

**DESPACHO CASCIO DIAZ Y ASOCIADOS SCP**

**C.P.C. Salvatore Cascio Traconis M.A.T.**

**CONSULTORÍA FISCAL Y CONTABLE, AUDITORÍA FISCAL, FINANCIERA Y GUBERNAMENTAL  
PROYECTOS FINANCIEROS Y CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL**

Calle 25 No.201-B Depto.2 y 3 Altos Plaza Maya por 20 y 22 Col. García Ginerés C.P. 97070  
Tel. (999) 920-07-55 Mérida, Yuc. E-mail:salvatorecascio@prodigy.net.mx

**Evaluación del Desempeño  
al Fondo de Aportaciones para la Educación  
Básica y Normal (FAEB) y Mixta  
Por el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre 2013**

**INFORME EJECUTIVO**

**INFORME EJECUTIVO**

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO A PROGRAMAS DE LOS SERVICIOS  
EDUCATIVOS DE QUINTANA ROO**

**EJERCICIO 2013**

**CONTENIDO**

<b>SECCIÓN</b>	<b>No. Pág.</b>
I. PRESENTACION .....	3
II. ANTECEDENTES .....	8
III. METODOLOGÍA DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO A PROGRAMAS DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS DE QUINTANA ROO .....	12
IV. COMPONENTES EVALUADOS .....	15
V. ANALISIS FODA .....	20
VI. ASIGNACION PRESUPUESTARIA .....	25
VII. HALLAZGOS .....	26
VIII. ENTREVISTAS A LAS ÁREAS RESPONSABLES Y/O OPERATIVAS .....	35
IX. OBSERVACIONES DEL ENTE .....	42
X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	44
XI. REFERENCIAS .....	51
XII. DATOS DEL EVALUADOR .....	51

## **INFORME EJECUTIVO. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2013**

### **INFORME EJECUTIVO**

#### **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO A PROGRAMAS DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS DE QUINTANA ROO**

#### **EJERCICIO 2013**

### **I. PRESENTACIÓN**

El sistema de Evaluación al desempeño (SED) es una apreciación de la eficacia del quehacer público, midiéndola por resultados con indicadores estratégicos y de impacto; de la eficiencia, midiéndola por la fidelidad de la operación al diseño del programa, con indicadores de gestión y comparándolos con las mejores prácticas educativas; de economía, midiéndola por el costo de la política pública contra los resultados.

Con éste análisis se comprueba el impacto de las políticas públicas sobre la población objetivo a través de indicadores de calidad, por lo que valora el grado de satisfacción ciudadana por la implementación de aquéllas. Finalmente, analiza el comportamiento de los actores, tanto de las instituciones encargadas de poner en práctica la política pública como de los operadores.

Nuestro análisis se centra en una revisión sistemática, interdisciplinaria, organizada, objetiva, propositiva, independiente y comparada, del impacto social de la gestión pública y de la congruencia entre lo propuesto y lo obtenido.

Dentro de los recursos fundamentales de esta evaluación se encuentra la medición de los resultados de las políticas públicas comparadas contra las declaraciones implícitas o explícitas de los objetivos de los programas públicos y de los medios para su implementación; así como el análisis de los procesos operacionales para evaluar qué tan bien están operando los programas públicos.

Este procedimiento busca alcanzar las siguientes metas:

- proporcionar un examen independiente del Fondo de Aportaciones para la Educación básica y normal (FAEB) del Estado de Quintana Roo;
- examinar la validez y fiabilidad de los sistemas de evaluación del desempeño;
- proporcionar análisis independientes de los problemas de economía, eficiencia y eficacia de las actividades educativas del Fondo de Aportaciones para la Educación básica y normal (FAEB) del Estado de Quintana Roo,
- y evaluar en qué medida se han logrado los propósitos u objetivos propuestos.

Adicionalmente, se pretende detectar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora, a cumplir sus objetivos y metas y a optimizar la gestión, contribuyendo así a un más adecuado aprovechamiento de los recursos, y a que éstos ofrezcan un mejor servicio a la sociedad.

El sistema de evaluación del desempeño es una estrategia orientada a generar esquemas eficaces de apoyo a la toma de decisiones presupuestarias con base en el análisis y valoración de información objetivo relativa al diseño, pertinencia, operación y resultados de las políticas y programas públicos.

El poder ejecutivo federal ha puesto en marcha la implantación del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), como uno de los principales componentes del Presupuesto Basado en Resultados (PbR). El SED implica una nueva dinámica que refuerza el vínculo entre el proceso presupuestario con las actividades de planeación, así como las de ejecución y evaluación de las políticas, programas e instituciones públicas.

Los principales componentes del SED son el conjunto de evaluaciones a los programas, a las instituciones y a las políticas públicas, así como su derivación en acciones estratégicas que permitan mejorar el quehacer de la administración pública, en beneficio de la sociedad.

En ese contexto, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), la Secretaría de la Función Pública (SFP) y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social publicaron en marzo de 2007 (Diario Oficial de la Federación) los Lineamientos para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal con el objetivo de orientar los programas y el gasto público al logro de objetivos y metas, así como medir sus resultados objetivamente mediante indicadores relacionados con la eficiencia, economía, eficacia y la calidad en la Administración Pública Federal y el impacto del gasto social público.

Dada la autonomía que otorga la Constitución a los Estados de la República, éstos pueden adoptar o no ciertas iniciativas o lineamientos que provienen del Gobierno Federal. Sin embargo, muchas de ellas han determinado asumir total o parcialmente, los lineamientos (enfoque, metodología, esquemas) para la evaluación del desempeño propuestos y desarrollados por organismos como el Consejo Nacional de Evaluaciones de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), incorporando las adaptaciones y ajustes necesarios para dar cuenta de su propia realidad.

El Estado de Quintana Roo considera necesario llevar a cabo una evaluación específica del desempeño del **Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal (FAEB)** con sus 68 componentes incluso aquellos que tengan recursos mixtos del sector educativo, a fin de analizar aspectos asociados a su creación y aplicación de acuerdo con la normatividad vigente y utilizando los **procedimientos para evaluar su desempeño financiero, administrativo y operativo del sistema educativo**, mismo análisis que nos permitirá identificar aquellos aspectos susceptibles de mejora.

El análisis del presente informe va dirigido al Fondo de Aportaciones para la Educación básica y normal (FAEB) con sus 68 componentes incluso aquellos que tengan recursos mixtos del Estado de Quintana Roo y dentro de los programas que serán objeto de evaluación se encuentran los siguientes:

- Educación inicial.
- Educación Especial.
- Educación Básica.
- Educación preescolar.
- Educación primaria.
- Educación secundaria.
- Educación superior.
- Capacitación para el trabajo.
- Planeación.
- Investigación científica y desarrollo tecnológico.

- Administración del organismo.
- Evaluación Educativa.
- Programas Especiales o transversales.
- Sistemas, tecnologías de la información y comunicación.
- Mejora de la Gestión.
- Participación Social.
- Promoción de la Permanencia en la Educación (becas).

El objetivo general de esta evaluación es contar con una valoración del Desempeño de los programas presupuestales que se operan en el Gobierno del Estado de Quintana Roo.

El objetivo de la evaluación de desempeño es verificar mediante trabajo de gabinete y apoyado en información proporcionada por los **Servicios Educativos de Quintana Roo**, la consistencia de los **Proyectos** en cuanto a su diseño, planeación estratégica, cobertura y resultados. Lo anterior, con el fin de que las recomendaciones de este análisis puedan retroalimentar el diseño y la planeación del Proyecto en comento.

Dentro de los **objetivos específicos** se encuentra, determinar el origen y destino del financiamiento de los programas así como el comportamiento de su presupuesto en el tiempo, reportar los principales resultados de la operación de cada uno de los programas en términos de eficacia y eficiencia, reportar la evolución en el tiempo de la cobertura de los programas, reportar el avance y evolución de los indicadores de resultados que se encuentran establecidos en su MIR, determinar los aspectos susceptibles de mejora y del mismo modo identificar las principales oportunidades y amenazas de los programas.

## **II. ANTECEDENTES**

### **FAEB**

El 18 de mayo de 1992 se suscribió el Acuerdo de Modernización de la Educación Básica entre la Secretaría de Educación Pública y los Titulares del Poder Ejecutivo en cada Entidad Federativa, a través del cual se transfirió a los Estados:

La dirección de los establecimientos educativos con los que la Secretaría de Educación Pública venía prestando, bajo todas sus modalidades y tipos, los servicios de educación preescolar, primaria, secundaria y para la formación de maestros, incluyendo la educación normal, la educación indígena y los de educación especial.

Los establecimientos escolares con todos los elementos de carácter técnico y administrativo, derechos y obligaciones, bienes muebles e inmuebles, con los que la Secretaría de Educación Pública venía prestando hasta esa fecha, los servicios educativos mencionados, así como los recursos financieros utilizados en su operación.

Cada Gobierno Estatal, sustituyó al titular de la Secretaría de Educación Pública en las relaciones jurídicas existentes con los trabajadores adscritos a los planteles y demás servicios que se incorporan al sistema educativo estatal. Asimismo, todos los derechos laborales de los trabajadores fueron reconocidos y respetados por las Entidades Federativas.



