



SECRETARÍA
DE LA CONTRALORÍA

UNIDAD DE
EVALUACIÓN DE RESULTADOS

INFORME DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN EN MATERIA DE GESTIÓN PARA RESULTADOS

Descripción breve

Este documento presenta la totalidad de eventos de capacitación impartidos en materia de gestión para resultados en el Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro. El informe muestra las actividades coordinadas por la Unidad de Evaluación de Resultados y se presentan para cada etapa de la gestión: Planeación, Programación, Presupuestación, Monitoreo, Evaluación y Rendición de Cuentas. Asimismo, se incluyen los resultados para la participación del Diplomado Presupuesto basado en Resultados, modalidad "en línea" coordinado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Unidad de Evaluación de Resultados
Enero, 2017

Contenido

I.	Presentación:.....	1
II.	Marco Normativo:.....	2
III.	Objetivos.....	3
i.	Objetivo general.....	3
ii.	Objetivos específicos.....	3
IV.	Esquema de actividades de capacitación en materia de Gestión para Resultados para el año 2016.....	4
V.	Resultados de las actividades de capacitación por etapa de la gestión.....	7
iii.	Etapa: Planeación.....	11
A.	Taller de capacitación: Guía Metodológica para la integración del PED 2016-2021.....	11
iv.	Etapa: Planeación.....	14
B.	Taller de capacitación: Metodología de mesas de expertos para la elaboración del PED 2016-2021.....	14
v.	Etapa: Planeación.....	17
C.	Taller de capacitación: Metodología para la definición del planteamiento estratégico del Plan Estatal de Desarrollo 2016-2021.....	17
VI.	Etapa: Programación.....	20
D.	Taller de capacitación: Elaboración de programas institucionales con enfoque a resultados 2017.....	20
vi.	Etapa: Programación y Presupuestación.....	23
E.	Taller de capacitación: Definición de actividades para los programas presupuestarios 2017.....	23
vii.	Etapa: Monitoreo.....	26
F.	Taller de capacitación: indicadores de desempeño para programas presupuestarios 2017.....	26
viii.	Etapa: Evaluación de Resultados de Recursos Federales (Aspectos Susceptibles de Mejora).....	29
G.	Taller de sensibilización: Vinculación entre los resultados de la evaluación y el plan de mejora de la gestión.....	29
ix.	Etapa: Evaluación de Resultados de Recursos Federales (Aspectos Susceptibles de Mejora).....	32
H.	Taller de capacitación: Elaboración de Programa de Aspectos Susceptibles de Mejora 2015-2016.....	32
I.	Diplomado Presupuesto basado en Resultados, 2016.....	35
VII.	Referencias.....	36

I. Presentación:

Las actividades de capacitación que se realizaron durante el año 2016 en la Administración Pública del Estado de Querétaro (APE) correspondiente al periodo 2015-2021, se diseñaron bajo la orientación de la Nueva Gestión Pública (NGP), “la cual persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible y donde se promuevan servicios de mayor calidad” (SHCP-UNAM, 2016).

Considerando que los criterios de mayor eficacia y eficiencia desde la gestión pública no solo implican responsabilidad y voluntad de los servidores públicos sino su profesionalización, las actividades de capacitación emprendidas por la Unidad de Evaluación de Resultados tienen el objetivo de desarrollar las competencias que permitan al servidor público integrarse como sujetos clave en el Sistema de Gestión para Resultados del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro (GpR). La GpR es el <<...marco conceptual cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público, a fin de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad en su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones”, por lo que se pretende fortalecer la acción de sus organismos públicos para mejorar el efecto de su acción en beneficio de los ciudadanos y de la sociedad>> (SHCP-UNAM, 2016).

Para fines de la presentación de este informe, las actividades de capacitación en materia de GpR emprendidas para los servidores públicos de la APE 2015-2021, se precisan para cada etapa de la gestión, reconociendo que una de las principales fortalezas del enfoque está en su concepción sistémica en la gestión pública. Por lo tanto, los contenidos de los talleres aseguran la vinculación hacia el logro de resultados en este mismo sentido. Las actividades de capacitación se dividieron en dos bloques: Actividades de capacitación para consolidar alguna etapa específica de la gestión y Actividades de capacitación que fomentan un conocimiento integral de las implicaciones de la GpR.

Por la naturaleza sistémica del enfoque de gestión para resultados en el desarrollo de las etapas se incorporaron, en el primer bloque de actividades, la Dirección de Presupuesto y Gasto Público para la etapa de programación y monitoreo y del Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas para la etapa de evaluación; mientras que para el segundo bloque, se apoyaron acciones de la Unidad de Evaluación del Desempeño de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

En total 391 servidores públicos de la APE 2015-2021 adscritos al Poder Ejecutivo participaron en promedio en dos eventos de capacitación y con las competencias adquiridas apoyaron la consolidación de las diversas etapas de la gestión, mientras que 90 servidores públicos concluyeron el Diplomado de Presupuesto basado en Resultados.

II. Marco Normativo:

La Ley para el Manejo de los Recursos Públicos del Estado de Querétaro (GEQ, Ley para el manejo de los recursos públicos del Estado de Querétaro, 2014) mandata en su Título Octavo "De la evaluación", artículo 97 que será a través de la instancia técnica especializada establecida para realizar la evaluación de los programas públicos que se brindará la asesoría técnica y la capacitación..." con el fin de que los sujetos de Ley cumplan con los aspectos de diseño, construcción, seguimiento y mejora de la calidad de los programas públicos, el cumplimiento de los criterios técnicos y las metas de sus indicadores, así como la aplicación de los aspectos susceptibles de mejora.

Por su parte el Decreto por el que se reforma el Decreto que establece y constituye el Órgano Desconcentrado de la Administración Pública del Estado de Querétaro denominado Unidad de Evaluación de Resultados (GEQ, Decreto por el que se reforma el Decreto que establece y constituye el Órgano desconcentrado de la Administración Pública del Estado de Querétaro denominado Unidad de Evaluación de Resultados, 2016) otorga a dicha Unidad (UER) autonomía técnica y de gestión, así como las atribuciones para dar cumplimiento al objeto que la crea, es decir: "evaluar el resultado en el ejercicio del gasto de los recursos públicos incorporados al presupuesto del Estado".

La evaluación es un proceso integrante del sistema de gestión para resultados del desarrollo de la población queretana, ello representa profundas implicaciones en la cultura organizacional y por ende requiere de un comportamiento ético de los servidores públicos que implica responsabilidad, compromiso y capacidad en el ejercicio de los recursos públicos, la rendición de cuentas y la transparencia. Así, las acciones de capacitación se conciben como un ingrediente crucial para el avance y consolidación de una gestión que crea valor público, al tiempo que optimiza la eficacia y la eficiencia en el desempeño.

Por lo anterior, la función de capacitación en materia de evaluación del desempeño también está reconocida en el Acuerdo mediante el cual se emiten los lineamientos generales para la evaluación de los programas públicos del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro (GEQ, Acuerdo mediante el cual se emiten los lineamientos generales para la evaluación de los programas públicos del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro, 2012) en el numeral 8, denominado "Del Sistema de Evaluación de Resultados" en donde se establece que "Las dependencias y entidades deberán participar en los procesos de capacitación que conduzcan a la mejora de la producción de información estadística para la gestión pública...".

Asimismo, el Manual de Procedimientos de la UER (GEQ, Manual de Procedimientos de la Unidad de Evaluación de Resultados, 2015), en el apartado correspondiente a "Políticas" se establece que la UER "será responsable de desarrollar un programa de capacitación relacionado a los temas de monitoreo y evaluación bajo el enfoque de Gestión para Resultados...".

III. Objetivos

i. Objetivo general

Desarrollar las competencias que permitan al servidor público integrarse como sujetos clave en el Sistema de Gestión para Resultados del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro (GpR).

ii. Objetivos específicos

Cada uno de los eventos de capacitación impartidos buscaron en específico que los servidores públicos:

1. Elaboren diagnósticos temáticos que incorporan la perspectiva ciudadana que establezcan las principales problemáticas para integrar el Plan Estatal de Desarrollo 2016-2021.
2. Apliquen, dentro de la consulta ciudadana para el Plan Estatal de Desarrollo 2016-2021, de manera homogénea la metodología diseñada para las mesas de expertos.
3. Elaboren la propuesta de planteamiento estratégico de cada uno de los temas del Plan Estatal de Desarrollo 2016-2021 definiendo las estrategias y líneas de acción correspondientes e incorporando los resultados de la consulta ciudadana.
4. Diseñen los programas institucionales (presupuestarios) para el año 2017 y sus correspondientes matrices de indicadores para resultados asegurando la alineación de objetivos, definición de población objetivo, bienes y servicios públicos e identificando las fuentes de financiamiento tanto estatales como federales.
5. Definan los procesos de gestión para llevar a cabo la entrega de bienes y servicios públicos y apliquen las consideraciones presupuestales pertinentes.
6. Establezcan los indicadores estratégicos y de gestión de los programas presupuestarios para el año 2017.
7. Conozcan la importancia de elaborar los programas de aspectos susceptibles de mejora correspondientes a las evaluaciones realizadas a los recursos federales transferidos y evaluados de acuerdo al Plan Anual de Evaluación 2016.
8. Elaboren su programa de aspectos susceptibles de mejora de los recursos federales transferidos y evaluados de acuerdo al Plan Anual de Evaluación 2016.
9. Conozcan los fundamentos del proceso de planeación y ejecución de recursos públicos a través de programas o proyectos, para dar seguimiento y evaluar su implementación en el marco de una Gestión para Resultados.

