



Informe Ejecutivo

Introducción

1

Presupuesto basado en resultados

Las reformas realizadas a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en específico al Art. 134, establece los criterios bajo los cuales se debe realizar la planeación y presupuestación de los recursos que disponen los Gobiernos Federal, Estatal y Municipal, bajo los criterios de: eficacia, eficiencia, economía y calidad.

Estos criterios se engloban en un modelo llamado Gestión para Resultados GpR el cual tiene como elementos fundamentales el denominado Presupuesto Basado en Resultados PbR y el Sistema de Evaluación del Desempeño SED y es a través de estos dos elementos que se introduce la Metodología del Marco Lógico cuya función principal es servir como marco de referencia para la elaboración de proyectos y programas.

Dentro del Marco del Presupuesto Basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño el gobierno del Estado de Quintana Roo establece la congruencia con el ámbito federal para la determinación de su presupuesto de Egresos la alineación de sus programas presupuestarios (Pp) con los objetivos y prioridades del Plan Quintana Roo, en términos de lo previsto en la Ley de Planeación del Estado, la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público del Estado y la Ley General de Contabilidad, como parte del proceso de programación, las dependencias y entidades deberán realizar la alineación de sus estructuras programáticas con el Plan Quintana Roo.



Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Q. Roo

En el marco de la Modernización Educativa, se establece, entre sus acciones principales, que el incremento adicional de la demanda se entenderá con nuevos servicios educativos descentralizados de capacitación formal para el trabajo que propicien una participación más efectiva de los gobiernos estatales y favorezcan una mejor vinculación con el sector productivo.

2

Dicho programa precisa que la modernización educativa define el método y el sentido con los cuales el gobierno de la república ejerce las facultades y asume las responsabilidades que la constitución le atribuye en materia de educación pública y que es necesario transformar nuestro sistema educativo para hacerlo más participativo, eficiente y de mejor calidad.

De lo anterior y en apego al Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 y Plan Estatal de Desarrollo 1993-1999 el gobierno Federal y el gobierno Estatal de Quintana Roo, coadyuvaron esfuerzo para crear al Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Quintana Roo (ICATQR) como un organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propios, con domicilio en la ciudad de Chetumal, en decreto publicado el 30 de Enero de 1996, Periódico Oficial del Gobierno del Edo. Q. Roo, fue reformado el 19 de junio de 1997 y el 12 de marzo de 1999. El 1º de abril de 2011, se publica Decreto, por el que se reforma integralmente el Decreto que crea el Instituto de Capacitación para el Trabajo.

Tendrá como objeto impartir e impulsar la Capacitación para y en el Trabajo, propiciando su mejor calidad y su vinculación con el aparato productivo y las necesidades de desarrollo regional y nacional. El desarrollo de nuevos perfiles académicos que correspondan a las necesidades del mercado laboral; formar y actualizar a los instructores que se harán cargo de capacitar a los alumnos del



Instituto. Otorgar reconocimiento de validez oficial de estudios, a los particulares que soliciten impartir educación en el área de capacitación para el trabajo, con lo cual, quedaran incorporados al sistema educativo estatal, respecto a los estudios que se refieran.

En el estado el Instituto cuenta con 8 Unidades de Capacitación y acciones móviles, las cuales imparten cursos de calidad a las personas que requieran de ellos en los sectores de industria y servicios, certificándoles las competencias laborales así como otorgándoles reconocimiento oficial a sus conocimientos y habilidades.

Objetivos de la evaluación

Objetivo General

Realizar una Evaluación Específica del Desempeño con base en Indicadores Estratégicos y de Gestión para medir el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en sus programas presupuestarios, que fueron financiados con Recursos del Ramo 11, Aportación Estatal, Ingresos propios y apoyos extraordinarios no regularizables (U080), destinados al Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Quintana Roo.

Objetivos específicos

1. Presentar el origen y el destino de los recursos de los fondos y programas evaluados;
2. Realizar un análisis del comportamiento presupuestal de los fondos y programas;
3. Analizar el proceso de planificación para el cumplimiento de los objetivos de los fondos y programas;
4. Presentar los principales hallazgos de la operación de cada uno de los fondos y programas en términos de eficacia y eficiencia;



5. Presentar la evolución en el tiempo de la cobertura de los programas;
6. Presentar el avance y evolución de los indicadores de resultados que se encuentran establecidos en su MIR;
7. Dar seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora identificados en evaluaciones anteriores;
8. Realizar un análisis FODA de los fondos y programas;
9. Realizar las recomendaciones pertinentes y entre estas los aspectos susceptibles de mejora identificados.

Nota Metodológica

El presente trabajo fue realizado en base a lo establecido en la propuesta técnica de evaluación, bajo un esquema de revisión de gabinete, el cual consistió principalmente en la solicitud y entrega de la información necesaria para la elaboración de la Evaluación al Desempeño de los programas y proyectos ejecutados durante el ejercicio 2015.

Se llevaron a cabo entrevistas con los principales responsables de los programas del Instituto con la finalidad de conocer a más profundidad las causas que dieron origen a la variación en la consecución de las metas planeadas para su Programa Operativo Anual (POA), así como de los Indicadores Estratégicos y de Gestión.

Además de la información proporcionada por el Instituto fue necesario consultar fuentes bibliográficas con la finalidad de conocer de una mejor manera los conceptos que se manejan en el ámbito público y el sector educativo específicamente en el ámbito de la capacitación para el trabajo.

Se realizó la evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto permiten el diagnóstico de la situación interna del Instituto, así como una evaluación externa, es decir las oportunidades y las amenazas (Análisis FODA). En el ejercicio



de diagnóstico se realiza la identificación a través de un análisis previo, con la mayor objetividad posible de las características propias que la hacen fuerte y la distinguen ante la competencia, también se detectan las características o áreas en las cuales se encuentra en desventaja con respecto a otras instituciones y se hacen las recomendaciones necesarias para mejorar y fortalecer el desempeño del Instituto.

Análisis Programático Presupuestal

El gobierno del Estado de Quintana Roo a través de la Secretaria de Finanzas y Planeación emite los Lineamientos Generales para la Programación.

La programación y presupuestación del gasto se realiza a través de los Programas Operativos Anuales (POA), instrumento que permite la definición de metas específicas que conllevan al establecimiento de las acciones de seguimiento, evaluación y control del Plan Estatal y que la SEFIPLAN define como:

“Instrumento que permite traducir los lineamientos generales de la planeación del desarrollo económico y social del estado, en objetivos y metas concretas a desarrollar en el corto plazo, definiendo responsables, temporalidad y espacialidad de las acciones para lo cual se asignan recursos en función de las disponibilidades y necesidades contenidas en los balances de recursos humanos, materiales y financieros”

Al POA se le suma la Matriz de Indicadores para Resultados la cual es un instrumento de planeación estratégica y que se introduce en la administración pública bajo la perspectiva del Presupuesto Basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).



Siendo el POA y la MIR los dos principales instrumentos en los que se realiza la programación-presupuestación y la planeación estratégica del gasto, se realiza el análisis del grado de cumplimiento de los objetivos y metas del POA y de los indicadores estratégicos y de gestión de la MIR de cada una de las Unidades Responsables que integran el Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Quintana Roo.

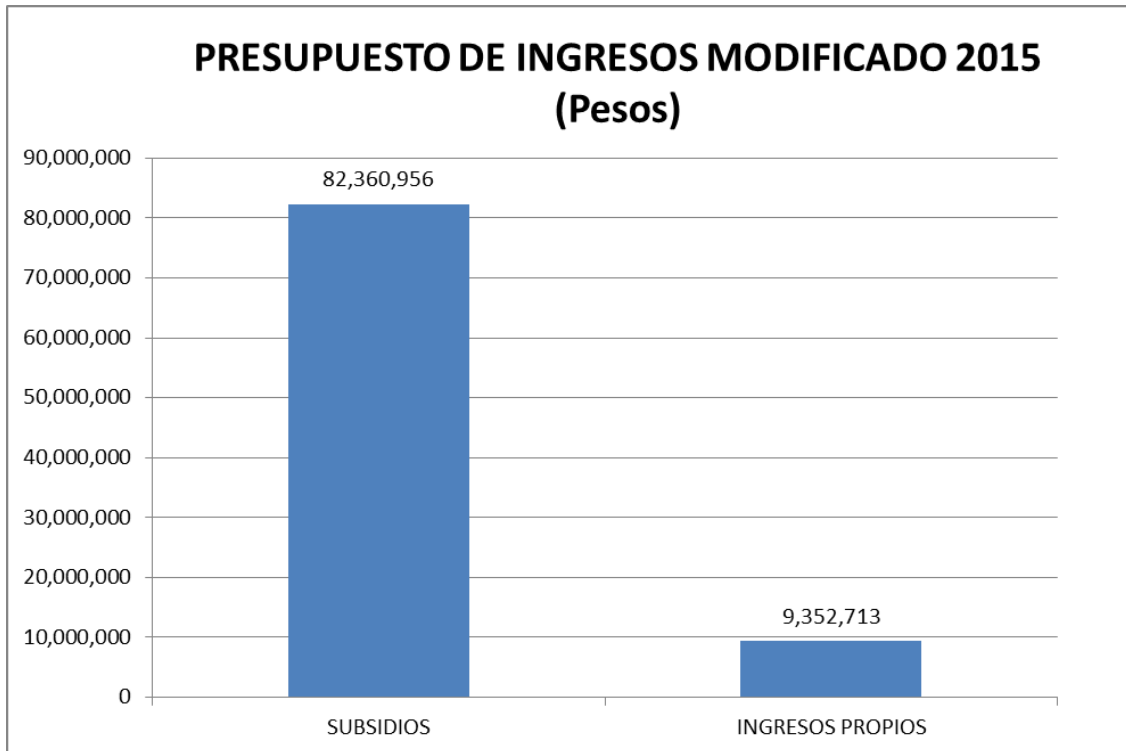
Cobertura

Se efectuaron convenios de coordinación con:

- Los 10 municipios del Estado.
- El IQM
- Sistema DIF Estatal,
- Sistemas DIF de los municipios de Benito Juárez, Cozumel, Solidaridad, José María Morelos y Tulum.
- Instituto Tecnológico Superior de Felipe Carrillo Puerto.
- Secretaría del Gobierno del Estado.
- Comisión Estatal de Derechos Humanos.
- Centro Regional de Educación Normal Bacalar.
- Delegación del ISSSTE del Estado.
- Campañas de Promoción de Servicios en todo el Estado.

Se implementó el Programa Verano en ICAT, dando cursos gratuitos en todo el Estado, lo que hizo se rebasará la meta programada de la población objetivo para el ejercicio 2015.

Análisis Financiero



7

Fuente: Elaboración propia con datos del ICATQROO

TOTAL DE INGRESOS \$91' 713,669.00

Como se observa en la gráfica, el Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Quintana Roo tiene una gran dependencia de los ingresos por subsidios Federales y Estatales, los cuales representan un 89.80% del total, los ingresos propios representan un 10.20%

Durante el ejercicio 2015¹ el presupuesto del Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Quintana Roo se ejerció a través de una finalidad: Desarrollo Social, la cual considera función Educación.

¹ No fue posible realizar una comparación del Avance financiero con los ejercicios 2013 y 2014, debido a que la información del 2013, no fue proporcionada. No se hacen comentarios respecto a la información físico-financiera, debido a que esta no fue proporcionada por el Instituto.

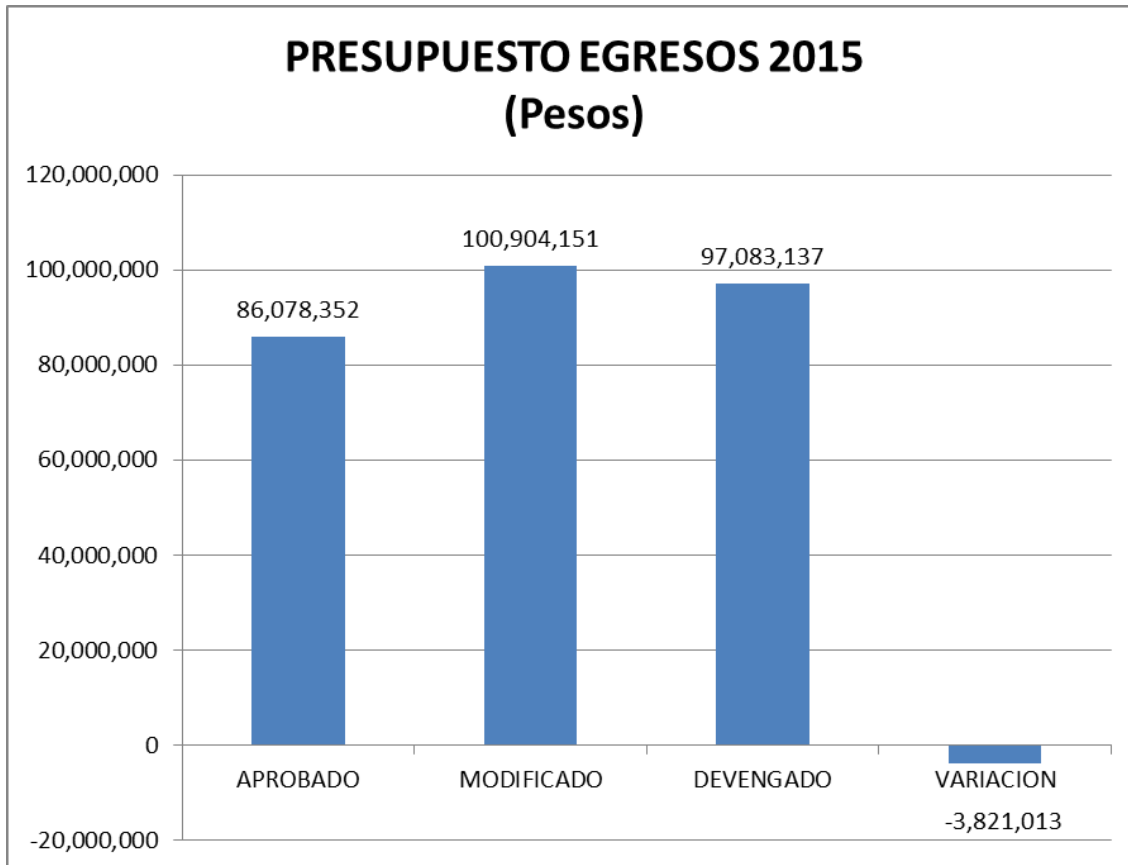


La finalidad Desarrollo social registró un monto de recursos ejercidos, equivalente al 95.3% del presupuesto total pagado, y significó un incremento de 7.5%, respecto al presupuesto aprobado. Lo anterior refleja el carácter prioritario en la asignación y ejercicio de los recursos para atender las actividades fundamentales del sector Educativo.

La realización de dichas funciones se llevó a cabo mediante programas presupuestarios, mismos que se operaron mediante procesos y proyectos con los que se generaron los bienes y servicios(componentes), mismos que tienen como responsables de su ejecución las diversas unidades administrativas del Instituto de Capacitación para el trabajo del Estado de Quintana Roo.

El ejercicio funcional programático de los recursos presupuestales del Instituto de Capacitación para el trabajo del Estado de Quintana Roo, se realizó bajo la orientación estratégica del Plan Quintana Roo con eje Quintana Roo solidario y en el Sector Educación con Resultados.

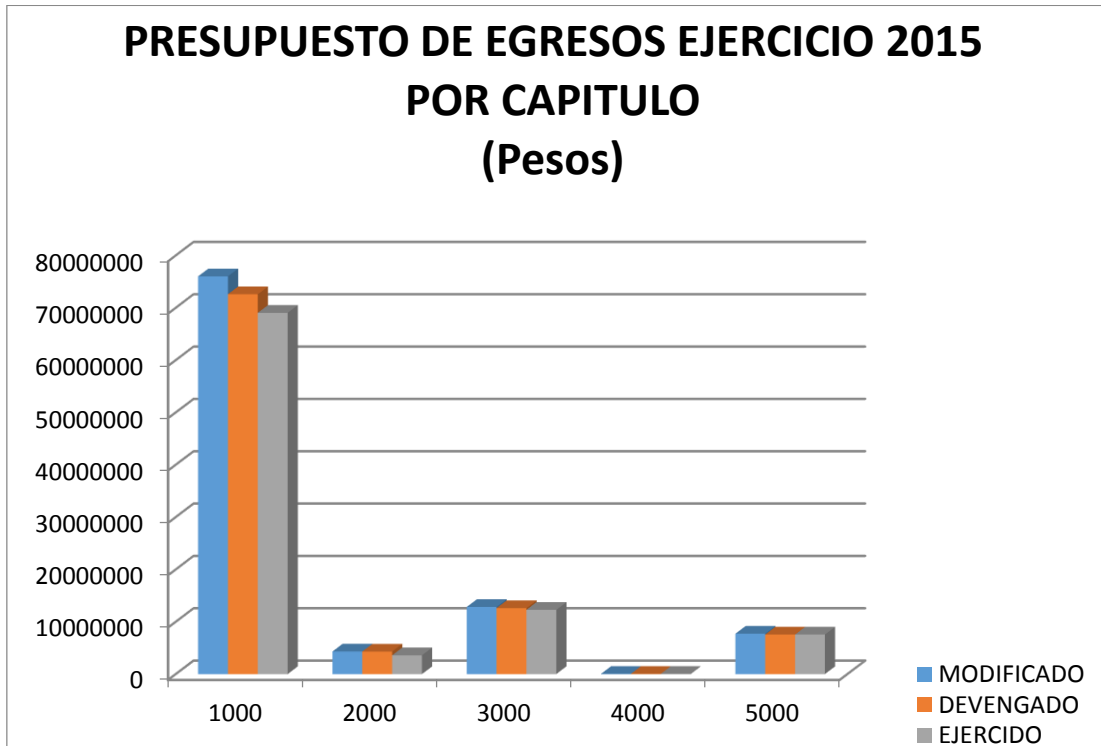
Análisis Del Ejercicio Del Presupuesto De Egresos 2015



Fuente: Elaboración propia con datos del ICATQROO

En el Ejercicio 2015, el presupuesto de egresos aprobado del Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Quintana Roo, fue de \$86`078,352.00 teniendo ampliación de \$14`825,799.00, mismo que representa un incremento del 17.22%, quedando un presupuesto modificado de \$100`904,150.00

El Presupuesto devengado fue por la cantidad de \$97`083,137.00, generando una variación de \$3`821,013.00, lo cual representa un 3.79% del presupuesto modificado.



Fuente: Elaboración propia con datos del ICATQROO

SERVICIOS PERSONALES CAPITULO 1000 \$ 76'004,713.00

Los Servicios Personales, representan el 75.32% del total del presupuesto modificado del Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Quintana Roo.

MATERIALES Y SUMINISTROS CAPITULO 2000 \$4'313,413.00

Los Materiales y Suministros, representan el 4.27% del total del presupuesto modificado del Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Quintana Roo.