El propósito del Acuerdo era reorganizar el sistema educativo a través de la participación de los estados en la reformulación de los contenidos y materiales educativos, así como dar un impulso al magisterio mediante programas como la carrera magisterial y apoyos específicos para el desempeño de sus actividades.

En el Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal de 1993, se incorpora el Ramo 25 denominado “Aportaciones para Educación Básica en los Estados”, con la finalidad de dotar a las Entidades Federativas de los recursos requeridos en el proceso de descentralización del sector educativo; por consiguiente, dicho Ramo se integró con transferencias de recursos que formaban parte del Ramo 11, Educación Pública.

### **GESTIÓN PARA RESULTADOS (\*)**

La Nueva Gestión Pública (NGP), es un fenómeno que, desde 1980, se ha constituido como el eje del cambio y la modernización de las administraciones públicas a nivel mundial. La propuesta de este modelo implica hacer un redimensionamiento del Estado, poniendo énfasis en la eficiencia, eficacia y productividad a través de la utilización de herramientas metodológicas propias de la gestión privada en el ámbito de las organizaciones públicas.

Esto implica la racionalización de estructuras y procedimientos, el mejoramiento de los procesos de toma de decisiones e incrementar la productividad y la eficiencia de los servicios públicos que el Estado ofrece a los ciudadanos.

Así, para implementar esta nueva visión, se requiere de modificaciones profundas al funcionamiento del sector público. En este sentido, en México se desarrollaron reformas institucionales con el propósito de dinamizar y fortalecer el quehacer gubernamental en la actual administración. Así, en mayo de 2008 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la reforma constitucional en materia de gasto público y fiscalización, la cual forma parte de la Reforma Hacendaria por los que Menos Tienen (aprobada por el H. Congreso de la Unión en 2007). Uno de los pilares estratégicos de esta Reforma tiene que ver con la adecuación y reorientación del marco presupuestario y el ejercicio del gasto público. Es este principio en el que se establecen las bases para un ejercicio mucho más transparente del gasto con una orientación hacia el logro de resultados verificables y tangibles.

Con base en lo anterior, la Gestión para Resultados (GpR), se entiende como el modelo de cultura organizacional, directiva y de desempeño institucional, que pone el énfasis en los resultados (en vez de en los procedimientos). Aunque interesa cómo se hacen las cosas, cobra mayor relevancia qué se hace, qué se logra y cuál es su impacto en el bienestar de la población; es decir, la creación de valor público.

Entonces, el Presupuesto basado en Resultados (PbR) se constituye como el instrumento metodológico y el modelo de cultura organizacional cuyo objetivo es que los recursos públicos se asignen prioritariamente a los programas que generan más beneficios a la población y que se corrija el diseño de aquéllos que no están funcionando correctamente.

Un presupuesto con enfoque en el logro de resultados consiste en que los órganos públicos establezcan de manera puntual los objetivos que se alcanzarán con los recursos que se asignen a sus respectivos programas y que el grado de consecución de dichos objetivos pueda ser efectivamente confirmado mediante el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED). Éste último, permite la valoración objetiva del desempeño de los programas y las políticas públicas a través del seguimiento y verificación del cumplimiento de metas y objetivos con base en indicadores estratégicos y de gestión para:

- Conocer los resultados del ejercicio de los recursos y el impacto social de los programas
- Identificar la eficacia, eficiencia, economía y calidad del gasto, y
- Procurar una mayor productividad de los procesos gubernamentales.

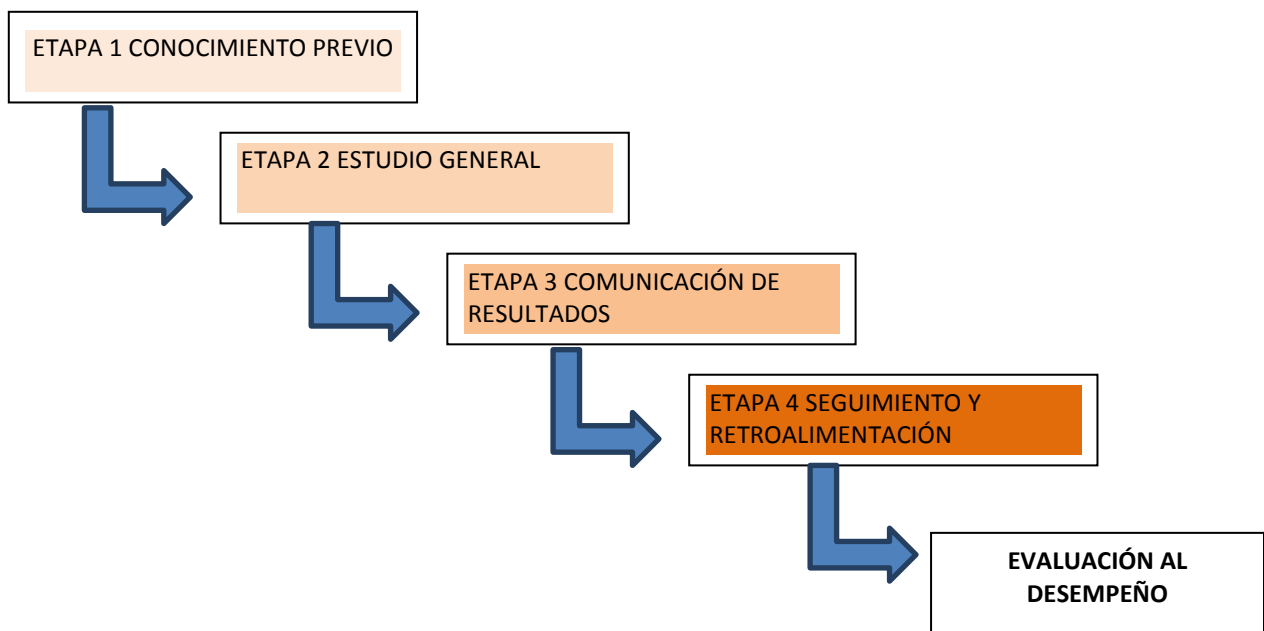
Lo anterior, con el objeto de entregar mejores bienes y servicios públicos a la población, elevar la calidad del gasto público, y promover una adecuada rendición de cuentas.

*(\*) TÍTULO DEL TEMA: CONCEPTUALIZACIÓN GPR-PBR-SED, SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO  
(SHCP) 02 DE JULIO 2012  
[HTTP://WWW.SHCP.GOB.MX/EGRESOS/SITIO\\_PBR/PAGINAS/CONCEPTUALIZACION.ASPXTOD](http://www.shcp.gob.mx/egresos/sitio_pbr/paginas/conceptualizacion.aspx?tod)*

### III. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO A PROGRAMAS DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS DE QUINTANA ROO

#### METODOLOGÍA GENERAL

La metodología que usaremos se dividirá en 4 etapas, las cuales son:



#### Etapa 1: conocimiento previo.

##### FASE DE DIAGNOSTICO

Como parte del inicio de la evaluación se recurre primero a un análisis general, es decir una familiarización con las diversas acciones y procedimientos que se llevan a cabo en los diversos programas educativos.

Con esto se tendrá un conocimiento de cuáles son los objetivos de la actividad, como van a lograrse y cómo van a determinar los resultados.

De esto se desprenderá el grado, alcance y oportunidad de las pruebas a aplicar, verificando el apego a lo establecido en las Normas y Lineamientos aplicables a este Fondo con sus 68 componentes incluso aquellos que tengan recursos mixtos.

### **Etapa 2 . Estudio General**

Definir las áreas críticas, para así llegar a establecer las causas últimas de los problemas. Se debe poner hincapié en los sistemas de control internos administrativos y gestión de cada programa.

#### **FASE DE ANÁLISIS DE CONTROL**

El siguiente paso requiere la aplicación de diferentes procedimientos de revisión al desempeño para que se examinen determinadas partidas cualitativas y cuantitativas; el tamaño de esta dependerá de su propio criterio basado en el grado de confianza que sea necesario para que represente razonablemente la información de la cual se seleccionó.

Esto implicará entrevistas, revisiones documentales, revisiones físicas, o combinaciones de diversos procedimientos para obtener una opinión razonable de lo que acontece.

### **Etapa 3. Comunicación de Resultados**

Proporcionar una opinión y evaluación independiente en relación a la materia sometida a examen, con su evidencia correspondiente.

## **FASE DE CONTROL E IMPLEMENTACION DE MEDIDAS**

Después de la revisión correspondiente se tienen los puntos finos hallados y que requieren que se le preste la atención y cuidado debido para que se corrija y no caiga en errores involuntarios. Procediendo a realizar actos de retroalimentación para que los actos observados sean los que verdaderamente correspondan.

Las observaciones se presentan de forma general resaltando en cada una de ellas las afectaciones existentes en el Control Interno, en las Operaciones y su probable impacto Financiero.

### **Etapa 4. Seguimiento y retroalimentación.**

Validar que existan medidas preventivas a potenciales problemas o correctivas, en su caso, para que todas las observaciones sean solventadas y así tener la evidencia de que las debilidades han sido superadas o estén en proceso de solución.