IV. Esquema de actividades de capacitación en materia de Gestión para Resultados para el año 2016

Durante el año 2016 las actividades de capacitación y asesoría técnica otorgada por la UER a los servidores públicos del Poder Ejecutivo se realizaron con el objetivo de elaborar los instrumentos de planeación y programación con orientación a resultados correspondientes a la nueva administración pública estatal 2015-2021 (APE), en específico la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo Querétaro 2016-2021 (PED 2016-2021) y los programas institucionales que de él se deriven. En este tenor las actividades de capacitación se orientaron a lograr que los servidores públicos definieran los principales objetivos y metas con un enfoque de mediano plazo; posteriormente a que incorporen los criterios de programación con enfoque a resultados destacando la necesidad de la medición tanto de los objetivos como de las metas.

Asimismo, para dar continuidad al trabajo realizado en materia de evaluación de resultados de los recursos federales y en atención a la normatividad en la materia se realizaron las actividades de capacitación relativas a considerar las recomendaciones de las evaluaciones externas realizadas como insumo para elaborar los correspondientes programas de aspectos susceptibles de mejora (PASM).

Por otro lado, desde la perspectiva amplia que propone un modelo de gestión para resultados, se hizo promoción específica para que servidores públicos de la APE, incluidos organismos autónomos, Poderes y municipios participaran en el Diplomado en línea impartido por la SHCP y la UNAM denominado Diplomado en Presupuesto basado en Resultados.

Cada uno de los talleres de capacitación con contenidos en materia de gestión para resultados que se llevó a cabo durante el año 2016, se diseñó e impartió atendiendo los componentes de competencias identificados como: "saber ser", "saber conocer" y "saber hacer", bajo el reconocimiento de que el desempeño idóneo requiere de la integración de la triada de "saberes". El "saber ser" reconoce que la adquisición de competencias es un proceso inacabado y en continuo perfeccionamiento; el "saber conocer" identifica la forma como se ha construido el concepto de competencias, teniendo como base la filosofía, la sociología y la psicología y; el "saber hacer" construye el concepto de competencias con una perspectiva transdisciplinaria y es en ésta en la que las actividades de capacitación cobran relevancia ya que, si bien enfatizan el "saber hacer" éste no es producto aislado del conocer y del ser.

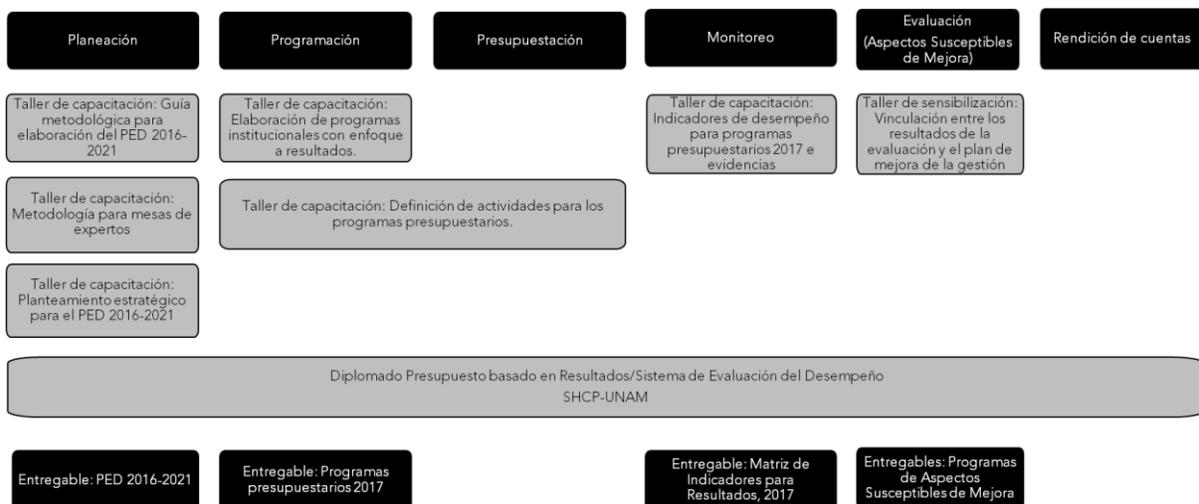
De acuerdo a los intereses de capacitación de los servidores públicos de la APE se diseñó la siguiente tabla de competencias:

Tabla 1
Competencias requeridas para los servidores públicos en materia de gestión para resultados de la APE 2015-2021

Saber ser Valores, actitudes y normas	Saber conocer Nociones, proposiciones, conceptos y categorías	Saber hacer Procedimientos y técnicas
Compromiso Confianza Credibilidad y congruencia Economía Eficacia Eficiencia Flexibilidad Honestidad Honradez Integridad Legalidad Liderazgo Objetividad Profesionalismo Rendición de cuentas Transparencia	Conceptos básicos de la Gestión para Resultados aplicados a las etapas de la gestión: <ul style="list-style-type: none"> • Planeación • Programación • Presupuestación • Monitoreo • Evaluación • Rendición de cuentas Modelo PDCA <ul style="list-style-type: none"> • Planear • Hacer • Verificar • Actuar Cadena de producción de valor público <ul style="list-style-type: none"> • Impacto • Resultados intermedios • Productos • Proceso Matriz de Indicadores para Resultados <ul style="list-style-type: none"> • Resumen narrativo • Indicadores • Medios de verificación • Supuestos 	Metodología de Marco Lógico: <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de involucrados • Árbol de problemas/Árbol de objetivos • Matriz de Indicadores para Resultados Construcción de Indicadores. Manejo de sistemas informáticos: <ul style="list-style-type: none"> • Módulo de evaluación y seguimiento de indicadores • Sistema de Información Estratégica y para la Gestión • Sistema de Formato Único • Sistema Programa de Aspectos Susceptibles de Mejora

Por lo tanto, los elementos anteriormente enunciados se integraron en los planes didácticos de los diferentes eventos de capacitación. Asimismo, el esquema general de la misma se presenta para identificar las etapas de gestión y considerando que es el primer año de esta APE.

Tabla 2
Esquema de capacitación aplicado en el año 2016 en materia de gestión para resultados



V. Resultados de las actividades de capacitación por etapa de la gestión

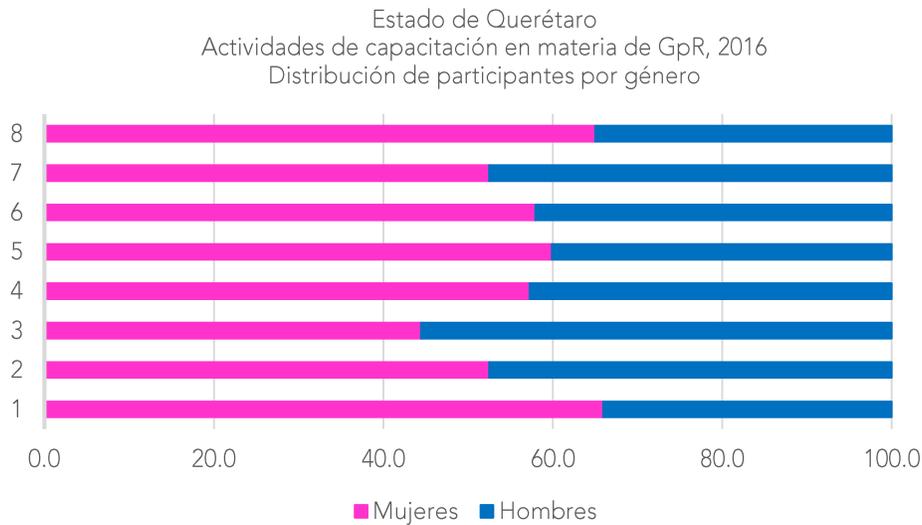
Se realizaron nueve eventos de capacitación, ocho coordinados por la Secretaría de Planeación y Finanzas y, uno correspondiente a los esfuerzos nacionales en materia de capacitación. Con respecto a los primeros, tres se hicieron en el marco del programa de trabajo para elaborar el Plan Estatal de Desarrollo Querétaro 2016-2021; dos para la elaboración de los programas presupuestarios 2017; uno para definir los indicadores que integrarían la matriz de indicadores para resultados y dos para elaborar los Programas de Aspectos Susceptibles de Mejora 2017. Asimismo, se apoyó la convocatoria emitida por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para promover la participación de servidores públicos en el Diplomado Presupuesto basado en Resultados que se imparte en modalidad en línea con la participación de la Universidad Nacional Autónoma de México. Cronológicamente las actividades se llevaron a cabo como se muestra a continuación:

