



SECRETARÍA
DE LA CONTRALORÍA

UNIDAD DE
EVALUACIÓN DE RESULTADOS

INFORME DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN EN MATERIA DE GESTIÓN PARA RESULTADOS

Unidad de Evaluación de Resultados
Enero, 2018

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 2017.....	3
V. Resultados de las actividades de capacitación por etapa de la gestión.....	6
i. Etapa de la gestión: Programación.....	10
Asistencia técnica para el rediseño de los programas presupuestarios.....	10
ii. Etapa de la gestión: Presupuestación.....	14
Curso virtual de capacitación: Normatividad para la formulación y ejercicio del presupuesto. Coordinado por la Secretaría de Planeación y Finanzas.....	14
iii. Etapa de la gestión: Monitoreo y Evaluación de recursos federales transferidos.....	17
Talleres de capacitación en el uso del Sistema de Formato Único. Coordinado por la Secretaría de Planeación y Finanzas.....	17
VI. Referencias.....	20

I. Presentación:

Durante el 2017, total 494 servidores públicos en el Estado de Querétaro participaron en eventos de capacitación o recibieron asesorías técnicas para continuar avanzando en la consolidación de la Gestión para Resultados. De estos, 380 participaron en, al menos, un evento de capacitación; de ellos 44.8% cumplen funciones de presupuestación y tienen un nivel jerárquico de mando medio u operativo. Para los eventos relacionados al SFU participaron 83 servidores públicos municipales de los 18 municipios.

Las actividades de capacitación que se realizaron durante el año 2017 en la Administración Pública del Estado de Querétaro correspondiente al periodo 2015-2021, se diseñaron bajo la orientación de la Nueva Gestión Pública, "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 para lograr una 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 tienen el objetivo de desarrollar las competencias que les permitan integrarse como sujetos clave en el modelo de Gestión para Resultados en 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, se clasificaron como sigue:

1. Asistencia técnica para el diseño o rediseño de los programas presupuestarios
2. Normatividad para la formulación y ejercicio del presupuesto
3. Talleres de capacitación para el Sistema de Formato Único

De manera permanente se realizan asesorías técnicas para atender las necesidades específicas de las dependencias y entidades del Poder Ejecutivo.

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 Unidad de Evaluación (GEQ, Manual de Procedimientos de la Unidad de Evaluación de Resultados, 2015), en el apartado correspondiente a "Políticas" se establece que la Unidad de Evaluación "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 a los servidores públicos del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro integrarse como sujetos clave en el proceso de consolidación de la Gestión para Resultados (GpR).

ii. Objetivos específicos

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

1. Rediseñen, de acuerdo a la MML, las Matrices de Indicadores de los Programas Presupuestarios de las dependencias y entidades.
2. Rediseñen, de acuerdo a la MML, los indicadores estratégicos y de gestión derivados de Matriz de Indicadores de los Programas Presupuestarios de las dependencias y entidades.
3. Conozcan la normatividad para la formulación y ejercicio del presupuesto
4. Mejoren la captura de los datos solicitados en el Sistema de Formato Único.
5. Reciban retroalimentación sobre dudas concretas relacionadas con el PbR-SED para programas presupuestarios o recursos del gasto federalizado.

IV. Esquema de actividades de capacitación en materia de Gestión para Resultados para el año 2017

Durante el año 2017 las actividades de capacitación y asesoría técnica otorgada en el Poder Ejecutivo se realizaron con el objetivo de mejorar los programas presupuestarios que se diseñaron al inicio de la administración, así como sus correspondientes indicadores. Dichas actividades se otorgaron en modalidades de asistencia técnica, virtual y presencial que implicaron un mayor tiempo en su impartición.

Como actividades conjuntas de capacitación en la materia de GpR, la Secretaría de Planeación y Finanzas a través de la Dirección de Presupuesto "A", responsable de la administración del sistema que permite el seguimiento de los indicadores estratégicos y de gestión diseñó y puso en marcha, en coordinación con la Dirección de Recursos Humanos, cursos en línea para la Normatividad para la formulación y ejecución del presupuesto y el Modelo de Gestión para Resultados.

Por parte de la Dirección de Tesorería, responsable de coordinar la actualización del Sistema de Formato Único de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público también se realizaron talleres con servidores públicos de dependencias, entidades y municipios.

La Unidad de Evaluación otorgó asesoría técnica a dependencias y organismos en temas relacionados con el PbR-SED a lo largo del año 2017

Las actividades de capacitación diseñadas e impartidas tuvieron como base las competencias definidas en Querétaro para los servidores públicos con el fin de avanzar en la consolidación de la Gestión para Resultados. Dichas competencias se presentan en la Tabla 1 que se muestra a continuación:

Tabla 1 Competencias requeridas para los servidores públicos en materia de gestión para resultados		
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

Fuente: Unidad de Evaluación, elaboración propia 2017.

De manera resumida las actividades de capacitación se muestran en la Tabla 2, siguiente:



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

Se realizaron tres eventos de capacitación, uno coordinado por la Secretaría de la Contraloría que corresponde a las etapas de planeación y programación; dos por la Secretaría de Planeación y Finanzas para los temas de presupuestación y rendición de cuentas de los recursos federales transferidos.