## **METODOLOGÍA ESPECÍFICA**

### **Etapa 1 : conocimiento previo.**

- Diagnóstico y aseguramiento de las condiciones previas para la evaluación. Claridad en la identificación de funciones.
- Determinación y conciliación de necesidades.
- Preparación de los sujetos que se van a evaluar y legalización del proceso de evaluación.
- Selección, elaboración y/o reelaboración de los instrumentos de trabajo.
- Elaboración del plan de trabajo

**Etapa 2 . Estudio General**

- Coordinación y congruencia con los lineamientos normativos.
- Asignación y manejo de recursos
- Sistematización de la información
- Control y seguimiento sistemático del plan de trabajo.
- Controles parciales al finalizar cada período del curso.
- Regulación y ajuste en función de las principales dificultades.
- Entrevistas con los responsables operativos del proyecto.

**Etapa 3 . Comunicación de Resultados**

- Sistema de evaluación y matriz de indicadores para resultados.
- Análisis de los resultados
- Discusión individual
- Discusión colectiva
- Redacción y discusión del informe entre los evaluadores y los evaluados.
- Toma de decisiones.

**Etapa 4. Seguimiento y Retroalimentación.**

- Definiciones de proyecciones para la próxima etapa.

**IV. COMPONENTES EVALUADOS**

El plan general de trabajo que hemos previsto para el desarrollo de la evaluación, tiene como finalidad poder emitir nuestra evaluación sobre la evidencia encontrada, A continuación se enlistan los proyectos evaluados al Fondo de Aportaciones para la Educación básica y normal (FAEB) con sus 68 componentes incluso aquellos que tengan recursos mixtos del Estado de Quintana Roo por el

periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013; de acuerdo con la fuente de recursos financieros que recibieron, Actividad Prioritaria , nombre y clave del componente:

NO.	ACTIVIDAD PRIORITARIA	COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
1	01 Educación Inicial	301401017109099	MEJORAR LOS SERVICIOS PSICOPEDAGÓGICO Y ASISTENCIALES QUE OFRECEN EN LOS CENTROS DE DESARROLLO INFANTIL
2	02 Educación Especial	301401017104099	ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD EN EDUCACIÓN BÁSICA
3	03 Educación Básica	204001027236099	MEJORA DE LA ARTICULACIÓN DEL ÁREA ACADÉMICA
4	03 Educación Básica	301401027101099	FORTALECIMIENTO A LA EDUCACIÓN INTERCULTURAL BILINGÜE
5	03 Educación Básica	301401027103099	ALUMNOS DE PREESCOLAR Y PRIMARIA, ATENDIDOS CON EDUCACIÓN FÍSICA.
6	03 Educación Básica	301406027215099	FORTALECIMIENTO DE LA ARTICULACIÓN DE LA EDUCACION BÁSICA CON EL ACUERDO 592.
7	03 Educación Básica	302401027202099	PROGRAMA DE DESARROLLO CURRICULAR
8	03 Educación Básica	302401027213099	PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE AUTORIDADES DE EDUCACIÓN BÁSICA Y EQUIPO TÉCNICO ESTATAL
9	03 Educación Básica	302401027229099	FORTALECIMIENTO DE LA COMPETENCIA LECTORA EN EDUCACIÓN BÁSICA
10	03 Educación Básica	402401028102099	OPERACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA MEJORA DE LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS DE EDUCACIÓN BÁSICA
11	04 Educación Preescolar	301401027102099	APOYO Y SEGUIMIENTO DE LOS SERVICIOS DE EDUCACIÓN PREESCOLAR GENERAL
12	05 Educación Primaria	301401027203099	DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN ALUMNOS DEL SEGUNDO Y TERCER PERIODO DE LA EDUCACIÓN BÁSICA
13	06 Educación Secundaria	301401027205099	ASESORIA TÉCNICO PEDAGÓGICA A DOCENTES PARA EL LOGRO DEL PERFIL DE EGRESO EN SECUNDARIA
14	06 Educación Secundaria	301406027204099	FORTALECIMIENTO A LAS FUNCIONES DE LA ESTRUCTURA EDUCATIVA DEL NIVEL SECUNDARIA.
15	08 Educación Superior	303403017105099	MEJORA DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS INSTITUCIONES FORMADORAS DE DOCENTES



16	10 Capacitación para el Trabajo	303406017108099	FORTALECIMIENTO DE LA CALIDAD Y PERTINENCIA DE LA OFERTA EDUCATIVA DE CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO.
17	11 Planeación	203006037239099	COORDINAR LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y PROGRAMACIÓN INSTITUCIONAL.
18	11 Planeación	301306037121099	PROCESOS PARA GENERAR INFORMACIÓN EN APOYO A LA PLANEACIÓN CONSOLIDADOS
19	11 Planeación	301306037242099	SEGUIMIENTO A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA DE LOS SEQ
20	11 Planeación	302306037113099	PROGRAMACIÓN DE RECURSOS PARA LA ATENCIÓN DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS DE QUINTANA ROO
21	11 Planeación	303306037118099	INCORPORACIÓN DE ESCUELAS PARTICULARES, REVALIDACIONES Y EQUIVALENCIAS DE ESTUDIOS
22	11 Planeación	303306037214099	PROCESOS COORDINADOS ENTRE LAS ÁREAS INVOLUCRADAS CON LOS SERVICIOS ESCOLARES VALIDADOS
23	11 Planeación	403506038116099	OPERACIÓN TÉCNICO ADMINISTRATIVA EN APOYO A LA PLANEACIÓN
24	12 Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico	302406027217099	DISEÑO, DESARROLLO E INTERCAMBIO DE RECURSOS EDUCATIVOS.
25	14 Administración del Organismo	205006038120099	SEGUIMIENTO A LA APLICACIÓN Y USO RACIONAL DE LOS RECURSOS DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS DE QUINTANA ROO.
26	14 Administración del Organismo	301506038107099	DIFUSIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y LINEAMIENTOS PARA TRÁMITES CON LA DIRECCIÓN DE FINANZAS
27	14 Administración del Organismo	302506038103099	OPERACIÓN DEL PROGRAMA CARRERA MAGISTERIAL.
28	14 Administración del Organismo	302506038104099	CORRECTA APLICACIÓN DE INCIDENCIAS GENERADAS POR LOS TRABAJADORES DE LOS SEQ.
29	14 Administración del Organismo	302506038121099	PERSONAL DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS DE QUINTANA ROO RECIBEN SU SALARIO VALIDADO SEGÚN LINEAMIENTOS
30	14 Administración del Organismo	302506038122099	VALIDACIÓN DE MOVIMIENTOS EN LAS PLANTILLAS DE PERSONAL DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS DE QUINTANA ROO
31	14 Administración del Organismo	303506038108099	ATENCIÓN OPORTUNA DE LAS SOLICITUDES PARA LA ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS.
32	14 Administración del Organismo	303506038123099	ATENCIÓN OPORTUNA DE LOS SERVICIOS GENERALES

33	14 Administración del Organismo	303506038124099	ACTUALIZACIÓN DE LOS REGISTROS DE LOS ACTIVOS FIJOS Y ALMACÉN
34	14 Administración del Organismo	303506038125099	ATENCIÓN OPORTUNA A CENTROS ESCOLARES Y UNIDADES ADMINISTRATIVAS.
35	14 Administración del Organismo	303506038126099	DISTRIBUCIÓN DE LIBROS DE TEXTO GRATUITO EN LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN BÁSICA
36	14 Administración del Organismo	304506038106099	EMISIÓN EFICIENTE Y OPORTUNA DE LA NÓMINA DE LOS SEQ.
37	14 Administración del Organismo	305506038117099	DIFUSIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES E IMPLICACIONES LEGALES EN EL PROCESO DE ENTREGA-RECEPCIÓN
38	14 Administración del Organismo	402506038110099	OPTIMIZAR EL PROCESO DE PROMOCIONES DE ASCENSO ESCALAFONARIO DE LOS TRABAJADORES DE BASE DE LOS SEQ.
39	17 Evaluación Educativa	202006028115099	SUPERVISIÓN DE LA EJECUCIÓN DE LOS COMPONENTES DE EVALUACIÓN EDUCATIVA, BECAS Y SISTEMAS
40	17 Evaluación Educativa	301206027107099	PROCESOS DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN
41	17 Evaluación Educativa	301206027116099	DIFUSIÓN DE RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES EDUCATIVAS EXTERNAS
42	17 Evaluación Educativa	301206027231099	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS INSTITUCIONALES
43	17 Evaluación Educativa	301206027232099	PROMOCIÓN DE LA EVALUACIÓN EDUCATIVA EXTERNA
44	21 Sistemas, Tecnologías de la Información y Comunicación	303206037122099	EFICIENCIA EN LOS SERVICIOS DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN
45	21 Sistemas, Tecnologías de la Información y Comunicación	303206037221099	FORTALECIMIENTO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION
46	21 Sistemas, Tecnologías de la Información y Comunicación	303206037240099	EQUIPAMIENTO EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN
47	22 Mejora de la Gestión	101006037301099	APOYO PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA
48	22 Mejora de la Gestión	101006038101099	PROMOCIÓN DEL QUEHACER EDUCATIVO
49	22 Mejora de la Gestión	401006038118099	ATENCIÓN Y APOYO A LA DIRECCIÓN GENERAL DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS
50	22 Mejora de la Gestión	402006037241099	COORDINACIÓN ENTRE ÁREAS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE LOS SEQ.

