeño que permitan que durante el ejercicio del gasto, se genere la información sobre el desempeño necesaria para que sus resultados e impactos sean evaluados, así como para su evaluación pertinente.

Fuente: Elaboración propia.



Criterios técnicos y metodológicos para la evaluación del Programa presupuestario (Pp) M011

Los 'Criterios técnicos y metodológicos para la evaluación de los Programas presupuestarios', empleados en el proceso de la presente evaluación, se fundamentan en los Términos de Referencia (TdR) correspondientes al tipo de evaluación publicados por la DEV, de acuerdo con el PAE 2019.

De acuerdo con el numeral 19 del PAE 2019, los tres tipos de evaluación son:

1. Evaluación de Diseño
2. Evaluación de Consistencia y Resultados
3. Evaluación Específica de Desempeño

La evaluación se realizó mediante un análisis de gabinete con base en información proporcionada por la Dirección de Evaluación, de la Secretaría de Planeación y Finanzas, quien funge como la instancia Coordinadora, mediante la plataforma de GIEP (Gestor de Insumos para la Evaluación de Programas). Así también, se realizó investigación de información oficial de carácter público disponible en portales institucionales que se consideró necesaria para el análisis pertinente.

De acuerdo con los TdR, se define como análisis de gabinete al conjunto de actividades que involucra el acopio, organización y valoración de información concentrada en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones internas y/o externas y documentación pública.

Para la investigación y análisis durante la evolución el enfoque empleado fue de tipo mixto, de acuerdo con las características y tipo de evaluación, por lo que se realizó análisis cualitativo y cuantitativo, con base en los TdR.

La investigación consideró la revisión de documentos públicos, estadísticas y datos en portales de internet de carácter oficial, que permitió analizar la calidad de la información de cada Pp evaluado.

De conformidad con los TdR, para estas evaluaciones de los Pp se aplicaron los principios de objetividad e imparcialidad, en cada uno de los apartados temáticos analizados, que comprenden el cuerpo del cuestionario contenido en los TdR, para exponer con mayor claridad tanto los hallazgos como los resultados obtenidos en la evaluación, y asentar las recomendaciones pertinentes.

Para la evaluación tipo "Diseño", se consideraron los cinco apartados temáticos del cuestionario incluido en los TdR, y que está conformado por 18 preguntas, agrupadas como a continuación se describe:



Tabla 3. Relación de Apartados y preguntas de la 'Evaluación de Diseño'

Apartado	Preguntas	Total
I. Justificación de la creación y diseño del Pp	1 a 4	4
II. Contribución a las metas y estrategias estatales	5	1
III. Poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo	6 a 10	5
IV. Matriz de Indicadores para Resultados	11 a 17	7
V. Análisis de posibles complementariedades y coincidencias con otros Pp	18	1
Total		18

De las 18 preguntas del cuestionario, 16 preguntas requirieron un esquema binario ("Sí" / "No") de respuesta, el cual fue justificado con el análisis de la evidencia documental identificada y el nivel de cumplimiento de las características que éstas presentaron en función de las preguntas correspondientes. Para los casos cuando la respuesta fue "Sí", se estableció un valor en la escala de 1 a 4, de acuerdo con el nivel detectado de cumplimiento antes señalado. Mientras que cuando la respuesta fue "No", se estableció el valor cero (0) y se justificó el porqué del incumplimiento con los criterios.

Para las preguntas que no incluyeron respuesta binaria se respondió y justificó con base en un análisis sustentado en evidencia documental y se expusieron los principales argumentos, los hallazgos y las recomendaciones pertinentes.

Para calcular los promedios a los que hacen referencia los TdR en los criterios de valoración correspondientes a las preguntas 11, 12, 15 y 16, se identificaron y describieron las características o atributos con los que contó cada elemento evaluado (Actividades, Componentes, Indicadores, Fichas Técnicas, Metas y Medios de Verificación, de acuerdo con cada caso); se obtuvo la suma de los promedios simples de la cantidad de características que mostró cada elemento evaluado y se asignó la valoración (de 1 a 4) en función del promedio calculado.

Se realizó el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) del Pp, el cual se asentó en el presente documento (ver Anexo correspondiente) derivado de los hallazgos encontrados durante el proceso de análisis y valoración del Pp.

De acuerdo con los TdR, se realizó la Valoración General del Pp, el cual se obtuvo promediando los valores del nivel alcanzado en las respuestas de las preguntas específicas, por apartado temático, con base en la información procesada y analizada en la aplicación de la evaluación.

Manteniendo la referencia de los TdR, las recomendaciones que emanan de la presente evaluación, están correlacionadas directamente con los hallazgos identificados para cada apartado temático del proceso de evaluación del Pp.



Descripción general del Programa presupuestario (Pp)

Tabla 4. Descripción general del Programa presupuestario (Pp)

Nombre del Pp:	Apoyo administrativo, jurídico y ejecutivo
Clave o categoría presupuestal:	M011
Responsable del Pp:	Titular: Olivia Salomón Vivaldo Secretaría de Economía (antes Secretaría de Competitividad, Trabajo y Desarrollo Económico)
Año de inicio de operación del Pp:	2018
Tipo de evaluación:	Externa de Diseño
Año del Ejercicio Fiscal evaluado:	2018

Problema o necesidad que el Pp pretende atender, atenuar o resolver

Las unidades administrativas de la Secretaría con funciones sustantivas demandan servicios oportunos, de calidad y eficiencia.

La contribución del Pp a las Metas y objetivos estatales a los que se vincula

Plan Estatal de Desarrollo 2017 – 2018:

Eje 2. Prosperidad y empleos:

Objetivo General: crear y consolidar las condiciones necesarias para detonar el crecimiento económico sostenido, con la finalidad de generar desarrollo económico equitativo entre sus regiones, a través del fortalecimiento de las capacidades individuales para vivir con dignidad.

Estrategia General: estimular la actividad económica a través del aprovechamiento de las oportunidades del dinamismo exógeno y de las características del propio territorio, que impulsen el desarrollo económico territorial y la generación de ingresos.

Programa Estratégico 12. Impulso al fortalecimiento económico del Estado.

Objetivo:

fortalecer la estructura productiva en los sectores económicos de la entidad, para beneficio de los productores locales y la economía de las familias poblanas.

Estrategia:

diseñar e implementar políticas económicas de corte integral, con énfasis en el reconocimiento, dignificación, especialización y tecnificación en los procesos productivos de los sectores económicos, que permitan fortalecer las cadenas productivas e incrementar la comercialización de los productos locales.

Programa 13: dinamismo Económico Regional

Objetivo:



Tabla 4. Descripción general del Programa presupuestario (Pp)

impulsar el desarrollo económico equilibrado y sustentable en todo el territorio, aprovechando las fortalezas productivas en cada región.

Estrategia:

generar sinergias productivas con apoyo del sector empresarial, a través de las cuales se fortalezca tanto la economía regional como el desarrollo socioeconómico, y se incrementen, mejoren y potencialicen las actividades productivas.

Programa 14: Inversión y Emprendimiento para progresar.

Objetivo:

impulsar a Puebla como destino para la realización de negocios, la apertura y crecimiento de empresas y la atracción de inversiones, que fortalezcan el desarrollo económico sostenido y la generación de fuentes de empleo.

Estrategia:

establecer un esquema de coordinación y participación entre el Gobierno, el sector empresarial, los sindicatos y la sociedad civil, para fortalecer el clima de negocios en la entidad, favoreciendo el desarrollo económico y el bienestar de los poblanos.

Programa 16: Impulso al empleo y la estabilidad laboral.

Objetivo:

propiciar la estabilidad laboral con prácticas de conciliación con los sectores productivo y laboral, para generar mayor dinamismo económico que permita una mayor inversión en el estado y, en consecuencia, generar fuentes de empleo para jóvenes, mujeres y adultos mayores, mejorando la calidad de vida de las familias poblanas.

Estrategia:

impulsar políticas públicas en coordinación con los tres niveles de gobierno y del sector privado para reducir el desempleo existente en la entidad, mediante la creación de fuentes formales de empleo.

Líneas de Acción:

2.13.13. Dar cumplimiento a las actividades administrativas, jurídicas y ejecutivas.

2.14.22. Dar cumplimiento a las actividades administrativas, jurídicas y ejecutivas.

2.16.17. Dar cumplimiento a las actividades administrativas, jurídicas y ejecutivas.

2.12.24. Dar cumplimiento a las actividades administrativas, jurídicas y ejecutivas.

2.14.12. Utilizar tecnologías de la información, así como otros medios para la programación del Estado como destino para inversiones.

Descripción de los objetivos del Pp, así como de los bienes y/o servicios que ofrece (componentes).

Fin: Contribuir a la intervención de las áreas en la atención de los problemas del sector económico y empleo.

Propósito: Las Unidades Administrativas de la Secretaría se atienden con servicios administrativos, jurídicos y ejecutivos para su óptimo desempeño.

Componente 1: Servicios jurídicos, otorgados.

Componente 2: Servicios administrativos, otorgados.

Componente 3: Sistema de información económica del estado de Puebla, disponible. -Número de informes de la difusión al decálogo del trato digno hacia los animales en las 7 regiones del estado de Puebla, realizado.

Identificación y cuantificación de la población o área de enfoque



Tabla 4. Descripción general del Programa presupuestario (Pp)

Población	Descripción	Cuantificación	Unidad de medida
Potencial:	Unidades Administrativa de la Secretaría de Competitividad, Trabajo y Desarrollo Económico que requieren apoyo en materia administrativa, jurídica y ejecutiva.	23	Unidad Administrativa
Objetivo:	Unidades Administrativa de la Secretaría de Competitividad, Trabajo y Desarrollo Económico que requieren apoyo en materia administrativa, jurídica y ejecutiva.	23	Unidad Administrativa
Atendida:	Unidades Administrativa de la Secretaría de Competitividad, Trabajo y Desarrollo Económico que requieren apoyo en materia administrativa, jurídica y ejecutiva.	23	Unidad Administrativa
Presupuesto del Pp para el Ejercicio Fiscal evaluado			
Aprobado:	\$259,879,119.00		
Modificado:	\$31,277,256.67		
Devengado:	\$30,877,002.36		
Metas de los indicadores de Fin, Propósito y Componentes, así como los de nivel actividad que se consideren relevantes.			
Fin	Realizar el 100% de acciones de intervención en la atención del problema de los sectores económicos y empleo.		
Propósito	Realizar el 88.89% en el nivel de atención en servicios administrativos, jurídicos y ejecutivos a las áreas de la Secretaría.		
Componente(s)	Componente 1: realizar el 100% de servicios jurídicos. Componente 2: realizar el 100% de servicios administrativos. Componente3: realizar el 100% en el nivel de disponibilidad del sistema de información económica del Estado de Puebla.		
Actividad (es)	- 1.1. Coordinar 4 actividades para asegurar el logro de los resultados previstos en el componente servicios jurídicos. - 1.2. Proporcionar 2 servicios de asesoría jurídica y transparencia. - 1.3. Proporcionar 2 servicios jurídicos en materia de lo contencioso y lo administrativo. - 2.1. Generar 12 informes para la delegación de la contraloría sobre el estado presupuestal del gasto descentralizado. - 2.2. Instrumentar 6 procedimientos de adjudicación en coordinación con la secretaria de finanzas y administración. - 2.3. Capacitar a 200 trabajadores de la dependencia.		



Tabla 4. Descripción general del Programa presupuestario (Pp)

- 2.4. Dar 2 mantenimientos preventivos a la red interna.
- 3.1. Realizar 4 reuniones de seguimiento para asegurar el logro de los resultados previstos en el componente sistema de información económica del Estado de Puebla.
- 3.2. Administrar 1 conjunto de información económica relevante del Estado de Puebla en 10 temáticas.
- 3.3. Vincular 7 regiones del estado a la oferta institucional de la SECOTRADE.

Resumen de la valoración de la pertinencia del diseño del Pp respecto a la atención del problema o necesidad.

Referente a la estructura analítica del Pp M011, se identificó que el problema central establecido por el ejecutor en el 'Árbol de problemas' no se apega a la MML y dado que este no fue redactado como un hecho negativo, se sugirió la siguiente propuesta: "Las Unidades Administrativas de la Secretaría de Competitividad, Trabajo y Desarrollo Económico presentan deficientes servicios administrativos interinstitucionales".

Cabe resaltar que, la definición del problema central tampoco fue presentada de manera clara, puesto que, su redacción hace referencia a la falta de servicios oportunos, de calidad y eficiencia, sin detallar que tipos de servicios, en consecuencia, limita valorar la consistencia de las causas de primer orden con el problema.

También se observó oportunidad de mejora en la acotación de cada concepto poblacional del Pp, ya que se estableció la misma definición y cuantificación en cada uno de estos. Si bien se puede inferir que, el problema se presenta en todas las Unidades Administrativas, se considera necesario la existencia de un criterio de priorización que permita realizar una acotación correcta de cada uno de los conceptos poblacionales.

En cuanto a la MIR del Pp, los elementos antes descritos incidieron en su lógica vertical y horizontal, motivo por el cual se propusieron alternativas de mejora a fin de que, cada nivel de objetivo de dicho instrumento, se apegue a lo señalado por la MML.

Fuente: elaboración propia con base en los siguientes documentos programáticos del Pp M011: 'Árbol de problemas'; 'Diagnóstico'; 'MIR'; 'Alineación estratégica'; 'Análisis de la población objetivo'; 'Ficha Técnica de Indicadores'.



I. Justificación de la creación y diseño del Pp

1. ¿El problema o necesidad que busca resolver o atender el Pp cuenta con las siguientes características:

Características	Cumple
a) Está identificado en un documento del Diagnóstico del Pp.	Sí
b) Se formula como un hecho negativo o como una situación que puede ser revertida, de acuerdo con la MML.	Sí
c) Contiene a la población o área de enfoque potencial u objetivo.	Sí
d) Se revisa o actualiza periódicamente?	No

Respuesta general: Sí

Nivel	Criterio
3	El Pp tiene identificado el problema o necesidad que busca resolver, y el problema cumple con tres de las características establecidas en la pregunta.

Justificación:

El programa presupuestario (Pp) M011 - Apoyo administrativo, jurídico y ejecutivo cuenta entre otros documentos con un Diagnóstico y el instrumento Árbol de problemas, los cuales precisan el problema central como:

"Las Unidades Administrativas de la Secretaría con funciones sustantivas demandan servicios oportunos, de calidad y eficiencia".

De lo anterior, se estableció el cumplimiento del inciso a), ya que, el problema central del Pp se encuentra documentado tanto en el Diagnóstico como en el Árbol de problemas.

Del problema presentado, se identificó que, este no se apega a la MML ya que, este al expresar *"demandan servicios"*, implica la falta de un servicio. Por lo tanto, el inciso b) no se cumple.



Respecto a la característica del inciso c), se estableció el cumplimiento de este, ya que, en la definición del problema se establece el área de enfoque como las *"Unidades Administrativas de la Secretaría con funciones sustantivas"*.

En cuanto al último inciso, se observó que, ni el Diagnóstico ni el Árbol de problemas establecen de forma específica el periodo de actualización del problema, por lo cual, el inciso d) no se cumple.

Se concluyó el análisis del presente reactivo con las siguientes observaciones y recomendaciones:

Dado que, el problema no se redacta como un hecho negativo, se sugiere considerar la siguiente propuesta: *"Las Unidades Administrativas de la Secretaría de Competitividad, Trabajo y Desarrollo Económico presentan deficientes servicios administrativos interinstitucionales"*.

Se observó que, la descripción del área de enfoque presenta oportunidad de mejora, ya que, no establece con mayor claridad cuáles son las unidades con funciones sustantivas. Por lo que, se recomienda valorar la adecuación del área de enfoque, considerando algún criterio en específico como: nivel jerárquico, función y/o clasificación; o de ser el caso referir que unidades realizan funciones sustantivas. Esto con la finalidad de conocer con certeza el universo que presenta el problema.

Finalmente, dado que, en los *"Lineamientos para el proceso de programación y presupuestación para resultados del ejercicio fiscal 2018"* se definen las actividades y criterios de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal (APE), además de los procesos de revisión y actualización de la MIR (establecido en el numeral 15), se infiere que, la documentación relacionada al Pp se revisa o actualiza de forma anual, por lo que, se recomienda incluir de manera textual dentro del Diagnóstico la revisión o actualización del problema.

2. ¿El Diagnóstico del Pp describe de manera específica:

Características	Cumple
a) El problema o necesidad identificado y que será atendido por el Pp	Sí
b) Causas, efectos y características del problema o necesidad, estructuradas y argumentadas de manera sólida o consistente de acuerdo con la MML	No
c) Cuantificación y caracterización de la población o área de enfoque que presenta el problema o necesidad	Sí



d) Ubicación territorial de la población o área de enfoque que presenta el problema o necesidad	No
---	----

e) Periodo o plazo para su actualización?	No
---	----

Respuesta general: Sí

Nivel	Criterio
2	El Pp cuenta con un diagnóstico y cumple con dos de las características mencionadas en la pregunta.

Justificación:

Como se mencionó en el reactivo anterior, el Pp cuenta con el documento "Diagnóstico del Programa Presupuestarios M011 – Apoyo administrativo, jurídico y ejecutivo 2018", en el cual se define (en el apartado 1.2) el problema que se pretende atender de la siguiente manera:

- *"Las Unidades Administrativas de la Secretaría con funciones sustantivas demandan servicios oportunos, de calidad y eficiencia".*

En el apartado 1. Antecedentes y Descripción del Problema, del mismo documento, se menciona como áreas de mejora los procesos contables, jurídicos y administrativos, sin profundizar de forma detallada las causas y los efectos del problema a atender. Por otra parte, en el apartado 1.6 Árbol de problemas, se establecen de forma gráfica las causas de primer y segundo orden, además del efecto.

Cabe resaltar que, la definición del problema central no se presenta de manera clara, puesto que, su redacción hace referencia a la falta de servicios oportunos, de calidad y eficiencia, sin detallar que tipos de servicios, en consecuencia, limita valorar la consistencia de las causas de primer orden con el problema.

Otra observación consiste en que, el enfoque del programa hace referencia a una falta de servicios que brindan las Unidades Administrativas de manera interinstitucional, sin embargo, este enfoque es incorrecto, puesto que, a través del Reglamento Interior de la Secretaría de Competitividad, Trabajo y Desarrollo Económico se definen las atribuciones, responsabilidades y servicios otorgados de cada una de las Unidades Administrativas de dicha secretaria, por lo que, se recomienda modificar la orientación hacia una baja eficiencia de los procesos administrativos.

Las causas de primer orden definidas en el Árbol de problemas son las siguientes:

1. *"No se aprovechan los servicios jurídicos que otorga la Secretaría".*
2. *"Procesos de trámites y servicios complejos e ineficientes".*
3. *"La administración de la información económica es débil".*



De lo anterior, se observó que, la redacción de la primera causa es ambigua, ya que, al no especificar quién no aprovecha los servicios jurídicos, se puede interpretar de diferentes formas, por ejemplo, se puede decir, que personas externas a la secretaría, o el público en general son quienes no aprovechan los servicios.

La segunda causa tiene relación directa con el problema, considerando este último bajo el enfoque de limitada eficiencia de procesos administrativos.

Respecto a la última causa no se identificó una relación con el problema, toda vez que el tener información económica limitada, no afecta directamente el desempeño de todas las Unidades Administrativas de la secretaría.

Se identificó dentro del Árbol de problemas el siguiente efecto:

- *"Baja intervención en la atención de los problemas de los sectores económicos y el empleo".*

Se observó que, el efecto definido es resultado del problema dado que, el desempeño de las Unidades Administrativas limita el cumplimiento de los asuntos competencia de la Secretaría en temas económicos y de empleo.