Asimismo se brindó asesoría técnica para la elaboración de programas de Aspectos Susceptibles de Mejora 2017; Construcción de la MIR y definición de indicadores estratégicos y de gestión; y la elaboración del segundo informe de gobierno. En dichas sesiones participaron 114 servidores públicos de 14 dependencias, 10 organismos descentralizados y 2 órganos desconcentrados

Cronológicamente las actividades se llevaron a cabo como se muestra a continuación:

TABLA 3: RESUMEN DE EVENTOS DE CAPACITACIÓN REALIZADOS EN 2017 EN MATERIA DE GpR							
	NOMBRE DEL EVENTO	FECHA	ÁREA QUE IMPARTE	LUGAR	TOTAL	MUJERES	HOMBRES
1	Taller de capacitación: Capacitación en el uso del Sistema de Formato Único (SFU)	27 de marzo, 30 de junio y 21 de septiembre	Dirección de Tesorería de la Secretaría de Planeación y Finanzas	Centro Educativo y Cultural Manuel Gómez Morín	204	122	82
2	Taller de capacitación: Asistencia Técnica del INDETEC en materia de revisión y rediseño de programas presupuestarios	25 de abril al 2 de junio	Unidad de Evaluación de Resultados- Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas	Centro Educativo y Cultural Manuel Gómez Morín	133	71	62
3	Taller de capacitación: Normatividad para la Formulación y Ejercicio del Presupuesto	25-31 oct; 6-10 nov; 27 nov-1 dic; 4-8 dic	Dirección de Presupuesto "A" de la Secretaría de Planeación y Finanzas	Aula virtual. Plataforma del curso en línea	57	48	9
Total de participantes					380	229	151

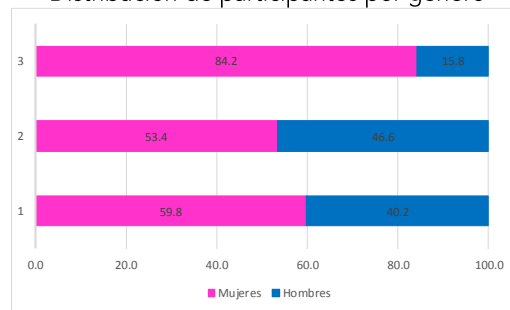
Nota: El dato de total de participantes es menor a la suma de participantes de los tres eventos debido a que hay servidores públicos que participaron en más de un evento.

Las actividades de capacitación en materia de Gestión para Resultados durante el año 2017 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 (2 y 3) estuvieron adscritos a dependencias, entidades y organismos, en tanto que en la capacitación en el Sistema de Formato Único del PASH, 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 380 servidores públicos que recibieron capacitación; 229 fueron mujeres y 151 hombres, al respecto sobresale que la proporción de mujeres ésta presente en todos los eventos realizados según se puede observar en el siguiente gráfico:

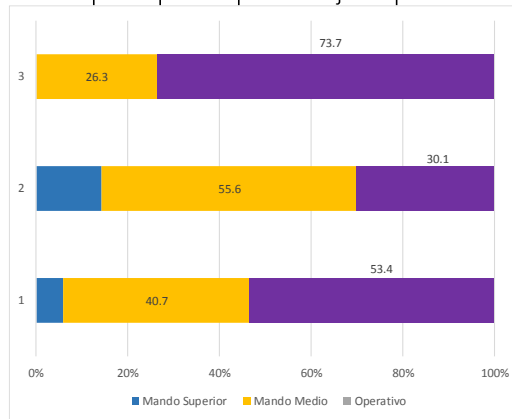
Estado de Querétaro
Actividades de capacitación en materia de GpR, 2017
Distribución de participantes por género



- 1 Capacitación en el uso del Sistema de Formato Único
- 2 Asistencia Técnica en materia de rediseño de programas presupuestarios
- 3 Normatividad para formulación y ejercicio del presupuesto

Con respecto a su nivel jerárquico, en promedio, se registró que 8.2% de servidores públicos que participaron tenían un cargo considerado superior (nivel de Secretaría Técnica o Direcciones reportando directamente a Secretarios), 43.9% un cargo de nivel medio (correspondiente a jefaturas de departamento) y 47.9% tenían un cargo de nivel operativo (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 programación, en menor medida, para la etapa de presupuestación y rendición de cuentas.

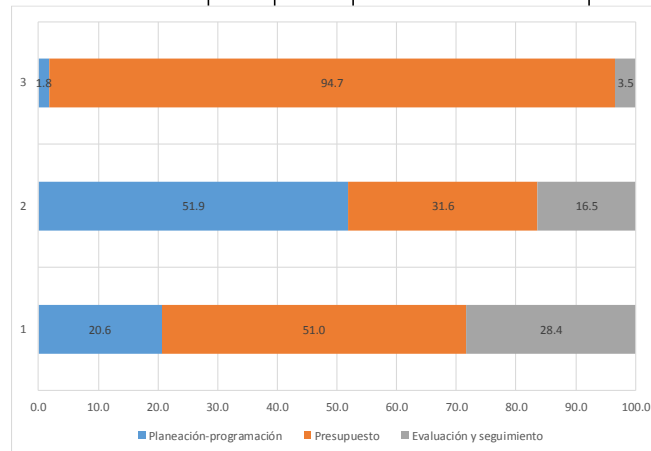
Estado de Querétaro
Actividades de capacitación en materia de GpR, 2017
Distribución de participantes por nivel jerárquico de desempeño