TABLA 3: RESUMEN DE EVENTOS DE CAPACITACIÓN REALIZADOS EN 2016 EN MATERIA DE GpR							
	NOMBRE DEL EVENTO	FECHA	ÁREA QUE IMPARTE	LUGAR	TOTAL	MUJERES	HOMBRES
1	Taller de capacitación: Guía Metodológica para la integración del PED 2016-2021	Enero 8	Unidad de Evaluación de Resultados	Centro Educativo y Cultural Manuel Gómez Morín	47	31	16
2	Taller de capacitación: Metodología de mesas de expertos para la elaboración del PED 2016-2021	Enero 19	Unidad de Evaluación de Resultados	Centro Educativo y Cultural Manuel Gómez Morín	40	21	19
3	Taller de capacitación: Metodología para elaborar el planteamiento estratégico del PED 2016-2021	Febrero 16	Unidad de Evaluación de Resultados	Centro Educativo y Cultural Manuel Gómez Morín	45	20	25
4	Taller de sensibilización: Vinculación entre los resultados de la evaluación y el plan de mejora de la gestión	Mayo 13	INDETEC	Centro Educativo y Cultural Manuel Gómez Morín	40	21	19
5	Taller de capacitación: Elaboración de programas institucionales con enfoque a resultados 2017	Agosto 22-26	Unidad de Evaluación de Resultados	Centro Educativo y Cultural Manuel Gómez Morín	131	75	56
6	Taller de capacitación: Definición de actividades de la MIR de los programas presupuestarios 2017	Septiembre 26	Dirección de Presupuesto y Gasto Público	Centro Educativo y Cultural Manuel Gómez Morín	182	109	73
7	Taller de capacitación: Indicadores de desempeño para programas presupuestarios 2017	Octubre 17	Dirección de Presupuesto y Gasto Público	Centro Educativo y Cultural Manuel Gómez Morín	107	62	45
8	Taller de Capacitación: Elaboración de programa de aspectos susceptibles de mejora	Noviembre 17-18	Unidad de Evaluación de Resultados	Centro Educativo y Cultural Manuel Gómez Morín	20	13	7
9	Diplomado Presupuesto basado en Resultados	Agosto-Diciembre	SHCP-UNAM	Virtual	90	45	45
Total de participantes					413	234	179

Nota: El dato de total de participantes es menor a la suma de participantes de los 9 eventos debido a que hay servidores públicos que participaron en más de un evento.

Las actividades de capacitación en materia de gestión para resultados durante el año 2016 se otorgaron, en su mayoría, a servidores públicos del sexo femenino; de nivel operativo que cumplen funciones de planeación, programación, presupuestación y/o seguimiento y evaluación. Los servidores públicos que participaron en las actividades diseñadas para el Poder Ejecutivo estuvieron adscritos a dependencias, entidades y organismos, en tanto que para las actividades coordinadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través del Diplomado en línea Presupuesto basado en Resultados, se contó con la participación de organismos autónomos, Poderes y municipios (adicionalmente a las instituciones del Poder Ejecutivo).

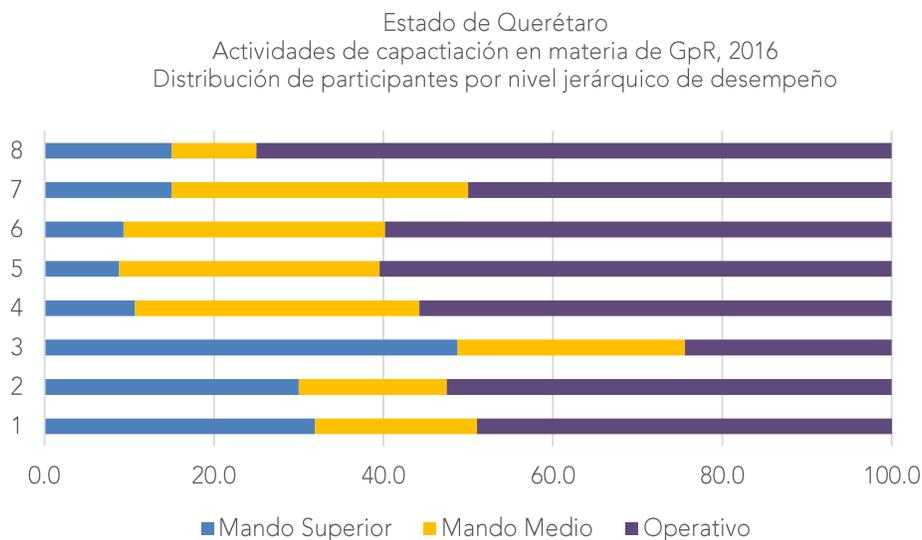
En términos de participantes por género de los 413 servidores 234 fueron mujeres y 179 hombres, esta mayor proporción de mujeres se mantuvo en todos los eventos excepto en el Taller de capacitación: Metodología para elaborar el planteamiento estratégico del PED 2016-2021. Según se puede observar en el siguiente gráfico:



Con respecto a su nivel jerárquico, en promedio, se registró que el 19% de servidores públicos que participaron tenían un cargo considerado superior (nivel de Secretaría Técnica o Direcciones reportando directamente a Secretarios), 24% un cargo de nivel medio (correspondiente a Direcciones dependientes de subsecretarías o jefaturas de departamento) y 56% tenían un cargo de nivel operativo (jefaturas de área, líderes de proyecto, analistas o auxiliares administrativos). Sobre este aspecto es posible corroborar que la mayor participación de los servidores públicos de nivel superior se dio para los trabajos de planeación y, en menor medida, para la etapa de evaluación.

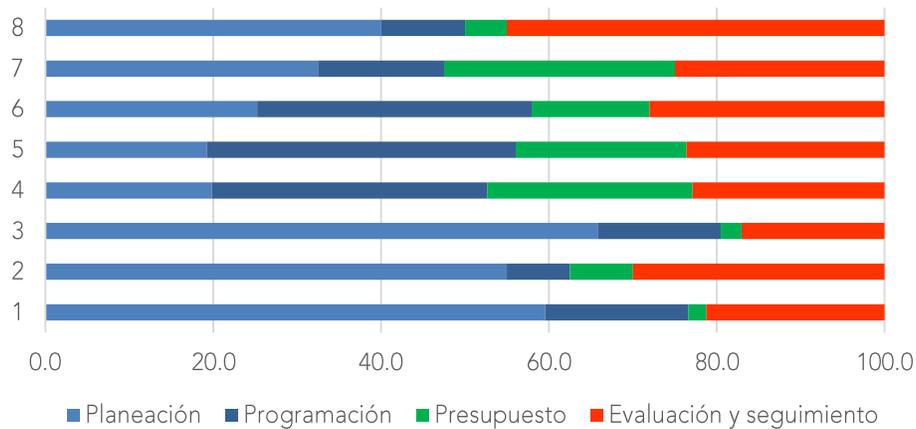
En todas las actividades de capacitación la mayor proporción de participantes correspondieron al nivel operativo, en especial en las etapas de monitoreo (Taller de capacitación: Indicadores de desempeño para programas presupuestarios) y evaluación (Taller de capacitación: Elaboración de programa de aspectos susceptibles de mejora).

Al observar las etapas relacionadas con los eventos de capacitación, el porcentaje de participantes de nivel medio se incrementó para la programación, presupuestación, monitoreo y evaluación.