Con base en el análisis anterior, se estableció el incumplimiento del inciso b), ya que, en general, tanto las causas como el problema no se apegan a la MML en sentido estricto, por lo que, presentan oportunidades de mejora significativas. Por otro lado, se observó que, el efecto es la consecuencia directa del problema.

Respecto a la característica del inciso c), en el documento Diagnóstico en el apartado 3.1 *"Metodología para la identificación de la población objetivos y definición de fuentes de información"*, se cuantifica los conceptos poblacionales, así como su definición de cada uno. Por lo que, el inciso se da por cumplido.

Cabe mencionar que la definición del área de enfoque de este apartado difiere con la redacción del problema:

Tabla 5. Definición del área de enfoque		
1.2 Definición del Problema	1.6 Árbol de Problemas	Apartado 3.1 Metodología para la identificación de la población objetivos y de fuentes de información
Unidades Administrativas de la Secretaría con funciones sustantivas.	Unidades Administrativas de la Secretaría.	Unidades Administrativas de la Secretaría.

Fuente: elaboración propia con base en el Árbol de problemas, y en el Diagnóstico del Pp.

En cuanto al inciso d) se observó que, no se establece de forma específica la ubicación territorial del área de enfoque, por lo que, el inciso no se cumple. Cabe mencionar que, las Unidades Administrativas



competen a la Secretaría de Competitividad, Trabajo y Desarrollo Económico del gobierno del Estado de Puebla. Siendo su ubicación territorial la Secretaría, por lo cual, se recomienda establecer de manera textual la ubicación territorial de las Unidades Administrativas.

Con respecto al último inciso, se observó que, dentro del documento Diagnóstico, no se establece de forma explícita su periodo de actualización. Por lo tanto, el inciso e) no se cumple. Cabe mencionar que, de acuerdo con los *"Lineamientos para el proceso de programación y presupuestación para resultados del ejercicio fiscal 2018"* se definen las actividades y criterios de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal (APE), además de los procesos de revisión y actualización de la MIR (establecido en el numeral 15), se infiere, por lo tanto, que el Diagnóstico se actualiza anualmente. En este sentido, se recomienda a los Responsables del Pp, incluir de manera específica el periodo de revisión o actualización dentro del Diagnóstico.

De acuerdo con el análisis anterior, se concluyó que, la construcción del programa presenta oportunidad de mejora en el enfoque del problema, lo cual conlleva a un fortalecimiento de las causas que lo propician. Y, por lo tanto, se sugiere redefinir el problema central, así como identificar las causas que generan dicho problema.

3. ¿Existe justificación teórica o empírica de la intervención del Pp y ésta cumple con las siguientes características:

Características		Cumple
a)	Está documentada.	No
b)	Sustenta el tipo de intervención que el Pp lleva a cabo.	No
c)	Se revisa o actualiza la evidencia empleada para definir la intervención que realizará el Pp.	No
d)	Es consistente con la lógica causal del problema que se busca resolver?	No

Respuesta general: No

Nivel	Criterio
0	El Pp no cuenta con justificación teórica o empírica.

Justificación:



Dentro del documento Diagnóstico del Pp, no se identificó información que haga referencia a una justificación teórica o empírica. De acuerdo con el Instructivo de llenado del Diagnóstico del Programa Presupuestario, se menciona que, en el apartado 1.5 Experiencias de atención, se deberá realizar el *"recuento de las experiencias de políticas públicas, en el ámbito local o nacional, que tuvieron o tienen como objetivo la atención del problema señalando sus logros, fallos y resultados"*. En este sentido, la información vertida en dicho apartado no hace referencia a experiencias similares con el problema descrito, y solo presenta una breve descripción del programa M011, es decir, se describe de manera resumida el nombre del programa, su población objetivo, el objetivo del programa, su operación, además de señalar como resultado lo siguiente: *"Asegurar la operación y contribuir al logro de los objetivos y metas de las unidades administrativas de la Secretaría"*.

Con base en lo anterior, se reitera que el Pp M011 no cuenta con una justificación teórica ni empírica, ya que, no presenta datos estadísticos o cuantitativos, ni estudios o publicaciones especializadas que fundamenten la intervención del Pp de manera teórica o empírica. Por lo que, se considera un área de oportunidad en el diseño del programa.

Cabe mencionar que a nivel estatal se cuenta con el Pp M008 - Apoyo Administrativo del Sector Educativo, que atiende un problema similar al del programa evaluado, por lo que, es importante que la Unidad Responsable considere elementos de éxito de dicho programa, y de ser el caso, lo integre en el diseño del Pp.

Por lo anterior se recomienda integrar al Diagnóstico información de experiencias de políticas públicas relacionadas con el problema planteado, en el ámbito local, nacional e internacional; de ser el caso, de estudios realizados por instituciones académicas, con el objetivo de adoptar en el diseño del programa elementos de éxitos para la resolución del problema, permitiendo robustecer la estructura lógica del programa.

4. ¿La modalidad o clasificación presupuestaria del Pp es consistente con:

Características	Cumple
a) El problema público o necesidad identificada.	Sí
b) El nombre o denominación del programa.	Sí
c) Componentes (bienes o servicios) que el Pp genera.	Sí
d) Mecanismo de intervención adoptado?	No



Respuesta general: Sí

Nivel	Criterio
3	La modalidad del Pp es consistente con tres de las características mencionadas en la pregunta.

Justificación:

La clasificación y denominación del programa evaluado es M011 – Apoyo administrativo, jurídico y ejecutivo; con base en el Acuerdo por el que se emite la Clasificación Programática por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC), donde la modalidad M , corresponde a la clasificación de “*Apoyo al proceso presupuestario y para mejorar la eficiencia institucional*”. Se observó que, tanto el problema como el nombre del Pp, es consistente con la modalidad.

Por otra parte, el programa tiene como Propósito que, “*Las Unidades Administrativas de la Secretaría se atienden con servicios administrativos, jurídicos y ejecutivos para su óptimo desempeño*”, identificando que, el objetivo del programa también es congruente con la modalidad definida.

Respecto a la característica del inciso c), se observó que este, cumple parcialmente, dado que, los Componentes 1 y 2, proporcionan servicios relacionados con la mejora institucional, mientras que, el componente 3, hace referencia a un sistema de información económica sin presentar una relación clara con el propósito del Pp.

Finalmente, se observó oportunidad de mejora en el mecanismo de intervención, toda vez que, las actividades 1.1, 2.1, 2.2, 3.1, 3.3 y 3.4 no hacen referencia a acciones de mejora institucional, por tal motivo es importante que el conjunto de acciones establecidas para la atención del programa sea consistente con la modalidad del programa. Por lo que, se recomienda verificar las acciones, los bienes y servicios que proporciona el programa, con la finalidad de que se encuentren relacionados directamente con los servicios de apoyos administrativos que mejoren la eficiencia presupuestal y operativa de la secretaría.



II. Contribución a las metas y estrategias estatales

5. El Propósito del programa está vinculado con los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo (PED), Programa Institucional, así como a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) considerando que:

Características	Cumple
a) La vinculación se encuentra documentada, es decir se establece la relación existente del Pp con los instrumentos de planeación en un documento institucional.	Sí
b) Existen conceptos comunes entre el Propósito y los objetivos o metas del PED, Programa Institucional o a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, por ejemplo: población o área de enfoque objetivo.	No
c) El logro del Propósito aporta al cumplimiento de alguna(s) de la(s) meta(s) o de alguno(s) de los objetivos del PED, Programa Institucional o a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.	Sí
d) La relación entre el Pp y los instrumentos de planeación (PED, Programa Institucional y/o ODS) se encuentra establecida hasta línea de acción.	Sí

Respuesta general: Sí

Nivel	Criterio
3	El Propósito del Pp está vinculado con alguno de los instrumentos de planeación y cuenta con tres de las características mencionadas en la pregunta.

Justificación:

El Pp evaluado cuenta con el instrumento "Alineación Estratégica del Programa Presupuestario", donde se establece la vinculación del programa con los instrumentos de planeación estatal, mencionando que objetivos de la MIR se encuentran relacionados con los Objetivos del PED. Por lo que, se dio por cumplido el inciso a).



Para el caso del programa M011, se establece la vinculación para los niveles de Fin, Componentes y Actividades. Siendo la siguiente alineación:

"Eje: 2 Prosperidad y Empleos".

Objetivo General: *"Crear y consolidar las condiciones necesarias para detonar el crecimiento económico sostenido, con la finalidad de generar desarrollo económico equitativo entre sus regiones, a través del fortalecimiento de las capacidades individuales para vivir con dignidad".*

Estrategia General: *"Estimular la actividad económica a través del aprovechamiento de las oportunidades del dinamismo exógeno y de las características del propio territorio, que impulsen el desarrollo económico territorial y la generación de ingresos".*

Programa Estratégico 12: *"Impulso al fortalecimiento económico del estado".*

Cabe mencionar que, en dicho instrumento, no se establece una vinculación explícita del nivel Propósito, en otras palabras, no se identificó conceptos comunes entre el Propósito y los objetivos del PED. Por lo que, el inciso b) no se cumplió. Siendo este el nivel que indica el efecto directo que el programa se propone alcanzar sobre la población o área de enfoque. Por tal motivo se recomienda establecer la vinculación de este nivel con los objetivos de los instrumentos de planeación estatal.

Se realizó un análisis en los instrumentos de planeación con la finalidad de identificar la contribución del Propósito, el cual tiene como objetivo: *"Las Unidades Administrativas de la Secretaría se atienden con servicios administrativos, jurídicos y ejecutivos para su óptimo desempeño"*, observando la vinculación con el PED 2017 – 2018 de la siguiente forma:

Tabla 6. Vinculación de los objetivos del Pp con los instrumentos de planeación PED, PI y ODS			
Objetivo(s) del Pp	Objetivos del PED / PI / ODS	Líneas de Acción del PED y/o del PI/ Metas del ODS	Tipo de contribución y justificación
Propósito: Las Unidades Administrativas de la Secretaría se atienden con servicios administrativos, jurídicos y ejecutivos para su óptimo desempeño.	Plan Estatal de Desarrollo 2017 – 2018:	2.13.13. Dar cumplimiento a las actividades administrativas, jurídicas y ejecutivas.	De acuerdo con lo observado se estableció una contribución indirecta entre el Propósito del Pp y los objetivos del PED 2017 – 2018.
	Eje 2. Prosperidad y empleos:	2.14.22. Dar cumplimiento a las actividades administrativas, jurídicas y ejecutivas.	Dado que, el logro del Propósito contribuye de manera indirecta al fortalecimiento o desarrollo económico. En otras palabras, al lograr que, las Unidades Administrativas de la Secretaría se atiendan con servicios administrativos, jurídicos y ejecutivos para su óptimo desempeño,
	Objetivo General: crear y consolidar las condiciones necesarias para detonar el crecimiento económico sostenido, con la finalidad de generar desarrollo económico equitativo entre sus regiones, a través del fortalecimiento de las capacidades individuales para vivir con dignidad.	2.16.17. Dar cumplimiento a las actividades administrativas, jurídicas y ejecutivas.	



Tabla 6. Vinculación de los objetivos del Pp con los instrumentos de planeación PED, PI y ODS

Objetivo(s) del Pp	Objetivos del PED / PI / ODS	Líneas de Acción del PED y/o del PI/ Metas del ODS	Tipo de contribución y justificación
	Estrategia General: estimular la actividad económica a través del aprovechamiento de las oportunidades del dinamismo exógeno y de las características del propio territorio, que impulsen el desarrollo económico territorial y la generación de ingresos. Programa Estratégico 12. Impulso al fortalecimiento económico del Estado. Objetivo: fortalecer la estructura productiva en los sectores económicos de la entidad, para beneficio de los productores locales y la economía de las familias poblanas. Estrategia: diseñar e implementar políticas económicas de corte integral, con énfasis en el reconocimiento, dignificación, especialización y tecnificación en los procesos productivos de los sectores económicos, que permitan fortalecer las cadenas productivas e incrementar la comercialización de los productos locales. Programa 13: dinamismo Económico Regional Objetivo: impulsar el desarrollo económico equilibrado y sustentable en todo el territorio, aprovechando las fortalezas productivas en cada región. Estrategia:	2.12.24. Dar cumplimiento a las actividades administrativas, jurídicas y ejecutivas. 2.14.12. Utilizar tecnologías de la información, así como otros medios para la programación del Estado como destino para inversiones.	esto contribuye a consolidar las condiciones necesarias para detonar el crecimiento económico.



Tabla 6. Vinculación de los objetivos del Pp con los instrumentos de planeación PED, PI y ODS

Objetivo(s) del Pp	Objetivos del PED / PI / ODS	Líneas de Acción del PED y/o del PI/ Metas del ODS	Tipo de contribución y justificación
	generar sinergias productivas con apoyo del sector empresarial, a través de las cuales se fortalezca tanto la economía regional como el desarrollo socioeconómico, y se incrementen, mejoren y potencialicen las actividades productivas.		
	Programa 14: Inversión y Emprendimiento para progresar.		
	Objetivo: impulsar a Puebla como destino para la realización de negocios, la apertura y crecimiento de empresas y la atracción de inversiones, que fortalezcan el desarrollo económico sostenido y la generación de fuentes de empleo.		
	Estrategia: establecer un esquema de coordinación y participación entre el Gobierno, el sector empresarial, los sindicatos y la sociedad civil, para fortalecer el clima de negocios en la entidad, favoreciendo el desarrollo económico y el bienestar de los poblanos.		
	Programa 16: Impulso al empleo y la estabilidad laboral.		
	Objetivo: propiciar la estabilidad laboral con prácticas de conciliación con los sectores productivo y laboral, para generar mayor dinamismo económico que permita una mayor inversión en el estado y, en		



Tabla 6. Vinculación de los objetivos del Pp con los instrumentos de planeación PED, PI y ODS

Objetivo(s) del Pp	Objetivos del PED / PI / ODS	Líneas de Acción del PED y/o del PI/ Metas del ODS	Tipo de contribución y justificación
	consecuencia, generar fuentes de empleo para jóvenes, mujeres y adultos mayores, mejorando la calidad de vida de las familias poblanas.		
	Estrategia: impulsar políticas públicas en coordinación con los tres niveles de gobierno y del sector privado para reducir el desempleo existente en la entidad, mediante la creación de fuentes formales de empleo.		

Fuente: elaboración propia con base en los documentos Alineación estratégica, Diagnóstico y la MIR del Programa presupuestario M011.

De la tabla anterior se observó que, el logro del Propósito contribuye de manera indirecta al fortalecimiento o desarrollo económico, lo cual, se relaciona con todos los objetivos del PED 2017 – 2018, específicamente con los objetivos del Eje 2, y de los programas estratégicos 12, 13, 14 y 16. Cumpliéndose así el inciso c).

Con respecto al inciso d), se estableció el cumplimiento de este, dado que, se identificó una intervención directa entre los Componentes del Pp y las Líneas de Acción (LA) del PED 2017 – 2018. Detalladamente, la vinculación se establece entre el Componente 1 con las LA 2.13.13 y 2.14.22; el Componente 2 con LA 2.12.24 y 2.16.17; y por último el Componente 3 con LA 2.12.24 y 2.14.12.

Es importante mencionar que, el instrumento de Alineación estratégica no contiene la alineación entre el Pp y los ODS, sin embargo, el Pp presenta vinculación con los ODS 16. 'Paz, justicia e instituciones sólidas' y el 8. 'Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos', de manera particular con las metas:

- 16.6 "Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas".
- 8.2. "Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra".

Con base en lo anterior se recomienda incluir en el instrumento Alineación estratégica, la vinculación entre el Pp M011 y los ODS, además de, incluir dentro del Programa Institucional (PI) 2017-2018 de la Secretaría de Competitividad, Trabajo y Desarrollo Económico, alguna temática relacionada con la eficiencia de los servicios administrativos, jurídicos y ejecutivos para su óptimo desempeño.



III. Poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo

Definiciones de Población o Área de Enfoque Potencial. Objetivos y Atendida

6. ¿Las poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo están definidas en documentos oficiales o en el diagnóstico del problema o necesidad del Pp y cuentan con la siguiente información o características:

Características	Cumple
a) Unidad de medida	Sí
b) Cuantificación	Sí
c) Metodología	No
d) Fuentes de información	No
e) Plazo para su actualización (de acuerdo con su metodología)	No
f) Existe evidencia de que el Pp utiliza las definiciones para su planeación?	Sí

Respuesta general: Sí

Nivel	Criterio
2	La evidencia documental de la población o área de enfoque potencial y objetivo cuenta con dos o tres de las características mencionadas en la pregunta.

Justificación:

De acuerdo con la información vertida en los documentos de “Análisis de la Población Objetivo” y “Diagnóstico del Programa Presupuestario”, se identificaron las siguientes características del área de enfoque potencial y objetivo, mismas que se presentan a continuación:



Tabla 7. Identificación y cuantificación de la población o área de enfoque del Pp

Población	Descripción	Cuantificación	Unidad de medida	Fuentes de información
Potencial:	Unidades administrativas de la Secretaría de Competitividad, Trabajo y Desarrollo Económico que requieren apoyo en materia Administrativa, Jurídica y Ejecutiva.	23	Unidad administrativa	Secretaría de Competitividad, Trabajo y Desarrollo Económico.
Objetivo:	Unidades administrativas de la Secretaría de Competitividad, Trabajo y Desarrollo Económico que requieren apoyo en materia Administrativa, Jurídica y Ejecutiva.	23	Unidad administrativa	Secretaría de Competitividad, Trabajo y Desarrollo Económico.
Atendida:	Unidades administrativas de la Secretaría de Competitividad, Trabajo y Desarrollo Económico que requieren apoyo en materia Administrativa, Jurídica y Ejecutiva.	23	Unidad administrativa	Secretaría de Competitividad, Trabajo y Desarrollo Económico.

Metodología para la cuantificación de la población o área de enfoque potencial y objetivo

Con base en el documento Análisis de la Población Objetivos, se establecen como criterio de focalización para todos los conceptos poblacionales la capacidad de atención.

Fuente: elaboración propia con datos de los documentos "Análisis de población objetivo" y "Diagnóstico del Programa Presupuestario".M011.

Con base en la tabla anterior se estableció el cumplimiento del inciso a) y b), ya que, el área de enfoque potencial y objetivo cuentan con una unidad de medida (Unidad Administrativa), además de encontrarse cuantificadas.

Respecto a la característica del inciso c), se observó oportunidad de mejora ya que, en el Diagnóstico del Pp, no se establecen los criterios utilizados para la definición y cuantificación de cada concepto poblacional, asimismo en el documento Análisis de la Población Objetivo, se define el mismo criterio de focalización ("capacidad de atención") en todos los conceptos de población.

Por lo anterior se recomienda que, en el Diagnóstico del Pp, se describa a detalle cada uno de los elementos o criterios utilizados para la determinación, definición y cuantificación de cada uno de los conceptos poblacionales, lo anterior a fin de identificar con claridad el área de enfoque que presenta el problema a resolver por el programa.

En cuanto al inciso d), en el documento Diagnóstico del Pp se menciona como principal fuente de información a la Secretaría de Competitividad, Trabajo y Desarrollo Económico, sin embargo, se observa oportunidad de mejora en cuanto esta descripción, toda vez que, la fuente de información deberá de ser la documentación o medio de información que contenga datos sobre cada concepto poblacional. Por ende. se recomienda establecer como fuente de información el Organigrama Institucional o bien el Reglamento Interior de la Secretaría.

De la característica del inciso e), se observó que, en el Diagnóstico del Pp, se establece de manera anual, el plazo de actualización, sin embargo, esto es inconsistente considerando que, los conceptos



poblacionales, hacen referencia a las Unidades Administrativas de la secretaría, y por lo tanto, la modificación o actualización del número de Unidades Administrativas dependerá de los cambios al organigrama de la secretaría o bien del Reglamento Interior, siendo esto un proceso en el mediano o largo plazo, sin contar con periodos definidos para dichas actualizaciones. Por lo que, se recomienda verificar la información y establecer su periodo de actualización sujeto a la modificación de la normativa correspondiente.