51	22 Mejora de la Gestión	402306038113001	SERVICIOS ÓPTIMOS EN LA UNIDAD DE ENLACE DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN COZUMEL.
52	22 Mejora de la Gestión	403006037111099	ASESORÍA JURÍDICA A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS ROO.
53	22 Mejora de la Gestión	403006038109099	TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA
54	22 Mejora de la Gestión	403306038112002	GESTIÓN DE LOS SEQ EN LOS MUNICIPIOS DE FELIPE CARRILLO PUERTO Y JOSÉ MARÍA MORELOS
55	22 Mejora de la Gestión	404006037211099	PROCESOS ARTICULADOS EN LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS DE QUINTANA ROO.
56	22 Mejora de la Gestión	405006038105099	FORTALECIMIENTO A LA TRANSPARENCIA Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA
57	22 Mejora de la Gestión	406306038111005	EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS DE QUINTANA ROO EN BENITO JUÁREZ
58	22 Mejora de la Gestión	407506037114099	PERTINENCIA DE PROGRAMAS EXTERNOS DE EDUCACIÓN BÁSICA EN RELACIÓN A LA POLÍTICA EDUCATIVA
59	22 Mejora de la Gestión	409306038114008	ATENCIÓN A LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN SOLIDARIDAD.
60	22 Mejora de la Gestión	409306038119009	ATENCIÓN A LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS DE TULUM.
61	23 Participación Social	406505047119099	PARTICIPACIÓN DE LAS ASOCIACIONES DE PADRES DE FAMILIA EN LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN BÁSICA
62	23 Participación Social	406506047120099	ENTREGA DE ANTEOJOS A ALUMNOS DE EDUCACIÓN BÁSICA PÚBLICA.
63	23 Participación Social	406506047210099	CONSEJOS DE PARTICIPACIÓN SOCIAL ORIENTADOS EN GESTIÓN ESTRATÉGICA
64	23 Participación Social	406506047212099	FOMENTO A LA PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES DE FAMILIA EN LA EDUCACIÓN DE SUS HIJOS.
65	23 Participación Social	406506047224099	AMBIENTES PROTECTORES EN LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN BÁSICA
66	23 Participación Social	406506047230099	EDUCACIÓN Y CULTURA AMBIENTAL EN LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN BÁSICA.
67	24 Promoción de la Permanencia en la Educación (Becas)	304206017209099	DISTRIBUCIÓN DE BECAS ACADÉMICAS EN QUINTANA ROO.
68	24 Promoción de la Permanencia en la Educación (Becas)	304206017235099	DISTRIBUCIÓN DE BECAS FEDERALES ECONÓMICAS EN QUINTANA ROO.

## V. ANALISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización

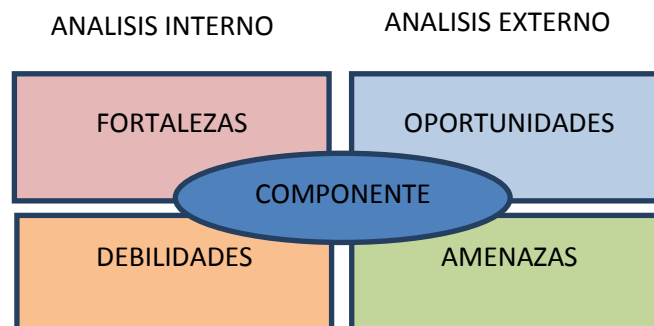
El **Análisis FODA**, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (**Debilidades** y **Fortalezas**) y su situación externa (**Amenazas** y **Oportunidades**) en una matriz cuadrada.

*Fuente de Información: Wikipedia, enciclopedia.*

Como parte de esta evaluación, es necesario incorporar a su estructura un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que concentre de manera general aquellos aspectos que impliquen su relación con alguno de sus vértices.

El análisis se puede resumir en cuatro etapas realizadas a cada componente, mismas que se presentan de una manera general para conocimiento:

- Análisis Externo
- Análisis Interno
- Creación de la matriz FODA
- y determinación de la estrategia a emplear



Este análisis va como parte esencial en el ámbito educativo , ya que dentro de la propia naturaleza del desarrollo de la Matriz FODA, ésta se presenta como un instrumento de programación inicial básica, cuya determinación permite detectar su situación interna y externa ante la posibilidad de planificar estratégicamente su accionar en el tiempo, ya sea a corto, mediano o largo plazo.

A través del resultado del FODA es posible contextualizar de mejor forma la vigencia del Misión y los objetivos estratégicos.

Dentro del marco establecido en la Matriz FODA, se consideraron aspectos que fueron tomados en cuenta en la elaboración de la presente evaluación, mismos que fueron tomados una vez definidos las potencialidades, riesgos, fallas, virtudes.

Lo importante es que el FODA, bien elaborado, permita orientar hacia el Largo Plazo: que es lo que se quiere y cuáles son las estrategias que se van a utilizar para la consecución de dichos objetivos, a través de determinados componentes y actividades.

Dentro de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas en el análisis de los proyectos evaluados al Fondo de Aportaciones para la Educación básica y normal (FAEB) con sus 68 componentes incluso aquellos que tengan recursos mixtos del Estado de Quintana Roo se encuentran:

### **Fortalezas**

- Capacitación del personal docente en los distintos niveles educativos que integran la educación básica en el Estado de Quintana Roo.
- Consolidación del componente ya que desde el año anterior se está realizando.
- Se cuenta con medios de verificación y documentos diversos para los indicadores.
- Existen diversas actividades prioritarias que definen el comportamiento de los componentes, mismos que desde su origen son evaluados para que cada uno de ellos represente un proceso óptimo para las unidades de los Servicios Educativos de Quintana Roo (SEQ).
- Elaboración de informes trimestrales, por todo el ejercicio, donde se concentran los resultados alcanzados.

- Implementación de actividades para la detección de las principales problemáticas y definición de estrategias, misma que permita abrir camino para detectar nuevos problemas
- Uso de sistemas tecnológicos como herramientas de mejora para sistematizar los programas FAEB.
- Involucración del personal humano en el Fondo de Aportaciones para la Educación básica y normal (FAEB), para aceptar, analizar, poner en marcha y alcanzar los objetivos propuestos.
- En el ejercicio anterior se contó con componentes, con actividades, dentro de las cuales para el ejercicio evaluado (2013) se desagregaron quedando como componentes, permitiendo resaltar actividades que por sí solas aportan valor al fin último de los Servicios Educativos de Quintana Roo, y de igual forma se presentó lo contrario, es decir, que de varios componentes se formó uno solo dicho comportamiento se puede observar en el anexo B de este informe.

### **Oportunidades**

- Modificación de las políticas educativas nacionales conforme a lo indicado en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.

Se puede observar que las políticas educativas son elementos que se derivan de los componentes del plan nacional de desarrollo: eje, sector, estrategia, línea de acción. Y es una situación que existió en el 2013 debido al cambio de gobierno federal, por lo que el plan estatal también sufrió modificación.

- Crecimiento demográfico en la zona norte del Estado como elemento para el incremento en el número de beneficiarios de los programas en los que aplique esta variable.

- Participación actual de la comunidad en proyectos adicionales en la gestión de reformas educacionales.
- Los Servicios Educativos Estatales promueven el desarrollo y participación de programas estableciendo alianzas con los Servicios Educativos Federales.

### **Debilidades**

- Construcción de indicadores basados en la dimensión de eficacia en las matrices de todos los programas.
- Ausencia de revisión y retroalimentación de los informes trimestrales.
- Inexistencia de marco de referencia o diagnóstico cuando el componente es nuevo.
- Generación múltiple de actividades que conforman el componente que representan tareas restándole objetividad
- Inclusión literal de cada dato integrante de la Matriz de Indicadores para Resultados, según los lineamientos afectos a ello, para evitar utilizar sinónimos de los nombres que conforman la estructura, puntualizando en este punto el resumen narrativo de las actividades de todo componente.
- Incorrecta aplicación de la sintaxis del componente, de acuerdo a la Metodología del Marco Lógico (MML).
- Escasa supervisión del llenado de datos Informativos en los informes trimestrales en cuanto al cumplimiento del componente y de sus actividades, acción que permite únicamente observar cuantitativamente una cifra, y no respetar una constante en cuanto al llenado de los espacios.



## **Amenazas**

- Problemas socio-políticos que impacten el ámbito educativo.
- Duración limitada de los períodos de conducción de directivos, por cambio de niveles de gobierno, por lo que se pierde el seguimiento.
- Impacto de las relaciones sindicales en la labor educativa que puedan afectar al desempeño de sus actividades.
- Escasa participación de la comunidad escolar en la vida del centro escolar, especialmente de los padres de familia, lo que limita desarrollar proyectos adicionales relacionados con ellos y sector educativo.
- Disminución de la aportación del FAEB por parte de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público Federal (SHCP), que permita no ejecutar los componentes de acuerdo a lo planeado.