SERVICIOS GENERALES CAPITULO 3000 \$12'827,206.00

Los Servicios Generales, representan el 12.71% del total del presupuesto modificado del Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Quintana Roo.

**TRANSFERENCIAS, ASIGNACIONES, SUBSIDIOS Y OTRAS AYUDAS
CAPITULO 4000 \$41,665.00**

11

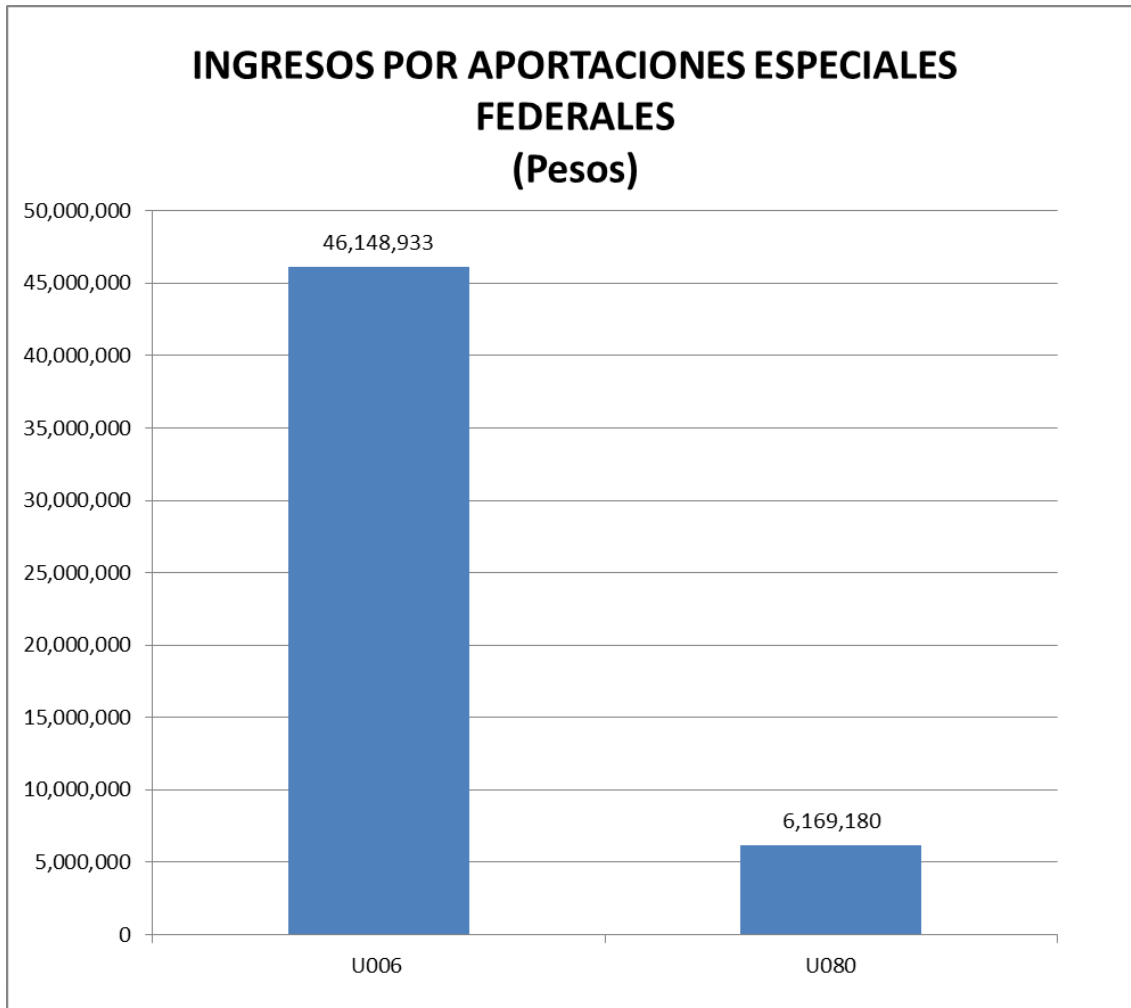
Las Transferencias, Asignaciones, Subsidios y Otras Ayudas, representan el 0.05% del total del presupuesto modificado del Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Quintana Roo.

BIENES MUEBLES, INMUEBLES E INTANGIBLES CAPITULO 5000

\$7' 717154,000.00

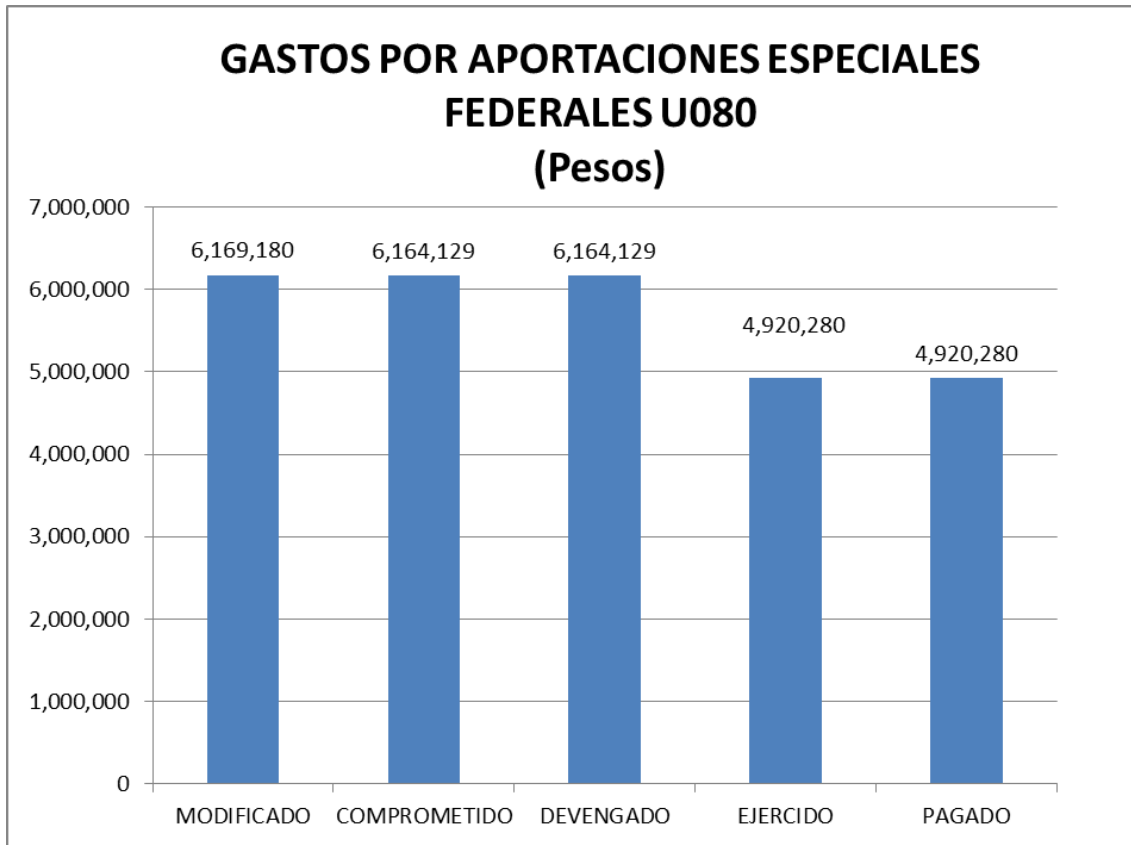
Los Bienes Muebles, Inmuebles e Intangibles, representan el 7.65% del total del presupuesto modificado del Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Quintana Roo.

La distribución anterior se considera adecuado, toda vez que refleja el carácter prioritario en la asignación y ejercicio de los recursos para atender las actividades fundamentales del sector Educativo de nivel Medio Superior en el Estado.



En el Ejercicio 2015, el Instituto Capacitación para el Trabajo del Estado de Quintana Roo, recibió Ingresos por Aportaciones Especiales Federales por la cantidad de \$ 52' 318,113.00

Correspondiendo el 88.20 % a Aportaciones del Ramo 11 (U006) **Apoyo para la Operación de Programas Federales para la Educación Media Superior y Superior Tecnológica** y 11.80 % a Aportaciones del programa (UO80B) **Apoyo Financiero Extraordinario no Regularizable.**



En lo que respecta al Presupuesto Modificado de Gastos por Aportaciones Especiales Federales (UO80B) del Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Quintana Roo, el 97.94% corresponde al Capítulo 1000 Servicios Personales y el 2.06% corresponde al Capítulo 3000 Servicios Generales.



Principales Hallazgos

1. Durante el ejercicio 2015 el Instituto estuvo operando con una estructura autorizada en Febrero 2014, estando en proceso de revisión y dictaminación en el ejercicio 2015 las modificaciones necesarias al Decreto de Creación, Reglamento Interior, Manual de Organización y Manual de Procedimientos del Instituto, tal como lo marca la normatividad. A la fecha de elaboración de esta Evaluación no contaban con el Manual Organizacional actualizado.
2. El Instituto no cuenta con un Plan de Desarrollo Institucional, lo que no permite definir su alineación y directrices que conduzcan al Instituto al logro de su Misión.
3. Los reportes de avance de metas del POA y de los Indicadores corresponden a fuentes oficiales de la SEFIPLAN (Sistema Estatal de Integración del Programa Operativo Anual y el Sistema de Control y Seguimiento); se contó con evidencia documental que respalda los resultados en un 95%.
4. El Instituto cuenta con información financiera, sin embargo ésta no cumple al 100% con las normas establecidas por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC)
5. Los reportes estadísticos presentados por el Instituto para el análisis de la cobertura y focalización en la presente Evaluación no cuenta con una segmentación de su población objetivo según su género.

Análisis FODA

FORTALEZAS

- El Instituto tiene cobertura en los diez municipios que integran el Estado de Quintana Roo, y se encuentra organizada en 8 unidades de capacitación y 5 acciones móviles lo que permite brindar los programas de capacitación a un gran número de la población.
- El Instituto cuenta con matrices de indicadores para resultados lo que permite organizar sus objetivos, indicadores y la medición de sus metas.
- El Instituto cuenta con un marco normativo y jurídico que justifica y le da las facultades necesarias para poder cumplir con sus objetivos.
- El Instituto tiene una estructura orgánica que permite la comunicación y un mayor acercamiento entre las Unidades Responsables, para lograr sus objetivos.

15

OPORTUNIDADES

- El ICAT cuenta con la aplicación de la MIR herramienta que permite hacer una mejor planeación estratégica a través de los indicadores de gestión y estratégicos, sin embargo esta puede ser mejorada si se sigue lo establecido mediante la Metodología del Marco Lógico.
- El Instituto participa en proyectos convenidos con diferentes autoridades municipales, lo que contribuye a incrementar su matrícula.

DEBILIDADES

- El Instituto no cuenta con un Plan de Desarrollo Institucional, lo que no permite definir las directrices que conduzcan al Instituto al logro de la misión para el cual fue creado dentro de los estándares de calidad que exige la sociedad actual.
- La falta de planeación adecuada obstaculiza el cumplimiento de los programas y cursos que lleva a cabo.
- El Instituto cumple con su obligación de reportar mediante los sistemas establecidos el grado de avance de sus actividades, sin embargo no se cuentan con evidencias documentales suficientes que respalden esta información.

16



AMENAZAS

- Por la ubicación del Estado, se encuentran bajo la constante amenaza del impacto de huracanes.
- Competencia con otras instituciones de capacitación para el trabajo (CECATI), entre otras.
- Situación económica del país ya que se pueden presentar recortes al presupuesto de egresos de la federación, así como retrasos en la ministración del recurso, lo que conlleva hacer planes de austeridad.

Principales Recomendaciones

1. Dar seguimiento a los trámites correspondientes para la actualización de su Decreto de Creación, Reglamento Interior, Manual de Organización y Manual de Procedimientos del Instituto.
2. Elaborar un Plan de Desarrollo Institucional que lo distinga y permita definir las directrices que conduzcan al Instituto al logro de la Misión para el cual fue creado dentro de los estándares de calidad que exige la sociedad actual.
3. Capacitar al personal responsable de la elaboración de la matriz de indicadores para resultados (MIR). Para poder establecer indicadores en todos los niveles y así contar con una herramienta que permita evaluar los resultados obtenidos por la Instituto. Que las Unidades Responsables de la elaboración del POA trabajen en conjunto para que sus procesos sean congruentes y acordes a la operatividad de la Universidad.
4. Implementar el Sistema de Armonización de la Contabilidad Gubernamental para poder cumplir al 100% como lo establece el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC).
5. Implementar las herramientas necesarias para contar con información estadística de la población objetivo según el género.

Datos De Identificación De Los Programas Evaluados

Recursos del Ramo 11, Aportación Estatal, Ingresos propios y apoyos extraordinarios no regularizables (U080).



Datos Del Despacho Evaluador

Soporte Organizacional del Sureste S.C.

Coordinador de Evaluación

L.C.C. Miguel Ángel Castillo Castillo

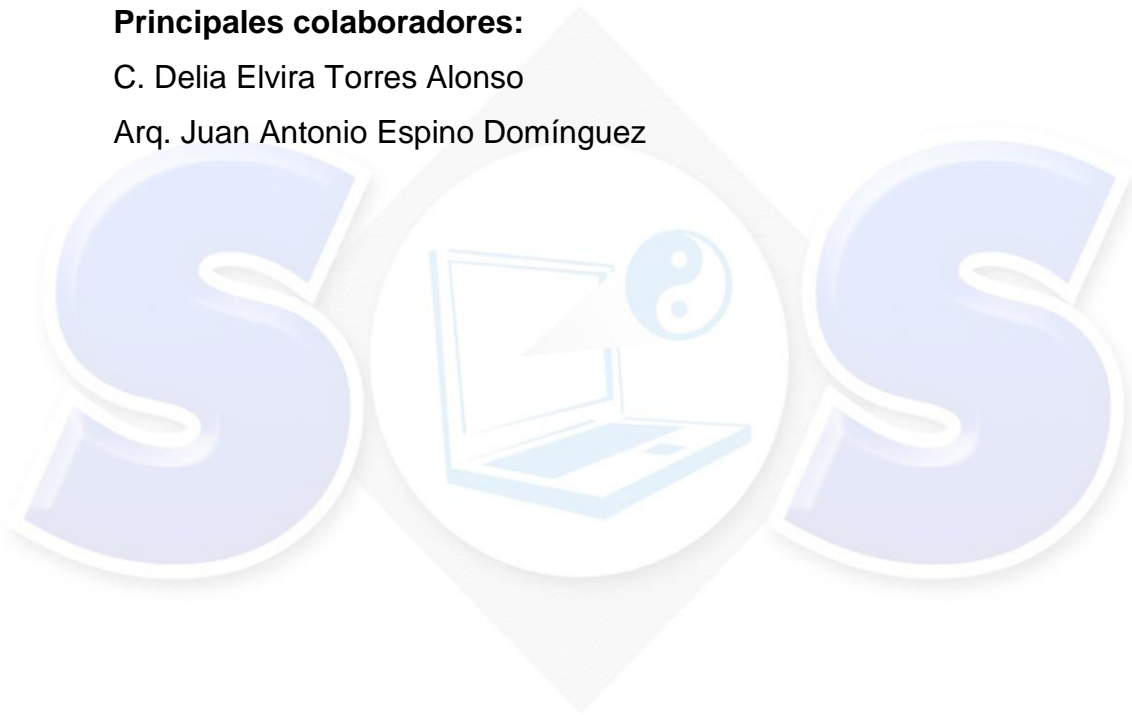
Correo electrónico: sos990324ef9@gmail.com

Teléfono (con clave lada): (983) 13 23404

Principales colaboradores:

C. Delia Elvira Torres Alonso

Arq. Juan Antonio Espino Domínguez





Contenido

Informe Ejecutivo	1
Antecedentes	20
Presupuesto basado en resultados	20
Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Q. Roo.....	22
Objetivos de la Evaluación	26
Nota Metodológica	27
Análisis Programático Presupuestal	28
Despacho de la Dirección General	31
Dirección Técnica – Académica y Enlace.....	33
Dirección de Vinculación.....	38
Dirección de Planeación.....	41
Dirección de Administración	44
Análisis de la Matriz de Indicadores de Resultados.....	47
Etapas de la Metodología del Marco Lógico	47
Alineación Estratégica	57
Implementación del Presupuesto basado en Resultados	75
Análisis Financiero.....	81
Focalización y Cobertura.....	88
Principales hallazgos	92
Análisis FODA	93
Aspectos Susceptibles de Mejora.....	95
Recomendaciones.....	96
Bibliografía.....	97

Antecedentes

Presupuesto basado en resultados

Las reformas realizadas a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en específico al Art. 134, establece los criterios bajo los cuales se debe realizar la planeación y presupuestación de los recursos que disponen los Gobiernos Federal, Estatal y Municipal, bajo los criterios de: eficacia, eficiencia, economía y calidad.

20

Estos criterios se engloban en un modelo llamado Gestión para Resultados GpR el cual tiene como elementos fundamentales el denominado Presupuesto Basado en Resultados PbR y el Sistema de Evaluación del Desempeño SED y es a través de estos dos elementos que se introduce la Metodología del Marco Lógico cuya función principal es servir como marco de referencia para la elaboración de proyectos y programas.

El Presupuesto basado en Resultados PbR propone un cambio en la forma en que el sector público asigna los recursos que dispone, pasando de tener un presupuesto de programas de asignación inercial, enfocado en los procesos actuales y en su continuidad sin considerar los criterios de eficacia, eficiencia, economía y calidad, que se encuentran en un “PbR” enfocado en los resultados obtenidos de la aplicación de los recursos públicos.

El Presupuesto basado en Resultados “PbR” se define según la SHCP como:

“Proceso que incorpora consideraciones sobre los resultados del ejercicio de los recursos públicos con el objeto de mejorar la calidad del gasto público federal y promover una más adecuada rendición de cuentas”



Con este esquema se busca lograr una eficiente asignación de los recursos escasos, el PbR es un esfuerzo por dirigir los recursos a los programas y proyectos que generan mayores y mejores resultados, por ende tienen un impacto directo en la calidad de vida de la población.

El Sistema de Evaluación del Desempeño es un elemento importante en la administración pública, pues se encarga de recopilar la información que se genera en el ejercicio del gasto por parte de las instituciones y que buscan cumplir con los objetivos planteados en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) en el ámbito Federal, en los Planes Estatales de Desarrollo (PED) de las Entidades Federativas, y en los Planes Municipales de Desarrollo de los Municipios.

21

El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) está definido como:

"El conjunto de elementos que permite monitorear, evaluar y dar seguimiento a las políticas públicas y los programas presupuestarios con el objeto de mejorar los resultados del mismo"

Dentro del Marco del Presupuesto Basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño el gobierno del Estado de Quintana Roo establece la congruencia con el ámbito federal para la determinación de su presupuesto de Egresos la alineación de sus programas presupuestarios (Pp) con los objetivos y prioridades del Plan Quintana Roo, en términos de lo previsto en la Ley de Planeación del Estado, la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Publico del Estado y la Ley General de Contabilidad, como parte del proceso de programación, las dependencias y entidades deberán realizar la alineación de sus estructuras programáticas con el Plan Quintana Roo.