Finalmente, respecto a la última característica, se estableció el cumplimiento de esta, es decir, el Pp utiliza las definiciones poblacionales para su planeación, teniendo como evidencia los diferentes documentos programáticos del programa como el Diagnóstico, el Árbol de problemas y el Árbol de soluciones, además de la MIR del Pp.

7. ¿La población objetivo identificada:

Características		Cumple
a)	Se relaciona con la problemática que busca solucionar el Pp	Sí
b)	Se encuentra correctamente acotada, por lo que es consistente con los demás conceptos poblacionales (referencia, potencial y objetivo)	No
c)	Presenta una explicación de la focalización que realiza por criterios, como: ubicación espacial, grupos etarios, género, nivel de ingreso, grupos vulnerables, límites administrativos o técnicos, entre otros	No
d)	Es homogénea entre los diferentes documentos que componen el Pp?	No

Respuesta general: Sí

Nivel	Criterio
1	La población objetivo cumple con una de las características establecidas.

Justificación:

Derivado del análisis que se realizó a los documentos Diagnóstico del Pp y Análisis de la Población Objetivo, se estableció que el área de enfoque objetivo se relaciona con la problemática que busca resolver el Pp, ya que, este último se enfoca en la atención de las Unidades Administrativas de la Secretaría de Competitividad, Trabajo y Desarrollo Económico.



Cabe mencionar que, la definición de la población o área de enfoque objetivo presenta oportunidad de mejora (como se mencionó en los reactivos 1 y 2).

Con respecto al inciso b), se observó oportunidad de mejora en la acotación de cada concepto poblacional, ya que, se establece la misma definición y cuantificación en cada uno de estos. Si bien se puede inferir que, el problema se presenta en todas las Unidades Administrativas, se considera necesario la existencia de un criterio de priorización que permita realizar una acotación correcta de cada uno de los conceptos poblacionales.

Por otra parte, es importante referir que, al revar la información publicada en el portal de Transparencia/ Por sujeto Obligado / Estructura Orgánica, se identificaron un mayor número de Unidades Administrativas a las cuantificadas en el Análisis de la población objetivo.

En concordancia con lo anterior dicha inconsistencia es el resultado de la oportunidad de mejora de los criterios de focalización, toda vez que, para todos los conceptos se establece como criterio la “*capacidad de atención*”, sin considerar las características específicas de cada concepto poblacional.

Como se mencionó en el reactivo 2, se observó diferencia en el concepto de área de enfoque objetivo, puesto que, en el apartado 1.2 Diagnóstico del Pp, se estableció como: “*Unidades Administrativas de la Secretaría con funciones sustantivas*”, mientras que, tanto a lo largo del mismo documento, como en los demás instrumentos de programación se definió como “*Unidades Administrativas de la Secretaría*”. Por lo anterior, se sugiere verificar la información y establecer la definición correcta en todos los documentos programáticos.

Con base en el análisis expuesto en los párrafos anteriores, se estableció el incumplimiento de los incisos b), c) y d). Por lo que, se recomienda, revisar las características especificadas de cada concepto poblacional de acuerdo con el Manual de Programación emitido por la Secretaría de Finanzas y Administración del Gobierno Estatal (ahora Secretaría de Planeación y Finanzas), posterior a ello establecer una adecuada focalización de cada concepto poblacional, permitiendo identificar el área de enfoque referencia, potencial, objetivo y atendida.

8. ¿El Pp cuenta con una estrategia de cobertura documentada para atender a sus poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo con las siguientes características:

Características		Cumple
a)	Considera el presupuesto que requiere el Pp para atender a su población o área de enfoque objetivo en los próximos cinco años	No



Características		Cumple
b)	Especifica metas de cobertura anuales para los próximos cinco años, así como los criterios con las que se definen	No
c)	Define el momento en el tiempo en que convergerán las poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo	No
d)	Con el diseño actual del Pp es posible alcanzar las metas de cobertura definidas?	No

Respuesta general: No

Nivel	Criterio
0	El Pp no cuenta con una estrategia de cobertura que permita planear y conocer la población o área de enfoque atendida a través de sus componentes.

Justificación:

De acuerdo con la evidencia documental proporcionada a esta instancia evaluadora, se identificó en el documento Diagnóstico del Pp, el apartado '3.2 Estrategia de cobertura', el cual de acuerdo al Instructivo de llenado de Diagnóstico del Programa Presupuestario (Pp), *"la unidad responsable del programa deberá establecer los elementos sobre una planeación de atención en el mediano y largo plazo"*, sin embargo, dicho apartado solo define los conceptos poblaciones sin establecer elementos que determinen una estrategia de atención a la población que presenta el problema, así mismo no se identificaron indicadores en la MIR que estén relacionados con los conceptos poblacionales, a fin de mostrar el avance de cobertura.

Por lo anterior, se sugiere, a partir de la definición del problema y determinación de la población que presenta la necesidad, integrar en el Diagnostico una estrategia de atención, estableciendo metas de cobertura anual, además de proyectar un horizonte de mediano y largo plazo, considerando el ciclo de vida del programa, proyectando asimismo, la convergencia del área de enfoque atendida con la objetivo, así como considerar el presupuesto necesario para que el programa pueda atender a su población o área de enfoque objetivo en los próximos años.

Cabe mencionar, que en el documento Análisis de la Población Objetivo, se identificó la siguiente información:

Tabla 8. Evolución de la Cobertura		
Población	Unidad de Medida	2018
Potencial:	Unidades Administrativas	23



Tabla 8. Evolución de la Cobertura		
Población	Unidad de Medida	2018
Objetivo:	Unidades Administrativas	23
Atendida:	Unidades Administrativas	23
$\frac{P.A. \times 100}{P.O.}$	Porcentaje	100%

*NOTA: El programa inicio en 2018.

Fuente: Elaboración propia con datos del documento "Análisis de la población objetivo"

Dado que el Pp es de reciente creación (2018), este no cuenta con una evolución de cobertura, por lo cual, en la tabla anterior solo se presentó los datos del año 2018.

9. ¿Los procedimientos del Pp para la entrega de los componentes a la población o área de enfoque objetivo tienen las siguientes características:

Características	Cumple
a) Incluyen criterios de elegibilidad claramente especificados, es decir, no existe ambigüedad en su redacción.	No
b) Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras.	Sí
c) Están sistematizados.	No
d) Están difundidos públicamente?	Sí

Respuesta general: Sí

Nivel	Criterio
2	Los procedimientos para entregar los componentes a la población o área de enfoque objetivo cumplen con dos de las características establecidas.

Justificación:

De la evidencia proporcionada a esta instancia evaluadora, no se identificó información relacionada con los procedimientos específicos del Pp, donde se describan la entrega de los bienes y servicios que genera el programa, sin embargo, al revisar el Manual de Procedimientos de la Secretaría de Competitividad, Trabajo y Desarrollo Económico, se identificó que el Procedimiento DGAL-001



Asesoramiento y Orientación a las Consultas Formuladas por las Unidades Administrativas Responsables, se relaciona con el Componente 1. '*Servicios jurídicos otorgados*' del Pp, puesto que, el objetivo de este servicio es *"atender consultas que formulen las Unidades Administrativas, las Dependencias, Entidades de la Administración Pública del Estado y los Municipios"*.

Se observó que, el procedimiento antes descrito se encuentra estandarizado puesto que, se establecen los pasos a seguir para obtener el servicio, y, por lo tanto, son utilizados por todas las instancias ejecutoras.

El documento se encuentra público en el portal de transparencia del Gobierno del Estado por sujeto obligado. Cabe reiterar que, dicho manual corresponde a los procedimientos operativos de la Secretaría.

Cabe mencionar que, de los objetivos de nivel Componente de la MIR se observó que, los Componentes 1 y 2, expresan un servicio otorgado de forma muy general, limitando identificar los tipos de beneficiarios directos, bajo este sentido es importante, en aquellos bienes y servicios que otorgue el programa, se establezcan criterios de elegibilidad de acuerdo con sus capacidades de operación.

Por lo anterior, se recomienda en primera instancia precisar con mayor detalle el tipo de bien o servicios que genera el programa, posterior a esto, valorar la elaboración de procedimientos de selección de beneficiarios en donde se establezca con claridad los criterios de selección, asimismo es importante que dichos procedimientos sean estandarizados, sistematizados y sean difundidos al público en general. Con el fin de dar certeza e información necesaria para la obtención de los bienes y servicios que proporcione el programa a la población interesada.

10. ¿Existe documentación que permita conocer la población o área de enfoque atendida a través de los componentes del Pp y que:

Características		Cumple
a)	Incluya las características de la población o área de enfoque atendida definida en su documento normativo o institucional.	No
b)	Incluya el tipo de apoyo, de acciones o de componentes entregados	No
c)	Esté sistematizada	No



d)	Cuenta con mecanismos documentados para su selección, verificación, seguimiento, depuración y/o actualización?	No
----	--	----

Respuesta general: No

Nivel	Criterio
0	El Pp no recolecta información que permita conocer la población o área de enfoque atendida a través de los componentes del Pp.

Justificación:

Con base en las observaciones realizadas por los Responsables del Pp M011, a través del Sistema GIEP (Gestor de Insumos para la Evaluación de los Programas), el *"Programa presupuestario no cuenta con padrón de beneficiarios o estructura de base de datos, ya que, la población objetivo son las áreas administrativas de la Secretaría"*. Además, dado que, no se cuenta con evidencia documental donde se lleve un control específico de los servicios entregados al área de enfoque atendida, ni tampoco con documentos donde se definan los mecanismos de selección, verificación, seguimiento, depuración y/o actualización, se estableció que, la valoración correspondiente al presente reactivo es cero.

Es importante mencionar que, de acuerdo con la definición del área de enfoque atendida, donde se hace referencia a las Unidades Administrativas de la Secretaría, mencionado que, el total de ellas serían las beneficiarias directas con los bienes y servicios que proporciona el programa, en este sentido a través del Reglamento Interior de la SECOTRADE, se puede conocer las características de cada una de las Unidades.

Por lo anterior se recomienda en primera instancia, como se mencionó en reactivos anteriores, se establezcan con claridad los criterios de focalización, a fin de conocer con certeza las áreas de enfoque que serán atendidas, posterior a esto, dado que, a través del Reglamento interior de la Secretaría es posible identificar las características de las Unidades Administrativas, se sugiere la generación de un padrón de beneficiarios, además de establecer los instrumentos de seguimiento para cada uno de los servicios entregados a los beneficiarios del programa, así como su verificación, depuración y/o actualización.



IV. Matriz de Indicadores para Resultados

De la lógica vertical de la Matriz de Indicadores para Resultados

11. Para cada uno de los Componentes de la MIR del Pp a evaluar ¿se toma como referencia un grupo de Actividades que:

Características	Cumple
a) Están claramente especificadas, es decir, no existe ambigüedad en su redacción.	Sí
b) Están ordenadas de manera cronológica.	No
c) Son necesarias, es decir, ninguna de las Actividades es prescindible para producir los Componentes.	No
d) Su realización genera junto con los supuestos en ese nivel de objetivos los Componentes?	No

Respuesta general: Sí

Nivel	Criterio
2	Las Actividades del Pp cumplen en promedio con un valor entre 2 y menos de 3 características establecidas en la pregunta.

Justificación:

De acuerdo con la MIR y con el documento Actividades del Programa Presupuestario, se identificó que, el programa cuenta con 10 actividades para los 3 componentes.

La siguiente tabla contiene el promedio que obtuvieron las 10 actividades, de acuerdo con las características de claridad, orden cronológico, necesarias y supuestos:



Tabla 9.Promedio simple de cumplimiento de características por parte de las Actividades						
Característica	Total de Actividades (A)	Actividades que cumplen por Componente			Total actividades que cumplen (B)	Promedio B/A
		C1	C2	C3		
Claridad	10	3	4	3	10	1.00
Orden cronológico	10	0	0	0	0	0.00
Necesarias	10	2	3	1	6	0.60
Supuestos	10	3	1	0	4	0.40
Valoración						2.00

Fuente: elaboración propia con base en el documento 'Actividades' y la MIR del Pp.

De la tabla anterior se observó que, el total de las actividades, es decir, las 10, no presentaron ambigüedad en su redacción, en otras palabras, especifican de manera sencilla y entendible las acciones a realizar. Cumpliéndose así el inciso a).

Respecto a la característica del inciso b), se identificó que, si bien en el documento de "Actividades del Programa Presupuestario", se establece un numeral a cada actividad, esto no hace referencia a un orden cronológico, puesto que, las acciones no presentan relación secuencial entre ellas para su realización.

En cuanto a si son necesarias para la producción del componente se observó que, la ambigüedad en la redacción de los Componentes limita determinar con precisión la contribución de las actividades a su logro.

Para el caso del componente 1 "*Servicios jurídicos otorgados*", se puede inferir que el servicio que se pretende dar es el de asesorías en materia jurídica, apoyo jurídico, atención a requerimientos legales y representación legal de la Secretaría, bajo este contexto se considera que, las actividades 1.2 y 1.3 contribuyen al cumplimiento del Componente, toda vez que, hacen referencia a actividades de asesoría y atención jurídica.

El Componente 2 "*Servicios administrativos otorgados*", se infiere atención a los requerimientos administrativos. En ese sentido se identificaron que las actividades 2.2, 2.3, y 2.4 consideran acción de atención a requerimientos de adjudicación, capacitación y mantenimiento, dichas actividades contribuyen de forma directa o indirecta en el logro del componente.

El Componente 3 "*Sistema de información económica del estado de Puebla disponible*" hace referencia a la disponibilidad de información económica, en ese sentido las actividades deben estar encaminadas a la generación de dicha información por lo que, se identificó solo el cumplimiento de la actividad 3.2, la cual considera la administración de la información.



Por otra parte, respecto a los supuestos establecidos a nivel de actividad, es importante mencionar que, los supuestos corresponden a un riesgo que enfrenta el programa y que está más allá del control directo de la gerencia del programa, bajo este entendido, se observó que, de las 10 actividades solo las 1.1, 1.2, 1.3 y 2.3, consideran factores de riesgos externos, mientras que el restante establece factores inherentes a la gestión y ejecución del programa. Por lo anterior, se recomienda identificar los factores externos que están fuera del control del programa, pero que inciden en el logro de los objetivos de éste. En este sentido se sugiere revisar la Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados, elaborada tanto por CONEVAL como por la SHCP, así como, Manual de Programación y Presupuestación emitido por la Secretaría de Finanzas y Administración.

Derivado de las oportunidades de mejora en cuanto a la adecuada identificación de las actividades que se encuentren relacionadas directamente a su componente, se recomienda verificar las relaciones causales de segundo orden desde la identificación del problema central, a fin de que en la transición de los 'Árboles' a la MIR se logre una consistente estructura analítica que permita definir las actividades necesarias para el logro de cada Componente.

12. ¿Los Componentes del Pp integrados en la MIR a ser evaluada cumplen con las siguientes características:

Características	Cumple
a) Son los bienes o servicios que produce el Pp	Sí
b) Están redactados como resultados logrados, por ejemplo, informes realizados o proyectos desarrollados	Sí
c) Son necesarios, es decir, ninguno de los Componentes es prescindible para generar el Propósito	No
d) Su realización genera junto con los supuestos en ese nivel de objetivos el Propósito?	No

Respuesta general: Sí

Nivel	Criterio
2	Los Componentes del Pp cumplen en promedio con un valor entre 2 y menos de 3 características establecidas en la pregunta.

Justificación:



El programa establece los siguientes componentes:

- Componente 1: *Servicios jurídicos, otorgados.*
- Componente 2: *Servicios administrativos, otorgados.*
- Componente 3: *Sistema de información económica del Estado de Puebla, disponible.*¹

De los Componentes expuestos se observó que, cumplen con la característica del inciso a), toda vez que los dos primeros son actividades operativas de la Secretaría, para la atención de las Unidades Administrativas, para el caso de la última, 'el sistema de información económica', se identificó que esta se genera al interior de la Secretaría. Asimismo, se constató que, los Componentes están redactados como logros alcanzados (otorgados y disponibles), por lo que, cumplen con la característica del inciso b).

El Pp establece a nivel Propósito el objetivo: *"Las Unidades Administrativas de la Secretaría se atienden con servicios administrativos, jurídicos y ejecutivos para su óptimo desempeño"*. Bajo este contexto, se identificó que, solo dos Componentes, el 1 y 2, son necesarios para el cumplimiento del objetivo del nivel Propósito, mientras que, el Componente 3, no tiene relación, ya que, menciona la generación de información económica lo cual no contribuye al objetivo del Propósito, en materia de atención de servicios administrativos, jurídicos y ejecutivos.

Por otra parte, respecto a los supuestos definidos en este nivel, se observa oportunidad de mejora, toda vez que, se establece riesgos inherentes a la gestión del programa, no como factores externos, de acuerdo con el Manual de Programación y Presupuestación emitido por la Secretaría de Finanzas y Administración (ahora Secretaría de Planeación y Finanzas), donde se establece que, *"el supuesto corresponde a un riesgo externo que enfrenta el Pp, expresado como una situación que debe cumplirse para avanzar al siguiente nivel en la jerarquía de objetivos. Su cumplimiento está más allá del control directo del equipo que ejecutará dicho Pp, es decir, es ajeno y está fuera del alcance del equipo"*. Por lo que, se recomienda identificar los factores externos que están fuera del control del programa, pero que inciden en el logro de los objetivos de éste.

Por lo anterior, se concluye que, el componente 3 no contribuye a logro del objetivo del nivel, Propósito, por lo que, se recomienda verificar las relaciones causales, a fin de identificar las causas que generan el problema central.

En la siguiente tabla se presenta la valoración que recibieron los Componentes de acuerdo con las características cumplidas, y conforme al análisis antes realizado:

¹ Manual de Programación y Presupuestación, emitido por la Secretaría de Finanzas y Administración del Gobierno del Estado de Puebla. Disponible en: <http://presupuesto.puebla.gob.mx/sppr/Content/DOC/D19/PP/5Manuales/Manual%20de%20Programaci%C3%B3n%20y%20Presupuestaci%C3%B3n.pdf>



Tabla 10. Promedio simple de cumplimiento de las características por parte de los Componentes						
Característica	Total de Componentes (A)	Componentes que cumplen			Total de componentes que cumplen (B)	Promedio B/A
		C1	C2	C3		
Objetivos logrados	3	1	1	1	3	1.00
Bienes o servicios	3	1	1	1	3	1.00
Necesarias	3	1	1	0	2	0.67
Supuestos	3	0	0	0	0	0.00
Valoración						2.67

Fuente: elaboración propia con base en la MIR del Pp.

De la tabla anterior, se concluyó que, la valoración del promedio de cumplimiento de las características objetivos logrados, bienes o servicios producidos por el Pp, necesarios y supuestos fue de 2.67 de una valoración máxima de 4.

13. ¿El Propósito de la MIR a ser evaluada cuenta con las siguientes características:

Características		Cumple
a)	Es consecuencia directa que se espera ocurrirá como resultado de los Componentes y los supuestos a ese nivel de objetivos.	No
b)	Su logro está controlado por los Responsables del Pp.	Sí
c)	Es único, es decir, incluye un solo objetivo.	Sí
d)	Está redactado como una situación alcanzada, por ejemplo: seguridad nacional consolidada o proyectos de inversión concretados; morbilidad en la localidad reducida.	No
e)	Incluye la población o área de enfoque objetivo?	Sí

Respuesta general: Sí

Nivel	Criterio
2	El Propósito cumple con tres de las características establecidas en la pregunta.



Justificación:

Del análisis realizado al anterior reactivo, se observó oportunidad de mejora en la lógica vertical a nivel Componentes, puesto que, si bien se identificó que, dos de los tres componentes se encuentran relacionados con el nivel Propósito, los supuestos de estos Componentes no establecen riesgos externos, por lo que, no cumplen con el criterio del inciso a).