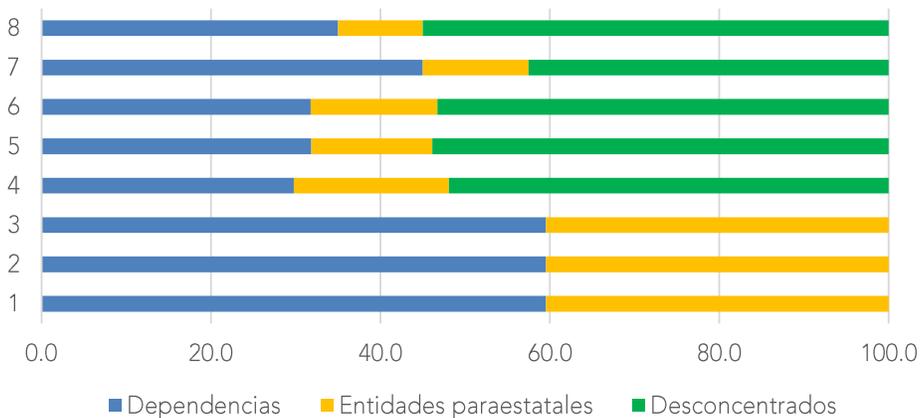
En lo que respecta a las funciones desempeñadas por los participantes, existe concordancia con éstas y las etapas de la gestión. Por lo tanto, los servidores públicos que cumplen funciones de planeación son los que participaron en mayor proporción en los tres eventos correspondientes; en tanto que la definición de los programas institucionales (presupuestarios) derivados del PED 2016-2021 los participantes atienden las funciones de programación y en menor medida las de presupuesto, en tanto en las actividades referidas a la evaluación, en concreto, al seguimiento de recomendaciones de las evaluaciones realizadas se incrementó, nuevamente la participación de funcionarios que cumplen funciones en las áreas de planeación y evaluación. Derivado de que los servidores públicos participaron, en promedio en 2 eventos, se infiere que el mismo participante puede estar cumpliendo dos o más funciones (planeación, programación, presupuestación y monitoreo y evaluación) de acuerdo a los criterios considerados para la elaboración de este informe, es decir, que un mismo servidor público realice funciones de planeación y programación, o de presupuestación y monitoreo. Por lo que esta es un área de oportunidad para mejorar las acciones de capacitación en materia de gestión para resultados.

Estado de Querétaro
Actividades de capacitación en materia de GpR, 2016
Distribución de participantes por función de desempeño



En términos de la participación de instituciones ésta se determinó de acuerdo a la etapa de la gestión que se desarrollaría por ello en la etapa de planeación, en la que se definen las orientaciones estratégicas del gasto, se conformó un equipo de trabajo integrado por dependencias y entidades paraestatales, incorporándose la totalidad de instituciones del Poder Ejecutivo en las etapas posteriores, como puede observarse en el siguiente gráfico:

Estado de Querétaro
Actividades de capacitación en materia de GpR, 2016
Distribución de participantes por institución



iii. Etapa: Planeación

A. Taller de capacitación: Guía Metodológica para la integración del PED 2016-2021

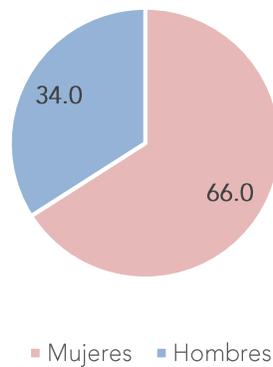
Objetivo: El taller de capacitación “Guía metodológica para la integración del PED 2016-2021” formó parte de una serie de actividades que integran el programa de trabajo establecido por la Secretaría de Planeación y Finanzas para dar cumplimiento a la Ley de Planeación misma que le faculta para coordinar los trabajos referentes a elaborar el documento rector para el desarrollo de la entidad. En la puesta en marcha de estos trabajos se solicitó la designación de un Enlace, con nivel de Secretario Técnico o similar de las dependencias y organismos que se integraron como el equipo de trabajo para apoyar dichas tareas. Destaca en esta actividad la necesidad de que los servidores públicos designados como enlaces elaborarán los diagnósticos temáticos que incluyeran la perspectiva ciudadana y que permitieran establecer las principales problemáticas para integrar el Plan Estatal de Desarrollo 2016-2021.

Necesidad de capacitación: los participantes en el equipo de elaboración del PED 2016-2021 integrarán las inquietudes ciudadanas a los diagnósticos en cada uno de los temas que conforman su estructura y conocerán los criterios técnicos para lograr la alineación con los objetivos nacionales, así como la definición de objetivos de gobierno, estrategias y líneas de acción.

Resultados: El evento se celebró de acuerdo a su programación con la participación de 47 servidores públicos de los cuales 31 fueron mujeres y 16 hombres. El 49% de los participantes tiene un nivel jerárquico catalogado como “operativo”; el 32%, corresponde al “mando superior” y 19%, a “mando medio”. Cerca del 60% se desempeña en funciones de planeación, 17% de programación, 2% en presupuesto y 21% en evaluación. En términos de número de dependencias y organismos, éstas ascendieron a 23, cabe mencionar que dicha participación se mantuvo durante la etapa de planeación ya que correspondió al equipo de trabajo conformado para la elaboración del PED.

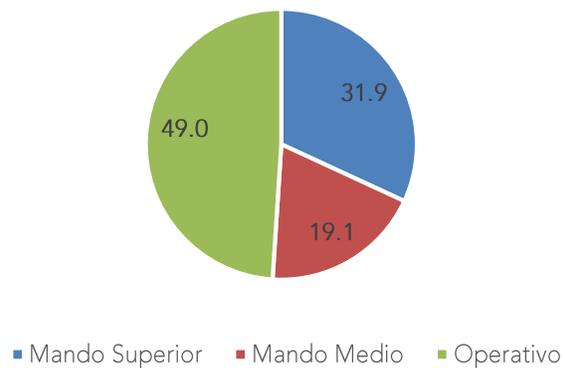
a) Distribución de participantes por sexo

Taller de capacitación: Guía Metodológica para la integración del
PED 2016-2021
Distribución de participantes por sexo



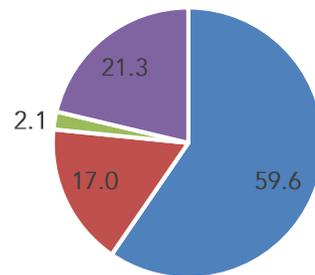
b) Distribución de participantes por nivel jerárquico en el que se desempeña

Taller de capacitación: Guía Metodológica para la integración del PED
2016-2021
Distribución de participantes por nivel jerárquico en el que se
desempeña



c) Distribución de participantes por área del desempeño en la que labora

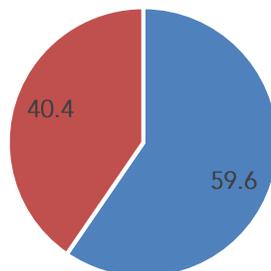
Taller de capacitación: Guía Metodológica para la integración del PED
2016-2021
Distribución de participantes por área del desempeño en la que
labora



■ Planeación ■ Programación ■ Presupuesto ■ Evaluación y seguimiento

d) Distribución de participantes por tipo de institución

Taller de capacitación: Guía Metodológica para la integración del
PED 2016-2021
Distribución de participantes por tipo de institución



■ Dependencias ■ Entidades paraestatales

iv. Etapa: Planeación

B. Taller de capacitación: Metodología de mesas de expertos para la elaboración del PED 2016-2021

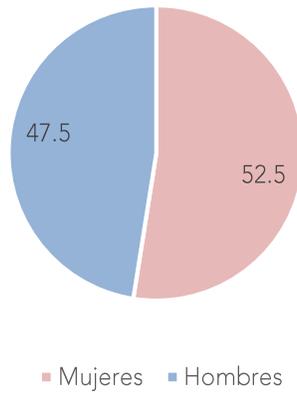
Objetivo: El taller de capacitación “Metodología de mesas de expertos para la elaboración del PED 2016-2021” se realizó dentro de las actividades correspondientes a la etapa de Consulta Ciudadana. En este ejercicio los enlaces de las dependencias y organismos, a partir de la definición de los temas del PED, organizaron y convocaron a expertos en las diferentes materias relacionadas. Derivado de la necesidad de homologar la presentación de los resultados de la consulta de expertos se requirió la aplicación de una metodología específica.

Necesidad de capacitación: los participantes en el equipo de elaboración del PED 2016-2021 tendrían que aplicar la metodología diseñada por la Secretaría de Planeación y Finanzas del estado de Querétaro con el fin de realizar eficaz y eficientemente la recopilación de opiniones de los expertos en las diversas materias sujetas a consulta de la ciudadanía.

Resultados: El evento se celebró de acuerdo a su programación con la participación de 40 servidores públicos de los cuales 21 fueron mujeres y 19 hombres. El 52.5% de los participantes con un nivel jerárquico catalogado como “operativo”; el 30%, corresponde al “mando superior” y 17.5%, a “mando medio”. Cerca del 55% se desempeña en funciones de planeación, 30% en áreas de evaluación y seguimiento y tanto para programación y presupuesto, participaron respectivamente 7.5%. En términos de número de dependencias y organismos, éstas ascendieron a 23.