## **VI. ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA**

**(SE PRESENTA EN EL ANEXO B DE ESTE INFORME)**

## VII. HALLAZGOS

En esta evaluación el término hallazgo está siendo empleado en un sentido crítico y se refiere a debilidades en el sistema de control detectadas por el evaluador. El hallazgo, en esta evaluación, incluye hechos y otra información obtenida por el evaluador que merece ser comunicado a los empleados y funcionarios involucrados con los Servicios Educativos de Quintana Roo, así como a otras personas interesadas.

Los puntos que se analizaron en consecuencia al momento de plasmar los hallazgos redactados en esta sección son:

- \* Importancia relativa que amerite ser comunicado
- \* Basado en hechos y evidencias precisas que figuran en la documentación analizada.
- \* Objetivo de esta evaluación, es decir, mejorar aspectos en el diseño, resumen narrativo, cobertura, indicadores y metas.

Dentro de los factores a considerar en el desarrollo de los presentes hallazgos se consideraron los siguientes factores:

- \* Condiciones al momento de ocurrir el hecho
- \* Naturaleza, complejidad y magnitud del programa, componente y actividades examinadas.
- \* Análisis crítico de cada hallazgo importante.
- \* Integridad de la evaluación.

A continuación se presentan los hallazgos de cada sección contenida en la evaluación específica al desempeño, tanto de este ejercicio como del ejercicio anterior.

**SECCION 1. DATOS GENERALES DEL PROYECTO.**

- En la información proporcionada, en los componentes relacionados con la Mejora de la Gestión no se encontró la existencia de un Árbol del Problema, esto se dio como respuesta a que los componentes no correspondían a un proyecto estratégico por lo que no se requiere elaborarlo, sin embargo en la MIR si se encuentra determinado el problema que justifica la creación del componente, por lo que dentro de los hallazgos si bien se comunicó que existen componentes que no tienen la obligación de realizarlo, ya que debe existir un diagnóstico actualizado y adecuado, mismo que sirve de base de todo el proceso de este componente.

El análisis del problema es una de las herramientas fundamentales en la Planificación, especialmente en proyectos. El árbol de problemas, llamado también análisis situacional, ayuda a encontrar soluciones a través del mapeo del problema. A través de ello se Identifica en la vertiente superior, las causas o determinantes y la vertiente inferior las consecuencias o efectos. Sin embargo, para aquellos componentes donde no se contaba con el árbol ya mencionado, dicho requisito se revisó a través de la Matriz de Indicadores para Resultados 2013, donde dentro de su estructura incluye el planteamiento del problema.

- Redacción del problema o necesidad prioritaria en la Matriz de Indicadores para Resultados 2013 haciendo mención de la falta de una solución y no a las consecuencias que dicha falta genera.
- Se observó de manera general, que existen componentes cuya normatividad se concentra únicamente en aspectos federales.

## SECCION 2. MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS

### ***Hallazgos Generales del Componente (LÓGICA VERTICAL):***

Dentro de los puntos generales encontrados en el análisis de la estructura de la Matriz de Indicadores para Resultados se encuentran:

En primera instancia recalcamos que:

**El Fin:** Indica la forma en que el programa contribuye al logro de un objetivo estratégico de orden superior con el que está alineado.

**El Propósito:** Es el objetivo del programa, la razón de ser del mismo. Indica el efecto directo que el programa se propone alcanzar sobre la población o área de enfoque.

**Los Componentes:** Son los productos o servicios que deben ser entregados durante la ejecución del programa, para el logro de su propósito.

**Las Actividades:** Son las principales acciones y recursos asignados para producir cada uno de los componentes.

- El resumen narrativo de los componentes no se redactaron como una situación alcanzada.

Como ejemplo de ello se tiene:

*INCORPORACIÓN DE ESCUELAS PARTICULARES, REVALIDACIONES Y EQUIVALENCIAS DE ESTUDIOS*

Lo anteriormente señalado, es de manera enunciativa, por lo que se expresa únicamente como un ejemplo y no representa la totalidad de éstos, de acuerdo con lo mencionado en este hallazgo, puesto que cada evaluación específica del desempeño lo contiene.

- Existencia de componentes planteados de manera general considerando que mediría la resolución o disminución de la problemática general detectada y establecida al principio del proyecto. Sin embargo los bienes o servicios que se requiere producir no se reconocen, por lo que no contribuyen al logro del propósito.

Como ejemplo de ello se tiene:

*PROCESOS COORDINADOS ENTRE LAS ÁREAS INVOLUCRADAS CON LOS SERVICIOS ESCOLARES VALIDOS*

Lo anteriormente señalado, es de manera enunciativa, por lo que se expresa únicamente como un ejemplo y no representa la totalidad de éstos, de acuerdo con lo mencionado en este hallazgo, puesto que cada evaluación específica del desempeño lo contiene.

- El Componente no contempla dentro de su sintaxis el planteamiento del mismo como un estado ya alcanzado.

Como ejemplo de ello se tiene:

FORTALECIMIENTO A LAS FUNCIONES DE LA ESTRUCTURA EDUCATIVA  
DEL NIVEL SECUNDARIA

DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN ALUMNOS DEL SEGUNDO Y TERCER  
PERIODO DE LA EDUCACIÓN BÁSICA.

Lo anteriormente señalado, es de manera enunciativa, por lo que se expresa únicamente como un ejemplo y no representa la totalidad de éstos, de acuerdo con lo mencionado en este hallazgo, puesto que cada evaluación específica del desempeño lo contiene.

A lo anterior, se sintetiza que de tener cualquier ocurrencia de las arriba señaladas ocasionaría una ruptura en cuanto a mantener una relación fiel como tal entre el propósito y el fin por lo que tampoco podrá haber una relación precisa componente-propósito-fin.

Aun con los puntos señalados anteriormente, el proceso de evaluación se realizó de forma completa e integral para buscar la esencia de los objetivos planteados en la matriz de indicadores para resultados y verificar que aun cuando no se hayan redactado correctamente, exista una relación razonable de manera vertical ascendente es decir, existe cumplimiento parcial de las actividades, componente, propósito y fin.

***Hallazgos Generales de las Actividades (LÓGICA VERTICAL):***

- Inclusión literal del nombre puesto como definición de la actividad en la Matriz de indicadores el cual hace alusión al mismo término de Resumen Narrativo.

Este hallazgo es de aplicación total.

- Precisión de las variables de las actividades.

Como ejemplo de ello se tiene

MEJORAR LOS SERVICIOS PSICOPEDAGÓGICO Y ASISTENCIALES QUE OFRECEN EN LOS CENTROS DE DESARROLLO INFANTIL

Lo anteriormente señalado, es de manera enunciativa, por lo que se expresa únicamente como un ejemplo y no representa la totalidad de éstos, de acuerdo con lo mencionado en este hallazgo, puesto que cada evaluación específica del desempeño lo contiene.

- Existencia de componentes que mantienen actividades muy generalizadas.

Como ejemplo de ello se tiene

ATENCIÓN A LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS DE TULUM

Lo anteriormente señalado, es de manera enunciativa, por lo que se expresa únicamente como un ejemplo y no representa la totalidad de éstos, de acuerdo con lo mencionado en este hallazgo, puesto que cada evaluación específica del desempeño lo contiene.

- Extensa inclusión de acciones enlistadas en una misma Actividad.

ALUMNOS DE PREESCOLAR Y PRIMARIA, ATENDIDOS CON EDUCACIÓN FÍSICA

Lo anteriormente señalado, es de manera enunciativa, por lo que se expresa únicamente como un ejemplo y no representa la totalidad de éstos, de acuerdo con lo mencionado en este hallazgo, puesto que cada evaluación específica del desempeño lo contiene.

- Existencia de componentes con numerosas actividades.

Como ejemplo de ello se tiene:

*ATENCIÓN A LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN EL MUNICIPIO DE SOLIDARIDAD.*

Lo anteriormente señalado, es de manera enunciativa, por lo que se expresa únicamente como un ejemplo y no representa la totalidad de éstos, de acuerdo con lo mencionado en este hallazgo, puesto que cada evaluación específica del desempeño lo contiene.

Las actividades planteadas se encuentran relacionadas con el Indicador del Componente; sin embargo como se mencionó anteriormente si se dio alguno de los hallazgos mencionados en el componente, no permitiría determinar la correlación fiel y directa del componente con el propósito y por ende con el fin, debido a que no están redactados correctamente.

***Hallazgos Generales del Componente (LÓGICA HORIZONTAL):***

- El resumen narrativo del componente no se redactó como una situación alcanzada.

El Componente dentro de su expresión textual debió contener una redacción misma que represente una situación alcanzada y a su vez tratarse de un bien o servicio que el programa debe producir y poner a disposición de la población para resolver el problema.



- No correspondencia de los rubros integrantes dentro de la estructura de la matriz se presenta la definición del indicador, su método de cálculo, debe estar acorde con el indicador, el cual debe explicar de igual manera la interpretación de las variables, misma que debe presentar una meta originada de un ejercicio anterior permitiendo obtener datos comparables basándose en una unidad de medida establecida.