El Propósito es el siguiente:

- *"Las unidades administrativas de la Secretaría se atienden servicios administrativos, jurídicos y ejecutivos para su óptimo desempeño".*

Se identificó que, el logro es controlado por los responsables del programa, toda vez que el objetivo primordial es el contar con servicios internos que optimicen el desempeño de la Secretaría. Por lo tanto, se estableció el cumplimiento del inciso b).

Con lo que respecta a las características de los incisos c), y e), se observó que, el resumen narrativo cumple con ellos, ya que, se identificó un sólo objetivo, el cual consiste en 'atender con servicios administrativos, jurídicos y ejecutivos a las Unidades Administrativas de la Secretaría para su óptimo desempeño', además se identificó como área de enfoque objetivo a las "Unidades Administrativas".

Por último, se observó que, el Propósito no está redactado como una situación alcanzada.

Finalmente, cabe mencionar la oportunidad de mejora en cuanto a la definición del problema, puesto que, el objetivo hace referencia a que, las Unidades Administrativas cuenten con servicios internos; teniendo en cuenta que, se determinan las responsabilidades y atribuciones de cada unidad, a través del Reglamento Interior, esta instancia evaluadora recomienda valorar la modificación del enfoque de la problemática, hacia 'generar una eficiencia en los procesos operativos y administrativos de la Secretaría'. Posterior a esto realizar las modificaciones a la estructura analítica en concordancia con el nuevo enfoque, e identificar las causas y efectos que genera el problema abordado.

14. ¿El Fin de la MIR a ser evaluada cuenta con las siguientes características:

Características		Cumple
a)	Está claramente especificado, es decir, no existe ambigüedad en su redacción	Sí
b)	Es un objetivo superior al que el Pp contribuye, es decir, no se espera que la ejecución del Pp sea suficiente para alcanzar el Fin	No



Características		Cumple
c)	Su logro no está controlado por los responsables del Pp	No
d)	Es único, es decir, incluye un solo objetivo	Sí
e)	Está vinculado con objetivos estratégicos de la dependencia?	No

Respuesta general: Sí

Nivel	Criterio
1	El Fin cumple con una o dos de las características establecidas en la pregunta.

Justificación:

En la MIR del Pp, se establece el objetivo de nivel Fin de la siguiente manera:

- *"Contribuir a la intervención de las áreas en la atención de los problemas del sector económico y empleo".*

De acuerdo con la definición anterior, se observó que, la redacción del objetivo no presenta ambigüedad, ya que, permite identificar con claridad la finalidad que busca contribuir, siendo esta la intervención de las áreas de la Secretaría en temas de economía y empleo. Cumpliéndose así la característica a).

Respecto a la característica b), se identificó que, no cumple con esta, toda vez que, la finalidad de ese nivel se centra en la intervención de las áreas de la SECOTRADE en la atención de los problemas del sector económico y empleo, siendo esto una situación que puede ser resuelto en el corto plazo. Bajo esta perspectiva se observa que su logro está controlado por los responsables del programa, por lo que, tampoco cumple con la característica del inciso c). Así como no se considera un objetivo de desarrollo o estratégico de la dependencia, sino un objetivo operativo del quehacer gubernamental inherente a las atribuciones de la Secretaría:

Se cumple con el criterio de unicidad, dado que, el Fin tiene como único objetivo la 'atención de los problemas del sector económico y empleo'.

Por lo anterior se recomienda, a partir de la modificación del problema central del programa, identificar el objetivo de orden superior al cual contribuye el programa, asimismo se sugiere replantear el Fin como un objetivo superior al que el Pp contribuye, que su logro no esté controlado por los responsables del Pp y que se vincule con los objetivos estratégicos de la dependencia.



De la lógica horizontal de la Matriz de Indicadores para Resultados

15. ¿En cada uno de los niveles de objetivos de la MIR del Pp (Fin, Propósito y Componentes) existen indicadores para medir el desempeño del Pp con las siguientes características:

Características		Cumple
a)	Claros	No
b)	Relevantes	Sí
c)	Económicos	Sí
d)	Monitoreables	No
e)	Adecuados?	No

Respuesta general: Sí

Nivel	Criterio
2	Los indicadores del Pp cumplen en promedio con un valor entre 2 y menos de 3 características establecidas en la pregunta.

Justificación:

Con base en el formato Ficha Técnica de Indicadores, se realizó el análisis de cada uno de los indicadores para cada nivel de objetivos (Fin, Propósito y Componentes). Asimismo, para dar respuesta al presente reactivo, se completó el Anexo 1 denominado 'Características CREMA de los indicadores', el cual puede ser consultado en la última parte del presente informe.

Del Anexo en comento, se concluyó lo siguiente:

Para el nivel Fin: se establece el indicador "*Porcentaje de acciones de intervención en la atención del problema de los Sectores económico y empleo*", del cual, se observó que:

- No cumple con la característica de claridad, ya que, su redacción no es de fácil comprensión, asimismo tampoco es consistente con las variables definidas en el método de cálculo.
- Sobre las características de relevancia y económico, éstas se cumplen, ya que, el indicador considera un factor relevante en la medición de las acciones de intervención, es decir, pretende medir las acciones de intervención en la atención del problema de los sectores económico y



empleo; por otra parte, la generación de la información del indicador no genera costos adicionales.

- Para las características de monitoreable y adecuado se observa oportunidad de mejora, ya que, los medios de verificación del indicador no permiten reproducir su cálculo por personal ajeno al programa, así como no se describe con detalle el nombre del documento que sustenta la información.
- Para el caso de la última característica, se identificó oportunidad de mejora en la construcción del indicador, dado que, no permite valorar de forma precisa el desempeño del objetivo, toda vez que las variables definidas en el método de cálculo son inconsistentes, debido a que no presenta elementos compatibles: en la variable del numerador se establece como: *"número de acciones de intervención del sector económico"*, mientras que en la variable del denominador se define como: *"número de acciones de intervención del empleo"*, lo cual no permite realizar una razón con elementos diferentes. Por lo que, sería adecuado manejar dos indicadores, uno que mida las acciones de intervención del sector económico, y otro que mida las respectivas al sector trabajo.

Para el nivel de Propósito: se establece el indicador *"porcentaje de niveles de atención en servicios administrativos, jurídicos y ejecutivos a las áreas de la secretaría"*, del cual se observó que:

- Cumple con las características de relevante y económico toda vez que describe lo que se pretende medir, es decir el nivel de atención en servicios administrativos, jurídicos y ejecutivo; considera elementos (nivel de atención), asimismo su cálculo no implica costos adicionales.
- El indicador no cumple con la característica de claridad, ya que, el nombre de este no es consistente con las variables definidas en el método de cálculo.
- Para el caso de las características de los incisos e) y d), se observó oportunidades de mejora, derivado de que, las fuentes de información no son asequibles al público en general, para reproducir el cálculo de forma independiente.
- Respecto al criterio de adecuado se identificó que, el indicador no presenta consistencia entre el nombre de las variables y el nombre del indicador, ya que, las variables establecen razón respecto a reactivos evaluados, mientras que el indicador hace referencia al nivel de atención.

Para los niveles de Componentes se formularon los siguientes indicadores:

- Componente 1 *"porcentaje de servicios jurídicos otorgados"*.
- Componente 2 *"porcentaje de servicios administrativos otorgados"*.
- Componente 3 *"porcentaje de nivel de disponibilidad del sistema de información económica del Estado de Puebla"*.

De lo anterior se observó que, los tres Componentes cumplen con las características de claridad, relevantes y económicos, toda vez que, los nombres de los indicadores permiten identificar lo que se busca medir, asimismo son acordes con el método de cálculo. Los indicadores son relevantes puesto que, aportan información de al menos un factor importante del objetivo al que se encuentran



asociados. Así como económicos ya que, la generación de la información de todos los indicadores no implica costos adicionales.

Respecto a la característica de monitoreable, se observó que, ninguno de los tres indicadores cumple con esta, toda vez que, para el caso de los indicadores de los componentes 1 y 2, se establece registros internos sin detallar por completo el nombre del documento y el área responsable de la generación de la información, lo que limita reproducir el cálculo del indicador. Mientras que para el caso de indicador del componente 3, establece un portal de internet que al momento de la evaluación no se encuentra disponible, así como no se especifica a detalle la ruta donde se localiza la información correspondiente.

Para el caso de la característica de adecuado, se identificó que solo el indicador del componente 3 la cumple ya que, la construcción del indicador es consistente entre el método de cálculo, la dimensión y sentido del indicador, permitiendo evaluar adecuadamente el desempeño del objetivo. Respecto a los indicadores de los componentes 1 y 2, se observó oportunidad de mejora en la relación de las variables:

El indicador del Componente 1 muestra la relación entre dos variables para calcular el porcentaje de servicios jurídicos otorgados por medio de la fórmula $(V1/V2) * 100$ donde la variable 1 (numerador) es: *"número de servicios jurídicos solicitados"* y la variable 2 (denominador) es: *"número de servicios atendidos"*. Si el cálculo se hiciera de esta manera, el posible resultado sería incoherente, ya que, no proporcionaría el porcentaje de servicios jurídicos, para ello, las variables deberían cambiar de posición, utilizando la variable 1 como denominador y la variable 2 como numerador para el cálculo correcto, o bien utilizar la fórmula $(V2/V1) * 100$.

De igual manera, el indicador del Componente 2 muestra la relación entre dos variables para calcular el porcentaje de servicios administrativos otorgados por medio de la fórmula $(V1/V2) * 100$, donde la variable 1 (numerador) es: *"número de servicios administrativos solicitados"* y la variable 2 (denominador) es: *"total de servicios atendidos"*. Si el cálculo se realizara de acuerdo con su estructura actual, el resultado no sería el adecuado, para ello, las variables deberán también cambiar de posición, utilizando la V1 como denominador y la V2 como denominador, o bien, se puede utilizar la fórmula $(V2/V1) * 100$.

Derivado del análisis, se observó que, el total de los indicadores presentan oportunidad de mejora en cuanto a la característica de monitoreable, por lo que, se recomienda establecer medios de verificación de fácil acceso, mencionado la ubicación exacta, el nombre completo de la fuente y la unidad administrativa responsable de generar la información. Asimismo, para la característica de adecuado, la mayoría de los indicadores (Fin, Propósito, Componente 1 y 2) presentan oportunidad de mejora, ya que, la construcción de las variables son inconsistentes con la definición de los indicadores, por lo tanto, se recomienda verificar las variables de los indicadores, a fin de establecer elementos compatibles que permitan evaluar adecuadamente el desempeño del objetivo al que se encuentren asociados, para ello se sugiere revisar el Manual para el Diseño y la Construcción de



Indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México, emitido por el CONEVAL.

Para finalizar, de acuerdo con el análisis realizado previamente, se realizó una valoración acerca del cumplimiento de las características CREMA de los indicadores para cada nivel de objetivo, como se muestra a continuación:

Tabla 11. Promedio simple de las características CREMA que cumplen los Indicadores								
Característica	Total de objetivos de la MIR (A)	Característica por objetivo					Total de objetivos que cumplen (B)	Promedio B/A
		Fin	Propósito	C1	C2	C3		
a) Claros	5	0	0	1	1	1	3	0.60
b) Relevantes	5	1	1	1	1	1	5	1.00
c) Económicos	5	1	1	1	1	1	5	1.00
d) Monitoreables	5	0	0	0	0	0	0	0.00
e) Adecuados	5	0	0	0	0	1	1	0.20
Valoración							2.80	

Fuente: elaboración propia de con base en los documentos "Matriz de Indicadores para Resultados" y "Ficha Técnica de Indicadores".

De acuerdo con la valoración previa, se concluye que los indicadores del Pp cumplen en promedio 2.80 características de 4 posibles. De aquí, se asevera la existencia de oportunidades de mejora, como se ha señalado previamente.

16. La información plasmada en las Fichas Técnicas de los Indicadores del Pp (Fin, Propósito y Componentes) es consistente en cada uno de los siguientes apartados:

Características		Cumple
a)	Nombre	No
b)	Definición	Sí
c)	Método de cálculo	Sí
d)	Unidad de Medida	Sí



e)	Frecuencia de Medición	Sí
f)	Línea base	No
g)	Metas	No
h)	Comportamiento del indicador (ascendente, descendente, regular o nominal)?	Sí

Respuesta general: Sí

Nivel	Criterio
3	Las Fichas Técnicas de los indicadores del Pp tienen en promedio un valor entre 4.5 y menos de 6 en la consistencia de los apartados establecidos en la pregunta.

Justificación:

En el formato Ficha Técnica de Indicadores, se observó que, este cuenta con todos los elementos del presente reactivo.

De acuerdo con el análisis realizado a la Ficha Técnica de Indicadores, se identificó apartados que presentan oportunidad de mejora, ver Anexo 2.

Para el apartado 'nombre del indicador' se consideró que, no expresa de manera clara lo que se pretende medir, ya que, como se mencionó en el reactivo anterior, para los niveles de Fin y Propósito, el nombre del indicador no es consistente con las variables definidas en el método de cálculo.

Otro de los apartados que presenta oportunidad de mejora, es la frecuencia de medición, para el caso de los indicadores de los Componentes 1 y 3, ya que, se establece como irregular, lo que hace referencia a que no está determinado un periodo para su medición, lo cual, a la vez, limita verificar el resultado de forma periódica al igual que, tomar las previsiones necesarias si no va cumpliendo con la meta, considerando que, la información es generada de forma interna.

Para el caso de la línea base, se observó que, la totalidad de los indicadores son generados por la dependencia, y considerando que, el año de creación del Pp fue en 2018, la línea base debe corresponder a 0, ya que, no se cuenta con información con anterioridad, sin embargo, los indicadores de los tres Componentes presentan una línea base de 100% en 2017, siendo esto inconsistente.

Respecto a la meta se observó que, no están orientas al desempeño, esto derivado de la construcción de las variables de los indicadores.



Por otra parte, para el comportamiento del indicador se observó que, en el nivel Fin se establece como regular lo que representa que la meta del indicador es constante, sin embargo, es inconstante ya que, en la dimensión del indicador se establece como eficacia, lo que representa una mejora continua, por lo que, el comportamiento de indicador debe ser ascendente.

Derivado del análisis anterior se observó oportunidad de mejora en los apartados de Nombre, Frecuencia de Medición, Línea Base, Meta y Comportamiento de Indicador, por lo que, se recomienda verificar la construcción de los indicadores considerando lo establecido en el Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México, emitido por el CONEVAL.

En la siguiente tabla se presenta la valoración cuantitativa del análisis antes expuesto:

Tabla 12. Promedio simple de los elementos con los que cuenta la Ficha Técnica de indicadores								
Característica	Total de objetivos de la MIR (A)	Característica por objetivo					Total de objetivos que cumplen (B)	Promedio B/A
		Fin	Propósito	C1	C2	C3		
a)	5	0	0	1	1	1	3	0.60
b)	5	1	1	1	1	1	5	1.00
c)	5	1	1	1	1	1	5	1.00
d)	5	1	1	1	1	1	5	1.00
e)	5	1	1	0	1	0	3	0.60
f)	5	1	1	0	0	0	2	0.40
g)	5	0	0	0	0	0	0	0.00
h)	5	0	1	1	1	1	4	0.80
Valoración							5.40	

A.- Es el porcentaje de cumplimiento de manera individual de cada uno de los niveles de objetivo

B.- Es el promedio aritmético de los porcentajes obtenidos en A Valoración 5

Fuente: elaboración propia de con datos del documento "Matriz de Indicadores para Resultados" y "Ficha Técnica de Indicadores" del Pp M011.

De acuerdo con la valoración previa, se concluyó que, los indicadores del Pp cumplen en promedio 5.40 de una valoración máxima de 8. Lo cual asevera la existencia de oportunidades de mejora, como se mencionó previamente.



Valoración final de la MIR

- 17. 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.**

Respuesta general: No procede valoración cuantitativa.

Justificación:

Derivado de las observaciones se considera modificar el enfoque del programa, hacia '*deficientes servicios administrativos interinstitucionales para el desempeño de las Secretaría*', y en este sentido, también es pertinente cambiar el efecto generado, el cual debe orientarse a un objetivo estratégico.

Las oportunidades de mejora señaladas en la pregunta 2 del presente informe, se muestran en la siguiente tabla 'Propuesta de Concentrado del Pp M011':

Tabla 13. Propuesta de Concentrado del Pp M011		
Árbol de problema	Árbol de solución	Resumen narrativo
EFFECTOS	FINES	FIN
Bajo desarrollo económico del Estado de Puebla	Mayor desarrollo económico del Estado de Puebla	Contribuir al desarrollo económico del Estado de Puebla, mediante un gobierno eficiente
Problema central	Solución	Propósito
Las Unidades Administrativas de la Secretaría de Competitividad, Trabajo y Desarrollo Económico presentan deficientes servicios administrativos interinstitucionales.	Las Unidades Administrativas de la Secretaría de Competitividad, Trabajo y Desarrollo Económico tienen eficaces servicios administrativos interinstitucionales	Las Unidades Administrativas de la Secretaría de Competitividad, Trabajo y Desarrollo Económico cuentan con servicios administrativos interinstitucionales eficaces.
Causas (1° nivel)	Medios (1° nivel)	Componentes
Pocos servicios administrativo, informático y jurídico	Mayores servicios administrativo, informático y jurídico	Servicios administrativo, informático y jurídico proporcionados

Fuente: elaboración propia con base en el análisis del Árbol de problemas, Árbol de soluciones, y en la MIR del Pp M011.

Asimismo, se recomienda un solo Componente, que está orientado a la atención de los requerimientos de servicios administrativos, informativos y jurídicos, en la siguiente propuesta se integran los Componentes 1 y 2, en uno solo, y se propone eliminar el Componente 3, ya que, no tiene relación alguna con el objetivo del Pp.

La propuesta de mejora de la MIR se presenta en el Anexo 3, el cual puede consultarse en la última parte de este informe.



V. Análisis de posibles complementariedades y coincidencias con otros Pp

18. ¿Con cuáles Pp y en qué aspectos el Pp evaluado podría tener complementariedades o coincidencias?

Respuesta general: No procede valoración cuantitativa.

Justificación:

De acuerdo con el Diagnóstico, en el apartado 4.1 'Complementariedad y coincidencias' se expone que *"no existen similitudes con otros Programas presupuestarios"*.

Asimismo, se realizó una búsqueda en la apertura programática del Gobierno Estatal, a través del portal Presupuesto Basado en Resultados (<http://pbr.puebla.gob.mx/>), sin identificar dentro de los Pp's, elementos en común con el Pp evaluado, si bien se identificaron tres Pp con la clasificación programática M, (M008 - Apoyo Administrativo del Sector Educativo, M010 - Gestión Administrativa para la Eficiencia Institucional y M009 - Administración Eficiente de Recursos del Gobierno del Estado), cabe mencionar que cada uno de los Pp referidos están enfocados en mejorar la eficiencia institucional y atienden a las áreas de enfoque de sus respectivas dependencias. Por lo que, se confirmó que no existen complementariedades y coincidencias del Pp evaluado con otros programas.

Tabla 14. Complementariedades y coincidencias entre el Pp M011 Apoyo administrativo, jurídico y ejecutivo con otros Programas presupuestarios

Datos de Identificación del Programa Evaluado			
Nombre del Programa:	Apoyo administrativo, jurídico y ejecutivo.	Modalidad:	M-Apoyo al proceso presupuestario y para mejorar la Eficiencia Institucional
Dependencia Entidad:	Secretaría de Competitividad, Trabajo y Desarrollo Económico.	Unidad Responsable:	Oficina del C. secretario, Secretaría de Competitividad, Trabajo y Desarrollo Económico.
Programas con complementariedades y/o coincidencias			



Tabla 14. Complementariedades y coincidencias entre el Pp M011 Apoyo administrativo, jurídico y ejecutivo con otros Programas presupuestarios

*	1	2	3
Nombre del Programa:	S/I	S/I	S/I
Modalidad:	S/I	S/I	S/I
Dependencia / Entidad que coordina el programa	S/I	S/I	S/I
Población Objetivo:	S/I	S/I	S/I
Tipo de Apoyo (Bien y/o Servicio)	S/I	S/I	S/I
Cobertura Geográfica	S/I	S/I	S/I
Fuentes de Información	S/I	S/I	S/I
Justificación	S/I	S/I	S/I

Fuente: elaboración propia con base en las Matrices de Indicadores para Resultados de la Administración Pública Estatal y en el Diagnóstico del Pp M011.



Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Pp

En la siguiente tabla se deberá realizar la identificación de las fortalezas y/u oportunidades, las debilidades y/o amenazas del Pp.

Tabla 15. Análisis FODA	
Capacidades Internas	Factores Externos
Fortalezas (Cualquier capacidad con la que cuenta la UR, dependencia o entidad que le permita aprovechar sus recursos para la obtención de sus objetivos)	Oportunidades (Cualquier factor externo fuera del control de la UR, dependencia o entidad que puede ser aprovechado para la obtención de sus objetivos)
III. Poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo - La dependencia cuenta con Manual de Procedimientos donde se establece las diversas actividades que desarrollan las Unidades Administrativas de la Dependencia. - Se cuenta con normativa robusta para los procesos de programación y presupuestación. - Dentro de los procesos de programación se cuentan con formatos estandarizados que facilitan el diseño del programa. - Cuenta con normativa interna que establece las atribuciones de cada unidad administrativa de las Secretaría.	II. Contribución a las metas y estrategias estatales. - La actualización de Plan Estatal de Desarrollo. - El reciente cambio de administración. - La estabilidad macroeconómica.
Debilidades (Cualquier limitante Interna de la UR, dependencia o entidad que puede afectar la obtención de sus objetivos)	Amenazas (Cualquier factor externo fuera de control de la UR, dependencia o entidad que pueda afectar la obtención de sus objetivos)
I. Justificación de la creación y diseño del Pp - El problema se establece como la falta de un servicio. - El enfoque de la definición del problema. - Un escueto análisis vertido en el Diagnóstico del Programa Presupuestario. - No se encontró alguna justificación teórica o empírica que sustente el diseño del Pp. II. Contribución a las metas y estrategias estatales - La desvinculación del objetivo de nivel Propósito con los instrumentos de planeación.	II. Contribución a las metas y estrategias estatales - Recortes presupuestales derivado del cambio de política pública. - La rotación de personal por cambio de administración. - La reestructuración de la organización gubernamental estatal. - Modificación al organigrama de la dependencia.
III. Poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo	



- El Pp no presenta una metodología establecida para definir y cuantificar los conceptos poblacionales.
- El Pp no contempla en su diseño una estrategia de estrategia de cobertura.
- El Pp presenta una débil estructura analítica.

IV. Matriz de Indicadores para Resultados

- La construcción de los indicadores de la MIR presenta oportunidad de mejora ya que el nombre del indicador no es consistente con las de sus variables.
- Los medios de verificación no permiten reproducir el cálculo de manera independiente.

Valoración Final del Diseño del Programa

Se debe realizar una valoración general del programa² utilizando las respuestas que integran cada uno de los apartados y seguir la siguiente estructura:

Tabla 16. Valoración Final del Diseño del Programa		
Apartados	Nivel	Justificación
I Justificación de la creación y diseño del Pp	2.00	Se identificó que el programa cuenta con formatos definidos para los procesos de programación. Asimismo, se observó oportunidad de mejora en la definición de problema central ya que se redactó como la falta de un servicio, asimismo se identificó una débil estructura analítica.
II Contribución a las metas y estrategias estatales	3.00	Se cuenta con el documento Alineación Estratégica del Programa Presupuestario, donde se presenta una vinculación de los niveles de Fin, Componentes y Actividades, sin embargo, no se presenta una vinculación del objetivo de nivel Propósito.
III Poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo	1.00	El programa no presenta una metodología para la definición y cuantificación de los conceptos poblacionales, derivado de ello presenta oportunidad de mejora en los criterios de focalización.

² La valoración final del programa resulta del promedio simple de las 16 preguntas de tipo binario. Las preguntas binarias cuya respuesta es "No" se considera como un 0 (cero) y se contabilizan en el promedio. Las preguntas que no son binarias quedan fuera del cálculo del promedio.



IV Matriz de Indicadores para Resultados	2.00	Se identificó una débil lógica vertical y horizontal, ya que se observaron actividades y componentes sin relación con el objetivo del programa, asimismo el efecto no se considera un objetivo de orden superior.
V Análisis de posibles complementariedades y coincidencias con otros Pp	N/A	Esta sección no contiene reactivos que requieran valoración cuantitativa.
Nivel de promedio del total de apartados		2.00

Nivel = Nivel promedio por apartado

Justificación= Breve descripción de las causas que motivaron el nivel por apartado o el nivel total.

N/A: No aplica

Hallazgos y recomendaciones clasificadas por apartado

I. Justificación de la creación y diseño del Pp

- H: Se observó que el problema está formulado como la falta de un servicio.

R: Se recomienda que la Unidad Responsable identifique cual es el problema que se busca resolver con la intervención de la política pública, y posterior a ello sea formulado como una situación negativa que debe ser revertida. Se sugiere la siguiente definición: Las Unidades Administrativas de la Secretaría de Competitividad, Trabajo y Desarrollo Económico presentan deficientes servicios administrativos interinstitucionales.

- H: Se identificó que en la definición del problema se establece el área de enfoque de manera ambigua, ya que no establece con mayor claridad cuáles son las unidades con funciones sustantivas, a fin de conocer con certeza el universo que presenta el problema.

R: Se recomienda valorar la adecuación del área de enfoque, considerando algún criterio en específico como: nivel jerárquico, función y/o clasificación; o de ser el caso referir que unidades realizan funciones sustantivas.

- H: Se observó que el enfoque del programa hace referencia a una falta de los servicios que brindan las unidades administrativas de manera interinstitucional, sin embargo, este enfoque es incorrecto, puesto que a través de la Reglamento Interior de la Secretaría de Competitividad, Trabajo y Desarrollo Económico se definen las atribuciones, responsabilidad y servicios otorgados de cada una de las unidades administrativas de dicha Secretaría.

R: Se recomienda modificar la orientación hacia una baja eficacia de los procesos administrativos.



- H: Se identificó que la construcción del programa presenta oportunidad de mejora en el enfoque del problema, y con ello conlleva a una débil relación causal.

R: Se recomienda, en primer momento, redefinir el problema central, posterior a ello identificar las causas que generan dicho problema.

- H: No se identificó información que haga referencia a una justificación teórica o empírica.

R: Se recomienda integrar al diagnóstico información de experiencias de políticas públicas relacionadas con el problema planteado, en el ámbito local, nacional e internacional; de ser el caso, de estudios realizados por instituciones académicas, con el objetivo de adoptar en el diseño del programa elementos de éxitos para la resolución del problema, permitiendo robustecer la estructura lógica del programa.

- H: Se observó oportunidad de mejora en el mecanismo de intervención, toda vez que las actividades 1.1, 2.1, 2.2, 3.1, 3.3 y 3.4 no hacen referencia a acciones de mejora institucional.

R: Se recomienda verificar las acciones, los bienes y servicios que proporciona el programa, a fin de que se encuentren relacionados directamente con los servicios de apoyos administrativos que mejoren la eficiencia presupuestal y operativa de la secretaría.

II. Contribución a las metas y estrategias estatales

- H: Se observó vinculación del programa con los instrumentos de planeación estatal de los niveles de Fin, Componentes y Actividades, de acuerdo con el Instrumento *"Alineación Estratégica Del Programa Presupuestario"*, al Eje: 2 Prosperidad y Empleos.

R: Sin recomendación.

- H: Se realizó un análisis en los instrumentos de planeación a fin de identificar la contribución del Propósito, observando la vinculación con el PED a través del Eje 5. Buen gobierno.

R: Se recomienda establecer la vinculación de forma documental del nivel propósito con los instrumentos de planeación estatal.

III. Poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo

- H: Se observó que no se cuenta de manera explícita con la metodología para la definición y cuantificación de los conceptos poblacionales, solo se define el mismo criterio de focalización, en todos los conceptos de población, como *"capacidad de atención"*.

R: Se recomienda que en el diagnóstico del Pp, describan a detalle cada uno de los elementos o criterios utilizados para la determinación, definición y cuantificación de cada uno de los conceptos poblacionales, lo anterior a fin de identificar con claridad el área de enfoque que presenta el problema a resolver por el programa.

- H: Se identificó oportunidad de mejora en la definición de las fuentes de información de los conceptos poblacionales, toda vez que solo se define como Secretaría de *Competitividad, Trabajo y Desarrollo Económico*, y no la documentación o medio de información que contenga datos sobre cada concepto de población.



R: Se recomienda establecer como fuente de información el Organigrama Institucional o bien el Reglamento Interior de la Secretaría.

- H: Se observó que en el diagnóstico del Pp, se establece como plazo de actualización para los conceptos poblaciones de forma anual, sin embargo, esto es inconsistente considerando que los conceptos poblacionales, hacen referencia a las unidades administrativas de la secretaría, y la modificación o actualización del número de unidades administrativas dependerá de las modificaciones al organigrama de la secretaría o bien del reglamento interior, siendo esto un proceso en el mediano o largo plazo, sin contar con periodos definidos para dichas actualizaciones.

R: Se recomienda verificar la información y establecer su periodo de actualización sujeto a la modificación de la normativa correspondiente.

- H: Se observó oportunidad de mejora en la acotación de cada concepto poblacional. Lo anterior toda vez que establece la misma definición y cuantificación en cada uno de los conceptos. Si bien se puede inferir que el problema se presenta en todas las unidades administrativas, sin embargo, deberá existir criterio de priorización que permita realizar una acotación correcta de cada uno de los conceptos poblacionales.

R: Se recomienda, revisar las características especificadas de cada concepto poblacional de acuerdo con el Manual de Programación emitido por la Secretaría de Finanzas y Administración del Gobierno Estatal³, posterior a ello establecer una adecuada focalización de cada concepto poblacional, permitiendo identificar el área de enfoque referencia, potencial, objetivo y atendida.

- H: Se observa diferencia en el concepto de área de enfoque objetivo, puesto que en el apartado 1.2 *Diagnóstico del Pp*, se estableció como: *unidades administrativas de la Secretaría con funciones sustantivas*, mientras que, tanto a lo largo del mismo documento, como en los demás instrumentos de programación se definió como *unidades administrativas de la Secretaría*.

R: Se sugiere verificar la información y establecer la definición correcta en todos los documentos programáticos.

- H: Se identificó que en el documento *Diagnóstico del PP*, se cuenta con el apartado 3.2 *Estrategia de cobertura*, donde de acuerdo al *Instructivo de llenado de Diagnóstico del Programa Presupuestario (PP)*, la unidad responsable del programa deberá establecer los elementos sobre una planeación de atención en el mediano y largo plazo, sin embargo dicho apartado solo define los conceptos poblacionales sin establecer elementos que determine una estrategia de atención a la población que presenta el problema.

³ En el apartado 2. Definición del Problema, inciso b), donde se define que se entenderá por concepto poblacional (Población o área de enfoque potencial, población o área de enfoque objetivos y población o área de enfoque atendida).



R: Se sugiere, a partir de la definición del problema y determinación de la población que presenta la necesidad, integrar en el diagnóstico una estrategia de atención, estableciendo metas de cobertura anual, y proyectar un horizonte de mediano y largo plazo, considerando el ciclo de vida del programa, proyectando la convergencia del área de enfoque atendida con la objetivo, así como considerar el presupuesto necesario para que el programa pueda atender a su población o área de enfoque objetivo en los próximos años.

- H: No se identificó información relacionada con los procedimientos específicos del Pp, donde se describan la entrega de los bienes y servicios que genera el programa.

R: Se recomienda en primera instancia precisar con mayor detalle el tipo de bienes o servicios que genera el programa, posterior a ello valorar la elaboración de procedimientos de selección de beneficiarios en donde se establezca con claridad los criterios de selección, asimismo es importante que dichos procedimientos sean estandarizados, sistematizados y sean difundidos al público en general. Con el fin de dar certeza e información necesaria para la obtención de los bienes y servicios que proporcione el programa a la población interesada.

- H: Se observó que no se cuenta con evidencia documental donde se lleve un control específico de los servicios entregados al área de enfoque atendida, así como no se cuenta con documentos donde se definan los mecanismos de selección, verificación, seguimiento, depuración y/o actualización.

R: Se recomienda en primer instancia, se establezcan con claridad los criterios de focalización, a fin de conocer con certeza las áreas de enfoque que serán atendidas, posterior a ello establecer los instrumentos de seguimiento para cada uno de los servicios entregados a los beneficiarios del programa, valorar la instrumentación de mecanismos de selección, verificación, seguimiento, depuración y/o actualización del padrón de beneficiarios, en aquellos casos donde los bienes y servicios este sujetos a disponibilidad o capacidad operativa.

IV. Matriz de Indicadores para Resultados

- H: Se observó que para las actividades 2.1, 2.2, 2.4, 3.1, 3.2 y 3.3, se estableció como supuesto a factores inherentes a la gestión y ejecución del programa.

R: Se recomienda identificar los factores externos que están fuera del control del programa, pero que inciden en el logro de los objetivos de éste. En este sentido se sugiere revisar la Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados, elaborada tanto por CONEVAL como por la SHCP, así como, Manual de Programación y Presupuestación emitido por la Secretaría de Finanzas y Administración.

- H: Se identificó oportunidades de mejora en cuanto a la adecuada identificación de las actividades que se encuentren relacionadas directamente a sus componentes.

R: Se recomienda verificar las relaciones causales de segundo orden desde la identificación del problema central, a fin de que en la transición de los árboles a MIR se logre una



consistente estructura analítica que permita definir las actividades necesarias para el logro de cada componente.

- H: Se identificó la oportunidad que el componente 3 no contribuye a logro del objetivo del nivel, propósito.

R: Se recomienda verificar las relaciones causales, a fin de identificar las causas que generan el problema.

- H: Se observó oportunidad de mejora en los supuestos de los tres componentes, toda vez que se establece riesgos inherentes a la gestión del programa, no como factores externos.

R: Se recomienda identificar los factores externos que están fuera del control del programa, pero que inciden en el logro de los objetivos de éste.

- H: Se identificó la oportunidad de mejora en cuanto a la definición del problema, puesto que, el objetivo hace referencia a que las unidades administrativas cuenten con servicios internos, siendo como parte de la normativa de la secretaría, a través del Reglamento Interior se determina las responsabilidades y atribuciones de cada unidad.

R: Se recomienda valorar la modificación del enfoque del problema, hacia generar una eficiencia en los procesos operativos y administrativos de la secretaría. Posterior a ello realizar las modificaciones a la estructura analítica en concordancia con el nuevo enfoque, e identificar las causas y efectos que genera el problema abordado.

- H: Se identificó que el nivel Fin no representa un objetivo de orden superior, toda vez que como se mencionó la finalidad de ese nivel se centra en la intervención de las áreas de la SECOTRATE en la atención de los problemas del sector económico y empleo, siendo esto una situación que podrá ser resultado en el corto plazo. Bajo esta perspectiva se observa que su logro está controlado por los responsables del programa. Así como no se considera un objetivo de desarrollo u estratégicos de la dependencia, sino un objetivo operativo del quehacer gubernamental inherente a las atribuciones de la Secretaría.

R: Se recomienda, a partir de la modificación del problema central del programa, identificar el objetivo de orden superior al cual contribuye el programa.

- H: Se observó que el total de los indicadores presentan oportunidad de mejora en cuanto a la característica de monitoreable.

R: Se recomienda establecer medios de verificación de fácil acceso, mencionando la ubicación exacta, el nombre completo de la fuente y la unidad administrativa responsable de generar la información.

- H: Se identificó que la característica de adecuado la mayoría de los indicadores (fin, propósito, componente 1 y 2), presenta oportunidad de mejora, ya que la construcción de las variables es inconsistente con la definición de indicador.

R: Se recomienda, verificar las variables de los indicadores, a fin de establecer elementos compatibles que permitan evaluar adecuadamente el desempeño del objetivo al que se



encuentren asociados, para ello se sigue revisando el Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México, emitido por el CONEVAL.

- H: Se observó oportunidad de mejora en los apartados del Nombre, Frecuencia de Medición, Línea Base, Meta y Comportamiento de Indicador.

R: Se recomienda verificar la construcción de los indicadores considerando lo establecido en el Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México, emitido por el CONEVAL.

V. Análisis de posibles complementariedades y coincidencias con otros Pp

- H: Se realizó una búsqueda en la apertura programática del Gobierno Estatal, a través del portal Presupuesto Basado en Resultados, sin identificar dentro de los Pp's, elementos en común con el Pp evaluado.

R: Sin recomendación.

Conclusiones

Derivado del análisis realizado al Pp *M011 – Apoyo administrativo, jurídico y ejecutivo*, se concluye que se cuentan con instrumentos normativos para los procesos de programación y presupuestación, destacando formatos el Diagnóstico del programa, los Árboles de problemas y soluciones, y el Análisis de la población objetivo.

Se concluyó que el diseño del programa presenta oportunidad de mejora, ya que de acuerdo con el documento Diagnóstico del Pp, se define el problema como *"las unidades administrativas de la Secretaría con funciones sustantivas demandan servicios oportunos, de calidad y eficiencia"*, observando que el problema se presenta como una ausencia de servicios, dentro del documento no se profundiza con información que sustente a detalle la intervención pública, esto limita valorar la adecuada definición de causas y efectos. Derivado de ello se identificó una débil estructura analítica.

De igual forma se concluyó la importancia de considerar en el diseño del programa, la información de políticas en el ámbito local o nacional que se relacionen con el objetivo que pretende atender el problema, a fin de identificar los logros, fallos y resultados, de dichas intervenciones e integrarlos de ser el caso, y robustezca el programa de implementar. Asimismo, el Pp presenta una adecuada clasificación programática, puesto que su enfoque está orientado a la mejora institucional la atención



siendo esto consistente con la modalidad M de acuerdo con la Clasificación Programática⁴ por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC).

También se observó una oportunidad de mejora en cuanto a la vinculación del objetivo central del Pp, respecto al instrumento de planeación estatal, toda vez que se presenta de forma documental la relación de los objetivos de nivel Fin, Componentes y Actividades con el PED, sin considerar el nivel Propósito. Asimismo, se observó que el programa no presenta una vinculación con las estrategias específicas de la dependencia definidas en su Programa Institucional.

Por otra parte, se concluyó que el programa no cuenta con una metodología claramente delimitada para la definición y cuantificación de los conceptos poblacionales, consecuencia de ello en el formato "Análisis de Población Objetivo", se observa el mismo concepto y número para las diversas acotaciones poblacionales.

Asimismo, el Pp no presenta una estrategia de cobertura, siendo de suma importancia en los procesos de planeación, toda vez que se fijan metas de mediano y largo plazo donde se describen la convergencia entre la población atendida y la población objetivo, y con ello valorar el desempeño del programa a lo largo de su ejecución.

Se determinó que, si bien el programa atenderá a la totalidad de las unidades administrativas a nivel dirección, es importante valorar el establecer mecanismo de selección, en aquellos casos donde los servicios estén focalizados a un área de enfoques específica.

El diseño de la MIR del Pp presenta una débil lógica horizontal, ya que la mayoría de los indicadores definidos no son consistentes con las variables del método de cálculo, de igual forma no se presentan medios de verificación que permitan corroborar el logro alcanzado

Aunado a lo anterior, para el caso de la lógica vertical se observó que existe una limitada relación causal, puesto que se presentan actividades que no contribuyen al logro de los componentes establecidos. Así como el componente 3 no está relacionado directamente al objetivo de nivel propósito. Por otra parte, se determinó que la redacción del nivel Fin, no se presenta como un objetivo de orden superior, puesto que, su logro depende directamente de los responsables del programa.