- 1 Capacitación en el uso del Sistema de Formato Único
- 2 Asistencia Técnica en materia de rediseño de programas presupuestarios
- 3 Normatividad para formulación y ejercicio del presupuesto

En lo que respecta a las funciones desempeñadas por los participantes, existe concordancia con éstas y las etapas de la gestión que desempeñan. Por lo tanto, los servidores públicos que cumplen funciones de planeación son los que participaron en mayor proporción en el rediseño de programas presupuestarios; los servidores públicos que atienden las funciones de seguimiento y rendición de cuentas son los que participaron en la capacitación del Sistema de Formato Único, y aquellos involucrados en las funciones de presupuestación y ejercicio de los recursos participaron en la capacitación de normatividad presupuestaria.

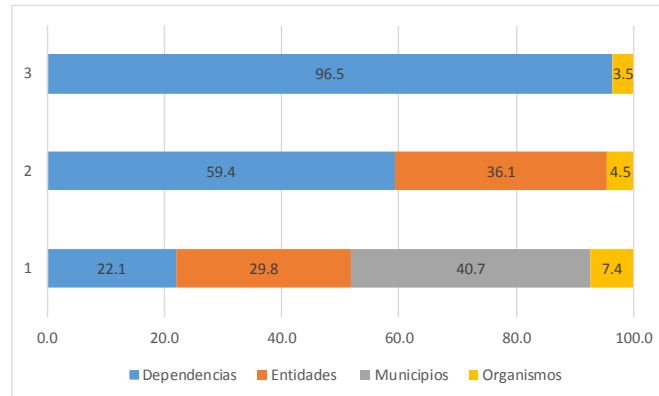
Estado de Querétaro
Actividades de capacitación en materia de GpR, 2017
Distribución de participantes por función de desempeño



- 1 Capacitación en el uso del Sistema de Formato Único
- 2 Asistencia Técnica en materia de rediseño de programas presupuestarios
- 3 Normatividad para formulación y ejercicio del presupuesto

En términos de tipo de institución gubernamental, la mayor participación se registra para las dependencias, seguida por las entidades y organismos. Los municipios solo participan en las actividades de capacitación del SFU.

Estado de Querétaro
Actividades de capacitación en materia de GpR, 2017
Distribución de participantes por institución gubernamental



1 Capacitación en el uso del Sistema de Formato Único
2 Asistencia Técnica en materia de rediseño de programas presupuestarios
3 Normatividad para formulación y ejercicio del presupuesto

i. Etapa de la gestión: Programación

Asistencia técnica para el rediseño de los programas presupuestarios

Objetivo: La asistencia técnica impartida por INDETEC tuvo como objetivos específicos que los enlaces GpR de las dependencias y entidades que operan los programas presupuestarios de mayor monto identifiquen la prioridad de bienes y servicios por tipo de beneficiario y asignación presupuestaria..

El programa de trabajo se desarrolló durante cuatro semanas, del 25 de abril al 2 de junio de 2017, celebrando sesiones semanales para equipos de servidores públicos involucrados en la operación de 27 programas presupuestarios.

Las dependencias y entidades participantes fueron las siguientes:

1. Comisión Estatal de Aguas
2. Comisión Estatal de Infraestructura del Estado de Querétaro (CEIQ)
3. Instituto de Infraestructura Física Educativa del Estado de Querétaro
4. Instituto del Deporte y la Recreación del Estado de Querétaro (INDEREQ)
5. Instituto Queretano del Transporte (IQT)
6. Oficialía Mayor
7. Régimen Estatal en Protección en Salud
8. Secretaría de Cultura
9. Secretaría de Desarrollo Agropecuario
10. Secretaría de Desarrollo Social
11. Secretaría de Desarrollo Sustentable (SEDESU)
12. Secretaría de Desarrollo Urbano y Obras Públicas (SDUOP)
13. Secretaría de Gobierno
14. Secretaría de la Contraloría
15. Secretaría de la Juventud
16. Secretaría de Planeación y Finanzas
17. Secretaría de Seguridad Ciudadana
18. Secretaría de Turismo
19. Secretaría del Trabajo
20. Servicios de Salud del Estado de Querétaro