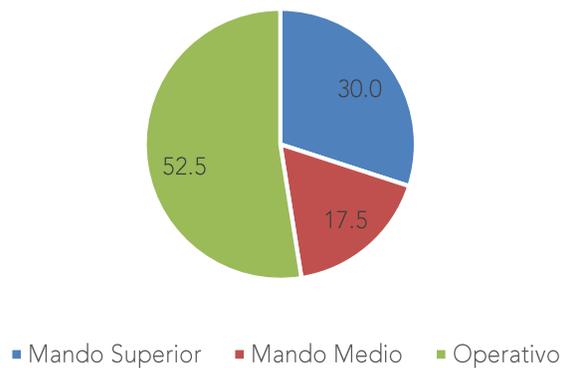
a) Distribución de participantes por sexo

Taller de capacitación: Metodología de mesas de expertos para la
elaboración del PED 2016-2021
Distribución de participantes por sexo



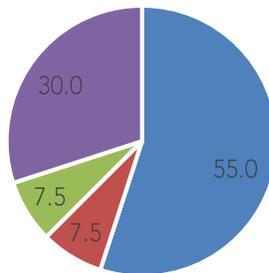
b) Distribución de participantes por nivel jerárquico en el que se desempeña

Taller de capacitación: Metodología de mesas de expertos para la
elaboración del PED 2016-2021
Distribución de participantes por nivel jerárquico en el que se
desempeña



c) Distribución de participantes por área del desempeño en la que labora

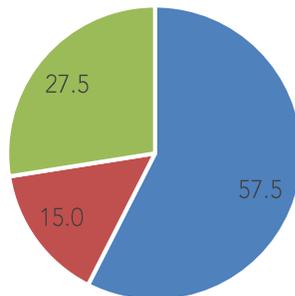
Taller de capacitación: Metodología de mesas de expertos para la elaboración del PED 2016-2021



■ Planeación ■ Programación ■ Presupuesto ■ Evaluación y seguimiento

d) Distribución de participantes por tipo de institución

Taller de capacitación: Metodología de mesas de expertos para la elaboración del PED 2016-2021
Distribución de participantes por tipo de institución



■ Dependencias ■ Organismos desconcentrados ■ Entidades paraestatales

v. Etapa: Planeación

C. Taller de capacitación: Metodología para la definición del planteamiento estratégico del Plan Estatal de Desarrollo 2016-2021

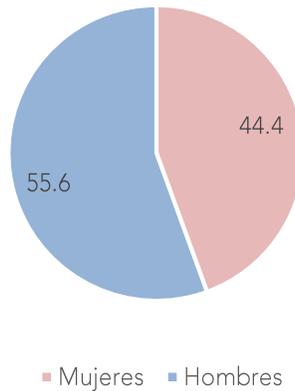
Objetivo: El taller de capacitación “metodología para la definición del planteamiento estratégico del Plan Estatal de Desarrollo 2016-2021”, se realizó como parte de las actividades encaminadas a la definición de objetivos, estrategias y líneas de acción del PED 2016-2021 por eje y tema incorporando los resultados de la consulta ciudadana. El taller congregó a los equipos de trabajo de las diferentes dependencias y entidades responsables de los temas definidos para estructurar el PED.

Necesidad de capacitación: se requirió que los participantes en el equipo de elaboración del PED 2016-2021 de las diferentes dependencias y entidades, por gabinete temático, analizaran el problema público por temas por lo que se elaboraron árboles de problema, se definieron estrategias (componentes) y líneas de acción (actividades) a nivel de política pública.

Resultados: El evento se llevó a cabo de acuerdo a su programación con la participación de 45 servidores públicos de los cuales 20 fueron mujeres y 25 hombres. El 24% de los participantes se desempeñaba en cargos con un nivel jerárquico catalogado como “operativo”; el 27%, corresponde al “mando medio” y 49%, a “mando superior”. El 17% cumple funciones de evaluación; 66% de planeación; 15% de programación y 2% de presupuesto.

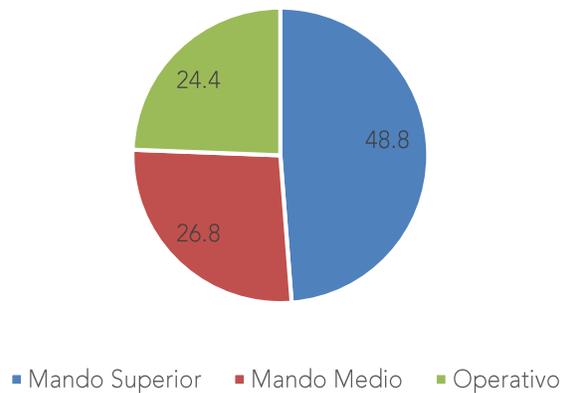
a) Distribución de participantes por sexo

Taller de capacitación: Metodología para la definición del
planteamiento estratégico del Plan Estatal de Desarrollo 2016-2021
Distribución de asistentes por sexo



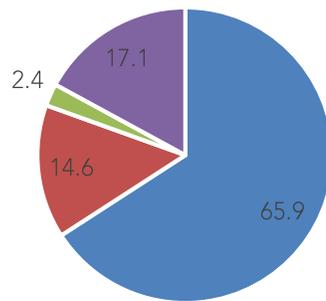
b) Distribución de participantes por nivel jerárquico en el que se desempeña

Taller de capacitación: Metodología para la definición del
planteamiento estratégico del Plan Estatal de Desarrollo 2016-2021
Distribución de asistentes por nivel jerárquico



c) Distribución de participantes por área del desempeño en la que labora

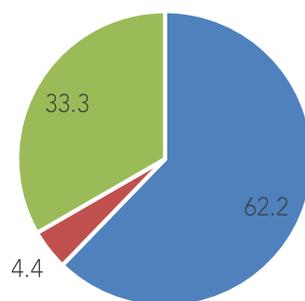
Taller de capacitación: Metodología para la definición del planteamiento estratégico del Plan Estatal de Desarrollo 2016-2021
Distribución de asistentes por fase del ciclo presupuestario



■ Planeación ■ Programación ■ Presupuesto ■ Evaluación y seguimiento

d) Distribución de participantes por tipo de institución

Taller de capacitación: Metodología para la definición del planteamiento estratégico del Plan Estatal de Desarrollo 2016-2021
Distribución de asistentes por tipo de institución



■ Dependencias ■ Organismos desconcentrados ■ Entidades paraestatales

VI. Etapa: Programación

D. Taller de capacitación: Elaboración de programas institucionales con enfoque a resultados 2017

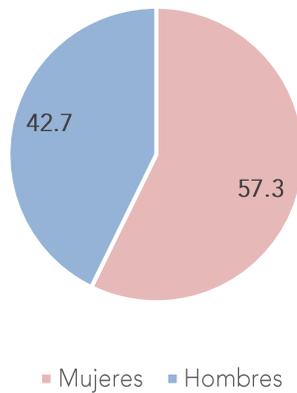
Objetivos: El taller para la elaboración de programas institucionales (presupuestarios) con enfoque a resultados, 2017 se impartió con el fin de que las dependencias, organismos y entidades del Poder Ejecutivo incorporaran los criterios de alineación a los objetivos de desarrollo tanto nacionales como estatales (objetivos estratégicos); identificaran las fuentes de financiamiento (tanto federales como estatales); definieran los bienes y servicios públicos que se entregan por parte de su institución así como definir los objetivos de acuerdo a la jerarquía definida en la metodología de marco lógico (mml). Por razones prácticas y con el fin de apegarse a la mml, la elaboración de los programas institucionales se realizó en tres etapas.

Necesidad de capacitación: En el marco de la publicación del PED 2016-2021 correspondiente a la nueva APE y como documento rector del desarrollo, se requirió redefinir los programas presupuestarios con los que se contaba y para 2017 cumplir con los criterios de alineación y complementariedad entre objetivos y metas orientados a resultados de acuerdo al nuevo documento. Lo anterior en cumplimiento a la normatividad vigente que mandata que los programas de gobierno deben elaborarse con base en la metodología de marco lógico (mml) aplicando, en cada caso, el análisis que corresponde al quehacer institucional. La aplicación de la mml requirió que los enlaces para programación conozcan los alcances de la metodología, incluida la definición de la mir, la alineación de objetivos así como del manejo de los criterios técnicos para definir las actividades para su programación y monitoreo con base en indicadores. En esta fase a los servidores públicos también se les capacita para la captura de los programas en el Sistema de Información Estratégica y para la Gestión y el Módulo de Evaluación y Seguimiento a Indicadores que administra la Dirección de Presupuesto y Gasto Público.