Finalmente se concluyó que el programa no presenta complementariedades y/o coincidencias con algún programa del gobierno estatal.

⁴ Acuerdo por el que se emite la Clasificación Programática (2013), emitido por el CONAC. Disponible en: https://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR_01_02_004.pdf



Bibliografía

- CONEVAL. (2013). Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados. Disponible en: https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/GUIA_PARA_LA_ELABORACION_DE_MATRIZ_DE_INDICADORES.pdf
- CONEVAL. (2013). Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México. México. Disponible en: https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL_PARA_EL_DISENO_Y_CONSTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf
- CONEVAL. (2014). Metodología para la aprobación de indicadores de los programas sociales. México, D.F. Disponible en <https://www.coneval.org.mx/coordinacion/Documents/monitoreo/metodologia/Metodolog%C3%ADa%20para%20Aprobaci%C3%B3n%20de%20Indicadores%202014.pdf>
- Gobierno del Estado de Puebla (2018). Indicadores de resultado. Ley General de Contabilidad Gubernamental. Información financiera. Capítulo V Información programática. Disponible en http://lgcg.puebla.gob.mx/images/informacion-programatica/Avance_de_Indicadores_para_Resultados_4to_Periodo.pdf
- Gobierno del Estado de Puebla (2018). Portal de Transparencia Gobierno del Estado de Puebla. Evaluación de Resultados. Sistema Integral de Indicadores. Indicadores de Gestión. Avance Observado. Reporte de Indicadores y Actividades Anual 2018. Disponible en: <http://www.transparenciafiscal.puebla.gob.mx/>
- Gobierno del Estado de Puebla. (2017). Plan de Desarrollo 2017-2018. Eje 1. Igualdad de Oportunidades; Eje 2. Prosperidad y Empleos; Eje 3. Sustentabilidad y Medio Ambiente; Eje 4. Tranquilidad para tu familia; y Eje 5. Buen Gobierno. Disponible en: <http://planeader.puebla.gob.mx/index.php/inicio/planes-de-desarrollo>
- ONU. (s.f.). Objetivos y metas de desarrollo sostenible - Desarrollo Sostenible. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/18/S1700334_es.pdf
- Secretaría de Gobernación. (2012). Ley de Presupuesto y Gasto Público del Estado de Puebla. Disponible en: <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Estatal/Puebla/wo96756.pdf>
- Secretaría de Gobernación. (2019). Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. Gaceta Parlamentaria. Año XXII, Núm. 5266-XVIII. Disponible en: <http://gaceta.diputados.gob.mx/PDF/64/2019/abr/20190430-XVIII-1.pdf>
- SFA. (2016). Acuerdo por el que se da a conocer los Lineamientos para el Proceso de Programación y Presupuestación para Resultados del Ejercicio Fiscal 2018. Programación y Presupuestación – Histórico 2018. Documentos Normativos. Disponible en



<http://presupuesto.puebla.gob.mx/sppr/Content/DOC/D18/PP/3Normativos/Acuuerdo%20de%20Lineamientos%20PPR%20Ejercicio%20Fiscal%202018.pdf>

- SFA. (2016). Documento Institucional de Trabajo 2017, Secretaría de Desarrollo Rural, Sustentabilidad y Ordenamiento Territorial Disponible en http://www.evaluacion.puebla.gob.mx/pdf/asm/DIT_2017/DIT2017_Pp_SDRSOT.pdf
- SFA. (2016). Manual de Programación 2018. Programación y Presupuestación – Histórico 2018. Manuales. Disponible en <https://presupuesto.puebla.gob.mx/sppr/Content/formatosconvocatoria201804/2%20MANUAL ES/1.pdf>
- SFA. (2018). PbR Presupuesto basado en Resultados. Transparencia. Programas presupuestarios. MIR's. Alineación-MIR-Ficha Técnica-Actividades. Disponible en <http://pbr.puebla.gob.mx/>
- SHCP. (2015). Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados. Obtenido de <http://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Capacitacion/GuiaMIR.pdf>
- SHCP. (2007). Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal. Disponibles en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154432/Lineamientos_Evaluaci_n_Programas.pdf
- SPF. (2019). Programa Anual de Evaluación (PAE) 2019. Disponible en: http://www.evaluacion.puebla.gob.mx/pdf/pae/2019/PAE_2019.pdf



Anexos

Anexo 1. Características CREMA de los indicadores

Objetivo										
Característica	Fin	Justificación	Propósito	Justificación	Componente 1	Justificación	Componente 2	Justificación	Componente 3	Justificación
Nombre de Indicador	Porcentaje de acciones de intervención en la atención del problema de los sectores económico y empleo		Porcentaje de nivel de atención en servicios administrativos, jurídicos y ejecutivos a las áreas de la secretaria		Porcentaje de servicios juridicos otorgados		Porcentaje de servicios administrativos, otorgados		Porcentaje de nivel de disponibilidad del sistema de información económica del estado de Puebla	
Método de Cálculo	(V1/V2) *100		(V1/V2) *100		(V1/V2) *100		(V1/V2) *100		(V1/V2) *100	
	V1 Numero de acciones de intervención del sector económico.		V1 Número de reactivos de evaluación formulados.		V1 Número de servicios juridicos solicitados.		V1 Número de servicios administrativos solicitados.		V1 Número de módulos disponibles.	
	V2 Numero de acciones de intervención del empleo		V2 Total de reactivos de la evaluación		V2 Número de servicios juridicos atendidos.		V2 Número de servicios administrativos atendidos.		V2 Total de módulos existentes.	
Claro	No	La redacción no es de fácil comprensión, asimismo tampoco es consistente con las variables definidas en el método de cálculo.	No	No hay consistencia entre el nombre de las variables y el nombre del indicador, ya que, las variables establecen razón respecto a reactivos evaluados, mientras que, el indicador hace referencia nivel de atención.	Sí	El nombre describe de forma sencilla lo que pretende medir	Sí	El nombre describe de forma entendible lo que pretende medir	Sí	El nombre describe de forma comprensible lo que pretende medir



Objetivo										
Característica	Fin	Justificación	Propósito	Justificación	Componente 1	Justificación	Componente 2	Justificación	Componente 3	Justificación
Relevante	Sí	El indicador considera un factor relevante en la medición de las acciones de intervención.	Sí	El indicador considera un factor relevante en la medición del nivel de atención.	Sí	El indicador considera un factor relevante en la medición de los servicios jurídicos otorgados.	Sí	El indicador considera un factor relevante en la medición de los servicios administrativos otorgados.	Sí	El indicador considera un factor relevante en la medición de la disponibilidad del sistema de información.
Económico	Sí	La generación de la información no genera costos adicionales.	Sí	La generación de la información no genera costos adicionales.	Sí	La generación de la información no genera costos adicionales.	Sí	La generación de la información no genera costos adicionales.	Sí	La generación de la información no genera costos adicionales.
Monitoreable	No	Los medios de verificación para el indicador no permiten reproducir el cálculo del indicador por personal ajeno al programa, así como no se describe con detalle el nombre del documento que sustenta la información.	No	Los medios de verificación para indicador no permiten reproducir el cálculo del indicador por personal ajeno al programa, así como no se describe con detalle el nombre del documento que sustenta la información.	No	Los medios de verificación para indicador no permiten reproducir el cálculo del indicador por personal ajeno al programa, así como no se describe con detalle el nombre del documento que sustenta la información.	No	Los medios de verificación para indicador no permiten reproducir el cálculo del indicador por personal ajeno al programa, así como no se describe con detalle el nombre del documento que sustenta la información.	No	El portal de internet referendo, al momento de la evaluación no se encontró disponible.



Objetivo										
Fin		Justificación	Propósito	Justificación	Componente 1	Justificación	Componente 2	Justificación	Componente 3	Justificación
Característica										
Adecuado	No	La construcción del indicador no permite valorar de forma precisa el desempeño del nivel, toda vez que las variables definidas en el método de cálculo no son adecuadas.	No	El indicador no presenta consistencia entre el nombre de las variables y el nombre del indicador, ya que en las variables establecen razón respecto a reactivos evaluados, mientras que el indicador hace referencia nivel de atención.	No	La relación porcentual de las variables establece el numerador acción de solicitud, respecto a acciones de atención, considerando que la relación debería ser al revés.	No	La relación porcentual de las variables establece el numerador acción de solicitud, respecto a acciones de atención, considerando que establecer este tipo de relación limita valorar el avance logrado	Sí	El indicador mide lo que el nivel de objetivo plantea.
% Características Cumplidas ^A		40%		40%		60%		60%		80%
% Cumplimiento Total ^B										56.00%

A. Es el porcentaje de cumplimiento de manera individual de cada uno de los niveles de objetivo.

B. Es el promedio aritmético de los porcentajes obtenidos en A.

Fuente: elaboración propia con base en la MIR y en la Ficha Técnica de Indicadores del Pp M011

Anexo 2. Elementos de las Fichas Técnicas de Indicadores

Objetivo	Fin	Justificación	Propósito	Justificación	Componente 1	Justificación	Componente 2	Justificación	Componente 3	Justificación
Característica										
Nombre de Indicador	Porcentaje de acciones de intervención en la atención del problema de los sectores económico y empleo.		Porcentaje de nivel de atención en servicios administrativos, jurídicos y ejecutivos a las áreas de la secretaria		Porcentaje de servicios jurídicos otorgados		Porcentaje de servicios administrativos otorgados		Porcentaje de nivel de disponibilidad del sistema de información económica del estado de Puebla	
Método de Cálculo	(V1/V2) *100 V1 Numero de acciones de intervención del sector económico. V2 Numero de acciones de intervención del empleo		(V1/V2) *100 V1 Número de reactivos de evaluación formulados. V2 Total de reactivos de la evaluación		(V1/V2) *100 V1 Número de servicios jurídicos solicitados. V2 Número de servicios jurídicos atendidos.		V1/V2) *100 V1 Número de servicios administrativos solicitados. V2 Número de servicios administrativos atendidos.		(V1/V2) *100 V1 Número de módulos disponibles. V2 Total de módulos.	
Definición	Si	Precisar qué se pretende medir del objetivo al que está asociado.	Si	Precisar qué se pretende medir del objetivo al que está asociado.	Si	Precisar qué se pretende medir del objetivo al que está asociado.	Si	Precisar qué se pretende medir del objetivo al que está asociado.	Si	Precisar qué se pretende medir del objetivo al que está asociado.
	Si	Refiere la determinación concreta de la forma en que se quiere expresar el resultado.	Si	Refiere la determinación concreta de la forma en que se quiere expresar el resultado.	Si	Refiere la determinación concreta de la forma en que se quiere expresar el resultado.	Si	Refiere la determinación concreta de la forma en que se quiere expresar el resultado.	Si	Refiere la determinación concreta de la forma en que se quiere expresar el resultado.
Frecuencia de Medición	Si	Hace referencia a la periodicidad en el tiempo con que se realiza la medición del indicador y es consistente con la información disponible.	Si	Hace referencia a la periodicidad en el tiempo con que se realiza la medición del indicador y es consistente con la información disponible.	No	Se establecen como irregular, lo que hace referencia que no está determinado un periodo para su medición, lo que limita verificar el resultado de forma periódica a fin de tomar las previsiones necesarias si no va cumpliendo con la meta, siendo que la información es generada de forma interna.	Si	Hace referencia a la periodicidad en el tiempo con que se realiza la medición del indicador y es consistente con la información disponible.	No	Se establecen como irregular, lo que hace referencia que no está determinado un periodo para su medición, lo que limita verificar el resultado de forma periódica a fin de tomar las previsiones necesarias si no va cumpliendo con la meta, siendo que la información es generada de forma interna.



Objetivo	Fin	Justificación	Propósito	Justificación	Componente 1	Justificación	Componente 2	Justificación	Componente 3	Justificación
Característica										
Linea Base	Si	Es consistente con el año de creación del Pp.	Si	Es consistente con el año de creación del Pp.	No	Considerando que el año de creación del Pp fue en 2018, la línea base sería 0, ya que no se cuenta con información con anterioridad, sin embargo, los indicadores del componente presentan una línea base de 100% en 2017.	No	Considerando que el año de creación del Pp fue en 2018, la línea base sería 0, ya que no se cuenta con información con anterioridad, sin embargo, los indicadores del componente presentan una línea base de 100% en 2017.	No	Considerando que el año de creación del Pp fue en 2018, la línea base sería 0, ya que no se cuenta con información con anterioridad, sin embargo, los indicadores del componente presentan una línea base de 100% en 2017.
	No	Se observó que no están orientadas al desempeño, esto derivado de la construcción de las variables de los indicadores.	No	Se observó que no están orientadas al desempeño, esto derivado de la construcción de las variables de los indicadores.	No	Se observó que no están orientadas al desempeño, esto derivado de la construcción de las variables de los indicadores.	No	Se observó que no están orientadas al desempeño, esto derivado de la construcción de las variables de los indicadores.	No	Se observó que no están orientadas al desempeño, esto derivado de la construcción de las variables de los indicadores.
	No	El comportamiento del indicador se observó que en el nivel fin se establece como regular lo que representa que la meta del indicador es constante, sin embargo, es inconstante ya que en la dimensión del indicador se establece como eficacia	Si	Es consistente con la meta y la dimensión del indicador	Si	Es consistente con la meta y la dimensión del indicador	Si	Es consistente con la meta y la dimensión del indicador	Si	Es consistente con la meta y la dimensión del indicador
% Características Cumplidas ^A		66.66%		83.33%		50.00%		66.66%		50.00%
% Cumplimiento Total ^B										63.33%

A. Es el porcentaje de cumplimiento de manera individual de cada uno de los niveles de objetivo.

B. Es el promedio aritmético de los porcentajes obtenidos en A.

Fuente: elaboración propia con base en la MIR y en la Ficha Técnica de Indicadores del Pp M011.



Anexo 3. Propuesta de mejora de la Matriz de Indicadores para Resultados

Fin

Objetivo	Indicador	Medios de Verificación	Supuesto
Contribuir al desarrollo económico del estado de Puebla, mediante un gobierno eficiente	Posición del subíndice Economía del Índice de Competitividad Estatal	Informe de Resultados del Índice de Competitividad Estatal, Publicado por Instituto Mexicano para Competitividad A.C. (IMCO). Disponibles en: http://imco.org.mx/indices/el-estado-los-estados-y-la-gente/	Se mantienen constantes las variables macroeconómicas

Tipo	Dimensión	Frecuencia	Meta	Método de Cálculo
Estratégico	Eficacia	Bienal	10	Subíndice Economía del Índice de Competitividad Estatal

Propósito

Objetivo	Indicador	Medios de Verificación	Supuesto
Las Unidades Administrativas de la Secretaría de Competitividad, Trabajo y Desarrollo Económico cuentan con servicios administrativos interinstitucionales eficaces.	Porcentaje de unidades administrativas que reciben servicios	Base de datos de las unidades administrativas que recibieron servicios interinstitucionales, realizado por la Oficina del secretario.	Las Unidades Administrativas solicitan los servicios administrativos.

Tipo	Dimensión	Frecuencia	Meta	Método de Cálculo
Estratégico	Eficacia	Anual	95	(Unidades Administrativas de la Secretaría que reciben servicios en el año t/El total de las Unidades Administrativas de la Secretaría) *100

Componente 1

Objetivo	Indicador	Medios de Verificación	Supuesto
Servicios administrativo, informático y jurídico proporcionados	Porcentaje de servicios atendidos	Reporte de número de solicitudes de requerimientos administrativos, informáticos y jurídicos atendidos en menos de 48 horas. Elaborado por la Oficina del C. Secretario.	Los requerimientos de apoyo dependen directamente de las unidades administrativas de la Secretaría.



Tipo	Dimensión	Frecuencia	Meta	Método de Cálculo
Gestión	Calidad	Semestral	80	((Número de servicios administrativos, informáticos y jurídicos atendidos en menos de 48 horas. / Número de Servicios administrativos, informáticos y jurídicos solicitados) *100)

Fuente: elaboración propia con base en el análisis de la MIR del Pp.



Ficha Técnica con los datos generales de la evaluación

Datos generales de la Evaluación

Nombre o denominación de la evaluación

Evaluación Externa de tipo Diseño del Programa presupuestario "M011 Apoyo administrativo, jurídico y ejecutivo".

Nombre o denominación del programa evaluado

M011 Apoyo administrativo, jurídico y ejecutivo

Unidad Responsable de la operación/coordinación del programa

Secretaría de Economía

Titular de la unidad responsable de la operación del programa

Olivia Salomón Vivaldo
Secretaría de Economía

Año del PAE en el que se estableció la evaluación	Tipo de evaluación	Año de conclusión y entrega de la evaluación
2019	Diseño	2019

Datos de la Instancia Evaluadora

Nombre de la Instancia Evaluadora

Consultores Wahr S.C.

Nombre del(a) coordinador(a) externo(a) de la evaluación	Formación Académica	Experiencia General	Experiencia Específica
Dr. José Luis Castro Villalpando	Doctorado en Sociología por la BUAP	Investigador miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) del CONACYT. Integrante acreditado, por la SEP Federal, del Cuerpo Académico "Instituciones y Desarrollo" (BUAP-CA-300), por la Benemérita	Líder de Proyecto de la Evaluación del Desempeño del Ramo General 33 (FAETA, FAM, FASSA, FAFEF y FISE), Ejercicio Fiscal 2016, Gobierno del Estado de Puebla.
	Maestría en Administración por la BUAP	Universidad Autónoma de Puebla. Publicó artículo en 2015: "Evaluación de la gestión pública en el estado de Puebla, México	Líder de Proyecto de Evaluación del FONE, Subsidios y Convenios, del Gasto Federalizado, Ministración 2017,
	Licenciatura en Economía por la BUAP		



a través de indicadores de impacto económico y social en el periodo 2000-2014". Certificación Académica y Refrendo por la ANFECA (Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración).

Gobierno del Estado de Puebla.

Evaluador de Proyectos de la S.A.R.H. (ahora SADER).

Experiencia como profesor de posgrado (maestría) del curso Evaluación de la Gestión Educativa.

Ponencias: Evaluación de la Gestión Pública en el Estado de Puebla, a través de indicadores de impacto económico y social en el periodo de 2000 – 2014, en el marco del V Congreso Internacional; Gobierno, Gestión y Profesionalización en el ámbito local antes los grandes retos de nuestro tiempo, a Red Latinoamericana en Gobierno y Política Públicas y la Academia Internacional de Ciencias Político-Administrativas y Estudios de Futuro AC.

Nombre de los(as) Principales colaboradores(as) del(a) coordinador(a) de la evaluación	Formación académica	Experiencia general	Experiencia específica
M.A. David Hernández Rojas	Maestría en Administración Licenciatura en Economía Diplomado en Planeación del Desarrollo Municipal Diplomado en Presupuesto basado en Resultados	Socio fundador y Coordinador de Evaluaciones de la empresa de consultoría PRO-EVA, S.C. (Servicios Profesionales de Consultoría Especializada en Evaluación del Desempeño), Certificado en el Estándar de Competencia: Presupuestación del Gasto Público con base en Resultados, Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), se ha desempeñado como asesor consultivo de Presidentes Municipales del Estado de Puebla.	Coordinador de evaluaciones de Fondos Federales de aplicación municipal (FISMDF y FORTAMUNDF) para 40 municipios del Estado de Puebla. Evaluador de Programas presupuestarios y Fondos del Ramo General 33 del Gobierno del Estado de Puebla. Instructor especializado para la impartición de cursos en materia de Evaluación del desempeño gubernamental, Planeación Estratégica y Metodología del Marco Lógico del Instituto de Administración Pública del Estado de Puebla A.C.