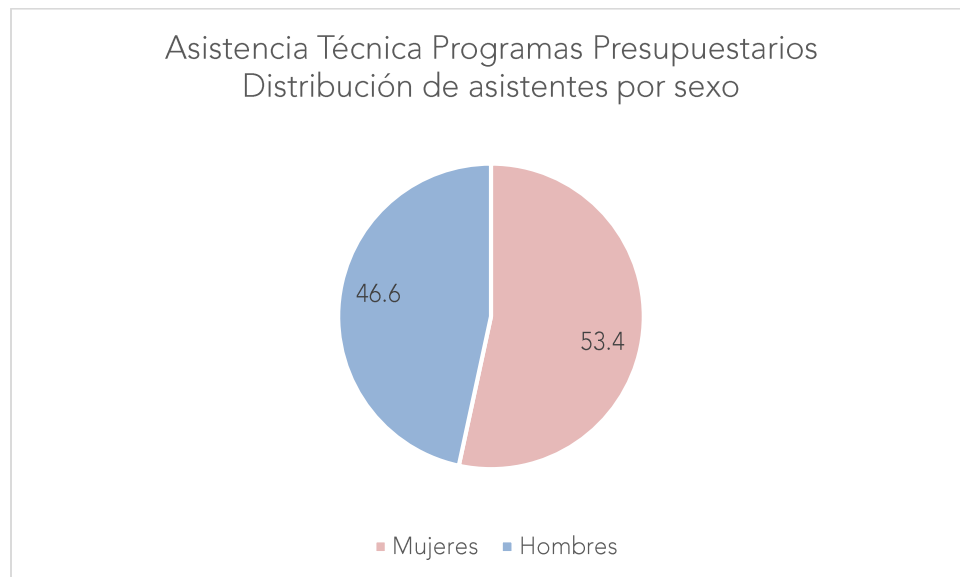
21. Sistema Estatal DIF

22. Unidad de Servicios para la Educación Básica del Estado de Querétaro

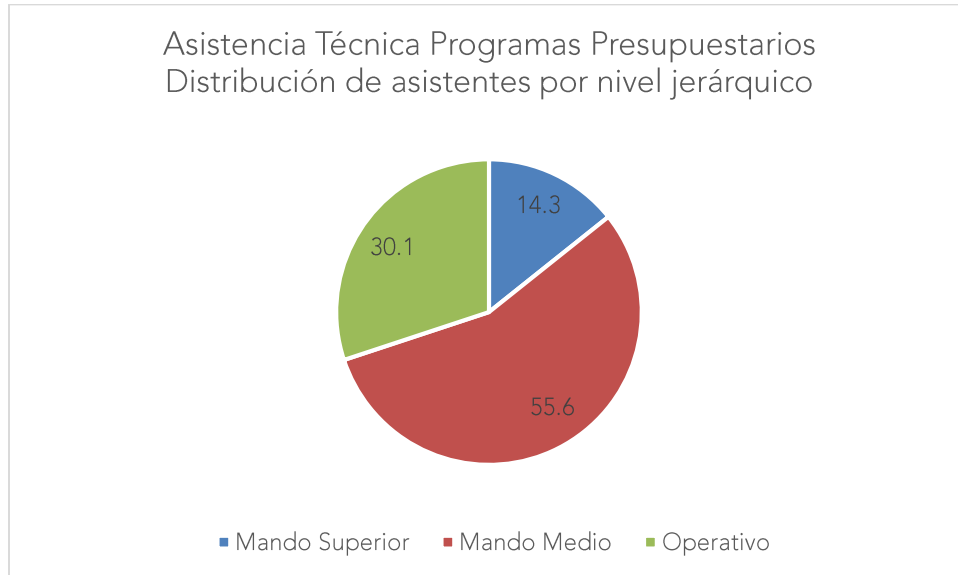
Necesidad de la intervención: Avanzar hacia el diseño definitivo de los programas presupuestarios de las dependencias y entidades.

Resultados: La asistencia técnica se llevó a cabo de acuerdo a su programación con la participación de 133 servidores públicos de los cuales 71 fueron mujeres y 62 hombres. El 55.6% de los participantes tiene un nivel jerárquico catalogado como "operativo"; el 14.3%, corresponde al "mando superior" y 30.1%, a "mando medio". Cerca del 51.9% se desempeña en funciones de planeación y programación, 31.6% en presupuesto y 16.5% en evaluación. En términos de número de dependencias y organismos, éstas ascendieron a 22.

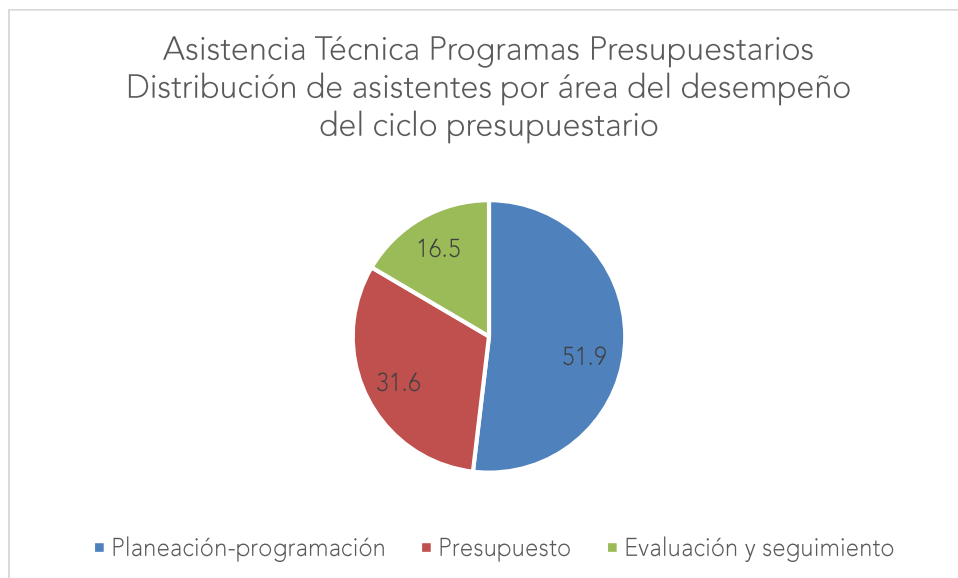
a) Distribución de participantes por sexo