Las dependencias y entidades una vez definida su MIR y asignado indicadores para el Fin, Propósito, Componentes y Actividades, deberán vincular a través



del SEIPOA el componente (bien o servicio) con el proceso o proyecto que genera dicho componente, asegurando así la vinculación de los universos de la Planeación Estratégica con los Programas Operativos Anuales.

Dentro del Sistema Estatal de Desempeño (SED) el Estado de Q. Roo elabora su Programa Anual de Evaluación para el ejercicio 2016 que considera la realización de la evaluación del desempeño de los recursos ejercidos por el Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Quintana Roo durante el ejercicio 2015, con fuente de financiamiento federal, estatal e ingresos propios.

Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Q. Roo

En el marco de la Modernización Educativa, se establece, entre sus acciones principales, que el incremento adicional de la demanda se entenderá con nuevos servicios educativos descentralizados de capacitación formal para el trabajo que propicien una participación más efectiva de los gobiernos estatales y favorezcan una mejor vinculación con el sector productivo.

Dicho programa precisa que la modernización educativa define el método y el sentido con los cuales el gobierno de la república ejerce las facultades y asume las responsabilidades que la constitución le atribuye en materia de educación pública y que es necesario transformar nuestro sistema educativo para hacerlo más participativo, eficiente y de mejor calidad.

De lo anterior y en apego al Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 y Plan Estatal de Desarrollo 1993-1999 el gobierno Federal y el gobierno Estatal de Quintana Roo, coadyuvaron esfuerzo para crear al Instituto de Capacitación para el Trabajo del



Estado de Quintana Roo (ICATQR) como un organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propios, con domicilio en la ciudad de Chetumal, en decreto publicado el 30 de Enero de 1996, Periódico Oficial del Gobierno del Edo. Q. Roo, fue reformado el 19 de junio de 1997 y el 12 de marzo de 1999. El 1º de abril de 2011, se publica Decreto, por el que se reforma integralmente el Decreto que crea el Instituto de Capacitación para el Trabajo.

23

Tendrá como objeto impartir e impulsar la Capacitación para y en el Trabajo, propiciando su mejor calidad y su vinculación con el aparato productivo y las necesidades de desarrollo regional y nacional. El desarrollo de nuevos perfiles académicos que correspondan a las necesidades del mercado laboral; formar y actualizar a los instructores que se harán cargo de capacitar a los alumnos del Instituto. Otorgar reconocimiento de validez oficial de estudios, a los particulares que soliciten impartir educación en el área de capacitación para el trabajo, con lo cual, quedaran incorporados al sistema educativo estatal, respecto a los estudios que se refieran.

En el estado el Instituto cuenta con 8 Unidades de Capacitación y acciones móviles, las cuales imparten cursos de calidad a las personas que requieran de ellos en los sectores de industria y servicios, certificándoles las competencias laborales así como otorgándoles reconocimiento oficial a sus conocimientos y habilidades.



En su manual general de organización² el Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Q. Roo define su visión y misión como:

MISIÓN

24

Contribuir a elevar la calidad de vida de los recursos humanos, a través de la capacitación en las áreas pertinentes del mercado laboral.

VISIÓN

Ser reconocidos como una institución seria y profesional comprometida con la formación de recursos humanos calificados.

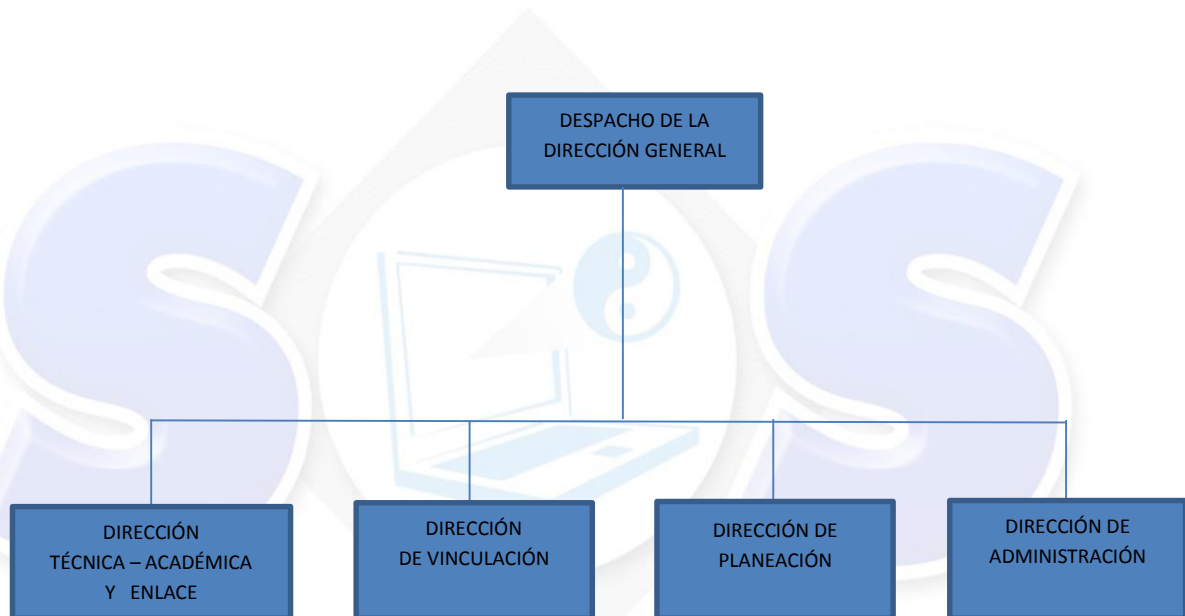
Para poder cumplir con lo establecido en su Misión el Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Quintana Roo, cuenta con una estructura orgánica autorizada la cual se encuentra conformada por un Despacho de la Dirección General, una Dirección Técnica-Académica y Enlace, una Dirección de Vinculación, una Dirección de Planeación y una Dirección de Administración, éstas a su vez se encuentran conformadas por nueve departamentos. Así también tiene cobertura en todo el Estado con ocho Direcciones de Unidad.

² Cabe señalar que el manual de organización a la fecha no ha sido aprobado y/o actualizado.



Organigrama autorizado febrero 2014³

NIVEL	UNIDAD ADMINISTRATIVA	TOTAL
II	DESPACHO DE LA DIRECCIÓN GENERAL	1
III	DIRECCIÓN DE ÁREA	4
III	DIRECCIÓN DE UNIDAD	8
IV	DEPARTAMENTOS	9
	TOTAL	22



³ Dentro de la información enviada por la ICATQR señalan que su organigrama no ha sufrido modificaciones, por lo cual continúan bajo la estructura aprobada en el año 2014.

Objetivos de la Evaluación

Objetivo General

Realizar una Evaluación Específica del Desempeño con base en Indicadores Estratégicos y de Gestión para medir el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en sus programas presupuestarios, que fueron financiados con Recursos del Ramo 11, Aportación Estatal, Ingresos propios y apoyos extraordinarios no regularizables (U080), destinados al Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Quintana Roo.

26

Objetivos específicos

1. Presentar el origen y el destino de los recursos de los fondos y programas evaluados;
2. Realizar un análisis del comportamiento presupuestal de los fondos y programas;
3. Analizar el proceso de planificación para el cumplimiento de los objetivos de los fondos y programas;
4. Presentar los principales hallazgos de la operación de cada uno de los fondos y programas en términos de eficacia y eficiencia;
5. Presentar la evolución en el tiempo de la cobertura de los programas;
6. Presentar el avance y evolución de los indicadores de resultados que se encuentran establecidos en su MIR;
7. Dar seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora identificados en evaluaciones anteriores;
8. Realizar un análisis FODA de los fondos y programas;
9. Realizar las recomendaciones pertinentes y entre estas los aspectos susceptibles de mejora identificados.



Nota Metodológica

El presente trabajo fue realizado en base a lo establecido en la propuesta técnica de evaluación, bajo un esquema de revisión de gabinete, el cual consistió principalmente en la solicitud y entrega de la información necesaria para la elaboración de la Evaluación al Desempeño de los programas y proyectos ejecutados durante el ejercicio 2015.

27

Se llevaron a cabo entrevistas con los principales responsables de los programas del Instituto con la finalidad de conocer a más profundidad las causas que dieron origen a la variación en la consecución de las metas planeadas para su Programa Operativo Anual (POA), así como de los Indicadores Estratégicos y de Gestión.

Además de la información proporcionada por el Instituto fue necesario consultar fuentes bibliográficas con la finalidad de conocer de una mejor manera los conceptos que se manejan en el ámbito público y el sector educativo específicamente en el ámbito de la capacitación para el trabajo.

Se realizó la evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto permiten el diagnóstico de la situación interna del Instituto, así como una evaluación externa, es decir las oportunidades y las amenazas (Análisis FODA). En el ejercicio de diagnóstico se realiza la identificación a través de un análisis previo, con la mayor objetividad posible de las características propias que la hacen fuerte y la distinguen ante la competencia, también se detectan las características o áreas en las cuales se encuentra en desventaja con respecto a otras instituciones y se hacen las recomendaciones necesarias para mejorar y fortalecer el desempeño del Instituto.

Análisis Programático Presupuestal

El gobierno del Estado de Quintana Roo a través de la Secretaria de Finanzas y Planeación emite los Lineamientos Generales para la Programación Presupuestación del Gasto Público.

28

Estos lineamientos atienden los requerimientos de las principales leyes en materia de gasto público a nivel Estatal, como lo es la Ley de Presupuesto Contabilidad y Gasto Público del Estado, Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Quintana Roo, la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado; mientras que en el plano federal se le da cumplimiento a la Ley de Planeación Federal, Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y la Ley General de Contabilidad Gubernamental.

La programación y presupuestación del gasto se realiza a través de los Programas Operativos Anuales (POA), instrumento que permite la definición de metas específicas que conllevan al establecimiento de las acciones de seguimiento, evaluación y control del Plan Estatal y que la SEFIPLAN define como:

“Instrumento que permite traducir los lineamientos generales de la planeación del desarrollo económico y social del estado, en objetivos y metas concretas a desarrollar en el corto plazo, definiendo responsables, temporalidad y espacialidad de las acciones para lo cual se asignan recursos en función de las disponibilidades y necesidades contenidas en los balances de recursos humanos, materiales y financieros”

Al POA se le suma la Matriz de Indicadores para Resultados la cual es un instrumento de planeación estratégica y que se introduce en la administración



pública bajo la perspectiva del Presupuesto Basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).

Los Lineamientos establecen que en la planeación, programación y presupuestación del gasto se debe considerar:

- a) La vinculación de las estructuras programáticas con el Plan Quintana Roo se realizara a partir de la categoría programática de Programas Presupuestarios. Las dependencias y entidades deberán revisar los existentes y verificar su denominación y descripción del programa presupuestario correspondiente.
- b) Verificar los Programas presupuestarios que operan las instituciones son orientados a objetivos de mediano o largo plazo.
- c) Para dar sustento a lo planteado en los Programas Presupuestarios se definirá por cada uno de ellos una Matriz de Resultados como mínimo, de acuerdo con la metodología emitida.
- d) Se deberá hacer un análisis de los Programas Presupuestarios y Matrices de Resultados estratégicas existentes, y verificar que estén formulados sobre bases reales y que los objetivos y metas planteados en los mismos atiendan la solución de los problemas identificados. Asimismo se debe verificar que corresponden al tipo de programa correcto respecto a los criterios del catálogo respectivo.
- e) Revisar la lógica y congruencia en el diseño de los Programas Presupuestarios y su vinculación con los Programas Operativos Anuales, es decir, con la operativa institucional.
- f) Las dependencias deberán analizar sus programas presupuestarios con un enfoque integral, asegurando la congruencia y pertinencia de los elementos programáticos y presupuestales.



Las dependencias y entidades una vez definida su MIR y asignado indicadores para el Fin, Propósito, Componentes y Actividades, deberán vincular a través del SEIPOA el componente (bien o servicio) con el proceso o proyecto que genera dicho componente, asegurando así la vinculación de los universos de la Planeación Estratégica con los Programas Operativos Anuales.

Siendo el POA y la MIR los dos principales instrumentos en los que se realiza la programación-presupuestación y la planeación estratégica del gasto, se realiza el análisis del grado de cumplimiento de los objetivos y metas del POA y de los indicadores estratégicos y de gestión de la MIR de cada una de las Unidades Responsables que integran el Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Quintana Roo.

Uno de los hallazgos encontrados en este análisis es que el Instituto se encuentra integrado bajo un único Programa Presupuestario, el cual se encuentra ligado a diversos procesos que representan un conjunto ordenado de etapas y pasos con características de acción concatenada, dinámica, progresiva y permanente que concluye con la obtención de un resultado y proporciona un valor a quien usa, aplica o requiere dicho resultado. El resultado que se obtiene está directamente relacionado con los mandatos y responsabilidades fundamentales de la Institución; esto es, permite cumplir con el fin social para el cual fue creada.

El programa presupuestario (Pp) que rige a la Institución es el llamado “Educación con resultados” el cual según la clasificación **E** es un programa orientado a las actividades de prestación de servicios para satisfacer demandas de la sociedad, de interés general, atendiendo a las personas en ámbitos de Gobierno, Desarrollo Social y Desarrollo Económico.

A continuación se desglosan los hallazgos de cada una de las Direcciones que integran el Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Quintana Roo.

Despacho de la Dirección General

El Despacho de la Dirección General del Instituto de Capacitación para el Trabajo de Quintana Roo, según su Manual General de Organización tiene como objetivo:

“Coordinar la prestación de los servicios de capacitación para y en el trabajo que ofrece el Instituto, así como tener la representación oficial y legal del mismo”.

31

Para el cumplimiento de su objetivo general le competen las siguientes facultades⁴:

- I. Planear, dirigir, controlar y evaluar las actividades del Instituto, de acuerdo con los objetivos, políticas educativas y lineamientos establecidos por la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo.
- II. Administrar y representar legalmente al Instituto con todas las facultades generales y las especiales que se requieran conforme a la ley, exceptuando los actos de dominio que tenga por objeto la compra o enajenación de inmuebles en los términos que apruebe e instruya previamente y por escrito la H. Junta Directiva.
- III. Presentar y ejecutar el Programa Operativo Anual del Instituto.
- IV. Atender problemas de carácter laboral y estudiantil que le presenten los Directores de las Unidades de Capacitación.
- V. Supervisar que los programas establecidos en el Plan Estratégico de las diferentes Direcciones del Instituto, se realicen con apego a las normas y políticas emitidas por las Instancias normativas correspondientes.

El Programa Operativo Anual del Despacho de la Dirección General se encuentra integrado por el Programa Presupuestario (Pp) “Educación con resultados”. Este Pp está conformado por el proceso “Representación y toma de decisiones institucionales” el cual busca presentar informe sobre la correcta aplicación de los recursos públicos. Su duración es de un año.

⁴ Se enlistan las facultades más relevantes. Para mayor información, consultar el manual de organización.

Unidad responsable:		Despacho de la Dirección General				
Programa Presupuestario (Pp)	Tipo de Pp	Elemento de Visión	1901-E058-53-220034 Representación y toma de decisiones institucionales			
			Población objetivo	Beneficiarios	Duración	Descripción
Educación con resultados	E	Conducir el funcionamiento del instituto, vigilando el cumplimiento de los planes y programas de estudio, los objetivos y metas propuestas.	Honorable junta directiva	Persona	1 año	Presentar informe sobre la correcta aplicación de los recursos públicos.

Para el caso de este Proceso, el avance en el cumplimiento de la meta establecida que se fijó en la integración del POA⁵ es el siguiente:

Proceso:	1901-E058-53-220034	Representación y toma de decisiones institucionales						
No. de actividad	Descripción de la actividad	Unidad de medida	Avance del proceso					
			Meta anual		Ejecutado anual		Variación	
			ABS	ABS	%	ABS	%	
01	Informar a la honorable junta directiva	Informe	6	4	66.67	2	33.33	
02	Gestiones de presupuesto	Gestión	8	8	100.00	0	0.00	
03	Reunión con las direcciones de áreas	Documento realizado	12	12	100.00	0	0.00	
04	Reunión regional	Reunión	4	4	100.00	0	0.00	
05	Reunión nacional	Reunión	2	2	100.00	0	0.00	
Promedio			6	6	93.33			

El proceso REPRESENTACIÓN Y TOMA DE DECISIONES INSTITUCIONALES cuenta con cinco actividades las cuales presentan un cumplimiento promedio del 93.33% ejecutado anual. Respecto a la actividad uno, la cual presenta una variación del 33%, el Instituto menciona que: No se alcanzó la meta ya que los dos informes pendientes por ejecutar solo son presentados a la H. Junta Directiva cuando se considera necesario.

⁵ La información correspondiente a los avances en el cumplimiento de las metas establecidas para las actividades de los procesos de las unidades responsables se obtuvo de los Formatos Evaluatorios del Programa Operativo Anual (FEPOAS-01).

Dirección Técnica – Académica y Enlace

La Dirección Técnica - Académica y Enlace del Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Quintana Roo, según su Manual General de Organización tiene como objetivo general:

“Asesorar, difundir y verificar la administración de las normas que regulen el proceso de enseñanza-aprendizaje en las Unidades de Capacitación y Centros de Capacitación Particulares, en los aspectos Psicológicos, Sociológicos, Técnicos y Pedagógicos”.

33

Esta Dirección tiene asignadas las siguientes funciones:

- I. Supervisar la elaboración el programa anual de visitas de apoyo técnico académico a las Unidades de Capacitación y Particulares, que cuentan con reconocimiento de Validez Oficial y presentarlo a la Dirección General para su aprobación.
- II. Supervisar los servicios de capacitación formal para el trabajo que oferta el Instituto, conforme al Plan Básico de Gobierno, el Programa de Desarrollo de Educación, Cultura y Deporte, los Planes y Programas Estatales y el Decreto de Creación del Instituto.
- III. Coordinar las acciones para acreditar al Instituto como Centro de Evaluación en materia de certificación de Competencia Laboral y ampliar las calificaciones ante los Organismos Certificadores acreditados por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral.
- IV. Tramitar la acreditación y certificación del saber demostrado ante la SEP.
- V. Llevar a cabo las actividades de control escolar en el Instituto de acuerdo con la normatividad establecida por la SEP.

Para el cumplimiento de su objetivo general cuenta con el apoyo de los departamentos:

Departamento de Programas de Capacitación y Desarrollo Docente.

Departamento de Servicios Escolares.

Departamento de Apoyo a la Certificación e Incorporación.

El Programa Operativo Anual de la Dirección Técnica – Académica y Enlace se encuentra integrado por el Programa Presupuestario (Pp) es el llamado “Educación con resultados” que está conformado por tres procesos.