También cuenta con experiencia en la Administración Pública Estatal; ha realizado evaluaciones de Programas presupuestarios, Fondos, Subsidios y Convenios Federales.

Alba Yarenni Balderas Rivas	Maestría en Administración y Políticas Públicas	Cuenta con experiencia en evaluaciones de desempeño a la Administración Pública Estatal y Municipal.	Evaluación de Fondos Federales FISM y FORTAMUN en la Administración Pública Municipal.
	Licenciatura en Consultoría Jurídica	Además, ha participado en la elaboración de instrumentos de planeación estratégica.	Experiencia en elaboración de Términos de Referencia aplicables a las Evaluaciones Externas de Programas y Políticas Públicas.
	Licenciatura en Derecho	También cuenta con experiencia en producción y revisión de convenios y contratos en materia: civil, administrativa, laboral y mercantil.	Elaboración de Planes Municipales de Desarrollo de Gobiernos Municipales en el estado de Puebla.
Celeste Moreno Peña	Licenciatura en Sociología	Cuenta con experiencia en la Administración Pública Estatal y Municipal. Asimismo, ha sido colaboradora en planeación y evaluación del desempeño gubernamental.	Evaluación de Fondos Federales FISM y FORTAMUN en la Administración Pública Municipal.
	Diplomado en "Gobierno y Administración Pública Municipal"		Especialista en técnicas de investigación cuantitativas y cualitativas.
			Capacitación para la captura de las obras con recursos del FAIS en la MIDS del sistema SIPSO.
Sara Oliva Baltazar Tello	Licenciatura en Antropología Social	Cuenta con experiencia en evaluación de Programas presupuestarios.	Evaluación de Pp de índole estatal.
	Diplomado Evaluación de Políticas y Programas Públicos – SHCP.	Ha colaborado en evaluaciones del Desempeño de Fondos Federales.	Evaluación del Desempeño del Ramo General 33 (FISM, FORTAMUN).
	Diplomado en Presupuesto basado en Resultados (PbR) – SHCP	También ha impartido asesorías en la focalización y aplicación de los recursos del FAIS a Gobiernos Municipales.	Capacitación a Gobiernos Municipales sobre los Lineamientos Generales del FAIS.
			Elaboración de Planes Municipales de Desarrollo.
Luis Alfonso Salazar Carrera	Licenciatura en Economía	Cuenta con experiencia en la Administración Pública Estatal, en la	Evaluación de Pp de índole estatal.





Diplomado en Matemáticas para la Economía y elaboración de información laboral y económica. A demás, ha participado en la elaboración de Planes de Desarrollo municipal y evaluación de Fondos Federales de Ramo General 33. y Evaluaciones del Desempeño de los Fondos de Aportaciones Federales FISM y FORTAMUN Capacitación en el uso de la Matriz de Inversión para el Desarrollo Social (MIDS) del FAIS.

Unidad Administrativa responsable de la Coordinación de la evaluación

Dirección de Evaluación, adscrita a la Subsecretaría de Planeación de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Puebla

Nombre del(a) Titular de la unidad administrativa responsable de coordinar la evaluación (Área de Evaluación)

Oscar Benigno Lezama Cabrales
Director de Evaluación.

Nombres de los(as) servidores(as) públicos(as), adscritos(as) a la unidad administrativa responsable de coordinar la evaluación, que coadyuvaron con la revisión técnica de la evaluación

Rodolfo de la Rosa Cabrera
Subdirector de Evaluación de Programas

Saúl Federico Oropeza Orea
Jefe del Departamento de Programas Estatales y Municipales

Ana Luz Guzmán Figueroa
Supervisora

Ada Araceli Sánchez Vázquez
Analista

Forma de contratación de la Instancia evaluadora	Costo total de la evaluación con IVA incluido	Fuente de Financiamiento
Invitación a tres	\$2,270,000.00 (Dos millones doscientos setenta mil pesos 00/100 M.N) I.V.A incluido. <i>Nota: monto total correspondiente a la realización de 35 evaluaciones de Programas presupuestarios.</i>	Recursos estatales



Formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas (Ficha CONAC)

1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN

1.1 Nombre de la evaluación:

Evaluación Externa de Diseño del Programa presupuestario "M011 Apoyo administrativo, jurídico y ejecutivo"

1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa):

29 de mayo de 2019

1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa):

25 de octubre de 2019

1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:

Nombre:

Oscar Benigno Lezama Cabrales

Unidad administrativa:

Director de Evaluación

1.5 Objetivo general de la evaluación

Analizar y valorar el diseño del Programa presupuestario (Pp) "M011 Apoyo administrativo, jurídico y ejecutivo", para determinar si se cuentan con los elementos necesarios que permitan atender la problemática social identificada y con ello la atención hacia una población o área de enfoque.

1.6 Objetivos específicos de la evaluación:

- Analizar la identificación de la problemática, causas-efectos y los actores involucrados, así como de la lógica de intervención que realiza el Pp.
- Examinar la pertinencia del Pp con respecto a los instrumentos de planeación estatales y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Analizar el planteamiento lógico del problema-objetivos, así como la pertinencia de los indicadores para la medición del avance de los objetivos del Pp.
- Identificar si existen otros Pp que sean coincidentes, o bien complementarios en algún aspecto a fin de optimizar los recursos.
- Identificar hallazgos y recomendaciones que incidan en la mejora del Pp.



1.7 Metodología utilizada en la evaluación:

Los 'Criterios técnicos y metodológicos para la evaluación de los Programas presupuestarios', empleados en el proceso de la presente evaluación, se fundamentan en los Términos de Referencia (TdR) correspondientes al tipo de evaluación publicados por la DEV, de acuerdo con el PAE 2019.

Para la evaluación tipo "Diseño", se consideraron los cinco apartados temáticos del cuestionario incluido en los TdR, y que está conformado por 18 preguntas, agrupadas como a continuación se describe:

Apartado	Preguntas	Total
I. Justificación de la creación y diseño del Pp	1 a 4	4
II. Contribución a las metas y estrategias estatales	5	1
III. Poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo	6 a 10	5
IV. Matriz de Indicadores para Resultados	11 a 17	7
V. Análisis de posibles complementariedades y coincidencias con otros Pp	18	1
Total		18

De las 18 preguntas del cuestionario, 16 preguntas requirieron un esquema binario ("Sí" / "No") de respuesta, el cual fue justificado con el análisis de la evidencia documental identificada y el nivel de cumplimiento de las características que éstas presentaron en función de las preguntas correspondientes. Para los casos cuando la respuesta fue "Sí", se estableció un valor en la escala de 1 a 4, de acuerdo con el nivel detectado de cumplimiento antes señalado. Mientras que cuando la respuesta fue "No", se estableció el valor cero (0) y se justificó el porqué del incumplimiento con los criterios.

Para las preguntas que no incluyeron respuesta binaria se respondió y justificó con base en un análisis sustentado en evidencia documental y se expusieron los principales argumentos, los hallazgos y las recomendaciones pertinentes.

Para calcular los promedios a los que hacen referencia los TdR en los criterios de valoración correspondientes a las preguntas 11, 12, 15 y 16, se identificaron y describieron las características o atributos con los que contó cada elemento evaluado (Actividades, Componentes, Indicadores, Fichas Técnicas, Metas y Medios de Verificación, de acuerdo con cada caso); se obtuvo la suma de los promedios simples de la cantidad de características que mostró cada elemento evaluado y se asignó la valoración (de 1 a 4) en función del promedio calculado.

Se realizó el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) del Pp, el cual se asentó en el presente documento (ver Anexo correspondiente) derivado de los hallazgos encontrados durante el proceso de análisis y valoración del Pp.

De acuerdo con los TdR, se realizó la Valoración General del Pp, el cual se obtuvo promediando los valores del nivel alcanzado en las respuestas de las preguntas específicas, por apartado temático, con base en la información procesada y analizada en la aplicación de la evaluación.

Manteniendo la referencia de los TdR, las recomendaciones que emanan de la presente evaluación, están correlacionadas directamente con los hallazgos identificados para cada apartado temático del proceso de evaluación del Pp.



Instrumentos de recolección de información:

Cuestionarios	X	Entrevistas		Formatos	X	Otros	X
Especifique:	Solicitud de información programática, presupuestal, de monitoreo, evaluación y resultados, realizada a las Dependencias y/o Entidades responsables del Pp evaluado, a través del "Gestor de Insumos para la Evaluación de Programas", diseñado por la Dirección de Evaluación de la SPF.						

Descripción de las técnicas y modelos utilizados:

La evaluación se realizó mediante un análisis de gabinete con base en información proporcionada por la Dirección de Evaluación, de la Secretaría de Planeación y Finanzas, quien funge como la instancia Coordinadora, mediante la plataforma de GIEP (Gestor de Insumos para la Evaluación de Programas). Así también, se realizó investigación de información oficial de carácter público disponible en portales institucionales que se consideró necesaria para el análisis pertinente.

De acuerdo con los TdR, se define como análisis de gabinete al conjunto de actividades que involucra el acopio, organización y valoración de información concentrada en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones internas y/o externas y documentación pública.

Para la investigación y análisis durante la evolución el enfoque empleado fue de tipo mixto, de acuerdo con las características y tipo de evaluación, por lo que se realizó análisis cualitativo y cuantitativo, con base en los TdR.

La investigación consideró la revisión de documentos públicos, estadísticas y datos en portales de internet de carácter oficial, que permitió analizar la calidad de la información de cada Pp evaluado.

De conformidad con los TdR, para estas evaluaciones de los Pp se aplicaron los principios de objetividad e imparcialidad, en cada uno de los apartados temáticos analizados, que comprenden el cuerpo del cuestionario contenido en los TdR, para exponer con mayor claridad tanto los hallazgos como los resultados obtenidos en la evaluación, y asentar las recomendaciones pertinentes.

2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

- Se observó que el problema está formulado como la falta de un servicio.
- Se identificó que en la definición del problema se establece el área de enfoque de manera ambigua, ya que no establece con mayor claridad cuáles son las unidades con funciones sustantivas, a fin de conocer con certeza el universo que presenta el problema.
- Se observó que el enfoque del programa hace referencia a una falta de los servicios que brindan las unidades administrativas de manera interinstitucional, sin embargo, este enfoque es incorrecto, puesto que a través de la Reglamento Interior de la Secretaría de Competitividad, Trabajo y Desarrollo Económico se definen las atribuciones, responsabilidad y servicio otorgados de cada una de las unidades administrativas de dicha Secretaría.
- Se identificó que la construcción del programa presenta oportunidad de mejora en el enfoque del problema, y con ello conlleva a una débil relación causal.
- No se identificó información que haga referencia a una justificación teórica o empírica



- Se observó oportunidad de mejora en el mecanismo de intervención, toda vez que las actividades 1.1, 2.1, 2.2, 3.1, 3.3 y 3.4 no hacen referencia a acciones de mejora institucional.
- Se observó vinculación del programa con los instrumentos de planeación estatal de los niveles de Fin, Componentes y Actividades, de acuerdo con el Instrumento "Alineación Estratégica Del Programa Presupuestario", al Eje: 2 Prosperidad y Empleos.
- Se realizó un análisis en los instrumentos de planeación a fin de identificar la contribución del Propósito, observando la vinculación con el PED a través del Eje 5. Buen gobierno.
- Se observó que no se cuenta de manera explícita con la metodología para la definición y cuantificación de los conceptos poblacionales, solo se define el mismo criterio de focalización, en todos los conceptos de población, como "capacidad de atención".
- Se identificó oportunidad de mejora en la definición de las fuentes de información de los conceptos poblacionales, toda vez que solo se define como Secretaría de Competitividad, Trabajo y Desarrollo Económico, y no la documentación o medio de información que contenga datos sobre cada concepto de población.
- Se observó que en el diagnóstico del Pp, se establece como plazo de actualización para los conceptos poblacionales de forma anual, sin embargo, esto es inconsistente considerando que los conceptos poblacionales, hacen referencia a las unidades administrativas de la secretaría, y la modificación o actualización del número de unidades administrativas dependerá de las modificaciones al organigrama de la secretaría o bien del reglamento interior, siendo esto un proceso en el mediano o largo plazo, sin contar con periodos definidos para dichas actualizaciones.
- Se observó oportunidad de mejora en la acotación de cada concepto poblacional. Lo anterior toda vez que establece la misma definición y cuantificación en cada uno de los conceptos. Si bien se puede inferir que el problema se presenta en todas las unidades administrativas, sin embargo, deberá existir criterio de priorización que permita realizar una acotación correcta de cada uno de los conceptos poblacionales.
- Se observa diferencia en el concepto de área de enfoque objetivo, puesto que en el apartado 1.2 Diagnóstico del Pp, se estableció como: *unidades administrativas de la Secretaría con funciones sustantivas*, mientras que, tanto a lo largo del mismo documento, como en los demás instrumentos de programación se definió como *unidades administrativas de la Secretaría*.
- Se identificó que en el documento Diagnóstico del Pp, se cuenta con el apartado 3.2 Estrategia de cobertura, donde de acuerdo al Instructivo de llenado de Diagnóstico del Programa Presupuestario (Pp), la unidad responsable del programa deberá establecer los elementos sobre una planeación de atención en el mediano y largo plazo, sin embargo, dicho apartado solo define los conceptos poblacionales sin establecer elementos que determine una estrategia de atención a la población que presenta el problema.
- No se identificó información relacionada con los procedimientos específicos del Pp, donde se describan la entrega de los bienes y servicios que genera el programa.
- Se observó que no se cuenta con evidencia documental donde se lleve un control específico de los servicios entregados al área de enfoque atendida, así como no se cuenta con documentos donde se definan los mecanismos de selección, verificación, seguimiento, depuración y/o actualización.
- Se observó que para las actividades 2.1, 2.2, 2.4, 3.1, 3.2 y 3.3, se estableció como supuesto a factores inherentes a la gestión y ejecución del programa.
- Se identificó oportunidades de mejora en cuanto a la adecuada identificación de las actividades que se encuentren relacionadas directamente a sus componentes.
- Se identificó la oportunidad que el componente 3 no contribuye a logro del objetivo del nivel, propósito.
- Se observó oportunidad de mejora en los supuestos de los tres componentes, toda vez que se establece riesgos inherentes a la gestión del programa, no como factores externos.
- Se identificó la oportunidad de mejora en cuanto a la definición del problema, puesto que el objetivo hace referencia a que las unidades administrativas cuenten con servicios internos, siendo como parte de la normativa de la secretaría, a través del Reglamento Interior se determina las responsabilidad y atribuciones de cada unidad.



- Se identificó que el nivel Fin no representa un objetivo de orden superior, toda vez que como se mencionó la finalidad de ese nivel se centra en la intervención de las áreas de la SECOTRATE en la atención de los problemas del sector económico y empleo, siendo esto una situación que podrá ser resultado en el corto plazo. Bajo esta perspectiva se observa que su logro está controlado por los responsables del programa. Así como no se considera un objetivo de desarrollo u estratégicos de la dependencia, sino un objetivo operativo del quehacer gubernamental inherente a las atribuciones de la Secretaría.
- Se observó que el total de los indicadores presentan oportunidad de mejora en cuanto a la característica de monitoreable.
- Se identificó que la característica de adecuado la mayoría de los indicadores (fin, propósito, componente 1 y 2), presenta oportunidad de mejora, ya que la construcción de las variables es inconsistente con la definición de indicador.
- Se observó oportunidad de mejora en los apartados del Nombre, Frecuencia de Medición, Línea Base, Meta y Comportamiento de Indicador.
- Se realizó una búsqueda en la apertura programática del Gobierno Estatal, a través del portal Presupuesto Basado en Resultados, sin identificar dentro de los Pp's, elementos en común con el Pp evaluado.

2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), de acuerdo con los temas del programa, estrategia o instituciones.

2.2.1 Fortalezas:

- La dependencia cuenta con Manual de Procedimientos donde se establece las diversas actividades que desarrollan las Unidades Administrativas de la Dependencia.
- Se cuenta con normativa robusta para los procesos de programación y presupuestación.
- Dentro de los procesos de programación se cuentan con formatos estandarizados que facilitan el diseño del programa.
- Cuenta con normativa interna que establece las atribuciones de cada unidad administrativa de las Secretaría.

2.2.2 Oportunidades:

- La actualización de Plan Estatal de Desarrollo.
- El reciente cambio de administración.
- La estabilidad macroeconómica.

2.2.3 Debilidades:

- El problema se establece como la falta de un servicio.
- El enfoque de la definición del problema.
- Un escueto análisis vertido en el Diagnóstico del Programa Presupuestario.
- No se encontró alguna justificación teórica o empírica que sustente el diseño del Pp.
- La desvinculación del objetivo de nivel propósito con los instrumentos de planeación.
- El Pp no presenta una metodología establecida para definir y cuantificar los conceptos poblacionales:
- El Pp no contempla en su diseño con una estrategia de cobertura.
- El Pp presenta una débil estructura analítica.



- La construcción de los indicadores de la MIR presenta oportunidad de mejora ya que el nombre del indicador no es consistente con las de sus variables.
- Los medios de verificación no permiten reproducir el cálculo de manera independiente.

2.2.4 Amenazas:

- Recortes presupuestales derivado del cambio de política pública.
- La rotación de personal por cambio de administración.
- La reestructuración de la organización gubernamental estatal.
- Modificación al organigrama de la dependencia.

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

Derivado del análisis realizado al Pp M011 – Apoyo administrativo, jurídico y ejecutivo, se concluye que se cuentan con instrumentos normativos para los procesos de programación y presupuestación, destacando formatos el Diagnóstico del programa, los Árboles de problemas y soluciones, y el Análisis de la población objetivo.

Se concluyó que el diseño del programa presenta oportunidad de mejora, ya que de acuerdo con el documento Diagnóstico del Pp, se define el problema como “las unidades administrativas de la Secretaría con funciones sustantivas demandan servicios oportunos, de calidad y eficiencia”, observando que el problema se presenta como una ausencia de servicios, dentro del documento no se profundiza con información que sustente a detalle la intervención pública, esto limita valorar la adecuada definición de causas y efectos. Derivado de ello se identificó una débil estructura analítica.

De igual forma se concluyó la importancia de considerar en el diseño del programa, la información de políticas en el ámbito local o nacional que se relacionen con el objetivo que pretende atender el problema, a fin de identificar los logros, fallos y resultados, de dichas intervenciones e integrarlos de ser el caso, y robustezca el programa de implementar. Asimismo, el Pp presenta una adecuada clasificación programática, puesto que su enfoque está orientado a la mejora institucional la atención siendo esto consistente con la modalidad M de acuerdo con la Clasificación Programática por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC).

También se observó una oportunidad de mejora en cuanto a la vinculación del objetivo central del Pp, respecto al instrumento de planeación estatal, toda vez que se presenta de forma documental la relación de los objetivos de nivel Fin, Componentes y Actividades con el PED, sin considerar el nivel Propósito. Asimismo, se observó que el programa no presenta una vinculación con las estrategias específicas de la dependencia definidas en su Programa Institucional.

Por otra parte, se concluyó que el programa no cuenta con una metodología claramente delimitada para la definición y cuantificación de los conceptos poblacionales, consecuencia de ello en el formato “Análisis de Población Objetivo”, se observa el mismo concepto y número para las diversas acotaciones poblacionales.

Asimismo, el Pp no presenta una estrategia de cobertura, siendo de suma importancia en los procesos de planeación, toda vez que se fijan metas de mediano y largo plazo donde se describen la convergencia entre la población atendida y la población objetivo, y con ello valorar el desempeño del programa a lo largo de su ejecución.

Se determinó que, si bien el programa atenderá a la totalidad de las unidades administrativas a nivel dirección, es importante valorar el establecer mecanismo de selección, en aquellos casos donde los servicios estén focalizados a un área de enfoques específica.