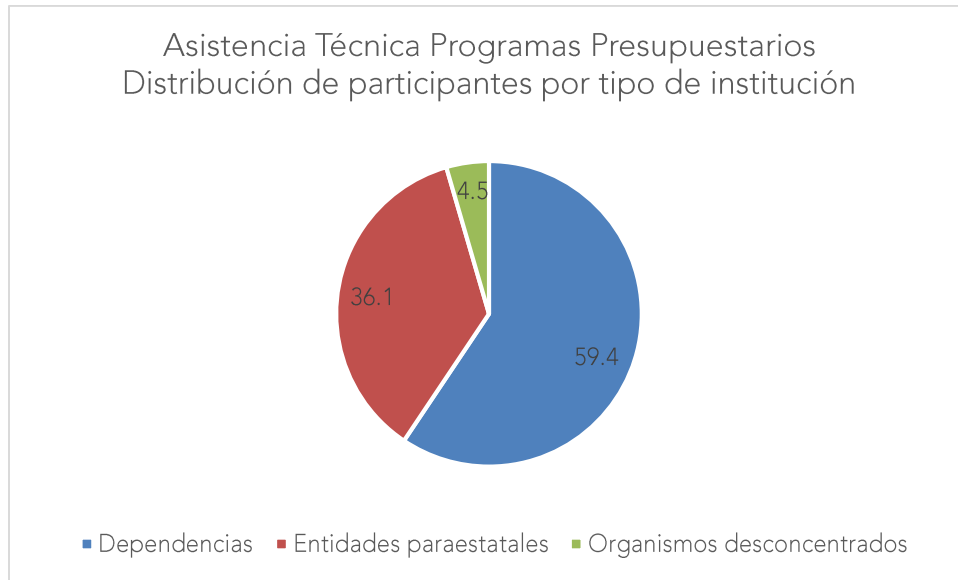
b) Distribución de participantes por nivel jerárquico en el que se desempeña



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



d) Distribución de participantes por tipo de institución



ii. Etapa de la gestión: Presupuestación

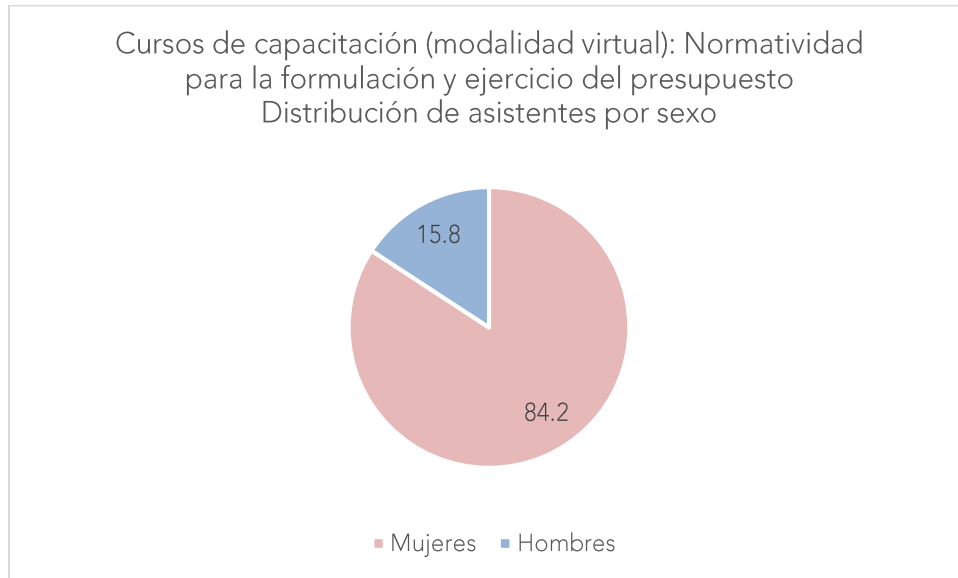
Curso virtual de capacitación: Normatividad para la formulación y ejercicio del presupuesto. Coordinado por la Secretaría de Planeación y Finanzas.

Objetivo: Con el fin de asegurar el cumplimiento de las normas y agilizar los procesos de revisión y autorización del gasto público, los servidores públicos conocerán la normatividad aplicable a la administración del gasto; señalará los clasificadores del gasto, reconocerá las claves de partidas presupuestales y aplicará en un ambiente virtual simulado los requisitos para la comprobación del gasto. El curso virtual tuvo una duración del 25 de octubre al 8 de diciembre de 2018.