Unidad responsable:		Dirección Técnica Académica y Enlace				
Programa Presupuestario (Pp)	Tipo de Pp	Elemento de Visión	1901-E058-51-180119 Capacitación para el desarrollo y certificación de competencias.			
			Población objetivo	Beneficiarios	Duración	Descripción
Educación con resultados	E	Promover que la población del estado tenga mayores conocimientos, sean más productivos, cuenten con más y mejores oportunidades de empleo y aumenten su calidad de vida.	Población de 15 años en adelante, que sepa leer y escribir	Alumnos atendidos	1 año	Mejorar la calidad de vida
			1901-E058-51-180188 Calidad en la capacitación.			
			Población objetivo	Beneficiarios	Duración	Descripción
			Población de 15 años en adelante, que sepa leer y escribir	Instructor	1 año	Reclutar, seleccionar, capacitar, evaluar, y certificar a las personas para que formen parte de la cartera de instructores para la impartición de cursos en las unidades de capacitación y escuelas particulares dependientes del instituto.
			1901-E058-51-180189 Entidad de la certificación y evaluación.			
			Población objetivo	Beneficiarios	Duración	Descripción
Desarrollar mecanismos de reconocimiento de los aprendizajes empíricos y competencia laboral a través del sistema nacional de competencias.	Alumno acreditado	1 año	Conformar comités de gestión por competencias, promover la creación de nuevos estándares de competencia, aplicar evaluaciones en base a esos estándares, acreditar centros evaluadores, así como acreditar al instituto en estándares de competencias creados por otros comités.			

El primero proceso es la “Capacitación para el desarrollo y certificación de competencias” mediante el cual se busca mejorar la calidad de vida. Tiene duración de un año y los beneficiarios son alumnos atendidos.

El segundo proceso que conforma este Pp es el de “Calidad en la capacitación”, con el cual se busca reclutar, seleccionar, capacitar, evaluar, y certificar a las personas para que formen parte de la cartera de instructores para la impartición de cursos en las unidades de capacitación y escuelas particulares dependientes del instituto. Tiene duración de un año y los beneficiarios son los instructores.

El tercer proceso “Entidad de la certificación y evaluación” busca conformar comités de gestión por competencias, promover la creación de nuevos estándares de competencia, aplicar evaluaciones en base a esos estándares, acreditar centros evaluadores, así como acreditar al instituto en estándares de competencias creados por otros comités.

Para el caso de estos Procesos, el avance en el cumplimiento de sus metas establecidas en la integración del POA son las siguientes:

Proceso:	1901-E058-51-180119		Capacitación para el desarrollo y certificación de competencias.					
No. de actividad	Descripción de la actividad	Unidad de medida	Avance del proceso					
			Meta anual		Ejecutado anual		Variación	
			ABS	%	ABS	%	ABS	%
01	Supervisión de los centros de capacitación	Supervisión realizada	10	20.00	2	20.00	8	80.00
02	Reunión académica	Reunión realizada	4	100.00	4	100.00	0	0.00
03	Asesorías	Asesoría realizada	4	100.00	4	100.00	0	0.00
Promedio			6	73.33	3	73.33		

Proceso:		1901-E058-51-180188						Calidad en la capacitación.	
No. de actividad	Descripción de la actividad	Unidad de medida	Avance del proceso						
			Meta anual		Ejecutado anual		Variación		
			ABS	%	ABS	%	ABS	%	
01	Supervisar el desempeño docente	Supervisión realizada	8	12	150.00	-4	-50.00		
02	Capacitar al personal en competencias	Personal capacitado	24	6	25.00	18	75.00		
03	Cartera de instructores	Instructor evaluado	4	206	5150.00	-202	-5050.00		
Promedio			12	75	1775.00				
Proceso:		1901-E058-51-180189						Entidad de la certificación y evaluación.	
No. de actividad	Descripción de la actividad	Unidad de medida	Avance del proceso						
			Meta anual		Ejecutado anual		Variación		
			ABS	%	ABS	%	ABS	%	
01	Capacitar al personal en la entidad	Personal capacitado	12	10	83.33	2	16.67		
02	Acreditar estándares de competencia	Invitación	12	10	83.33	2	16.67		
03	Acreditar evaluadores	Persona acreditada	20	5	25.00	15	75.00		
04	Auditar la entidad de la certificación	Auditoría realizada	1	0	0.00	1	100.00		
05	Renovar la acreditación	Acreditación	1	1	100.00	0	0.00		
Promedio			9	5	58.33				

El proceso CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS, presenta un resultado promedio total del 73.33%, ya que una de sus actividades no llegó a su meta planeada. Respecto a la actividad uno, la cual presenta una variación del 80%, el Instituto menciona que: Derivado a las reuniones de trabajo efectuadas con el personal de los centros de capacitación, se les asesoró en los procesos para aclarar sus dudas y se verificó en esas mismas reuniones, la forma como están aplicando la normatividad vigente.

El proceso CALIDAD EN LA CAPACITACIÓN, presenta un resultado promedio total de 1775%, la variación de más en este proceso se debe a la gran demanda de instructores, derivado de la Convocatoria que hizo el Instituto para nuevo ingreso. Con respecto a las variaciones de este proceso, el Instituto menciona lo siguiente:



- Activ. 1.- Se realizaron más supervisiones de las programadas, debido a los diferentes programas que se desarrollaron en las unidades de capacitación y con el propósito de asegurar la calidad en la impartición de los cursos, fue necesaria estas visitas.
- Activ. 2.- No fue necesario la capacitación del personal en competencias, debido a que todos ya se habían capacitado al respecto, sin embargo, se considera expandir esta capacitación a otras direcciones como capacitación y planeación.
- Activ. 3.- Derivado de programas como Verano en ICATQR y Hábitat 2015, fue necesario realizar convocatoria para incrementar la cartera de instructores para la impartición de cursos en el instituto.

El proceso ENTIDAD DE LA CERTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN presenta un resultado promedio total del 58.33%, debido a que de sus cinco actividades, solo una de ellas llegó a su meta programada. Con respecto a las variaciones de este proceso, el Instituto menciona lo siguiente:

- Activ. 1.- Se optó por capacitar al personal de nueva incorporación en el área de la entidad de certificación.
- Activ. 2.- Solo se renovaron los 10 estándares que el ICAT tiene registrados ante el CONOCER, los otros dos están en valoración de acuerdo a la demanda de los mismos.
- Activ. 3.- No obstante que se realizaron las convocatorias dando facilidades para evaluarse, no se obtuvo la respuesta esperada o programada.
- Activ. 4.- No se auditó la entidad de certificación, ya que el CONOCER estableció auditoría para el mes de enero del 2016.



Dirección de Vinculación

La Dirección de Vinculación según el manual general de organización tiene como objetivo general:

“Promover la Vinculación del Instituto con los Sectores Público, Social y Privado para el desarrollo de la capacitación en el Estado, a través de Cursos Regulares, Extensión y Capacitación Acelerada Específica. Asimismo, desarrollar mecanismos que logren los proyectos de capacitación en pro de la sociedad quintanarroense, procurando recursos externos para el Instituto a través de la prestación de servicios y fomentar el espíritu emprendedor de los capacitandos, y crear programas de promoción y difusión permanente a fin de divulgar la imagen del Instituto.”

38

Para el logro de su objetivo a ésta Dirección le competen las siguientes funciones:

- I. Supervisar las acciones de evaluación, seguimiento y estadística de los servicios de capacitación formal para el trabajo, en sus diferentes modalidades.
- II. Consolidar las actividades de coordinación de los intercambios interinstitucionales que se deben hacer con los diversos sectores de la población, a través de convenios.
- III. Promover el desarrollo de centros de capacitación formal para el trabajo, conforme a las necesidades y requerimientos que se detecten en el ámbito regional, estatal y local.
- IV. Entablar el intercambio de información, experiencias y demás elementos que permitan elevar los niveles de eficiencia y eficacia de los servicios de capacitación formal para el trabajo que se impartan en el Instituto, en sus diferentes modalidades.
- V. Supervisar la elaboración del Programa Operativo Anual del Área de Vinculación con el sector productivo y presentarlo a la Dirección General para su aprobación.

La Dirección de Vinculación se encuentra conformada por el Departamento de Vinculación, el cual apoya a la operatividad de la misma en el cumplimiento de sus metas y objetivos.

El Programa Operativo Anual de la Dirección de Vinculación se encuentra integrado por el Programa Presupuestario (Pp) “Educación con resultados”, mismo que se encuentra ligado a un Proceso.

Unidad responsable:		Dirección de Vinculación				
Programa Presupuestario (Pp)	Tipo de Pp	Elemento de Visión	1901-E058-52-210062 Difusión y posicionamiento del instituto.			
			Población objetivo	Beneficiarios	Duración	Descripción
Educación con resultados	E	La dirección de vinculación tiene como objeto y encomienda fortalecer la imagen del instituto, así como promover con mayor eficiencia y eficacia los servicios que ofertamos tanto en los sectores públicos como privados.	Población de 15 años y más interesados en capacitarse	Alumno	1 año	Llevar a cabo una serie de acciones donde se utilicen todos los medios de comunicación posible para difundir los servicios que ofertamos; y así lograr que el instituto se posicione como el rector de la capacitación en el estado.

El proceso que conforma este Pp es “Difusión y posicionamiento del Instituto” mediante el cual se pretenden llevar a cabo una serie de acciones donde se utilicen todos los medios de comunicación posible para difundir los servicios que oferta el Instituto; y así lograr que este se posicione como el rector de la capacitación en el estado. Para el caso de este Proceso, el avance en el cumplimiento de la meta establecida que se fijó en la integración del POA es el siguiente:

Proceso:	1901-E058-52-210062	Difusión y posicionamiento del instituto.					
No. de actividad	Descripción de la actividad	Unidad de medida	Avance del proceso				
			Meta anual	Ejecutado anual		Variación	
			ABS	ABS	%	ABS	%
01	Promoción y difusión de servicios	Acción de difusión realizada	12	12	100.00	0	0.00
02	Campaña estatal de reconocimiento oficial a la competencia ocupacional (ROCO)	Campaña de difusión realizada	4	4	100.00	0	0.00
03	Conferencia, seminario, taller, curso	Conferencia realizada	4	4	100.00	0	0.00



04	Supervisión de las unidades de capacitación	Supervisión escolar apoyada	4	4	100.00	0	0.00
No. de actividad	Descripción de la actividad	Unidad de medida	Avance del proceso				
			Meta anual	Ejecutado anual		Variación	
			ABS	ABS	%	ABS	%
05	Expo-orienta	Participación en evento realizado	3	0	0.00	3	100.00
06	Campaña estatal de estándares de competencia laboral (ECL)	Campaña de difusión realizada	4	4	100.00	0	0.00
Promedio			5	5	83.33	0	0.00

El proceso DIFUSIÓN Y POSICIONAMIENTO DEL INSTITUTO cuenta con seis actividades las cuales presentan un cumplimiento promedio del 83.33% ejecutado anual ya que una actividad no se ejecutó según lo planeado.

Respecto a la actividad cinco, la cual presenta una variación del 100%, el Instituto menciona que: La Secretaria de Educación y Cultura, en sustitución de Expo-orienta implementó un programa anual permanente de promoción por cada uno de los subsistemas de manera individual y digital a través de videos promocionales. Todas las Unidades de Capacitación llevan a cabo actividades y brigadas de promoción.



Dirección de Planeación

En su estructura orgánica el Instituto de Capacitación para el Trabajo de Quintana Roo cuenta con una Dirección de Planeación, a la cual se le tiene asignado, según su Manual de Organización el cumplimiento del objetivo:

41

“Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar los procesos de programación, presupuestación y evaluación que preste el Instituto”

La Dirección de Planeación para el cumplimiento de sus objetivos tiene asignadas las siguientes funciones:

- I. Expedir para su aprobación y ejercicio ante la Dirección General, el Programa operativo Anual del Instituto, el Proyecto de Presupuesto de Egresos, detallando los programas de inversiones y de obra pública, previo consenso con las diferentes Direcciones que integran el Instituto.
- II. Trazar la planeación estratégica del Instituto y coordinar la implantación y seguimiento de los programas y acciones que garanticen el cumplimiento en tiempo y forma de los objetivos y metas fijados.
- III. Planear, programar y supervisar el proyecto anual del Presupuesto de Egresos, para la asignación de recursos financieros de las Direcciones del Instituto, de acuerdo con los programas prioritarios del Instituto y presentarlo a la Dirección General para su estudio y aprobación.
- IV. Supervisar e integrar la elaboración de los anteproyectos de presupuesto de las Unidades de Capacitación y presentarlos a la Dirección General para su estudio y aprobación; así como integrar el presupuesto global y el programa de inversión anual del Instituto.
- V. Verificar la correcta aplicación del presupuesto aprobado y evaluar los efectos de las políticas, normas y reglamentos que se apliquen en las Unidades de Capacitación y Acciones Móviles del Instituto, para detectar posibles desviaciones y sugerir las medidas correctivas.

Esta Dirección se encuentra conformada por los siguientes departamentos:

Departamento de planeación, programación y evaluación.

Departamento de Informática.

El Programa Operativo Anual de la Dirección de Planeación se encuentra integrado por el Programa Presupuestario (Pp) “Educación con resultados”, mismo que se encuentra ligado a un Proceso.

Unidad responsable:		Dirección de Planeación				
Programa Presupuestario (Pp)	Tipo de Pp	Elemento de Visión	1901-E058-44-170026 Creación, control y evaluación del programa operativo anual			
			Población objetivo	Beneficiarios	Duración	Descripción
Educación con resultados	E	Establecer un programa anual de actividades debidamente calendarizado y costeado para el ejercicio fiscal 2009 de acuerdo a las necesidades que la población demanda en materia de capacitación.	Personal administrativo	Servidor público	1 año	Convocar a reunión al personal directivo de la dirección general y directores de las unidades de capacitación para intercambiar ideas y establecer los programas y metas a implementar en el ejercicio fiscal y en lo sucesivo para el control y evaluación de los mismos.

El proceso que conforma este Pp es “Creación, control y evaluación del programa operativo anual” mediante el cual se convoca a reunión al personal directivo de la dirección general y directores de las unidades de capacitación para intercambiar ideas y establecer los programas y metas a implementar en el ejercicio fiscal y en lo sucesivo para el control y evaluación de los mismos.

Para el caso de este Proceso, el avance en el cumplimiento de la meta establecida que se fijó en la integración del POA es el siguiente:

Proceso:	1901-E058-44-170026	Creación, control y evaluación del programa operativo anual					
No. de actividad	Descripción de la actividad	Unidad de medida	Avance del proceso				
			Meta anual	Ejecutado anual		Variación	
			ABS	ABS	%	ABS	%
01	Integración del anteproyecto de egresos y programa operativo anual del instituto	Programa operativo anual realizado	1	1	100.00	0	0.00



02	Control y evaluación del avance del presupuesto de egresos aprobados y del programa operativo anual	Documento elaborado	4	4	100.00	0	0.00
03	Programa de infraestructura y de inversión para la educación media superior	Programa de inversión elaborado	1	1	100.00	0	0.00
04	Financiamiento educativo estatal	Documento elaborado	1	1	100.00	0	0.00
05	Carpeta de la honorable junta directiva	Carpeta de trabajo	4	4	100.00	0	0.00
06	Reuniones de trabajo	Reunión atendida	8	8	100.00	0	0.00
Promedio			3	3	100.00	0	0.00

El proceso CREACIÓN, CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL, presenta un cumplimiento del 100% en su meta, toda vez que TODAS las actividades se realizaron según lo planeado.



Dirección de Administración

En su estructura orgánica el Instituto de Capacitación para el Trabajo de Quintana Roo cuenta con una Dirección de Administración, la cual según su Manual de Organización, tiene como objetivo:

“Organizar, coordinar, controlar, proporcionar y supervisar de manera efectiva los Recursos Humanos, Financieros, Materiales y Servicios Generales que requiera el Instituto para el cumplimiento de sus objetivos”.

44

Para el cumplimiento de su objetivo, a la Dirección de Administración le competen las siguientes funciones:

- I. Vigilar la aplicación de las normas, políticas, lineamientos y demás sistemas y procedimientos normativos, para la óptima administración de los recursos financieros, humanos y materiales de las diferentes Direcciones que integran el Instituto.
- II. Supervisar los sistemas de control presupuestal, financiero, administrativo, contable, de tesorería y fiscalización, a fin de lograr el óptimo control, aplicación, uso y comprobación de los recursos financieros, humanos y materiales del Instituto.
- III. Proponer las modificaciones a la estructura orgánica del Instituto y someterla a consideración de la Dirección General, así como llevar el registro de la estructura autorizada.
- IV. Supervisar que las normas, políticas y lineamientos que regulan los planes y programas del Instituto, coadyuven a la modernización y simplificación administrativa.
- V. Vigilar que el ejercicio del presupuesto, así como las modificaciones programáticas y presupuestales, se realicen con apego al presupuesto de egresos del Instituto autorizado.

Esta Dirección se encuentra conformada por los siguientes departamentos:

Departamento de Recursos Humanos
Departamento de Recursos Financieros
Departamento de Recursos Materiales y de Servicios

El Programa Operativo Anual de la Dirección de Administración se encuentra integrado al Programa Presupuestario (Pp) “Educación con resultados”, mismo que se encuentra ligado a un Proceso.

Unidad responsable:		Dirección de Administración				
Programa Presupuestario (Pp)	Tipo de Pp	Elemento de Visión	1901-E058-41-100066 Administración de recursos humanos, materiales y financieros.			
			Población objetivo	Beneficiarios	Duración	Descripción
Educación con resultados	E	Establecer, emitir y controlar con la aprobación de la dirección general las normas, políticas, lineamientos y de más sistemas y procedimientos normativos, para la óptima administración de los recursos financieros, humanos y materiales.	Personal administrativo	Servidor público	1 año	Administración y ejecución de los recursos financieros y humanos de la Institución.

El proceso que conforma este Pp es “Administración de recursos humanos, materiales y financieros” con el cual se lleva a cabo la Administración y ejecución de los recursos financieros y humanos de la Institución. Para el caso de este Proceso, el avance en el cumplimiento de la meta establecida que se fijó en la integración del POA es el siguiente:

Proceso:	1901-E058-41-100066	Administración de recursos humanos materiales y financieros.					
No. de actividad	Descripción de la actividad	Unidad de medida	Avance del proceso				
			Meta anual	Ejecutado anual		Variación	
			ABS	ABS	%	ABS	%
01	Inventarios	Inventario actualizado	4	4	100.00	0	0.00
02	Orden de materiales y servicios	Material distribuido	12	12	100.00	0	0.00
03	Nómina y pago de servicios	Documento elaborado	22	22	100.00	0	0.00
04	Control de expedientes y plantillas	Registro	22	22	100.00	0	0.00
05	Recursos financieros	Recursos administrado	12	12	100.00	0	0.00
06	Registro contable	Póliza	12	12	100.00	0	0.00
07	Estados financieros	Documento emitido	12	12	100.00	0	0.00



08	Contribuciones federales y estatales	Declaración validada	12	12	100.00	0	0.00
Promedio			14	14	100.00		

El proceso ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS presenta un cumplimiento promedio del 100% en su meta, toda vez que las actividades se realizaron según lo planeado.