***Hallazgos Generales de las Actividades (LÓGICA HORIZONTAL):***

- Existencia de indicadores que no se relacionan con el resumen narrativo que le corresponde, ya que el mismo no especifica el bien o servicio que se pretende obtener.
- Una vez analizada la matriz de indicadores de resultados en lo concerniente al punto inicial de la lógica horizontal se pudo observar que toda actividad que integra dicha matriz presenta de manera expresa el resumen narrativo como tal de cada actividad en el apartado de definición de la actividad, el cual permite tener un conocimiento de la situación que se pretende alcanzar.

En general tanto en la lógica vertical como la horizontal se presentan errores o ausencias de sintaxis en la redacción de los diferentes elementos de la Matriz de Indicadores para Resultados, por lo que aun cuando en su contenido se percibe una integración de los puntos mínimos necesarios que señala el marco lógico, éste al presentar errores en redacción, no permite lograr un nivel óptimo de entendimiento.

**Hallazgos generales.****Informe trimestral**

- Dentro de una mención general se presenta la existencia del hallazgo que señala que la variación porcentual por trimestre, en los componente y sus actividades, no se refleja de manera pertinente la relación entre lo ejecutado y programado, ya que se tomó como programado por trimestre la meta.
- Existencia de situaciones generales de importancia que impidieron el logro de las metas señaladas en la MIR, mención hecha en la etapa de entrevistas las cuales plantearon la justificante de una reducción presupuestal y al paro magisterial del ejercicio 2013, sin embargo dicha respuesta no fue concordante en todo momento puesto que no se incluyo dicha redacción de forma general.

**SECCIÓN 3. POBLACION Y COBERTURA**

- No se obtuvo un documento base para determinar la metodología exacta para calcular la cobertura de los proyectos, únicamente se analizó lo contenido en la MIR.
- Dentro de la información proporcionada, únicamente se consideró el análisis de la poblaciones a través de lo señalado en la MIR la cual contemplaba una identificación de la población objetiva, potencial y atendida como tal, los datos observados dentro de la matriz y en los informes trimestrales son los que permiten comparar y determinar lo propuesto y alcanzado.

#### **SECCIÓN 4. SEGUIMIENTO A ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA**

En general los componentes y sus actividades están dirigidos únicamente en términos de eficacia, los cuales limitan la orientación a resultados en términos de calidad, eficiencia, economía o medición del impacto.

#### **SECCIÓN 5. ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA.**

En esta sección se perciben algunas discrepancias en lo establecido en la Matriz de Indicadores para Resultados, con relación al Financiamiento que en la misma se describe, comparándolo con lo establecido a nivel componente y sus actividades, dentro de esta observación se incorpora el hecho de que se enuncia como financiamiento del componente el Fondo de Aportaciones para la Educación básica y normal (FAEB) y en el desarrollo de sus actividades establece un financiamiento diferente, o viceversa.

### **VIII. ENTREVISTAS A LAS ÁREAS RESPONSABLES Y/O OPERATIVAS**

Dentro de la aplicación de esta etapa del proceso de la **evaluación al desempeño** realizada a los Servicios Educativos de Quintana Roo se planteó lo siguiente: **ELABORACION DE ENTREVISTAS A LOS RESPONSABLES Y/O OPERADORES DEL COMPONENTE** de los 68 componentes correspondientes al ejercicio 2013, el cual dentro de la aplicación incluyó las siguientes etapas:

## 1. PLANEACION DEL PROYECTO (ENTREVISTAS).

Proceso en el que se contó con el apoyo logístico de la Dirección de Evaluación Educativa, misma que planteó cronogramas durante los días que físicamente se conto con personal Adscrito a este Despacho en las Instalaciones Educativas de Chetumal, Quintana Roo, este cronograma permitió , en su mayoría, tener el acceso oportuno con los Responsables y operadores del Fondo de Aportaciones para la Educación básica y normal (FAEB) con sus 68 componentes incluso aquellos que tengan recursos mixtos.

En este punto cabe mencionar que la organización de este proceso fue dirigido de manera tal que permitiese abarcar el 100% de los componentes operados en 2013 misma característica que midió los tiempos para la entrevista y por ende su resultado, dejando planteado en este punto que de existir alguna situación pendiente por aclarar o que se requiera profundizar más acerca de un tema se hará extensiva la solicitud para que se programe una segunda entrevista con el área correspondiente, misma acción que en ningún caso ocurrió. En el transcurso operativo se contó con reprogramaciones, pero al final éstas fueron efectuadas.

Los días en que personal adscrito de este despacho asistió a las instalaciones educativas fueron: **26, 27 y 28 de marzo, 02, 03 y 04 de abril, 08, 09 y 10 de abril, de 2014**. En esta ocasión nuestro trabajo de campó se amplió en cuanto a número de visitas realizadas, con el fin de contar con el tiempo necesario para poder adquirir el conocimiento general indispensable que se requiere de cada componente, dejando a los operadores exponer cada una de sus actividades

incluyendo la revisión de evidencia comprobatoria de cada uno de ellos como parte de la Etapa 2. Estudio General que se encuentra contenida como parte de la fase de análisis de control según la estructura organizacional presentada en la propuesta de trabajo presentada por el Despacho.

Así mismo con el firme objetivo de contar con una retroalimentación, se entablaron reuniones semanales para dar a conocer de forma clara y oportuna los hallazgos generales obtenidos en cuanto a la etapa de entrevistas se refiera, entregando de manera formal lo observado en la siguiente semana de vista, dándole de esta forma el seguimiento hecho que permitiese no dejar observaciones relacionadas con esta etapa del trabajo.

Una vez enunciado lo anterior se expuso en los informes parciales únicamente aquellos comentarios u observaciones encontrados durante la ejecución de la entrevista, los cuales reflejan de forma general el análisis que el Despacho en su carácter de Evaluador Externo se formule del actuar de los responsables de acuerdo al componente de que se trate.

Cabe señalar que se observó que los ponentes en esta etapa de entrevistas (trabajo de campo), se expresaron con un nivel mayor de seguridad sus respuestas en comparación con la aplicación de este instrumento (entrevista) en la Evaluación del Desempeño del ejercicio 2012, aunado a ello se encontró mayor orden y soporte documental, esto conlleva a crear una opinión de que los componentes (en su mayoría) presentan el desarrollo de la comprobación según lo señalado en la Matriz de Indicadores (MIR) como medio de verificación, mismos que representan un punto indispensable que debe contener la lógica horizontal de la MIR (**Resumen Narrativo- Indicadores-Medios de Verificación- Supuestos**), debiendo ser lo suficiente para el logro de lo planteado basándonos en fuentes, las cuales en su mayoría resultaron aceptables, desencadenando una mayor comprensión en el contexto utilizado.

Como resultado de ello se señalaron por componente las observaciones encontradas, recalcando que se enuncian las mismas a nivel general.

Las observaciones se sub-dividieron de forma constante durante las visitas, las cuales son:

**OBSERVACIÓN No. 1 COMPONENTES Y/O ACTIVIDADES REALIZADAS CON MEDIOS DE VERIFICACIÓN PENDIENTES DE REVISAR Y/O ENTREGAR.**

Dentro de esta mención hecha se reconoce que existen algunos componentes que carecen de medios de verificación mismos que se encuentran señalados en la MIR, los cuales se enlistaban a manera que se turne a los operadores o responsables de los componentes para que aporten la evidencia necesaria que se tenga de cada actividad que integre el componente.

**OBSERVACIÓN No. 2 ACTIVIDADES DE LOS COMPONENTES MENCIONADAS COMO CANCELADAS.**

Otro punto a señalar como parte de este informe se encuentra que dentro de las entrevistas se hizo mención que los componentes tenían actividades CANCELADAS, acto que debió estar contenido en los avances trimestrales, situación que se encontró de esta forma por parte del Despacho Evaluador, o bien se expresaba una solicitud de eliminación al área de planeación, ya sea por factores externos o falta de recursos, entre otros, mencionando la existencia de un programa o plan de austeridad ante ello se enunciaron en cada informe parcial los componentes y la actividad cancelada, con el fin de que se sustente con la documentación comprobatoria correspondiente, misma que se proporcionó con posterioridad.

**OBSERVACIÓN No. 3 OBSERVACIONES GENERALES.**

Con relación a este punto se mencionó que existió una instrucción de no realizar dichas actividades, ya sea por falta de recursos, por normativa o alguna contingencia mas no se hizo entrega de ningún oficio de forma inmediata, ya que no llego de forma oficial, sin embargo posteriormente se entregó la evidencia necesaria que permitía tener conocimiento de dicho acto.

Se realizaron 68 entrevistas a las cuales asistieron en su mayoría encargados de la operación e implementación de los componentes evaluados.

Cabe mencionar que en el transcurso de este primer contacto con los titulares y/o operadores se estaban suscitando diversos cambios en el personal, que hasta cierto punto, rezagaba el objetivo principal de este proceso, el cual era que en un contexto y en un tiempo razonable se tuviera una apreciación general de los aspectos que involucraban a este componente.

Sin embargo el logro implícito en este proceso fue el acceso objetivo y subjetivo de cada componente.