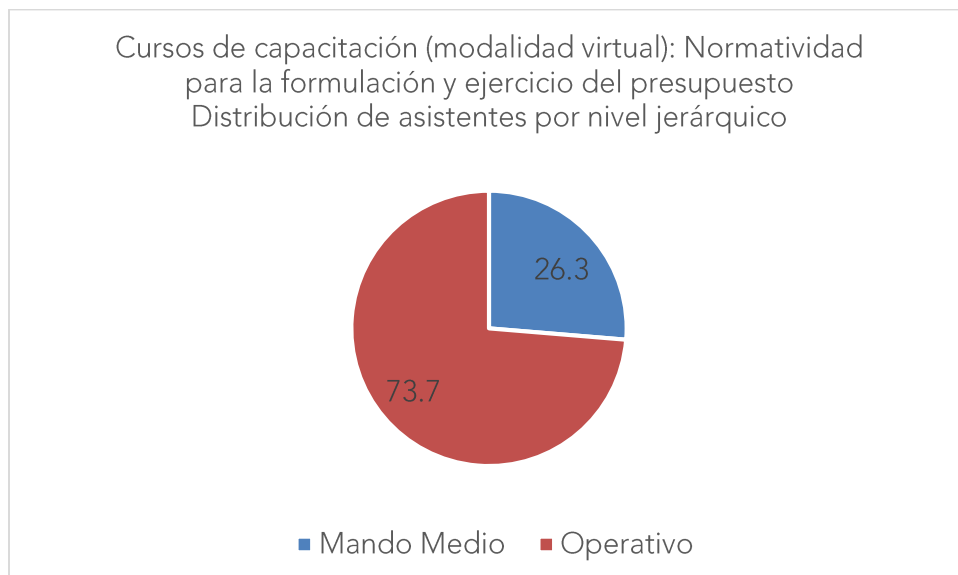
Necesidad de capacitación: los servidores públicos adscritos a las dependencias y entidades del Poder Ejecutivo deben cumplir normas para la formulación y ejecución del gasto público.

Resultados: El evento se celebró de acuerdo a su programación con la participación de 57 servidores públicos de los cuales 48 (84.2%) fueron mujeres y 9 (15.8%) hombres. El 73.7% de los participantes tenían un nivel jerárquico catalogado como "operativo" y 26.3% corresponde al "mando superior". El 94.7% se desempeña en el área de presupuesto; 1.8% en las áreas de planeación y programación y 3.5% en evaluación. Participaron respectivamente 96.5% de personal adscrito en dependencias y el 3.5% de organismos paraestatales.

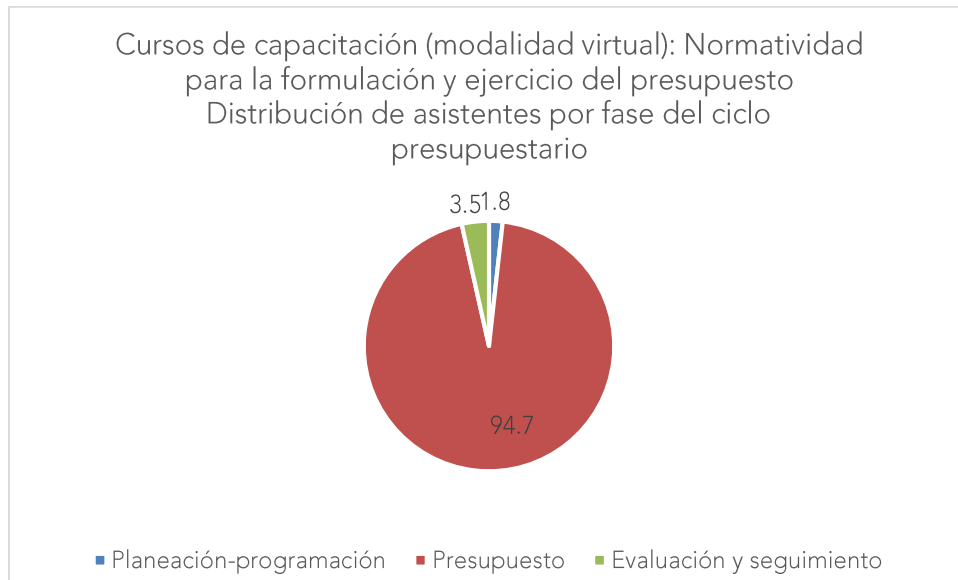
a) Distribución de participantes por sexo



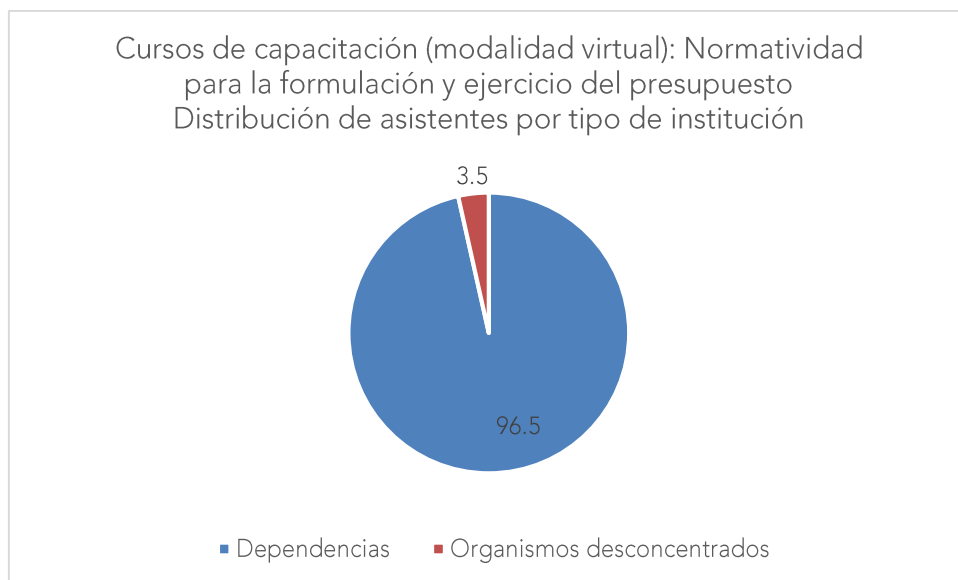
b) Distribución de participantes por nivel jerárquico en el que se desempeña