Resultados: El evento se celebró de acuerdo a su programación con la participación de 131 servidores públicos de los cuales 75 fueron mujeres y 56 hombres. El 55.7% de los participantes con un nivel jerárquico catalogado como "operativo"; el 33.6%, corresponde al "mando medio" y 10.7%, a "mando superior". El 32.8% se desempeña en funciones de programación; 24.4% en presupuesto, 22.9% en áreas de evaluación y seguimiento, y 19.8% en planeación. Para la etapa de programación se incorporaron la totalidad de organismos, entidades y dependencias del Poder Ejecutivo.

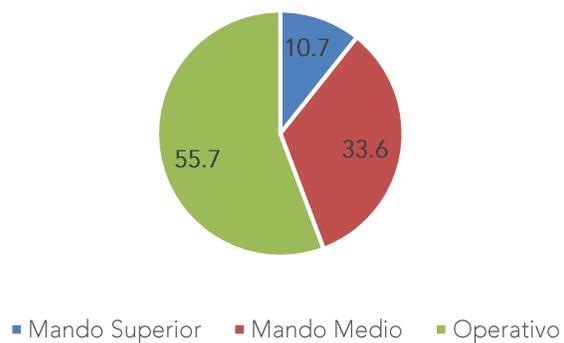
e) Distribución de participantes por sexo

Taller de capacitación: Elaboración de programas institucionales con
enfoque a resultados 2017
Distribución de participantes por sexo



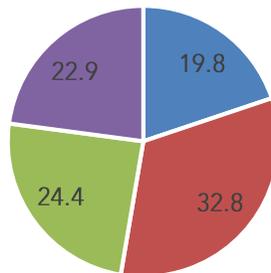
f) Distribución de participantes por nivel jerárquico en el que se desempeña

Taller de capacitación: Elaboración de programas institucionales con
enfoque a resultados 2017
Distribución de participantes por nivel jerárquico en el que se
desempeña



g) Distribución de participantes por área del desempeño en la que labora

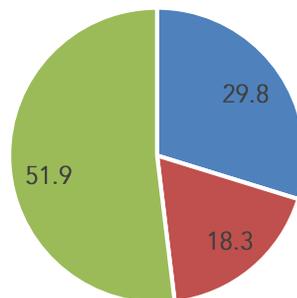
Taller de capacitación: Elaboración de programas institucionales con enfoque a resultados 2017
Distribución de participantes por área del desempeño en la que labora



■ Planeación ■ Programación ■ Presupuesto ■ Evaluación y seguimiento

h) Distribución de participantes por tipo de institución

Taller de capacitación: Elaboración de programas institucionales con enfoque a resultados 2017
Distribución de participantes por tipo de institución



■ Dependencias ■ Organismos desconcentrados ■ Entidades paraestatales

vi. Etapa: Programación y Presupuestación

E. Taller de capacitación: Definición de actividades para los programas presupuestarios 2017.

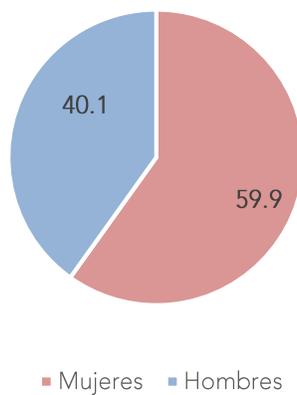
Objetivo: El taller para la definición de actividades para los programas presupuestarios 2017 es complementario al taller para la elaboración de programas institucionales con enfoque a resultados, 2017 en virtud de que en éste, además, se establecieron aspectos concernientes al presupuesto. En específico los participantes describieron los procesos de gestión para llevar a cabo la entrega de bienes y servicios públicos y aplicaron las consideraciones presupuestales pertinentes.

Necesidad de capacitación: Se requiere que los enlaces responsables de elaborar el programa institucional (presupuestario) para cada dependencia y organismo del Poder Ejecutivo incorporen las actividades correspondientes a los componentes definidos (en la primera etapa en la cual se asegura la alineación de objetivos). Estas actividades deben cumplir criterios técnicos que expresen un proceso para entregar bienes y servicios públicos. Asimismo, es necesario que las actividades definidas sean presupuestadas y dadas de alta en el Sistema de Información Estratégica y para la Gestión.

Resultados: El evento, realizado por la Coordinación de Programación Presupuestal de la Dirección de Presupuesto y Gasto Público, se celebró de acuerdo a lo programado con la participación de 182 servidores públicos de los cuales 109 mujeres y 73 hombres. El 60.4% de los participantes con un nivel jerárquico catalogado como "operativo"; el 30.8%, corresponde al "mando medio" y 8.8% a "mando superior". Cerca del 36.8% se desempeña en funciones de programación; 23.6% en áreas de evaluación y seguimiento; 20.3% en presupuesto, y en planeación, 19.2%.

a) Distribución de participantes por sexo

Taller de capacitación: Definición de actividades para los programas
presupuestarios 2017
Distribución de participantes por sexo



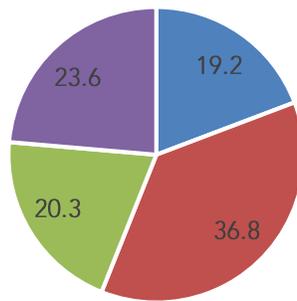
b) Distribución de participantes por nivel jerárquico en el que se desempeña

Taller de capacitación: Definición de actividades para los programas
presupuestarios 2017
Distribución de participantes por nivel jerárquico en el que se
desempeña



c) Distribución de participantes por área del desempeño en la que labora

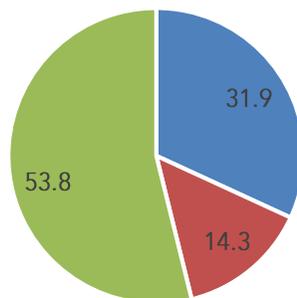
Taller de capacitación: Definición de actividades para los programas presupuestarios 2017
Distribución de participantes por área de desempeño donde labora



■ Planeación ■ Programación ■ Presupuesto ■ Evaluación y seguimiento

d) Distribución de participantes por tipo de institución

Taller de capacitación: Definición de actividades para los programas presupuestarios 2017
Distribución de participantes por tipo de institución



■ Dependencias ■ Organismos desconcentrados ■ Entidades paraestatales

vii. Etapa: Monitoreo

F. Taller de capacitación: indicadores de desempeño para programas presupuestarios 2017

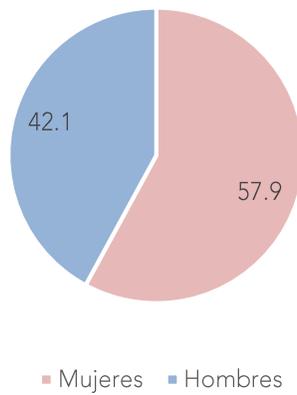
Objetivo: El taller de indicadores de desempeño para programas presupuestarios también complementa los dos talleres anteriores, en éste se enfatizan los criterios técnicos que deben cumplir indicadores tanto estratégicos como de gestión para cumplir con la normatividad. A partir de la definición de objetivos de los diversos niveles, los servidores públicos proponen los indicadores que cumplan las características de claridad, relevancia, economía, monitoreable y adecuado.

Necesidad de capacitación: Al igual que los dos talleres descritos anteriormente, en este caso también se aplica la normatividad vigente que ha definido que los programas de gobierno deben elaborarse con base en la metodología de marco lógico (mml) aplicándose, en cada caso, al trabajo institucional. La aplicación de la mml requiere de habilidades técnicas de programación y monitoreo, incluyendo los criterios para definir indicadores y considerar que éstos son el principal elemento para la medición y la evaluación de la gestión para resultados.

Resultados: El evento, realizado por la Coordinación de Programación Presupuestal de la Dirección de Presupuesto y Gasto Público, se celebró de acuerdo a su diseño con la participación de 107 servidores públicos de los cuales 62 fueron mujeres y 45, hombres. El 60% de los participantes con un nivel jerárquico catalogado como "operativo"; el 30.8%, corresponde al "mando medio" y 9.3% a "mando superior". Cerca del 32.7% se desempeña en funciones de programación; 28% en áreas de evaluación y seguimiento; 14% en presupuesto, y en planeación, 25.2%.