Análisis de la Matriz de Indicadores de Resultados

Etapas de la Metodología del Marco Lógico

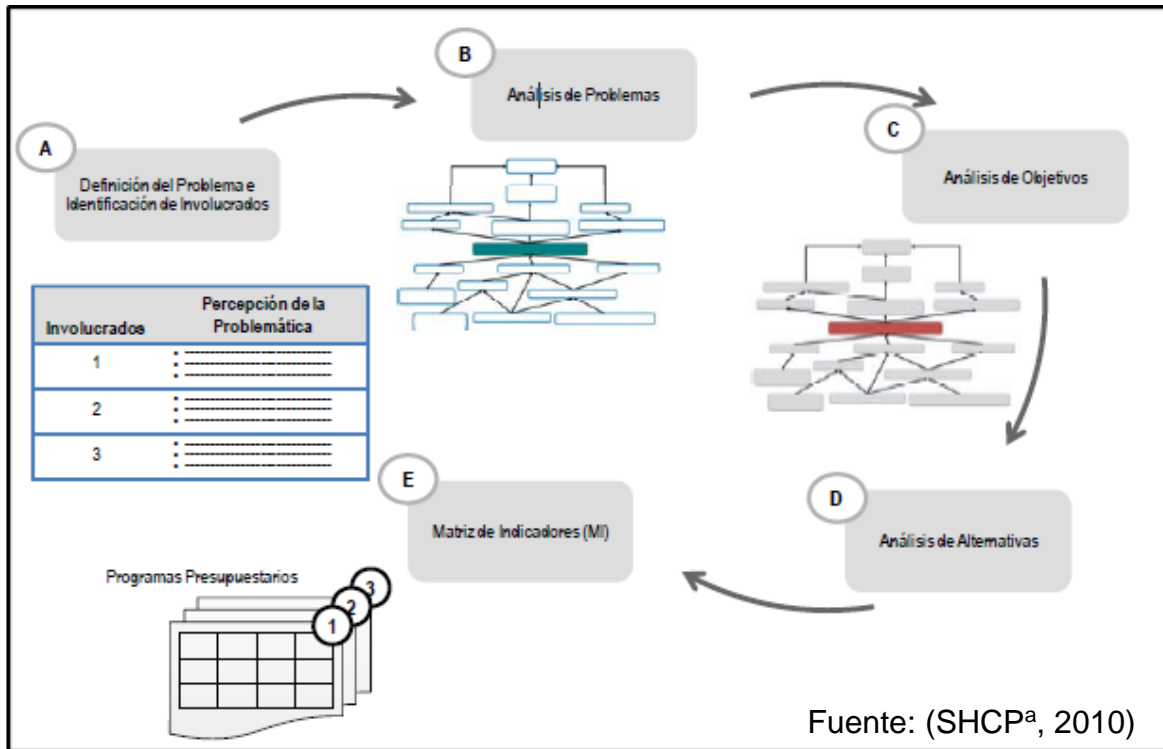
47

La MML facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de programas. El uso de la MML es cada vez más generalizado como herramienta de planeación basado en la estructuración y solución de problemas, pues con base en ella, es posible presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad; identificar y definir los factores externos al programa que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos; evaluar el avance en la consecución de los objetivos, así como examinar el desempeño del programa en todas sus etapas.

Las etapas que conforman la MML son cinco:

- A) Definición del problema y análisis de involucrados
- B) Análisis del problema;
- C) Análisis de los objetivos;
- D) Análisis de las alternativas;
- E) Elaboración de la MIR ;

ETAPAS DE LA METODOLOGÍA DEL MARCO LOGICO



A) Definición del problema y análisis de involucrados

Cuando nos encontramos en un proceso de creación de un programa recordemos que el primer paso de la MML consiste en conocer cuál es el problema y sus involucrados. Estos dos puntos consisten en:

La definición del problema: es el proceso que busca establecer cuál es la causa que origina la necesidad, que motiva la implementación de una política pública, para dar solución a la carencia que se presenta en el momento en una determinada población, mediante programas presupuestales.

La población puede dividirse en población objetivo y población potencial. La población objetivo: es aquella que en primera instancia presenta la necesidad y por lo tanto, es esta población la que obtendrá los productos y servicios que el programa genera para dar solución al problema. La población potencial: es aquella que presenta la necesidad o problema y que puede ser sujeta, en un futuro próximo, de recibir los productos y servicios que el programa genera.



Los involucrados: son todos aquellos que están inmersos en la problemática, estos pueden ser: la población, el Gobierno y sus dependencias, asociaciones civiles, empresas privadas. Cada uno de ellos debe ser capaz de aportar algo a la solución del problema.

Ejemplos de posibles involucrados (Aldunate E. Córdoba J, 2011):

- Los beneficiarios(as) del programa, directos e indirectos, quienes estarán interesados en que éste se ejecute.
- Quienes serán perjudicados directa o indirectamente por el programa (víctimas del programa) y que se opondrán a su ejecución.
- La comunidad de la zona en que se localizará el programa, cuyo apoyo u oposición dependerá del tipo de programa y sus expectativas o prejuicios.

49

Es en este apartado donde debe quedar claro cuál es la problemática principal que el programa buscará solucionar así como los involucrados en el mismo.

El Instituto de Capacitación para el Trabajo define su población objetivo a las personas mayores de quince años que sepan leer y escribir.

En lo relativo a los sectores involucrados el ICATQROO no cuenta con el análisis de este elemento de la MML. Lo que podría afectar al logro de sus objetivos y metas, toda vez que puede dejar fuera la opinión o criterio de un sector que puede apoyar o estar en contra de sus actividades

B) Análisis del problema;

Una vez definido el problema y los involucrados, el siguiente paso es analizar cuáles son las causas y efectos su dinámica y comportamiento.

Este análisis se realiza utilizando un modelo de causa-efecto denominado Árbol del Problema, el cual consiste en esquematizar todas las posibles causa (raíz del árbol) que dan origen al problema central (tronco del árbol) y los efectos que el problema genera en la ámbito donde está presente (copa del árbol), cada uno de los componentes del Árbol del Problema debe ser redactado como una situación negativa. (Aldunate E.; Córdoba J, 2011)

El árbol del problema nos sirve para presenta de forma ordenada los efectos que tiene en la sociedad o en la población la problemática que previamente se ha



definido, así como las causas de la problemática. Es del árbol del problema de donde se parte para identificar cual será el camino que la política pública, proyecto o programa presupuestal tomará para darle solución a la problemática.

Del análisis del problema saldrán a la luz las posibles soluciones a la problemática y que se transformaran en los objetivos que se buscaran alcanzar para darle solución.

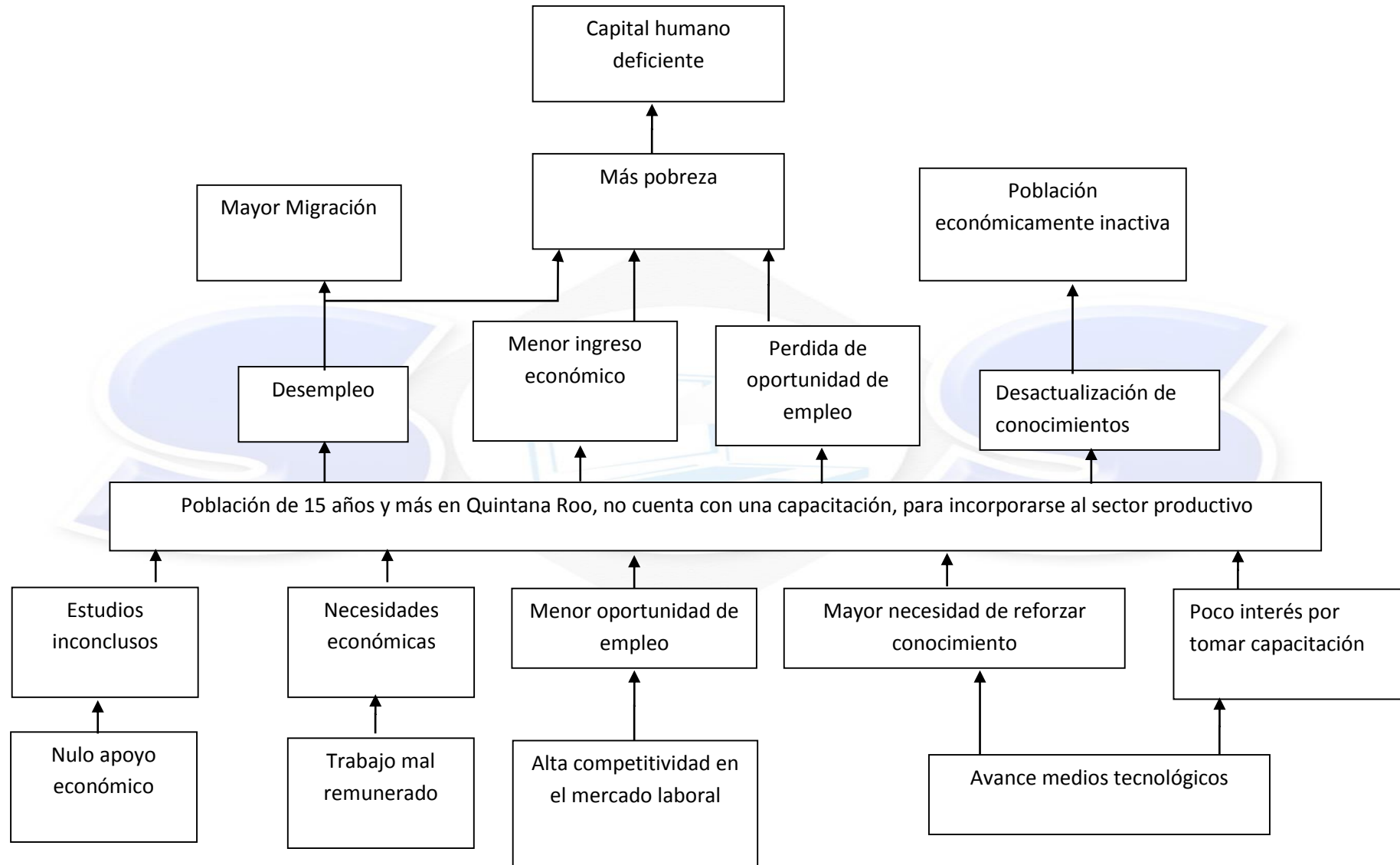
La formulación del problema a atender por el ICATQROO se considera adecuada ya que se encuentra redactado de una forma negativa e incluye a la población objetivo.

De las 5 causas que principales que estarían dando origen a la problemática a atender, se observa que *“Menor oportunidad de empleo”*, *“necesidades económicas”* y *“Mayor necesidad de reforzar conocimiento”*, no son causas de la problemática, si no efectos, ya que la población que no está capacitada para incorporarse al sector productivo tendrá menores oportunidades de empleo, tendrá mayores necesidades económicas, y se genera una mayor demanda para el reforzamiento de las capacidades. De igual forma la causa de segundo nivel *“trabajo mal remunerado”* se considera un efecto de la problemática.

De los 4 principales efectos que son causa de la problemática, se observa que *“Desactualización de conocimientos”* es en sí una causa del problema, ya que la Desactualización propicia que la población no se encuentre capacitada para integrarse al sector productivo.

Derivado de esta situación es necesario que se revise de nueva cuenta el árbol del problema para incluir aquellas causas y efectos que estarían quedando fuera en una primera instancia.

ÁRBOL DEL PROBLEMA ICATQROO



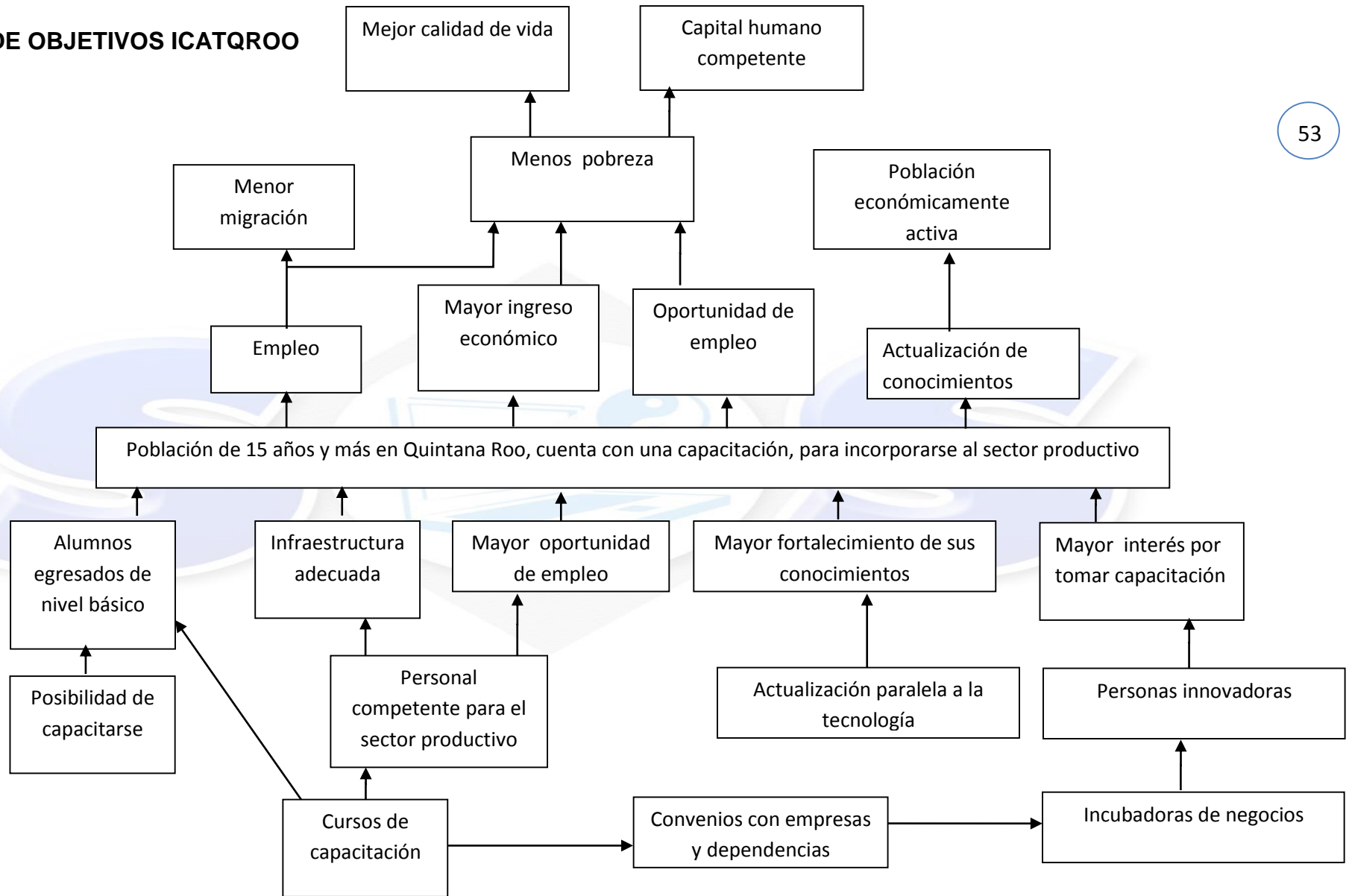
C) Análisis de los objetivos;

Para determinar cuál será este objetivo es necesario haber elaborado el Árbol del Problema, pues a partir de él se elabora el Árbol de Objetivos el cual representa la situación esperada una vez que se ha solucionado el problema.

El procedimiento para la elaboración y análisis del Árbol de Objetivos consiste en transcribir el Árbol del Problema dándole un sentido positivo, de tal manera que ahora las causas serán los medios (raíces del Árbol) para solucionar el problema mismo que se traduce en el objetivo (tronco del Árbol) y los efectos serán los fines (copa del Árbol), es decir, la situación esperada una vez que se le ha dado solución a la problemática. (Aldunate E. Córdoba J, 2011)



ÁRBOL DE OBJETIVOS ICATQROO





D) Análisis de las alternativas;

Una vez que ya se tiene claro cuál es la problemática a resolver, al igual que el objetivo a lograr, el siguiente paso de la MML es determinar cuál es la mejor alternativa para solucionar el problema y así alcanzar la situación deseada.

En el árbol de objetivos se encontraremos diversos medios para alcanzar el objetivo y así alcanzar el fin deseado, sin embargo algunos de estos medios pueden no ser de la competencia de la dependencia planea el ejecutar el proyecto o política pública.

54

La alternativa a seleccionar debe ser aquella que este dentro del ámbito de competencia y que tenga la mayor probabilidad de tener éxito en la solución de la problemática, considerando el grado de factibilidad así como las restricciones presupuestarias. La correcta selección de la alternativa nos llevará a determinar cual es el bien o servicio que se debe proporcionar a la población afectada por la problemática al igual que las acciones necesarias para poder otorgar los bienes o servicios. (SHCP^a, 2010).

Cada uno de los pasos de la MML nos lleva a la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), la cual es la herramienta que concentrará toda información del proyecto o política pública de una manera lógica y organizada.



E) Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)⁶

La Guía para la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados (SHCP, 2012) la MIR es una herramienta de planeación estratégica que sintetiza la MML, y que de manera sencilla:

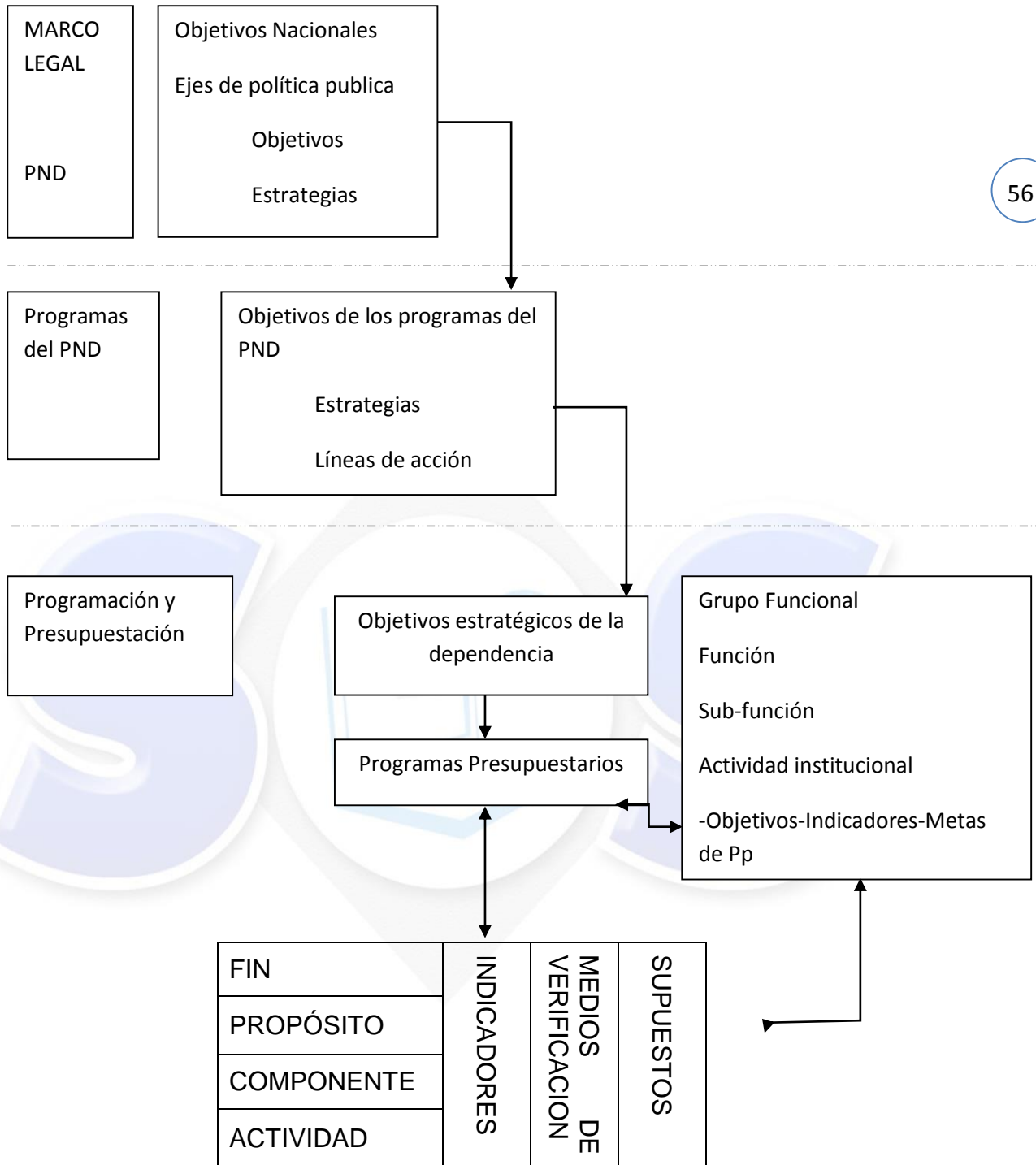
1. Establece el Objetivo de los programas así como su alineación con los objetivos de la planeación nacional estatal
2. En ella se encuentran definidos cuáles serán los bienes y servicios que el programa entregara a la sociedad.
3. Establece indicadores para medir el grado de cumplimiento de los objetivos y metas esperados del programa y que son utilizados en la evaluación.
4. Establece los medios de verificación de la información necesaria para el cálculo de los indicadores
5. Considera los factores externos que podrían afectar directamente el desempeño del programa con esto quedan identificados los riesgos.

55

La MIR está conformada por una matriz de cuatro por cuatro en la cual se encuentran cada uno de los elementos que la conforman. En ella encontremos en la primera columna: Fin, Propósito, Componentes y Actividades; en la segunda columna, Indicadores de desempeño; en la tercera, los medios de verificación y finalmente en la cuarta, los supuestos.

Según el ámbito de gubernamental de que se trate la MIR de los programas se deben alinear al Plan Nacional de Desarrollo cuando se traten de dependencias o programas de la Administración Pública Federal o al Plan Estatal de Desarrollo cuando se trate de dependencias o programas de la Administración Pública Estatal, la lógica que se sigue para alcanzar una correcta alineación es la siguiente:

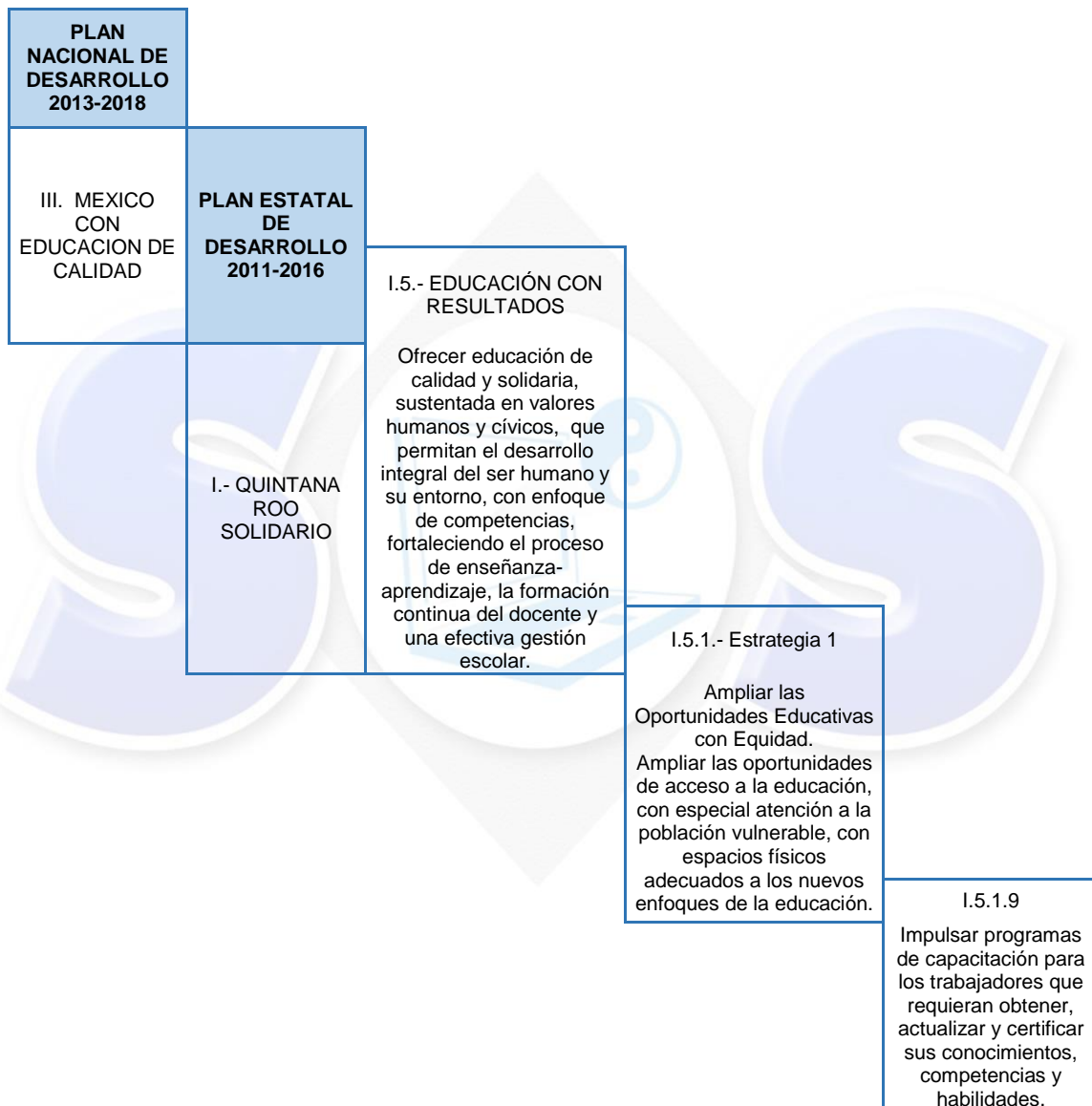
⁶ La Matriz de indicadores para resultados es un esquema que contiene el resumen de un proyecto o programa. Está basada en dos elementos principales, 1) la Lógica Vertical que relaciona las causa y los efectos que intervienen en un problema y corresponde a los cuatro niveles de objetivos (Fin, Propósito, Componentes, Actividades) y a la cuarta columna la de los Supuestos; 2) la Lógica Horizontal que vincula a casa uno de los niveles de objetivos con los elementos de medición Indicadores y Medios de Verificación (División de Planeación y Presupuesto, 2001). Estos elementos se desarrollan más adelante bajo la visión de la SHCP.



Fuente: Diplomado PbR, SHCP, 2012

Alineación Estratégica

El Instituto de Capacitación para el Trabajo de Quintana Roo se encuentra alineado al Plan Estatal del Desarrollo 2011-2016 como a continuación de describe:





Como podemos observar la alineación que guardaran los programas y que se verá reflejada en la MIR se deriva de los documentos de planeación estratégica y normativos.

LÓGICA VERTICAL

La Lógica vertical es aquella que asegura una completa correspondencia entre las acciones que se emprenden en el programa que se orienta para resolver un problema y por ende alcanzar determinados resultados.

58

En la Lógica vertical interviene dos columnas de la MIR: la del resumen narrativo y la de los supuestos. (Aldunate E. Córdoba J., 2011)

En esta etapa es donde se requieren los resultados que se obtuvieron en cada una de las etapas de la MML, principalmente del Árbol de Objetivos pues de este elemento se toman los principales puntos para construir el resumen narrativo para cada nivel de objetivos.

El resumen narrativo corresponde a la primera columna de la MIR en la que se definen los objetivos del programa y responde las preguntas

1. ¿Cuáles son los impactos a los que contribuye el programa, (FIN)?
2. ¿Qué resultados directos se obtienen al solucionar el problema mediante la implementación del programa, (PROPÓSITO)?
3. ¿Qué bienes o servicios entrega el programa, (COMPONENTES)?
4. ¿Cómo se producen estos bienes y servicios, (ACTIVIDADES)?

La sintaxis que se sigue para la elaboración del resumen narrativo para cada nivel de objetivos es (Aldunate E. Córdoba J., 2011):

FIN: En la redacción del resumen narrativo para en objetivo o FIN, el cual es un objetivo superior al que el programa deberá de aportar; se recomienda iniciar con las frases “CONTRIBUIR A”, “APORTAR A”, puesto que por lo general existen otros programas que también aportan a la misma finalidad, es decir, suele suceder que el programa en cuestión no sea el único que pretenda darle solución



a la problemática que presenta la población objetivo. Cabe mencionar que la contribución que el programa realice debe ser claro y específico y no puede tener diversos impactos en la población es decir el FIN es único para cada Matriz de Indicadores de Resultados.

PROPÓSITO: Para el nivel de objetivo del PROPÓSITO en la redacción de un resumen narrativo se acostumbra expresarlo como una situación ya alcanzada donde la población ya con los productos o servicios que el programa genera. La sintaxis que se utiliza es: [población objetivo] + [problemática como situación ya alcanzada]. Al igual que el nivel de objetivo FIN el PROPÓSITO que se plantea en la Matriz de Indicadores para Resultados es único.

59

COMPONENTE: En este nivel de objetivos se pueden tener más de un COMPONENTE que como ya sabemos corresponden a los bienes y servicios que el programa planea entregar a la población que presenta la problemática. Cada COMPONENTE debe ser necesario para el logro de propósito. En el caso en el que PROPÓSITO pueda ser alcanzado si la necesidad de un COMPONENTE este puede ser eliminado de la MIR. Al igual que el PROPÓSITO los COMPONENTES suelen redactarse como una situación ya alcanzada, es decir, expresando que la población ya cuenta con los productos y servicios que el programa planea generar.

ACTIVIDADES: Al igual que en el punto anterior se deben considerar las ACTIVIDADES que sean necesarias para la producción de los COMPONENTES prescindiendo de aquellas que no lo sean, estas se presentan en la MIR consecutivas al COMPONENTE que pertenecen y se deben considerar macro-actividades que incluyan a otras actividades que su ejecución está implícita. En el caso donde una actividad afecte a más de un componente (actividades transversales) se considera válido que estas se repitan dentro de la MIR.

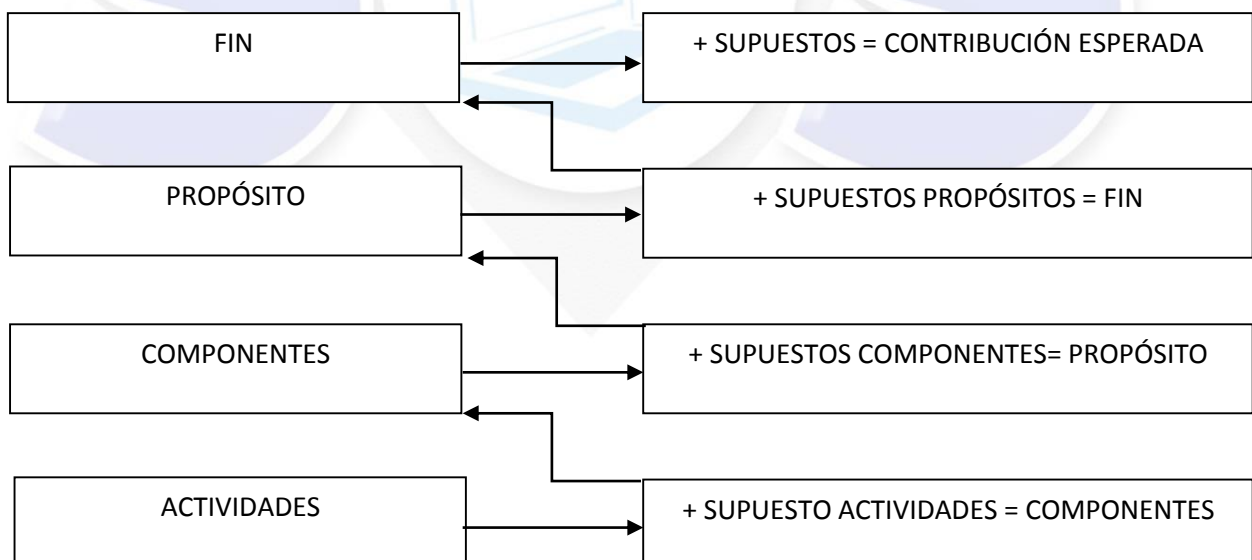
Una vez que se ha terminado con la elaboración del resumen narrativo la Lógica Vertical continua con la incorporación a la MIR los SUPUESTOS, mismos que surgen de la identificación de los riesgos externos a los que se enfrenta el

programa, estos al ser identificados permiten tener el panorama de lo que enfrentará el programa, estos riesgos al ser planteados de manera positiva se transforman en los mencionados SUPUESTOS, es decir se supone que los riesgos no se presentan durante la ejecución del programa y por lo tanto este logra su FIN.

La lectura o interpretación de la Lógica Vertical de la MIR es de abajo hacia arriba y se realiza de la siguiente manera:

1. Si se cumplen las **Actividades** del programa y el **Supuesto** para este nivel de objetivo entonces se llega al **Componente**.
2. Si se cumplen los **Componentes** del programa y el **supuesto** para este nivel de objetivo entonces se llega al **Propósito**.
3. Si se cumplen los **Propósito** del programa y el **supuesto** para este nivel de objetivo entonces se llega al **Fin**.
4. Si se cumple el **Fin** del programa y el **Supuesto** para este nivel de objetivo entonces se llega a los resultados del programa.

Esto se puede ilustrar de la siguiente manera:



A continuación se presenta el análisis de la lógica vertical para la Matriz de Indicadores para Resultados del Instituto de Capacitación para el Trabajo:

Nivel	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin	1 - Contribuir a elevar la capacitación para el trabajo de la población del estado de Quintana Roo			Las personas elevan su calidad de conocimiento laboral
Propósito	1.1 - Población de 15 años y más interesados, han sido capacitados para el trabajo en el estado de Quintana Roo			Las personas consiguen empleo
Componente	1.1.1 - Capacitación, evaluación y certificación para el desarrollo del trabajo en los municipios del estado de Quintana Roo			Las personas concluyen su curso de capacitación en competencias
Actividad	1.1.1.1 - Cursos regulares			Las personas se inscriben y asisten a los cursos regulares
Actividad	1.1.1.2 - Cursos de extensión			Las personas se inscriben y asisten a los cursos de extensión
Actividad	1.1.1.3 - Capacitación acelerada específica			Las personas se inscriben y asisten a los cursos de capacitación acelerada específica
Actividad	1.1.1.4 - Reconocimiento oficial a la competencia ocupacional			Se aplicaron exámenes para reconocer oficialmente la competencia ocupacional de las personas
Actividad	1.1.1.5 - Evaluar estándares de competencia laboral			Se realiza la evaluación de la competencia laboral
Actividad	1.1.1.6 - Certificar estándares de competencia laboral			Se realiza la certificación de la competencia laboral



Lógica Vertical del Instituto:

La Matriz de indicadores para resultados del ICATQROO presenta una lógica vertical débil ya que los objetivos planteados en la columna del resumen narrativo no cumplen con la sintaxis establecida por la Metodología del Marco Lógico.

A nivel de las Actividades se establecen acciones que pueden ser consideradas como COMPONENTES ya que los cursos de capacitación representan los bienes o servicios que entrega el ICATQROO. Los supuestos a los que se encuentran ligados las actividades se consideran adecuadas que son factores externos a la dependencia. Con el cumplimiento de las actividades y la los supuestos de puede lograr el objetivo del nivel componente. Sin embargo como se mencionó, las actividades no son correctas.

A nivel componente no se establece como un bien o servicio ya proporcionado a la población objetivo y se incluyen tres acciones (capacitación, evaluación y certificación) mismas que pueden ser consideradas un bien o servicio por si mismas. El supuesto al que se encuentra ligado el componente es parcialmente correcto ya que únicamente considera el tema de capacitación. El cumplimiento del Componente y del Supuesto es suficiente para el logro del nivel Propósito.

El nivel Propósito cumple con la sintaxis establecida dentro de la metodología de marco lógico y se encuentra relacionada con la problemática que pretende resolver el ICATQROO. El supuesto al que se encuentra ligado el propósito se considera correcto ya que es un factor externo y es necesario que se cumpla para lograr el objetivo planteado a nivel FIN.

El nivel FIN cumple parcialmente con la sintaxis establecida en la metodología de marco lógico ya que inicia con la palabra “*contribuir*” este no menciona mediante que se estaría logrando la contribución. El supuesto que se encuentra ligado al nivel FIN se considera correcto ya que es un factor externo y es necesario que se cumpla para lograr el objetivo planteado.

LÓGICA HORIZONTAL

La Lógica Horizontal vincula el resumen narrativo de cada uno de los objetivos con los indicadores que sean necesarios y suficientes para poder evaluar el grado de cumplimiento de las metas que previamente debieron ser definidas, así mismo cada indicador debe contar con los medios de verificación los cuales deberán ser suficientes y necesarios para obtener la información necesaria para la estimación de los Indicadores. En lo sucesivo, nos enfocaremos en las principales características de los indicadores del desempeño, y de los medios de verificación (Aldunate E. Córdoba J., 2011)

DEFINICION Y TIPO DE INDICADOR POR NIVEL DE OBJETIVOS DE LA MIR

El significado de la palabra “Indicador” es “que indica o sirve para indicar”. Según la Real Academia de la Lengua Española esta palabra proviene del latín “Indicare” y significa “mostrar o significar algo, con indicios o señales”.