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



d) Distribución de participantes por tipo de institución



iii. Etapa de la gestión: Monitoreo y Evaluación de recursos federales transferidos

Talleres de capacitación en el uso del Sistema de Formato Único. Coordinado por la Secretaría de Planeación y Finanzas

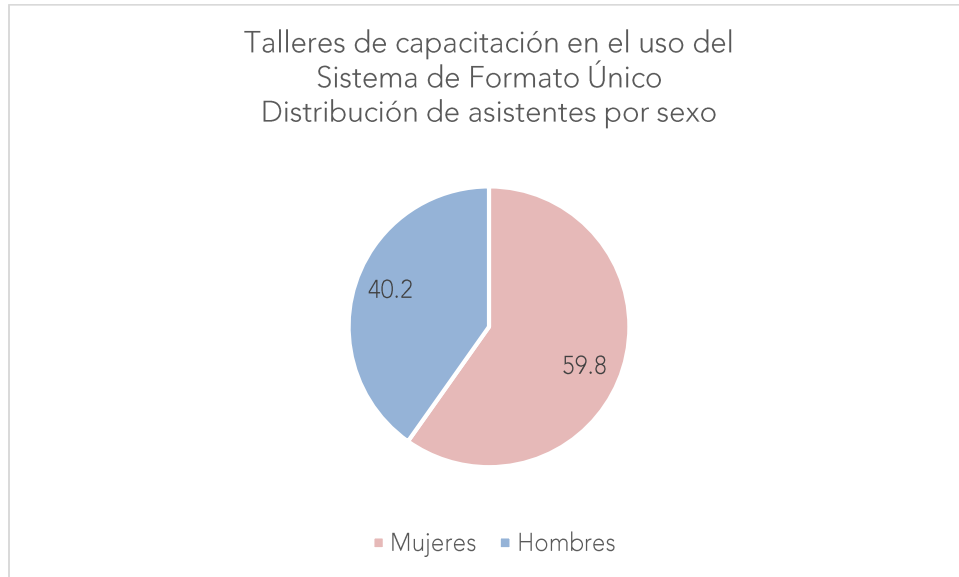
Objetivo: El taller de "Capacitación en el uso del Sistema de Formato Único" tiene como objetivo dar cumplimiento a los Lineamientos para informar sobre los recursos federales transferidos a las entidades federativas, municipios y demarcaciones territoriales del Distrito Federal, y de operación de los recursos del Ramo 33. Se realizaron tres talleres en las fechas siguientes: 27 de marzo, 30 de junio y 21 de septiembre de 2017.

Necesidad de capacitación: Se requiere de la mejora continua de la calidad de la información financiera, de indicadores y evaluación del Sistema del Formato Único por parte de servidores públicos de los municipios, las dependencias, organismos paraestatales y órganos autónomos.

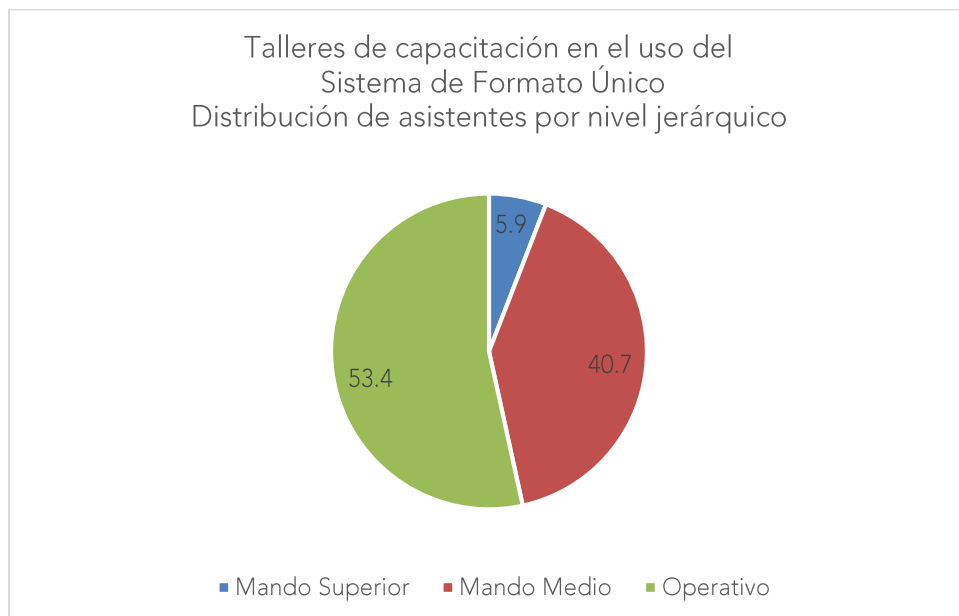
Resultados: Los tres talleres de capacitación se impartieron por la Dirección de Tesorería contándose con la participación de 204 servidores públicos de los cuales 122 fueron mujeres y 82 hombres. En términos del nivel jerárquico en el que se desempeñaban el 5.9% correspondió al "mando superior"; 40.7% al "mando medio" y 53.4% son "operativos". En estos eventos los participantes, de acuerdo a la función en la que prestan sus servicios el 28.4% lo hace en áreas de planeación-programación; 51.0 % en presupuesto; 20.6% en evaluación y seguimiento.