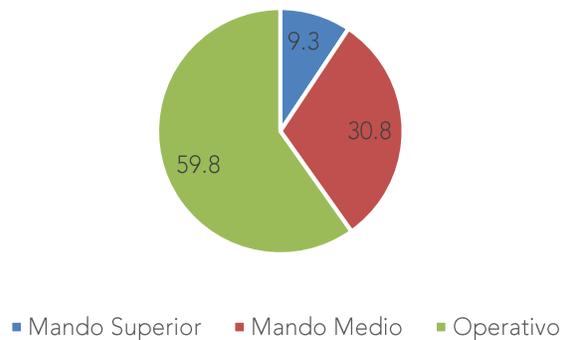
a) Distribución de participantes por sexo

Taller de capacitación: indicadores de desempeño para programas
presupuestarios 2017
Distribución de participantes por sexo



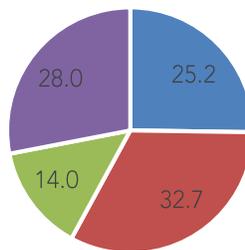
b) Distribución de participantes por nivel jerárquico en el que se desempeña

Taller de capacitación: indicadores de desempeño para programas
presupuestarios 2017
Distribución de participantes por nivel jerárquico en el que se
desempeña



c) Distribución de participantes por área del desempeño en la que labora

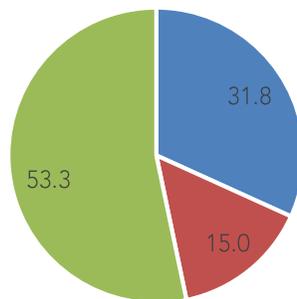
Taller de capacitación: indicadores de desempeño para programas
presupuestarios 2017
Distribución de participantes por área del desempeño en la que
labora



■ Planeación ■ Programación ■ Presupuesto ■ Evaluación y seguimiento

d) Distribución de participantes por tipo de institución

Taller de capacitación: indicadores de desempeño para programas
presupuestarios 2017
Distribución de participantes por tipo de institución



■ Dependencias ■ Organismos desconcentrados ■ Entidades paraestatales

viii. Etapa: Evaluación de Resultados de Recursos Federales (Aspectos Susceptibles de Mejora)

G. Taller de sensibilización: Vinculación entre los resultados de la evaluación y el plan de mejora de la gestión

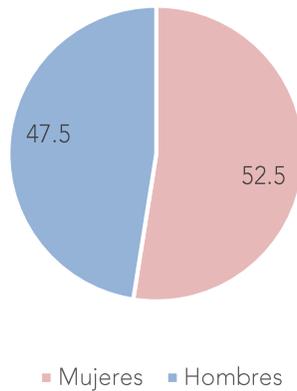
Objetivo: El taller de sensibilización “Vinculación entre los resultados de la evaluación y el plan de mejora de la gestión” fue impartido por el Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas (INDETEC) a servidores públicos responsables de administrar o ejecutar los recursos públicos federales sujetos a evaluación durante el año 2016. El taller tuvo el objetivo de dar a conocer las implicaciones normativas, institucionales, metodológicas y técnicas de atender las recomendaciones derivadas de los informes de evaluación realizados por las instancias técnicas especializadas a los recursos federales.

Necesidad de capacitación: La atención a las recomendaciones derivadas de las evaluaciones es el insumo principal para la elaboración de los programas de aspectos susceptibles de mejora (o programa de mejora de la gestión). Los responsables en el manejo de los recursos públicos requieren conocer que existe un marco normativo así como consideraciones de índole metodológica y técnica para elaborar dichos programas.

Resultados: El evento, coordinado por la UER e impartido por el Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas, contó con la participación de 40 servidores públicos de los cuales 21 fueron mujeres y 19 hombres. En términos del nivel jerárquico en el que se desempeñaban el 15% correspondió al “mando superior”; 35% al “mando medio” y 50% son “operativos”. En este evento los participantes, de acuerdo a la función en la que prestan sus servicios el 32.5% lo hace en áreas de planeación; 27.5% en presupuesto; 25% en evaluación y seguimiento y 15% en programación. La participación institucional en este evento fue superior para las entidades paraestatales y dependencias.

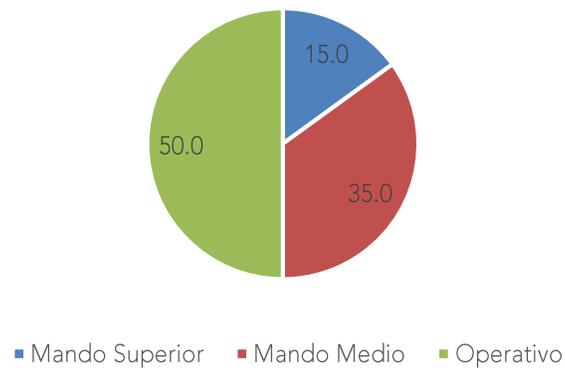
a) Distribución de participantes por sexo

Taller de sensibilización: Vinculación entre los resultados de la evaluación y el plan de mejora de la gestión
Distribución de participantes por sexo



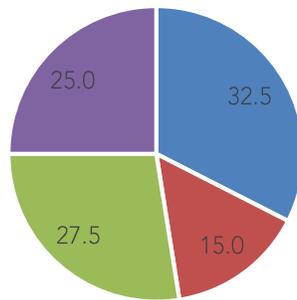
b) Distribución de participantes por nivel jerárquico en el que se desempeña

Taller de sensibilización: Vinculación entre los resultados de la evaluación y el plan de mejora de la gestión
Distribución de participantes por nivel jerárquico en el que se desempeña



c) Distribución de participantes por área de desempeño en la que labora

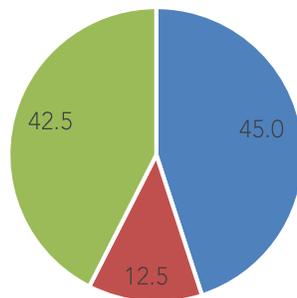
Taller de sensibilización: Vinculación entre los resultados de la evaluación y el plan de mejora de la gestión
Distribución de participantes por área de desempeño en la que labora



■ Planeación ■ Programación ■ Presupuesto ■ Evaluación y seguimiento

d) Distribución de participantes por tipo de institución

Taller de sensibilización: Vinculación entre los resultados de la evaluación y el plan de mejora de la gestión
Distribución de participantes por tipo de institución



■ Dependencias ■ Organismos desconcentrados ■ Entidades paraestatales

ix. Etapa: Evaluación de Resultados de Recursos Federales (Aspectos Susceptibles de Mejora)

H. Taller de capacitación: Elaboración de Programa de Aspectos Susceptibles de Mejora 2015-2016

Objetivo: El taller para la elaboración del Programa de Aspectos Susceptibles de Mejora 2017 (PASM, 2017) se diseñó con el fin de realizar el seguimiento a las recomendaciones de las evaluaciones. El contenido del PASM, 2017 se elabora con base en los informes finales de las evaluaciones realizadas a los recursos federales que fueron evaluados de acuerdo al Plan Anual de Evaluaciones 2015 y 2016.

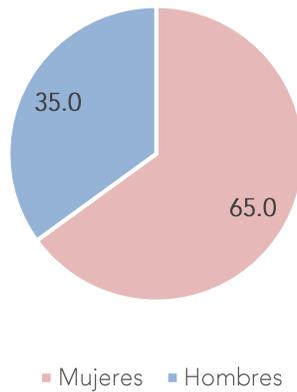
La elaboración de los PASM 2017 constituye el “puente” entre los resultados de las evaluaciones y las aplicaciones de éstas tanto a la mejora de la gestión como a la generación de información que permita mejorar la toma de decisiones públicas en torno al ejercicio de los recursos federales.

Necesidad de capacitación: Los enlaces responsables de dar seguimiento a la evaluación de los recursos federales transferidos sujetos a evaluación, de cada una de las dependencias y organismos, deben definir aquellas actividades de mejora que se deriven de las recomendaciones contenidas en los informes de evaluación. Para la definición del procedimiento de atención a las recomendaciones, se utiliza como base el mecanismo de seguimiento de aspectos susceptibles de mejora emitido por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), la UER emitió un mecanismo en el cual agrega la identificación de la etapa de la gestión a la que es referida cada recomendación por lo que se requiere que los enlaces designados identifiquen, con enfoque a resultados y con fundamento en la cadena de producción de valor, aquellos compromisos que permitirán mejorar la gestión en donde esté involucrado el recurso federal evaluado así como el proceso de la toma de decisiones presupuestales.

Resultados: El evento, realizado por la UER, se celebró de acuerdo a su programación con la participación de 20 servidores públicos de los cuales 13 fueron mujeres y 7 hombres. El 75 % de los participantes se desempeñan en cargos con un nivel jerárquico catalogado como “mando operativo”; el 10%, corresponde al “mando medio” y 15%, a “mando superior”. El 45% cumple funciones de evaluación; 40% de planeación; 10% de programación y 5% de presupuesto.