Los indicadores de desempeño tienen las características de (Arenas y Herrera, 2010)

- Ser pertinentes, deben medir aspectos relevantes de la gestión y de los bienes y servicios de la dependencia.
- Deben ser confiables, simples y comprensibles
- Permitir la comparación de metas y resultados
- Deben ser económicos en cuanto a la obtención de la información.

Ahora bien un indicador de desempeño puede definirse como:



La Secretaría de Hacienda Y Crédito Público en su portal de internet define un indicador de desempeño como: la expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros (cumplimiento de objetivos y metas establecidas), reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados.

Entonces un indicador del desempeño se utiliza para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos para cada programa público, éste indicador genera la información necesaria para el monitoreo y evaluación del programa, con la finalidad de apoyar la toma de decisiones en la asignación de los recursos.

Como hemos mencionado los indicadores corresponden a la segunda columna de la MIR y se pueden clasificar en estratégicos y de gestión, y la SHCP los define como:

Indicador Estratégico: Mide el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los Pp. Contribuye a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos. Incluye a los indicadores de Fin, Propósito y aquellos de Componentes que consideran apoyos, bienes y/o servicios que impactan directamente a la población o área de enfoque. Impacta de manera directa en la población o área de enfoque (SHCP, 2010).

Indicador de gestión: Mide el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y/o servicios públicos son generados y entregados. Incluye los indicadores de Actividades y aquéllos de Componentes que entregan bienes y/o servicios para ser utilizados por otras instancias (SHCP, 2010).

Derivado de esto el tipo de indicador que corresponde por nivel de objetivos de la MIR es la siguiente:



NIVEL DE OBJETIVO	TIPO DE INDICADOR
FIN	ESTRATÉGICO
PROPOSITO	Estratégico
COMPONENTE	ESTRATÉGICO (cuando considera la entrega de un bien o servicio que incida directamente en la población objetivo) DE GESTIÓN (cuando <u>NO</u> considera la entrega de un bien o servicio que incida directamente en la población objetivo)
ACTIVIDAD	GESTION

FUENTE: SHCP, 2010.

Con los indicadores de desempeño podemos conocer a través de su medición en tres ámbitos de control sobre los programas: proceso, productos y resultados (Arenas y Herrera, 2010).

- **Ámbito de Proceso.** Se refiere a las actividades vinculadas con la ejecución del trabajo realizado para producir los bienes y servicios públicos, incluye procedimientos de compras, procesos tecnológicos, administración financiera, entre otros.
- **Ámbito de Producto.** Se refiere a los bienes y servicios públicos producidos o entregados por el programa a su población objetivo, incluyen las características o atributos más importantes de estos productos. Corresponden al primer resultado de un programa o acción pública.
- **Ámbito del Resultado.** Este puede ser medido como resultado intermedio o final. El resultado intermedio corresponde a los cambios en el comportamiento, estado, actitud o certificación de los beneficiarios una vez recibidos los bienes o servicios de un programa o acción pública. La ocurrencia de estos cambios facilita y hace más probable alcanzar los resultados finales. El resultado final o impacto corresponde a los cambios más permanentes en los beneficiarios debido a los bienes o servicios recibidos e implica un mejoramiento sostenible en las condiciones de dichos beneficiarios.

FICHA TÉCNICA DE LOS INDICADORES

Es un requisito que cada uno de los indicadores que se integren dentro de la MIR cuente con su respectiva ficha técnica la cual sirve para identificar cada indicador para su evaluación y seguimiento, según la Guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos (SHCP, 2010) la ficha técnica debe contener los siguientes elementos:

66

Nombre: Es expresión que identifica al indicador y lo que se espera medir con él. Al redactar el nombre del indicador debemos considerar el no repetir el OBJETIVO que se está midiendo (FIN, PROPÓSITO, COMPONENTE, ACTIVIDAD), debe ser breve, claro y entendible por sí mismo, debe incluir la relación o noción aritmética, es decir, si se trata de un porcentaje, una tasa, un índice, etc.

Dimensión: hace referencia a los aspectos de logro para cada nivel de objetivos, las dimensiones que se consideran para los indicadores son:

Eficacia: mide el nivel de cumplimiento de los objetivos, esta dimensión puede estar presente en todos los niveles de objetivos de la MIR

Eficiencia: mide la relación que existe entre los productos y servicios generados por el programa o proyecto con relación a los insumos y costos necesarios para su elaboración, esta dimensión puede estar presente en los niveles de objetivo PROPOSITO, COMPONENTE, ACTIVIDAD.

Calidad: mide los atributos y propiedades que deben tener los productos y servicios para poder cumplir con los objetivos del programa, esta dimensión se utiliza en el nivel de objetivos de los COMPONENTES.

Economía: mide la capacidad del programa para generar o movilizar adecuadamente los recursos financieros, esta dimensión se utiliza en los niveles de objetivos de COMPONENTES Y ACTIVIDADES.



Definición del Indicador: es la explicación del indicador donde se precisa lo que se pretende medir, del nivel de objetivo al cual se encuentra ligado, nos ayuda a entender la utilidad, su finalidad o el uso del mismo.

Método de Cálculo: consiste en la expresión matemática que establece una relación entre dos o más variables establecidas para el indicador. Debe contener símbolos matemáticos para expresar las operaciones y debe expresar de manera puntual las características de las variables.

67

Unidad de Medida: corresponde a la determinación de la forma en que se quiere expresar el resultado de la medición del indicador, la unidad de medida deberá guardar correspondencia con el método de cálculo.

Frecuencia de Medición: corresponde a la periodicidad con la que se realiza el cálculo del indicador, por lo general se recomienda para cada nivel de objetivo la siguiente periodicidad:

1. FIN: la periodicidad máxima es sexenal, pudiendo ser medido en diferentes periodos, por ejemplo: sexenal, bienal, anual.
2. PROPOSITO: la periodicidad máxima es anual, pudiendo ser medido en diferentes periodos, por ejemplo: anual, semestral.
3. COMPONENTES: la periodicidad máxima es semestral, pudiendo ser medido en diferentes periodos, por ejemplo: semestral, trimestral.
4. ACTIVIDAD: la periodicidad máxima es trimestral, pudiendo ser medido en diferentes periodos, por ejemplo: trimestral, mensual.

MEDIOS DE VERIFICACIÓN

Para completar la lógica horizontal de la MIR es necesario incorporar los medios de verificación, es decir: la fuente de información donde se obtendrán los datos para poder estimar los indicadores. Estas fuentes de información deben ser públicas y de fácil acceso.



Las principales fuentes de información que se pueden utilizar según el manual de la SHCP son:

1. Estadísticas.
2. Materiales publicados.
3. Encuestas.
4. Informes de auditoría.
5. Anuarios estadísticos de cada Dependencia.

La finalidad de incluir en la MIR los medios de verificación de cada indicador es para lograr una mayor calidad en la información que se obtiene de la misma y así poder tener una correcta evaluación de los logros del programa.

Los indicadores de desempeño que se incorporan en la MIR son la herramienta mediante la cual el sector público puede medir los resultados que han obtenido los programas que se implementan por las diversas dependencias. Estos indicadores son la fuente principal de información para la toma de decisiones acerca de la distribución del presupuesto del sector público.

La ficha técnica del indicador es indispensable que esté presente durante los procesos de evaluación pues nos proporciona los datos necesarios para comprender el indicador, calcularlo y sobre todo valorarlo para determinar su grado de pertinencia.

La importancia de los indicadores radica en que nos da la oportunidad evaluar el éxito o fracaso de los programas a través de su cálculo. Con esto se está en condiciones de saber si el programa está teniendo un impacto en el bienestar social, si el presupuesto asignado se justifica en base a su presupuesto. Cuando esto no sucede los indicadores nos dicen que es necesario revisar los programas con la finalidad de mejorarlos.

A continuación se presenta el análisis de la Lógica horizontal de la Matriz de Indicadores para resultados del Instituto de Capacitación para el Trabajo:

FIN:

NIVEL	OBJETIVOS	INDICADORES						AVANCE		Medios de Verificación	Supuestos
		Denominación	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo Dimensión Frecuencia	Meta anual		Realizado al periodo	Avance % anual vs modificada		
						Aprobada	Modificada				
Fin	1 - CONTRIBUIR A ELEVAR LA CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO DE LA POBLACIÓN DEL ESTADO DE QUINTANA ROO	INDFIN2015 - PORCENTAJE DE CAPACITANDOS ATENDIDOS	(CAPACITANDOS ATENDIDOS / TOTAL DE META PROGRAMADA EN EL AÑO EN EL ESTADO) * 100	126 - Alumno Atendido	Estratégico-Eficacia- Anual	100		152.59	52.59	Sesión de la H. Junta Directiva del Instituto	Las perdonas elevan su calidad de conocimiento laboral

El indicador definido para este nivel de objetivo se considera incorrecto ya que aporta información de resultados sobre la incidencia que tiene el programa en la población objetivo, este indicador puede ser utilizado en un nivel de Actividad ya que aporta información correspondiente a la gestión del Instituto. El medio de verificación no cumple con los criterios de la metodología ya que no es un documento de fácil acceso para la población en general. El avance en la meta del indicador reporta que se superó en un 52.59%, esto debido a que se implementó el programa denominado Verano ICATQR, Programas Habilidad, así como la atención a la población vulnerable a través de convenios firmados con los municipios.

PROPÓSITO:

NIVEL	OBJETIVOS	INDICADORES					AVANCE		Medios de Verificación	Supuestos	
		Denominación	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo Dimensión Frecuencia	Meta anual		Realizado al periodo			Avance % anual vs modificada
						Aprobada	Modificada				
PROPÓSITO	1.1 - POBLACIÓN DE 15 AÑOS Y MÁS INTERESADOS, HAN SIDO CAPACITADOS PARA EL TRABAJO EN EL ESTADO DE QUINTANA ROO	INDPRO2015 - PORCENTAJE DE EFICIENCIA TERMINAL	(CAPACITANDOS EGRESADOS / TOTAL CAPACITANDOS INSCRITOS) * 100	315 - Porcentaje de Persona Atendida	Estratégico -Eficacia- Anual	100		125.35	25.35	Sesión de la H. Junta Directiva del Instituto	Las personas consiguen empleo

El indicador definido para este nivel de objetivo se considera incorrecto ya que no aporta información de resultados sobre la incidencia que tiene el programa en la población objetivo, este indicador puede ser utilizado en un nivel de Actividad ya que aporta información correspondiente a la gestión del Instituto. El medio de verificación no cumple con los criterios de la metodología ya que no es un documento de fácil acceso para la población en general. El avance en la meta del indicador reporta que se superó en un 25.35%, debido a que se implementó el programa de verano ICATQR correspondiente al Programa Hábitat, así como a la atención de la población vulnerable de los municipios.

COMPONENTE:

NIVEL	OBJETIVOS	INDICADORES						AVANCE		Medios de Verificación	Supuestos
		Denominación	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo Dimensión Frecuencia	Meta anual		Realizado al periodo	Avance % anual vs modificada		
						Aprobada	Modificada				
COMPONENTE	1.1.1 - CAPACITACIÓN, EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO EN LOS MUNICIPIOS DEL ESTADO DE QUINTANA ROO	INDCOM012015 - PORCENTAJE DE CAPACITACIÓN	(PERSONAS CAPACITADAS EN COMPETENCIAS / PERSONAS INSCRITAS EN LOS MUNICIPIOS) * 100	315 - Porcentaje de Persona Atendida	GESTION-CALIDAD-TRIMESTRAL	100		152.59	52.59	Sesión de la H. Junta Directiva	Las personas concluyen su curso de capacitación en competencias

El indicador definido para este nivel de objetivo se considera correcto ya que aporta información de resultados sobre la incidencia que tiene el programa en la población objetivo, sin embargo esta categorizado como un indicador de *gestión* lo cual no es correcto ya que la capacitación es el principal servicio que otorga el ICATROO por lo que debe ser un indicador Estratégico. El medio de verificación no cumple con los criterios de la metodología ya que no es un documento de fácil acceso para la población en general. El avance en la meta del indicador reporta que se superó en un 52.59%, debido a que se implementó el programa de verano ICATQR correspondiente al Programa Hábitat, así como a la atención de la población vulnerable de los municipios.

ACTIVIDADES:

NIVEL	OBJETIVOS	INDICADORES					AVANCE		Medios de Verificación	Supuestos		
		Denominación	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo Dimensión Frecuencia	Meta anual		Realizado al periodo			Avance % anual vs modificada	
						Aprobada	Modificada					
ACTIVIDAD	1.1.1.1 CURSOS REGULARES	INDREG - PORCENTAJE DE CURSOS REGULARES	(PERSONAS EGRESADAS DE LOS CURSOS REGULARES / PERSONAS INSCRITAS EN LOS MUNICIPIOS) * 100	A	315 - Porcentaje de Persona Atendida	GESTION-CALIDAD-TRIMESTRAL	100		10.69	-89.31	Sesión de la H. Junta Directiva del Instituto	Las personas se inscriben y asisten a los cursos regulares
	1.1.1.2 CURSOS DE EXTENSIÓN	INDEXT - PORCENTAJE DE CURSOS DE EXTENSIÓN	(PERSONAS EGRESADAS DE LOS CURSOS DE EXTENSIÓN / PERSONAS INSCRITAS DE EXTENSIÓN EN LOS MUNICIPIOS) * 100	A	315 - Porcentaje de Persona Atendida	GESTION-CALIDAD-TRIMESTRAL	100		657.26	557.26	Sesión de la H. Junta Directiva del Instituto	Las personas se inscriben y asisten a los cursos de extensión

ACTIVIDAD	1.1.1.3 CAPACITACIÓN ACCELERADA ESPECIFICA	- INDCAE PORCENTAJE DE CURSOS DE CAPACITACIÓN ACCELERADA ESPECIFICA	- PERSONAS EGRESADAS DE CURSOS DE CAPACITACIÓN ACCELERADA ESPECIFICA / PERSONAS INSCRITAS A CURSOS DE CAPACITACION ACCELERADA ESPECIFICA EN LOS MUNICIPIOS) *	315 - Porcentaje de Persona Atendida	GESTION-CALIDAD-TRIMESTRAL	100	47.36	-52.64	Sesión de la H. Junta Directiva del Instituto	Las personas se inscriben y asisten a los cursos de capacitación acelerada específica
ACTIVIDAD	1.1.1.4 RECONOCIMIENTO OFICIAL A LA COMPETENCIA OCUPACIONAL	- INDROCO PORCENTAJE DE RECONOCIMIENTOS OFICIALES A LA COMPETENCIA OCUPACIONAL	- PERSONAS CON RECONOCIMIENTO OFICIAL A LA COMPETENCIA OCUPACIONAL / PERSONAS INSCRITAS PARA RECONOCER OFICIALMENTE LA COMPETENCIA OCUPACIONAL EN LOS MUNICIPIOS) *	315 - Porcentaje de Persona Atendida	GESTION-CALIDAD-TRIMESTRAL	100	31.84	-68.16	Sesión de la H. Junta Directiva del Instituto	Se aplicaron exámenes para reconocer oficialmente la competencia ocupacional de las personas
ACTIVIDAD	1.1.1.5 EVALUAR ESTANDARES DE COMPETENCIA LABORAL	- INDEECL PORCENTAJE DE EVALUACIÓN DE ESTANDARES DE COMPETENCIA LABORAL	- PORCENTAJE-(PERSONAS EVALUADA EN ESTANDARES DE COMPETENCIAS LABORAL / PERSONAS INSCRITAS EN LOS MUNICIPIOS) *	315 - Porcentaje de Persona Atendida	GESTION-CALIDAD-TRIMESTRAL	100	15.15	-84.85	Sesión de la H. Junta Directiva del Instituto	Se realiza la evaluación de la competencia a laboral

ACTIVIDAD	1.1.1.6 - CERTIFICAR ESTANDARES DE COMPETANCIA LABORAL	- INDCECL PORCENTAJE DE CERTIFICACIÓN EN ESTANDARES DE COMPETENCIA LABORAL	- ESTÁNDARES DE COMPETENCIA LABORAL / PERSONAS INSCRITAS EN LOS MUNICIPIOS) * 100	315 - Porcentaje de Persona Atendida	GESTION-CALIDAD-TRIMESTRAL	100	15.75	-84.25	Sesión de la H. Junta Directiva del Instituto	Se realiza la certificación de la competencia a laboral
-----------	--	--	---	--------------------------------------	----------------------------	-----	-------	--------	---	---

Los indicadores definidos para este nivel de objetivo se considera correcto ya que o aporta información de resultados establecidos en sus Resúmenes Narrativos y aportan información sobre la gestión que tiene el ICATROO para el logro de sus objetivos. El medio de verificación no cumple con los criterios de la metodología ya que no es un documento de fácil acceso para la población en general. El avance en la metas de 5 indicadores reporta un nivel de cumplimiento en un rango de 10.69% a 47.36.

En el caso de las actividades 1.1.1.3 CAPACITACION ACELERADA ESPECÍFICA y 1.1.1.4 RECONOCIMIENTO OFICIAL A LA COMPETENCIA OCUPACIONAL y 1.1.1.6 - CERTIFICAR ESTANDARES DE COMPETANCIA LABORAL, la meta no se alcanzó debido a que la demanda de este servicio por parte de las empresas privadas y organizaciones públicas fue escasa.

Implementación del Presupuesto basado en Resultados

Como parte de los trabajos de evaluación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de las dos herramientas establecidos en el Modelo de Términos de Referencia⁷ (TdR).

75

La primera herramienta consiste en la aplicación de un cuestionario, cuyo objetivo es conocer las acciones que se han llevado a cabo dentro de las dependencias del Gobierno del Estado de Quintan Roo en el marco del proceso de implementación del Presupuesto Basado en Resultados.

Cuestionario PbR

1.- ¿Qué reformas se han implementado en su marco normativo para sustentar la aplicación del modelo de PbR-SED?

- Se ha diseñado un programa presupuestario alineado al Plan de Desarrollo Estatal, que proponga una alternativa de solución a una problemática pública o la satisfacción de una demanda social.
- Que los programas y sus asignaciones estén alineados en todo el ciclo presupuestal: planeación – programación – presupuestación – ejercicio – control – seguimiento – evaluación - rendición de cuentas.
- La generación de información para evaluar desempeño y resultados a través del diseño de indicadores vinculados con los distintos niveles de objetivos de los programas y el establecimiento de metas para dichos indicadores cuya comparación servirá de base para el monitoreo y evaluación.