Las participación más amplia en estos tres eventos fue de servidores públicos municipales que representaron el 40.7%; seguida por aquellos adscritos a entidades paraestatales con 29.9%; a dependencias están adscritos 22.1% y tan solo 7.4 para organismos paraestatales.

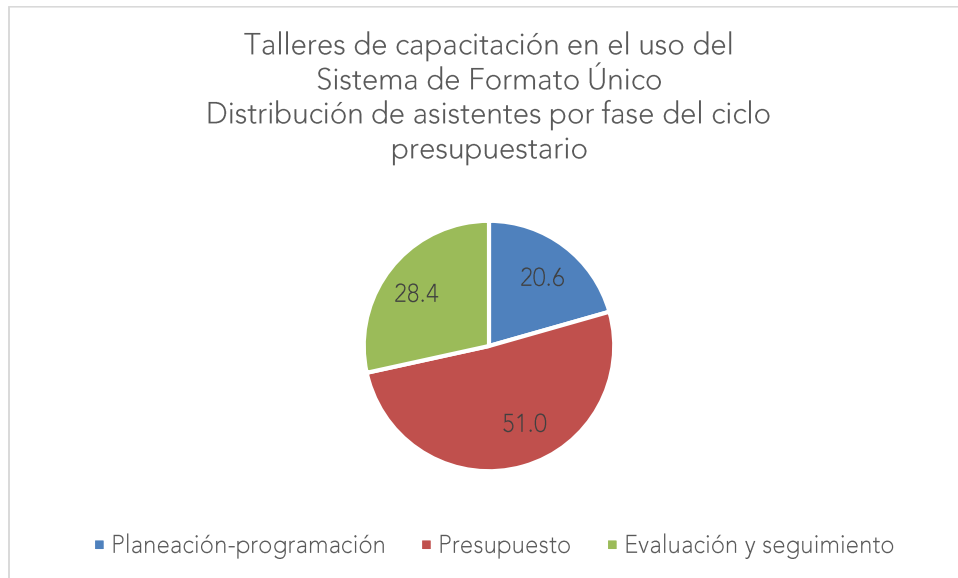
a) Distribución de participantes por sexo



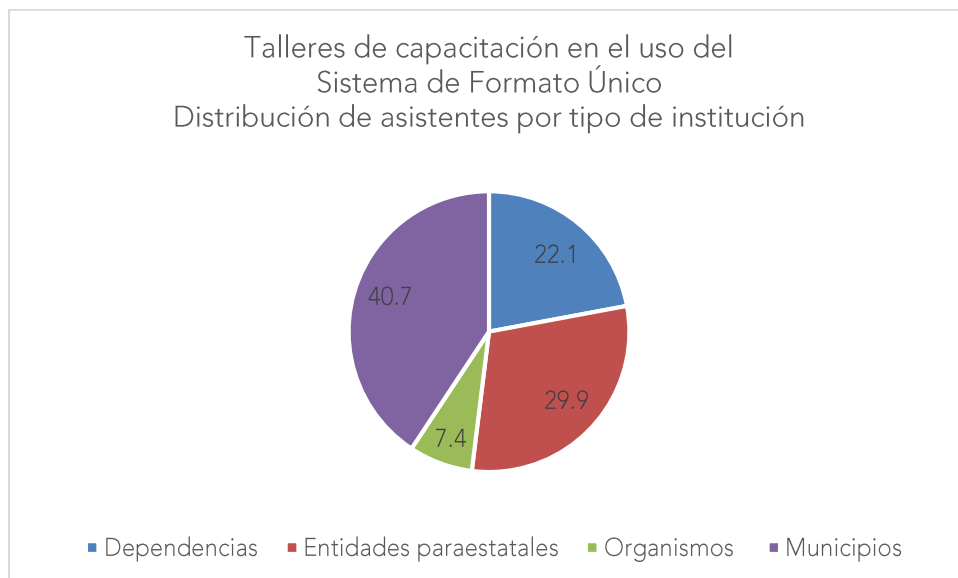
b) Distribución de participantes por nivel jerárquico en el que se desempeña



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



d) Distribución de participantes por tipo de institución



VI. Referencias

- GEQ. (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 .
- GEQ. (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.
- GEQ. (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.
- GEQ. (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.