Dentro de los aspectos contemplados en la entrevista se encuentran:

<b>ETAPA DE PLANEACION DE LOS INDICADORES DE LAS ACTIVIDADES DEL COMPONENTE</b>	
1	CONOCIMIENTO DE LA EXISTENCIA DE LA PLANEACIÓN EN LA FORMULACIÓN DEL INDICADOR
2	CONOCIMIENTO DEL PROBLEMA DETECTADO
3	CONOCIMIENTO DEL PROCESO DE ANALISIS Y REVISION DE LA RAZÓN DE SER (MISIÓN)
4	PROCESO DE ANALISIS DE SU EVOLUCIÓN (VISIÓN)
5	METODOLOGÍA

6	CONOCIMIENTO DEL FIN
7	CONOCIMIENTO DE LA META
8	CONOCIMIENTO DE LA POBLACION QUE SE DIRIGE
9	SIMILITUDES CON OTROS INDICADORES EN OTRAS
10	IDENTIFICACION DEL IMPACTO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS Y CAMBIOS EN LOS PROCESOS DE TRABAJO
11	CAPACITACION AL PERSONAL
12	DEFINICION DE VALORES QUE SUS MIEMBROS DEBEN ASUMIR PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS PREVISTOS
13	COHERENCIA ENTRE LA VISION Y OBJETIVOS PLANTEADOS CON LOS DE LA DEPENDENCIA
14	REVISION Y SUPERVISION PERIODICA DE LOS OBJETIVOS, FIN , META, ETC
15	ELABORACION DE UN PRESUPUESTO COHERENTE PARA EL DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS DEFINIDOS.
16	ANALISIS E INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR

En esta sección se contempla el análisis de los aspectos que permiten la correcta existencia del componente y su justificación. Con base en esta etapa se observa que el problema existe, en voz de sus operadores y como punto inicial en el desarrollo del marco lógico, sin embargo se percibe que hay una involucración neutral de lo que en verdad se quiere afrontar y lo que se plasma dentro de la matriz.

En esta etapa se observó que existió la capacitación que implicaría el desarrollo del Marco lógico y los aspectos que deben de considerarse, entre los que se desprenden:

1. Definición del problema
2. Análisis del problema
3. Definición del objetivo
4. Selección de alternativa



5. Definición de la Estructura Analítica del Programa presupuestario.
6. Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados

Esta etapa es la principal , ya que permite que una vez analizado en su totalidad los puntos anteriormente mencionados se logre desarrollar la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) , la cual es sin duda una herramienta que permite vincular los distintos instrumentos para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora continua de los programas.

Por lo que la consideración de los 6 puntos da como resultado un proceso de planeación realizado con base en la Metodología de Marco Lógico. Mismos que al ser cumplidos de acuerdo a la normatividad permitirían dar paso a la ejecución optima del programa. Dentro de esta etapa los aspectos a considerar se encuentran:

<b>ETAPA DE EJECUCIÓN DE LOS INDICADORES DE LAS ACTIVIDADES DEL COMPONENTE</b>	
17	ELABORACION DE INDICADORES DEACUERDO A LOS LINEAMIENTOS ESTABLECIDOS
18	OBSERVAR QUE LOS INDICADORES REFLEJEN LA PROBLEMÁTICA DETECTADA EN LA PLANEACIÓN
19	RETROALIMENTACION AL PERSONAL QUE LOS ELABORA
20	EXISTENCIA EN LA DEPENDENCIA DE CANALES DE COMUNICACIÓN QUE PERMITAN EL DIALOGO
21	ORGANIZACIÓN ADECUADA DE LA INFORMACION QUE GENERA LA DEPENDENCIA
22	ACTUALIZACION PERIODICA DE LA INFORMACION QUE GENERA LA DEPENDENCIA
23	EXISTENCIA DE UN PROCESO ESTRUCTURADO DE IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE INFORMACIÓN DEL PERSONAL Y POBLACIÓN OBJETIVO
24	HAY GARANTIA Y SE MEJORA LA VALIDEZ, INTEGRIDAD Y SEGURIDAD DE LA INFORMACION
25	DESARROLLO OPTIMO DE LAS ACTIVIDADES EN FORMA TAL QUE SE SATISFACEN LAS NECESIDADES ESPECIFICAS
26	DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES QUE SIGUIERON PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS PLANTEADOS POR EL INDICADOR

Dentro del desarrollo de las matrices, se observó que las mismas contemplan intrínsecamente la formulación y el planteamiento que permita responder la etapa en la que se evalúa la correcta integración de las variables cuantitativas y cualitativas que permitan dar paso al logro de resultados, Etapa que a continuación se enuncia:

	<b>ETAPA DE RESULTADOS DE LOS INDICADORES DE LAS ACTIVIDADES DEL COMPONENTE</b>
27	VIGILANCIA DEL LOGRO DE OBJETIVOS
28	DESARROLLO DEL INDICADOR
29	FALLAS DETECTADAS
30	GRADO DE RIESGO EN LAS METAS PROPUESTAS
31	RESULTADOS SATISFACTORIOS
32	NIVEL DE ACEPTACIÓN
33	MEDIOS DE VERIFICACION APLICADOS
34	RESULTADOS OBTENIDOS
35	EXISTENCIA DE IMPACTOS SECUNDARIOS
36	OCURRENCIA DE EFECTOS NO INTENCIONALES
37	EXISTENCIA DE AMENAZAS
38	EXISTENCIA DE OPORTUNIDADES
39	EXISTENCIA DE FORTALEZAS
40	EXISTENCIA DE DEBILIDADES
41	INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Con el logro de la meta, se permite visualizar si la planeación y ejecución del componente y sus actividades fue determinada de manera correcta, este análisis hace que ante una siguiente asignación presupuestaria sea perfectible en todo momento la matriz.

### **IX. OBSERVACIONES DEL ENTE.**

En este punto se menciona aquellos comentarios que de manera subjetiva fueron tomados en consideración para la mejora de la estructura de la Matriz de Indicadores para Resultados, mismos que permiten enunciarse de manera recurrente por considerarse indispensables.

En términos generales se enuncia lo siguiente:

- Buscar una mejor y mayor alineación de lo planteado en la matriz que permita resaltar la problemática existente.
- Analizar los objetivos para que expresen la consecución del fin, propósito, componente y actividades.
- Trabajar sobre información que sirva de diagnóstico para determinar la población y cobertura.
- Evaluar y retroalimentar acerca de la necesidad del componente, de su indicador, su descripción del mismo, verificando su método de cálculo, descripción de variables y unidad de medida.
- Comprobación de que el supuesto está bien redactado y relacionado con el componente.
- Establecer un procedimiento para realizar una matriz de análisis FODA, que es una herramienta de análisis estratégico que permite a la Entidad identificar sus Fortalezas (F), oportunidades (O), Debilidades (D), Amenazas (A), con el fin de diseñar las estrategias apropiadas para mitigar los efectos negativos y maximizar los efectos positivos.
- Con los indicadores establecidos, construir una ficha por cada indicador, que describa la forma en que se calculan sus valores, señalando sus características para una mejor comprensión e interpretación y para que cualquier usuario este en posibilidad de rehacer los cálculos de éste.

*Con base en lo señalado, se hace mención que dichas observaciones han sido tomadas en cuenta parcialmente debido a los tiempos existentes entre la elaboración de la Evaluación del Desempeño y la generación de los componentes sin embargo como parte del proceso de seguimiento se reiteran permitiendo provocar aprendizaje y mejora continua de programas y políticas públicas; así como retroalimentar el proceso de evaluación.*

*Los comentarios y observaciones del ente evaluado a las Evaluaciones Específicas de Desempeño por componente/proyecto se presentan en la carpeta electrónica denominada **anexo A**.*

## **X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

A continuación se presentan dentro de las principales conclusiones obtenidas una vez determinados los hallazgos de la estructura de la Matriz de Indicadores para Resultados 2013, así como también se contemplan aquellas conclusiones y recomendaciones que son recurrentes de un ejercicio a otro y de la misma forma se enuncian aquellas nuevas, ya que ambas permitirán ir mejorando en diversos aspectos el proceso, éstas son:

Como conclusión general se puede mencionar que de un año a otro se observa los esfuerzos efectuados por parte de los Servicios Educativos de Quintana Roo, en relación al tema de Evaluación del Desempeño, mismos que permiten conocer y comparar los avances y con ello arrojar una evaluación que en todo momento busca la mejora continua.

### **RECURRENTES**

- Realizar un ejercicio de diagnóstico específico que justifique los objetivos y actividades del Proyecto, así como un plan de seguimiento y monitoreo que permita de manera holística identificar aspectos como problemática, línea base, alternativas de solución, supuestos, avance programático presupuestal e impactos, más allá de un informe trimestral de avance programático-presupuestal.