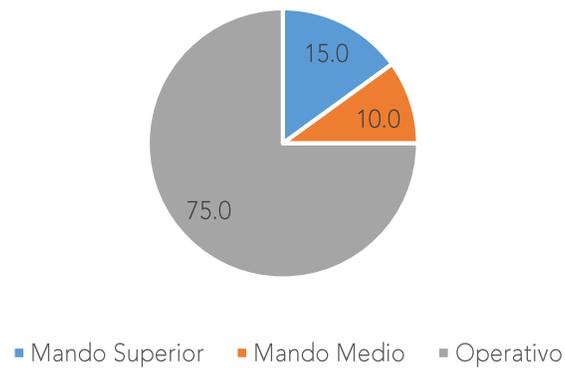
e) Distribución de participantes por sexo

Taller de capacitación: Elaboración de Programa de Aspectos Susceptibles de Mejora, 2017.
Distribución de participantes por sexo

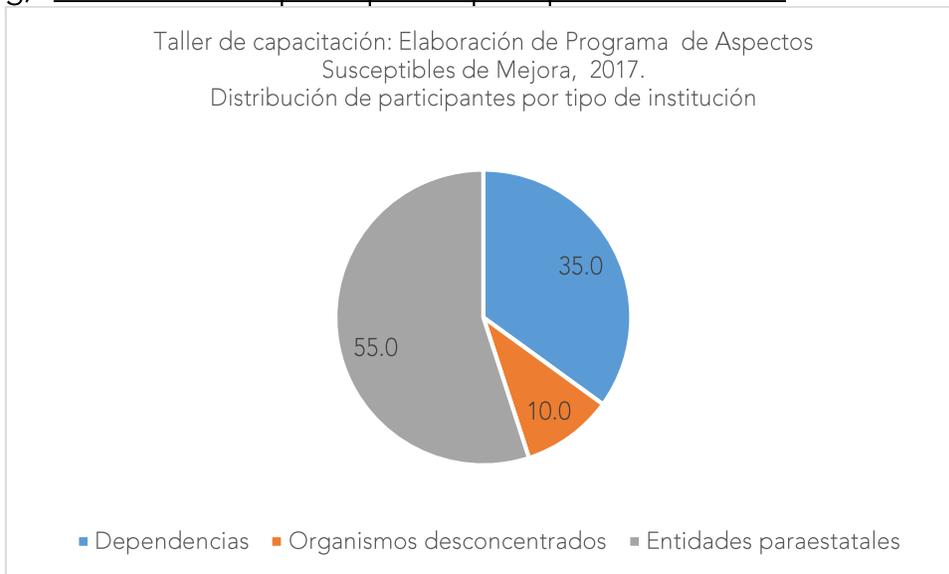


f) Distribución de participantes por nivel jerárquico en el que se desempeña

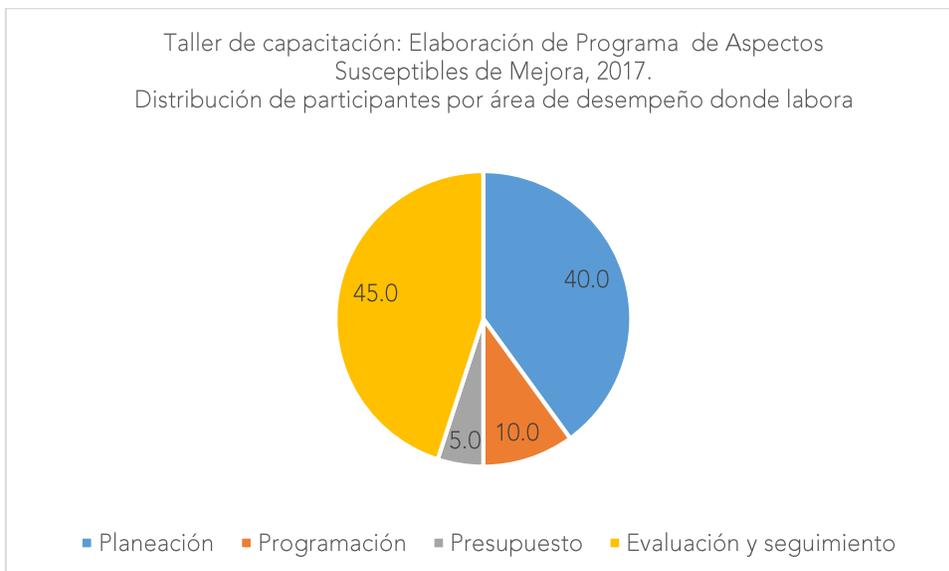
Taller de capacitación: Elaboración de Programa de Aspectos Susceptibles de Mejora, 2017.
Distribución de participantes por nivel



g) Distribución de participantes por tipo de institución



h) Distribución de participantes por área del desempeño en la que labora



I. **Diplomado Presupuesto basado en Resultados, 2016**

“El Diplomado de Presupuesto basado en Resultados, impartido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Universidad Nacional Autónoma de México, tiene como objetivo dar a conocer los fundamentos del proceso de planeación y ejecución de recursos públicos a través de programas o proyectos, para dar seguimiento y evaluar su implementación en el marco de una Gestión para Resultados” (SHCP, Transparencia Presupuestaria Observatorio del Gasto, 2017).

Objetivos del Diplomado:

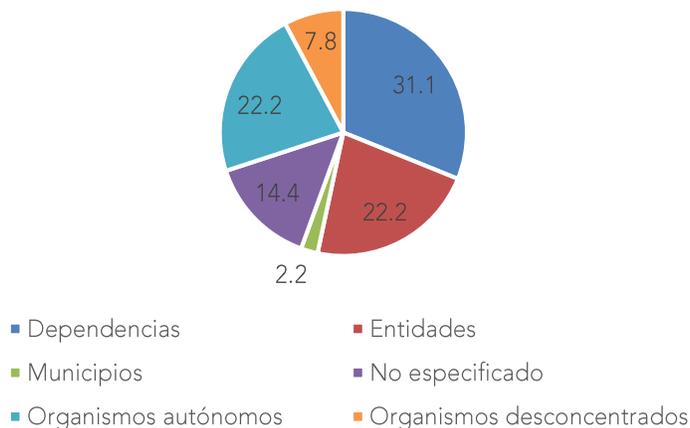
El curso presenta los fundamentos, aspectos técnicos y la experiencia de la implementación del Presupuesto basado en Resultados como modelo presupuestario en México.

Entre otras cosas el Diplomado permite conocer:

- Cómo intervienen las políticas públicas e instrumentos relacionados con los ingresos, gastos y de endeudamiento en la economía del país.
- Qué es la Gestión para Resultados y cómo se relaciona con la toma de decisiones presupuestarias.
- Cómo aplicar la Metodología del Marco Lógico y de qué manera se constituye la Matriz de Indicadores para Resultados.

La UER promovió la participación en el Diplomado de 90 servidores públicos que concluyeron satisfactoriamente los requisitos establecidos por los organizadores. Por parte del Poder Ejecutivo 55 servidores públicos terminaron este evento de capacitación.

Distribución de servidores que cursaron el Diplomado de PbR 2016 en línea por tipo de institución



VII. Referencias

- GEO. (15 de Junio de 2012). Acuerdo mediante el cual se emiten los lineamientos generales para la evaluación de los programas públicos del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro . *Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Querétaro "La Sombra de Arteaga"* . Querétaro , Querétaro, Querétaro : Gobierno del Estado de Querétaro .
- GEO. (20 de Diciembre de 2014). Ley para el manejo de los recursos públicos del Estado de Querétaro. *Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Querétaro*. Querétaro, Querétaro, México: Gobierno del Estado de Querétaro.
- GEO. (11 de Septiembre de 2015). Manual de Procedimientos de la Unidad de Evaluación de Resultados. *Manual de Procedimientos de la Unidad de Evaluación de Resultados*. Querétaro, Querétaro, México: Gobierno del Estado de Querétaro.
- GEO. (30 de Noviembre de 2016). Decreto por el que se reforma el Decreto que establece y constituye el Órgano desconcentrado de la Administración Pública del Estado de Querétaro denominado Unidad de Evaluación de Resultados. *Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Querétaro "La Sombra de Arteaga"*. Querétaro, Querétaro, Querétaro: Gobierno del Estado de Querétaro.
- SHCP-UNAM. (s/d de s/m de 2016). Módulo 2: Planeación y presupuesto orientado a resultados. *Diplomado presupuesto basado en resultados*. Ciudad de México, Ciudad de México, México: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.