El diseño de la MIR del Pp presenta una débil lógica horizontal, ya que la mayoría de los indicadores definidos no son consistentes con las variables del método de cálculo, de igual forma no se presentan medios de verificación que permitan corroborar el logro alcanzado.



Aunado a lo anterior, para el caso de la lógica vertical se observó que existe una limitada relación causal, puesto que se presentan actividades que no contribuyen al logro de los componentes establecidos. Así como el componente 3 no está relacionado directamente al objetivo de nivel propósito. Por otra parte, se determinó que la redacción del nivel Fin, no se presenta como un objetivo de orden superior, puesto que, su logro depende directamente de los responsables del programa.

Finalmente se concluyó que el programa no presenta complementariedades y/o coincidencias con algún programa del gobierno estatal.

3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo con su relevancia:

- Se recomienda que la Unidad Responsable identifique cual es el problema que se busca resolver con la intervención de la política pública, y posterior a ello sea formulado como una situación negativa que debe ser revertida. Se sugiere la siguiente definición: Las Unidades Administrativas de la Secretaría de Competitividad, Trabajo y Desarrollo Económico presentan deficientes servicios administrativos interinstitucionales.
- Se recomienda valorar la adecuación del área de enfoque, considerando algún criterio en específico como: nivel jerárquico, función y/o clasificación; o de ser el caso referir que unidades realizan funciones sustantivas.
- Se recomienda modificar la orientación hacia una baja eficacia de los procesos administrativos.
- Se recomienda, en primer momento, redefinir el problema central, posterior a ello identificar las causas que generan dicho problema.
- Se recomienda integrar al diagnóstico información de experiencias de políticas públicas relacionadas con el problema planteado, en el ámbito local, nacional e internacional; de ser el caso, de estudios realizados por instituciones académicas, con el objetivo de adoptar en el diseño del programa elementos de éxitos para la resolución del problema, permitiendo robustecer la estructura lógica del programa.
- Se recomienda verificar las acciones, los bienes y servicios que proporciona el programa, a fin de que se encuentren relacionados directamente con los servicios de apoyos administrativos que mejoren la eficiencia presupuestal y operativa de la secretaría.
- Se recomienda establecer la vinculación de forma documental del nivel propósito con los instrumentos de planeación estatal.
- Se recomienda que en el diagnóstico del Pp, describan a detalle cada uno de los elementos o criterios utilizados para la determinación, definición y cuantificación de cada uno de los conceptos poblacionales, lo anterior a fin de identificar con claridad el área de enfoque que presenta el problema a resolver por el programa.
- Se recomienda establecer como fuente de información el Organigrama Institucional o bien el Reglamento Interior de la Secretaría.
- Se recomienda verificar la información y establecer su periodo de actualización sujeto a la modificación de la normativa correspondiente.
- Se recomienda, revisar las características especificadas de cada concepto poblacional de acuerdo con el Manual de Programación emitido por la Secretaría de Finanzas y Administración del Gobierno Estatal, posterior a ello establecer una adecuada focalización de cada concepto poblacional, permitiendo identificar el área de enfoque referencia, potencial, objetivo y atendida.
- Se sugiere verificar la información y establecer la definición correcta en todos los documentos programáticos.
- Se sugiere, a partir de la definición del problema y determinación de la población que presenta la necesidad, integrar en el diagnóstico una estrategia de atención, estableciendo metas de cobertura anual, y proyectar un horizonte de mediano y largo plazo, considerando el ciclo de vida del programa, proyectando la convergencia del área de enfoque atendida con la objetivo, así como considerar el presupuesto necesario para que el programa pueda atender a su población o área de enfoque objetivo en los próximos años.
- Se recomienda en primera instancia precisar con mayor detalle el tipo de bienes o servicios que genera el programa, posterior a ello valorar la elaboración de procedimientos de selección de beneficiarios en donde



se establezca con claridad los criterios de selección, asimismo es importante que dichos procedimientos sean estandarizados, sistematizados y sean difundidos al público en general. Con el fin de dar certeza e información necesaria para la obtención de los bienes y servicios que proporcione el programa a la población interesada.

- Se recomienda en primer instancia, se establezcan con claridad los criterios de focalización, a fin de conocer con certeza las áreas de enfoque que serán atendidas, posterior a ello establecer los instrumentos de seguimiento para cada uno de los servicios entregados a los beneficiarios del programa, valorar la instrumentación de mecanismos de selección, verificación, seguimiento, depuración y/o actualización del padrón de beneficiarios, en aquellos casos donde los bienes y servicios este sujetos a disponibilidad o capacidad operativa.
- Se recomienda identificar los factores externos que están fuera del control del programa, pero que inciden en el logro de los objetivos de éste. En este sentido se sugiere revisar la Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados, elaborada tanto por CONEVAL como por la SHCP, así como, Manual de Programación y Presupuestación emitido por la Secretaría de Finanzas y Administración.
- Se recomienda verificar las relaciones causales de segundo orden desde la identificación del problema central, a fin de que en la transición de los árboles a MIR se logre una consistente estructura analítica que permita definir las actividades necesarias para el logro de cada componente.
- Se recomienda verificar las relaciones causales, a fin de identificar las causas que generan el problema.
- Se recomienda identificar los factores externos que están fuera del control del programa, pero que inciden en el logro de los objetivos de éste.
- Se recomienda valorar la modificación del enfoque del problema, hacia generar una eficiencia en los procesos operativos y administrativos de la secretaría. Posterior a ello realizar las modificaciones a la estructura analítica en concordancia con el nuevo enfoque, e identificar las causas y efectos que genera el problema abordado.
- Se recomienda, a partir de la modificación del problema central del programa, identificar el objetivo de orden superior al cual contribuye el programa.
- Se recomienda establecer medios de verificación de fácil acceso, mencionado la ubicación exacta, el nombre completo de la fuente y la unidad administrativa responsable de generar la información.
- Se recomienda, verificar las variables de los indicadores, a fin de establecer elementos compatibles que permitan evaluar adecuadamente el desempeño del objetivo al que se encuentren asociados, para ello se sugiere revisar el Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México, emitido por el CONEVAL.

4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA

4.1 Nombre del coordinador de la evaluación:

4.2 Cargo

4.3 Institución a la que pertenece

Dr. José Luis Castro Villalpando

Líder de Proyecto

Consultores Wahr S.C.

4.4 Principales colaboradores:

- David Hernández Rojas
- Alba Yarenni Balderas Rivas
- Celeste Moreno Peña





- Sara Oliva Baltazar Tello
- Luis Alfonso Salazar Carrera

4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación:

castrojl_22@hotmail.com

4.6 Teléfono (con clave lada):

(222) 441 56 40

5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)

5.1 Nombre del programa evaluado:

M011 Apoyo administrativo, jurídico y ejecutivo

5.2 Clave del Pp:

M011

5.3 Ente público coordinador del programa:

Secretaría de Economía

5.4 Poder público al que pertenece el programa:

Poder Ejecutivo

X

Poder
Legislativo

Poder
Judicial

Ente
Autónomo

5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece el programa:

Federal

Estatad

X

Local

5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del programa:

5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s):

Olivia Salomón Vivaldo

Secretaria de Economía

5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):

Olivia Salomón Vivaldo

Secretaria de Economía

Correo Electrónico: No disponible

Teléfono: No disponible



6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN

6.1 Tipo de contratación:

6.1.1 Adjudicación Directa

6.1.2
Invitación
a tres

X

6.1.3
Licitación
Pública
Nacional

6.1.4
Licitación
Pública
Internacional

6.1.5 Otro

Señalar:

6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación:

Dirección de Evaluación, adscrita a la Subsecretaría de Planeación de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Puebla

6.3 Costo total de la evaluación:

Total: \$2,270,000.00 (Dos millones doscientos setenta mil pesos 00/100 M.N) I.V.A. incluido.

Nota: monto total correspondiente a la realización de 35 evaluaciones de Programas presupuestarios.

6.4 Fuente de financiamiento:

Recursos estatales

7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN

7.1 Difusión en internet de la evaluación:

- Página de Internet del Sistema de Evaluación del Desempeño de la Administración Pública Estatal
Apartado: Resultados de las Evaluaciones del Desempeño
<http://www.evaluacion.puebla.gob.mx/index.php/resultadosevaluaciones>
- Plataforma Nacional de Transparencia – INAI–
Sistema de Portales de Obligaciones de Transparencia (SIPOT-Puebla)
Artículo 77 fracción XL-A de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Puebla
<https://consultapublicamx.inai.org.mx/vut-web/faces/view/consultaPublica.xhtml#tarjetaInformativa>

7.2 Difusión en internet del formato:

- Página de Internet del Sistema de Evaluación del Desempeño de la Administración Pública Estatal
Apartado: Resultados de las Evaluaciones del Desempeño
<http://www.evaluacion.puebla.gob.mx/index.php/resultadosevaluaciones>
- Plataforma Nacional de Transparencia – INAI–
Sistema de Portales de Obligaciones de Transparencia (SIPOT-Puebla)
Artículo 77 fracción XL-A de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Puebla
<https://consultapublicamx.inai.org.mx/vut-web/faces/view/consultaPublica.xhtml#tarjetaInformativa>



Glosario

Para efectos del presente documento se entenderá por:

Características CREMA: a los criterios básicos aplicables a todo el conjunto de indicadores de los programas públicos, referentes a su Claridad, Relevancia, Economía, Monitoreabilidad y Adecuación.⁵

Cobertura: Área de intervención del programa con respecto a las características socioeconómicas, geográficas, etc. de la población que atenderá el Programa presupuestario.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL): Instancia con autonomía técnica y de gestión con las atribuciones de medir la pobreza y evaluar la política de desarrollo social.

Dependencias: Las así definidas en el artículo 17, de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Puebla.

Dirección de Evaluación (DEV): Dirección coordinadora de los procesos de evaluación del desempeño adscrita a la Subsecretaría de Planeación de la Secretaría de Finanzas y Administración del Estado de Puebla.

Documentos normativos o institucionales: Se consideran a las reglas de operación o lineamientos operativos del Pp; manuales operativos o de organización de la dependencia; informes o estudios oficiales de resultados, entre otros documentos formales y oficiales emitidos por la dependencia o entidad que opera el Pp, en los que se identifica y describe la normatividad aplicable, cómo debe operar, cuáles son los actores o instancias involucradas la operación del Pp y cuál es su papel específico en el marco del Pp.

Entidades: Los organismos que integran la Administración Pública Paraestatal, de acuerdo con el artículo 50 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Puebla.

Evaluación: Análisis sistemático y objetivo de las políticas públicas, los Programas presupuestarios (Pp) y el desempeño de las instituciones a fin de determinar o probar la pertinencia de los mismos, valorar sus objetivos y metas, así como conocer su eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad.

⁵ Para una mejor determinación de las características CREMA, se sugiere consultar la *Metodología para la aprobación de indicadores de los programas sociales*, emitida por CONEVAL, disponible en la siguiente dirección de internet: https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/METODOLOGIA_APROBACION_DE_INDICADO_RES.pdf



Evaluación de diseño: Evaluación que valora la lógica interna de los Programas, para saber si su esquema de intervención contribuye a la solución del problema para el que fue creado, su contribución a los objetivos estatales y la relación que guarda con otros programas, a fin de brindar información para su mejora.

GIEP: Denominación del 'Gestor de Insumos para la Evaluación de Programas', un sistema informático en línea que fue diseñado e implementado por la Secretaría de Planeación y Finanzas, mediante el cual la Unidad Administrativa que coordinó la evaluación externa de los Programas presupuestarios en el ejercicio fiscal 2019, recabó las evidencias documentales necesarias para llevar a cabo su análisis y valoración por parte de la Instancia Evaluadora correspondiente

Indicador: Instrumento para medir el logro de los objetivos de los programas y referente para el seguimiento de los avances y para la evaluación de los resultados alcanzados.

Instancia evaluadora externa: Equipo de evaluadores externos, constituidos como personas físicas o morales, adscritos a instituciones públicas o privadas, tanto nacionales como internacionales, con experiencia probada en evaluación y temas específicos requeridos para realizar alguno de los tipos de evaluaciones externas.

Línea base: Es el valor del indicador que se establece como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento.

Matriz de Indicadores para Resultados (MIR): Es la herramienta que permite vincular los distintos instrumentos para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los programas, resultado de un proceso de planeación realizado con base en la Metodología de Marco Lógico, conforme a lo señalado en la Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados⁶.

Metas: Valor que permite establecer límites o niveles máximos de logro, comunica el nivel de desempeño esperado por la organización, y permite enfocarla hacia la mejora.

Metodología del Marco Lógico (MML): Es la herramienta de planeación estratégica basada en la estructuración y solución de problemas o áreas de mejora, que permite organizar de manera sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causa y efecto, medios y fines; facilitar el proceso de conceptualización y diseño de programas, y fortalecer la vinculación de la planeación con la programación.

⁶ La Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados, elaborada tanto por CONEVAL como por la SHCP, puede ser consultada en las siguientes direcciones de internet:

- https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/GUIA_PARA_LA_ELABORACION_DE_MATRIZ_DE_INDICADORES.pdf
- <https://www.gob.mx/shcp/documentos/guia-para-el-diseno-de-la-matriz-de-indicadores-para-resultados>



Monitoreo: Función continua que utiliza la recopilación sistemática de datos sobre indicadores predefinidos para proporcionar a los administradores y a las principales partes interesadas de una intervención para el desarrollo indicaciones sobre el avance y el logro de los objetivos, así como de la utilización de los fondos asignados.

Nivel: La escala de medición, de 1 a 4, establecido en los reactivos de respuesta binaria.

Objetivos: Son los resultados que un programa público pretende alcanzar a través de la ejecución de determinadas acciones, pueden ser general o específicos. Los objetivos específicos son un conjunto de resultados que a su vez permiten lograr un objetivo general. Los objetivos generales reflejan el resultado que se espera lograr en términos de la atención de un problema público, y se establecen en los distintos instrumentos de planeación de los que se valen las intervenciones públicas.

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): Son una agenda inclusiva. Abordan las causas fundamentales de la pobreza y nos unen para lograr un cambio positivo en beneficio de las personas y el planeta. Estos 17 Objetivos se basan en los logros de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, aunque incluyen nuevas esferas como el cambio climático, la desigualdad económica, la innovación, el consumo sostenible y la paz y la justicia, entre otras prioridades.

Organismos Autónomos: Entidad pública dotada de personalidad jurídica y patrimonio propios, creada por decreto para no depender del Poder Ejecutivo ni de ningún otro Poder (Legislativo o Judicial), con objeto de actuar con independencia, imparcialidad y objetividad en sus funciones. Para efectos presupuestales y contables, como ejecutores de gasto, están obligados a cumplir con las leyes y normatividad vigentes en las materias.

Plan Estatal de Desarrollo (PED): Es el instrumento de planeación en el que se basarán las decisiones en materia de gasto e inversión para la aplicación de los recursos públicos y se constituye, como el documento rector y guía para la gestión gubernamental.

Población Atendida: Población o área que ya fue atendida por el Programa presupuestario.

Población Objetivo: Población o área que el programa pretende atender en un periodo dado de tiempo, pudiendo corresponder a la totalidad de la población potencial o a una parte de ella.

Población Potencial: Se refiere al universo global de la población o área de referencia que es afectada por la problemática identificada por el programa y que es susceptible de ser atendida.

Política Pública: Acción del Gobierno, que tiene como objetivo atender ciertas necesidades de la población (educación, desarrollo social, salud, seguridad pública, infraestructura, comunicaciones, energía, etc.)002E

Presupuesto basado en Resultados (PbR): Es un proceso basado en consideraciones objetivas sobre los resultados esperados y alcanzados para la asignación de recursos, con la finalidad de fortalecer la



calidad del diseño y gestión de las políticas, programas públicos y desempeño institucional, cuyo aporte sea decisivo para generar las condiciones sociales, económicas y ambientales para el desarrollo nacional sustentable.

Programa Anual de Evaluaciones (PAE): Es el documento en el que se determina el tipo de evaluación que se aplicará a los programas públicos del Estado, el calendario de ejecución de las acciones de monitoreo y evaluación de los programas públicos del Estado que están en operación, así como ofrecer a los responsables de la administración pública la información que les permita optimizar el proceso de creación de valor público.

Programa presupuestario (Pp): Categoría que permite organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos de los programas federales y del gasto federalizado a cargo de los ejecutores del mismo, para el cumplimiento de sus objetivos y metas.

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

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP): Dependencia del Poder Ejecutivo Federal que tiene como misión proponer, dirigir y controlar la política económica del Gobierno Federal en materia financiera, fiscal, de gasto, de ingresos y deuda pública, con el propósito de consolidar un país con crecimiento económico de calidad.

Secretaría de Finanzas y Administración (SFA): Dependencia del Poder Ejecutivo Estatal que tiene a su cargo las atribuciones para el despacho de los asuntos que expresamente le confiere la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado, las demás leyes, reglamentos, acuerdos, decretos, convenios y sus anexos vigentes, así como las que le encomiende el Gobernador.

Seguimiento: Proceso continuo de recolección y análisis de datos para comparar en qué medida se está ejecutando un proyecto, programa, política o recomendaciones en función de los resultados previstos.

Términos de referencia (TdR): Documento que plantea los elementos estandarizados mínimos y específicos, de acuerdo con el tipo de evaluación y de programa a evaluar, con base en especificaciones técnicas (perfil de los evaluadores, calendario de entregas de productos, etc.), objetivos de la evaluación (generales y específicos), así como la normatividad aplicable (responsabilidades, alcances, restricciones, etc.).

Unidades Responsables (UR): Cada una de las áreas de las dependencias o entidades que forman parte de la Administración Pública Estatal, encargadas de la ejecución de los Programas presupuestarios.



Apartado de referencia

Derivado de la Transición de Gobierno registrada en la entidad el 01 de agosto de 2019, y con base en el 'Decreto del Honorable Congreso del estado, por el que se expide la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Puebla' de fecha 31 de julio del año antes referido, se presenta en la siguiente tabla, la nueva estructura orgánica de la Administración Pública Estatal (APE) con el fin de conocer y hacer referencia a las Dependencias que integraron la APE en el ejercicio fiscal 2018, las cuales fueron responsables de los programas evaluados, y que en la actualidad permanecen, se fusionaron o separaron en apego a la Ley en comento.

Tabla 17. Dependencias que forman parte de la Administración Pública Estatal	
Periodo 2017-2018	Periodo 2019-2024
Secretaría General de Gobierno	Secretaría de Gobernación
Secretaría de la Contraloría	Secretaría de la Función Pública
Secretaría Finanzas y Administración	Secretaría de Planeación y Finanzas
	Secretaría de Administración
Secretaría de Competitividad, Trabajo y Desarrollo Económico	Secretaría de Trabajo
	Secretaría de Economía
Secretaría de Cultura y Turismo	Secretaría de Cultura
	Secretaría de Turismo
Secretaría de Desarrollo Rural, Sustentabilidad y Ordenamiento Territorial	Secretaría de Desarrollo Rural
	Secretaría de Medio Ambiente, Desarrollo Sustentable y Ordenamiento Territorial
Secretaría de Infraestructura, Movilidad y Transporte	Secretaría de Infraestructura
	Secretaría de Movilidad y Transporte
Secretaría de Salud	Secretaría de Salud
Secretaría de Seguridad Pública	Secretaría de Seguridad Pública
Secretaría de Educación	Secretaría de Educación
Secretaría de Desarrollo Social	Secretaría de Bienestar
Sin referencia	Secretaría de Igualdad Sustantiva

Fuente: elaboración propia con base en el 'Decreto del Honorable Congreso del estado, por el que se expide la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Puebla', publicado el 31 de julio de 2019; así como en los datos disponibles en <https://www.puebla.gob.mx/gabinete>



**Gobierno
de Puebla**
Hacer historia. Hacer futuro.



Consultores
Wahr S.C.



Secretaría de
Planeación y Finanzas
Gobierno de Puebla