- Revisar el significado de los términos que se utilizan para el planteamiento del problema, justificación y alternativa de solución en la integración de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).
- Mejorar la sintaxis de los elementos de la matriz de indicadores conforme a las observaciones y sugerencias planteadas, para afinar la lógica vertical y horizontal de los contenidos.
- La planeación de actividades y definición de indicadores debe obedecer a una programación más estricta a fin de evitar reportar el logro de metas mayores o menores al cien por ciento, lo cual es un indicio negativo de la calidad de los procesos de planeación, programación y presupuestación.
- Homologar criterios, parámetros de medición y fuentes de verificación para obtener resultados verificables y fiables que permitan, por una parte escalar a una evaluación de operación e impacto en el ámbito estatal y por otra transitar a un mayor nivel de complejidad en la formulación de indicadores, por ejemplo de la eficacia pasar a indicadores de calidad o de economía.
- Garantizar la continuidad de actividades, indicadores y metas que generen la información necesaria para medir el desempeño de los Servicios Educativos de Quintana Roo en el logro de objetivos y metas, de acuerdo con los datos reportados en cada ejercicio fiscal.
- Revisar la sintaxis de los indicadores, así como el método de cálculo y la descripción de variables. Además de homologar las fuentes de verificación para dar un carácter de economía y agilidad en el monitoreo de indicadores, por ejemplo: reporte de monitoreo, informe de cumplimiento o reporte financiero.

***Recomendaciones Generales del Componente (LÓGICA HORIZONTAL):***

- Vigilar la redacción del resumen narrativo del propósito y del componente para que esta sea una situación alcanzada.
- Verificar que el Componente establezca y reconozca los bienes o servicios que se requiere producir para que los mismos contribuyan al logro del propósito. Con ello se deberá considerar desde el inicio que el componente mida la resolución o disminución de la problemática general detectada y establecida al principio del proyecto.
- Verificar que el Componente contemple dentro de su sintaxis el planteamiento del mismo como un estado ya alcanzado.

***Recomendaciones Generales de las Actividades (LÓGICA VERTICAL):***

- Se sugiere la inclusión textual del nombre de: Resumen Narrativo de las actividades que integran las diferentes MIR, para este ejercicio se informó que dicho Resumen Narrativo está contenido en la definición de la actividad, éste dato ha estado haciendo la función de nombre de la misma.
- Verificar que en la descripción de la variable de la actividad se precise el método de cálculo.
- Cuidar que en la redacción de la definición del indicador no se repita el método de cálculo, lo cual es incorrecto, lo correcto es precisar que se pretende medir del objetivo, en términos sencillos que es lo que mide el indicador.
- No realizar componentes que mantengan actividades muy generalizadas.
- Vigilar que no existan componentes que contemplen una extensa inclusión de acciones enlistadas en una misma Actividad. Así como también componentes con numerosas actividades.

- En cuanto a los informes trimestrales en lo concerniente a la variación porcentual por trimestre, en el componente y sus actividades, reflejar de manera pertinente la relación entre lo ejecutado y programado.

### **Recomendaciones generales.**

#### **Informe trimestral**

- Mantener una estructura constante en el llenado del contenido del informe trimestral para que refleje información comparable cada trimestre y que la misma represente fielmente el resultado que este mismo arroje.
- Supervisión del llenado de los informes trimestrales.
- Señalar dentro de las observaciones las razones del porque no se alcanzaron las metas y no únicamente lo que se logró.

Reflejar las causales del porque no se alcanzaron las metas propuestas, éstos componentes reflejaron las mismas justificantes de no alcance de las metas, las cuales se presentaron en el ejercicio 2013 y forman parte de situaciones atípicas que suscitaron afectando en gran medida a todos los Servicios Educativos de Quintana Roo, dentro de las cuales destacan el paro magisterial, así como la toma de las instalaciones y el recorte presupuestal afectando a la mayoría de los componentes.

- Retroalimentación de las metas programadas y logradas.
- En lo concerniente a la variación porcentual por trimestre, en el componente y sus actividades, se debe reflejar de manera pertinente la relación entre lo ejecutado y programado.
- Determinar la metodología exacta para calcular la cobertura de los proyectos.

## **NUEVAS**

- Dentro de la estructura de la matriz verificar que la fecha de la línea base este concordante con la de la MIR 2012, o bien con la que se utilice como antecedente.
- Incluir las justificantes del porque determinado componente no pudo alcanzar la meta propuesta de forma específica, porque aun cuando de forma verbal se nos informó que existieron situaciones de importancia que impidieron el logro de las metas señaladas en la MIR, dentro de las cuales se destacan la reducción presupuestal derivada de un programa de austeridad y al paro magisterial del ejercicio 2013, en numerosos componentes no se incluyó de forma escrita dicha mención.

## **SEGUIMIENTO A LAS RECOMENDACIONES HECHAS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2012.**

Como parte de esta sección se elaboró de igual forma un muestreo de aquellas conclusiones y recomendaciones hechas en el ejercicio 2012 y ejercicios anteriores según sea el caso, con el fin de enfatizar aquellas que, en la medida que los tiempos de revisión y aplicación lo permitan han sido tomadas en cuenta ya sea total o parcialmente.

- En la evaluación del desempeño del ejercicio anterior se observó que lo planteado en el propósito no sea igual a lo planteado en el Fin, a través del informe 2012 se reitera que se trata de dos conceptos diferentes, tanto en concepto como en plazos a alcanzarse, ya que el propósito es el resultado esperado como consecuencia de que la población objetivo



disponga de los bienes y servicios que disponga el programa y el fin describe un objetivo de desarrollo de nivel superior a cuyo logro el programa contribuirá de manera significativa. Sin embargo como se mencionó en el párrafo que antecede a este listado dicha situación no se observó.

- Se recomendó que la redacción establecida en el propósito no debe superar a lo mencionado en el fin de esta matriz de indicadores para resultados, sin embargo como se mencionó en el párrafo que antecede a este listado dicha situación no se observó.
- Así mismo, se recomendó que dentro de la integración del propósito a verificar se defina sus dos características principales las cuales son que dentro de su redacción se contemple la definición de la población objetivo y el planteamiento de aquellos conceptos que permite establecer la solución del problema. sin embargo como se mencionó en el párrafo que antecede a este listado dicha situación no se observó.
- Redactar siempre el resumen narrativo del propósito y del componente como una situación alcanzada. sin embargo como se mencionó en el párrafo que antecede a este listado dicha situación se corrigió parcialmente.
- Plasmar dentro de las Matrices el resumen narrativo del propósito para que el mismo sea sujeto a análisis si hay relación con los demás objetivos. Incorporar en toda matriz los supuestos, para que sean sujetos a análisis. Ambos puntos dichas situaciones se corrigieron.
- Dentro de la estructura de la matriz verificar que se mencione siempre la fecha de la línea. dicha situación se corrigió.

Cabe señalar como se detalló en la SECCIÓN de ENTREVISTAS A LAS ÁREAS RESPONSABLES Y/O OPERATIVAS que se pudo observar que los ponentes en esta etapa de entrevistas (trabajo de campo), se expresaron con un nivel mayor de seguridad en sus respuestas en comparación con la aplicación de este instrumento (entrevista) en la Evaluación del Desempeño del ejercicio 2012, así como también existieron diversas observaciones y recomendaciones las cuales se han ido tomando en cuenta para no incurrir de nuevo en ellas.

Por lo que todo lo mencionado en los apartados de OBSERVACIONES DEL ENTE, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, se planteó de manera tal que esta evaluación permita recopilar lo mencionado en la evaluación del desempeño 2012, así como lo generado del ejercicio 2013, con el fin de crear evaluaciones que proporcionen información oportuna, asequible y organizada para uso de: Las dependencias y entidades de la Administración Pública, o de cualquier otro Usuario provocando un aprendizaje y una mejora continua en cuanto a programas y políticas públicas se refiere; y de esta forma retroalimentar el proceso evaluatorio.

Por último, es importante señalar que la presente evaluación concluye en el mes de Mayo del año inmediato siguiente a la ejecución de los componentes por lo que es necesario reiterar cada observación realizada en el ejercicio anterior (2012), como se hizo en esta evaluación, ya que su impacto se podrá ver reflejado hasta dos años después, debido a los plazos fijados en la normatividad de realización del proceso y de la evaluación misma.

*Los comentarios y observaciones del ente evaluado a las evaluaciones específicas de desempeño por componente/proyecto se presentan en la carpeta electrónica denominada **anexo A***

## XI. REFERENCIAS.

- Formato Evaluatorio Programático del POA 2013.
- Formato Evaluatorio Programático del POA 2012.
- Programa Anual 2013 (Matriz de indicadores).
- Matriz de Indicadores 2012.
- Matriz de Indicadores 2013.
- Problemática componente 2012.
- Problemática componente 2013.
- Programa Sectorial de Educación 2007-2012.
- Plan de Quintana Roo 2011-2016
- Alianza por la calidad de la Educación
- Prosedur Quintana Roo 2011-2016

### **De la evaluación del Desempeño:**

- Guía construcción Matriz de Indicadores de Resultados 2010, emitido por la SHCP, SFP y CONEVAL)
- Guía de indicadores estratégicos 2010 emitido por la SHCP, SFP y CONEVAL)

## XII. DATOS DEL EVALUADOR EXTERNO

- Nombre: CPC Salvatore Cascio Traconis
- Correo: salvatorecascio@prodigy.net.mx
- Teléfono: (999)-9200755