⁷ Elaborados por el Instituto de Evaluación del Desempeño para el ejercicio 2016



- Instrumentar un sistema de monitoreo de indicadores de resultados. (en proceso)

2.- De acuerdo al marco normativo vigente de su entidad administrativa, mencione ¿Cuál es la unidad o área responsable de normar, coordinar y dar seguimiento al cumplimiento del PbR-SED en la entidad?

La Dirección de Planeación a través del Departamento de Programación y Evaluación

3.- ¿Qué tipo de bienes y/o servicios entregan los programas presupuestarios?

Servicios de Capacitación

4.- ¿Qué tipo de estudio se ha implementado en su dependencia para la creación o modificación sustantiva de los programas presupuestarios? ¿Con qué periodicidad?

Seguimiento de Egresados (una vez al año), actualizaciones en las especialidades que se ofertan (una vez al mes)

5.- De acuerdo con el artículo 46 frac. III inciso c, de la ley general de contabilidad gubernamental ¿Cuántos indicadores de resultados y de gestión cuenta su entidad?

La Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) de esta entidad cuenta con nueve indicadores de Gestión y un indicador de Resultados.

6.- ¿Qué programas presupuestarios cuentan con matriz de indicadores para resultados en su entidad administrativa?

E058- Capacitación y Certificación para el Trabajo (Programa Presupuestario del Ejercicio 2015)



7.- ¿Qué criterios estratégicos utiliza para analizar y corregir el incumplimiento de la ejecución detectada en los programas presupuestarios por medio del seguimiento de indicadores de desempeño?

Se concreta un plan de acción orientado a alcanzar la meta estratégica

8.- En caso de detectar áreas de oportunidad en la definición de los indicadores de resultados, ¿Qué estrategia se implementa para sustentar y/o validar su cambio?

77

Se ejecuta la estrategia de ofertar cursos a través del volanteo, publicidad en radio y televisión logrando captar la brecha de oportunidad.

9.- De acuerdo a la implementación de los indicadores de desempeño y/o matriz de indicadores para resultados ¿Cómo ha influido en la toma de decisiones en la planeación estratégica de su entidad administrativa?

El sistema MIR ha servido para planificar y ejecutar a detalle los objetivos y actividades que pudieran ser convenientes para nuestra entidad

10.- ¿El personal de su entidad administrativa ha participado en cursos de capacitación para la implementación del PbR-SED en su entidad administrativa y con qué frecuencia?

Si, una vez al año (curso-taller básico PbR)

11.- El personal responsable de la elaboración del Programa Operativo Anual, ¿Cuenta con los conocimientos para la elaborar la Matriz de Indicadores para Resultados?

Si

12.- ¿Su dependencia cuenta con evaluaciones de desempeño con base en indicadores estratégicos y de gestión?

Si



La valoración de las preguntas se realizara de acuerdo lo establecido en los TdR, por lo que la calificación obtenida por el Instituto de Capacitación es la siguiente ponderación:

Pregunta	Ponderación	Calificación
1 y 2	10%	7.5%
3	10%	10%
4	10%	8%
5, 6,7,8,9	20%	18%
10 y 11	30%	30%
12	20%	20%
Total	100%	9<<<<<<<3.5%

La segunda herramienta consiste en la valoración de la construcción de la Matriz de Indicadores de Resultados, la valoración de la MIR se realiza siguiendo el TdR, mismo que especifica la forma en la cual se determina dicha valoración:

- Respuesta suficiente: Se otorga el valor de 3 a las respuestas positivas, que cumplan en su totalidad con los elementos establecidos en los lineamientos.
- Respuesta insuficiente: Se otorga el valor de 2 a las respuestas que cuenten con un solo elemento establecido en los lineamientos como son: la sintaxis, la frecuencia de medición, la dimensión, método de cálculo y los medios de verificación.
- Respuesta de cumplimiento: Se otorga el valor de 1 a las respuestas que cuentan con una redacción con grado de cumplimiento y no contiene un solo elemento establecido en los lineamientos como son la sintaxis, la frecuencia de medición, la dimensión, método de cálculo y los medios de verificación.
- Respuesta nula: Se otorga el valor de 0 a las respuestas que no contienen los elementos establecidos en los lineamientos.



Valoración de la Matriz de Indicadores de Resultados

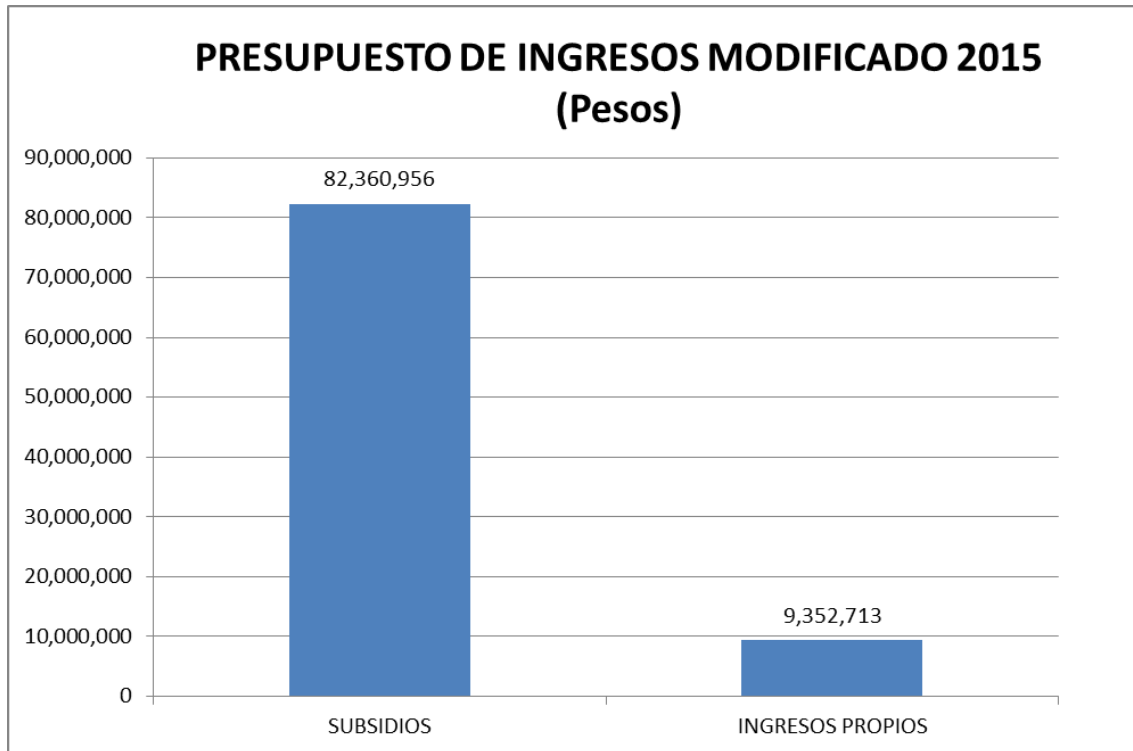
Rubros y Sub-rubros de Evaluación del Cumplimiento de los Elementos de la Matriz de Indicadores	Ponderación		Puntaje	Observaciones
	% por sección	Calificación y % P/Pregunta	Total	
I). Planeación Estatal de Desarrollo	25%	8.3%	25%	
1.1 El objetivo del eje de política pública del PED al cual está vinculado el programa está identificado	3	3	8.3%	
1.2 El objetivo sectorial, institucional, especial o regional al cual está vinculado el programa está identificado	3	3	8.3%	
1.3 El objetivo estratégico de la dependencia o entidad al cual está vinculado el programa está identificado	3	3	8.3%	
II). Fin	15%	2.5%	10.0%	
2.1 La matriz cuenta con la descripción y sintaxis del objetivo a nivel de Fin	3	1	0.8%	La redacción no cumple con la sintaxis establecida en la MML
2.2 La matriz cuenta con indicadores a este nivel de objetivo	3	1	0.8%	El indicador no aporta información relativa a la incidencia que el programa tiene en la población objetivo.
2.3 Los indicadores de Fin tienen especificada su fórmula de cálculo	3	3	2.5%	
2.4 Los indicadores de Fin tienen especificada su frecuencia de medición	3	3	2.5%	
2.5 La matriz tiene especificados los medios de verificación para cada uno de los indicadores a nivel de Fin	3	1	0.8%	Los medios de verificación deberán ser fuentes de consulta de fácil acceso a la población en general.
2.6 La matriz tiene especificados los supuestos necesarios para la sostenibilidad de la contribución realizada por el programa al logro del Fin	3	3	2.5%	
III). Propósito	15%	2.5%	11.7%	
3.1 La matriz cuenta con la descripción del objetivo a nivel de Propósito que especifica, como sujeto, cuál es la población objetivo del programa y como predicado (verbo), la manera como el programa le impacta (el complemento)	3	3	2.5%	
3.2 La matriz cuenta con indicadores a este nivel de objetivo	3	1	0.8%	El indicador no aporta información relativa a la incidencia que el programa tiene en la población objetivo.
3.3 Los indicadores de Propósito tienen especificada su fórmula de cálculo	3	3	2.5%	
3.4 Los indicadores de Propósito tienen especificada su frecuencia de medición	3	3	2.5%	
3.5 La matriz tiene especificados los medios de verificación para cada uno de los indicadores a nivel de Propósito	3	1	0.8%	Los medios de verificación deberán ser fuentes de consulta de fácil acceso a la población en general.
3.6 La matriz tiene especificados los supuestos a nivel de Propósito que permiten cumplir con el Fin	3	3	2.5%	



IV). Componentes	30%	5.0%	17%	
4.1 Tiene especificados la sintaxis, identificando los bienes o servicios que el programa entrega a sus beneficiarios	3	1	1.7%	La redacción no cumple con la sintaxis establecida en la MML, además de incluir más de un elemento en la redacción (capacitación, evaluación y certificación)
4.2 La matriz cuenta con indicadores para cada uno de sus Componentes	3	1	1.7%	El indicador no aporta información relativa a la incidencia que el programa tiene en la población objetivo. Además de solo medir la capacitación, dejando de lado la evaluación y certificación.
4.3 Los indicadores de Componentes tienen especificada su fórmula de cálculo	3	3	5.0%	El indicador no expresa una fórmula matemática
4.4 Los indicadores de Componentes tienen especificada su frecuencia de medición	3	3	5.0%	
4.5 La matriz tiene especificados los medios de verificación para cada uno de los indicadores de Componentes	3	1	1.7%	Los medios de verificación deberán ser fuentes de consulta de fácil acceso a la población en general.
4.6 La matriz tiene especificados los supuestos a nivel de Componentes que permiten cumplir con el Propósito	3	1	1.7%	
V). Actividades	15%	2.5%	11.7%	
5.1 La matriz tiene especificadas las Actividades correspondientes a cada Componente	3	1	0.8%	La redacción no cumple con la sintaxis establecida en la MML, existen actividades que pueden ser consideradas como componentes.
5.2 La matriz cuenta con indicadores para cada una de sus Actividades	3	3	2.5%	
5.3 Los indicadores de Actividades tienen especificada su fórmula de cálculo	3	3	2.5%	
5.4 Los indicadores de Actividades tienen especificada su frecuencia de medición	3	3	2.5%	
5.5 La matriz tiene especificados los medios de verificación para cada uno de los indicadores de Actividades	3	1	0.8%	
5.6 La matriz tiene especificados los supuestos a nivel de Actividades que permiten cumplir con los Componentes	3	3	2.5%	
TOTAL 5 RUBROS DE CUMPLIMIENTO	100%		75%	

Con base la utilización de estas dos herramientas se puede conocer que el Instituto de Capacitación para el Trabajo cuenta con un nivel de implementación del PbR de 84.25%.

Análisis Financiero



Fuente: Elaboración propia con datos del ICATQROO

TOTAL DE INGRESOS \$91' 713,669.00

Como se observa en la gráfica, el Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Quintana Roo tiene una gran dependencia de los ingresos por subsidios Federales y Estatales, los cuales representan un 89.80% del total, los ingresos propios representan un 10.20%.

Durante el ejercicio 2015⁸ el presupuesto del Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Quintana Roo se ejerció a través de una finalidad: Desarrollo Social, la cual considera función Educación.

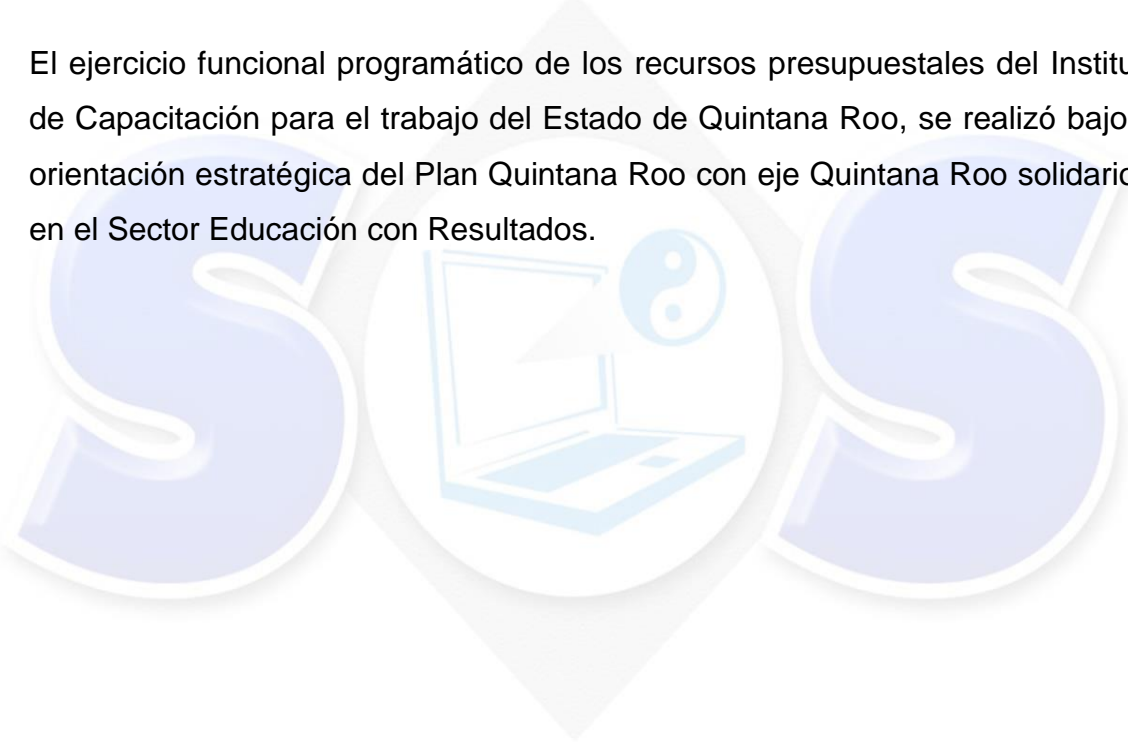
⁸ No fue posible realizar una comparación del Avance financiero con los ejercicios 2013 y 2014, debido a que la información del 2013, no fue proporcionada. No se hacen comentarios respecto a la información físico-financiera, debido a que esta no fue proporcionada por el Instituto.



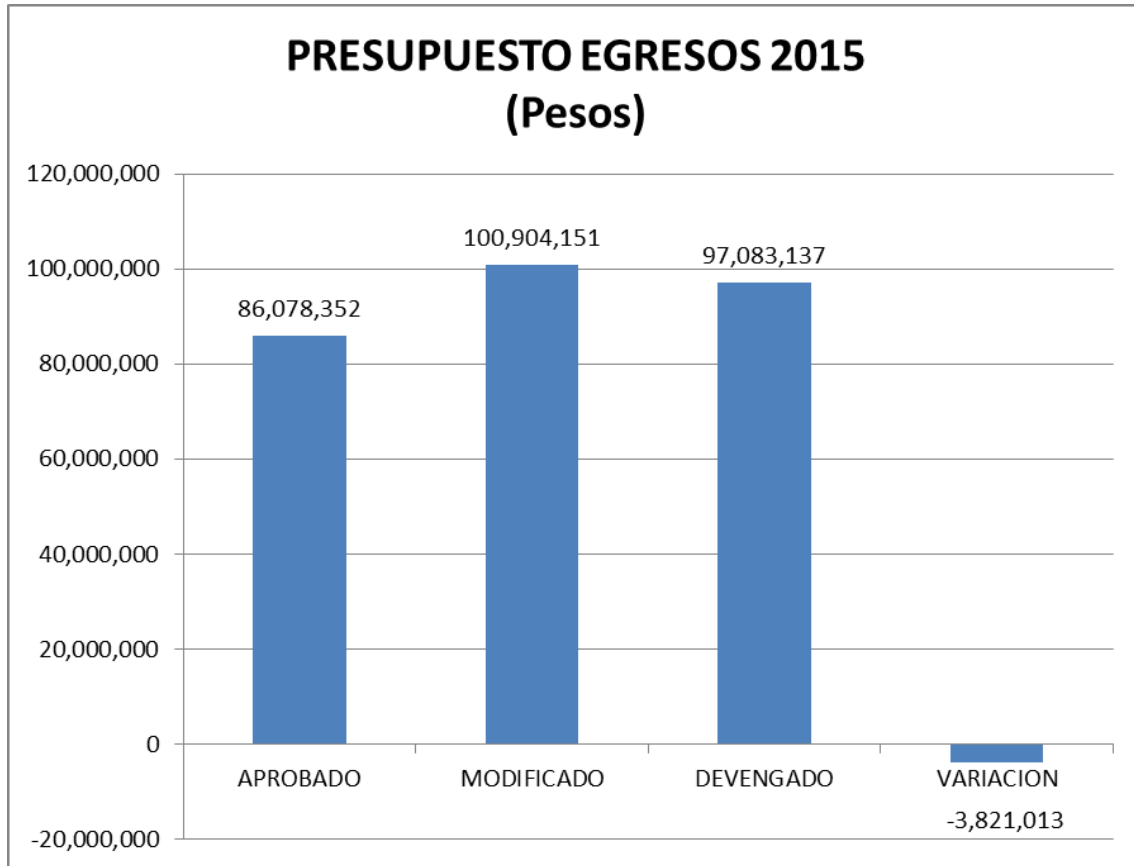
La finalidad Desarrollo social registró un monto de recursos ejercidos, equivalente al 95.3% del presupuesto total pagado, y significó un incremento de 7.5%, respecto al presupuesto aprobado. Lo anterior refleja el carácter prioritario en la asignación y ejercicio de los recursos para atender las actividades fundamentales del sector Educativo.

La realización de dichas funciones se llevó a cabo mediante programas presupuestarios, mismos que se operaron mediante procesos y proyectos con los que se generaron los bienes y servicios(componentes), mismos que tienen como responsables de su ejecución las diversas unidades administrativas del Instituto de Capacitación para el trabajo del Estado de Quintana Roo.

El ejercicio funcional programático de los recursos presupuestales del Instituto de Capacitación para el trabajo del Estado de Quintana Roo, se realizó bajo la orientación estratégica del Plan Quintana Roo con eje Quintana Roo solidario y en el Sector Educación con Resultados.



ANALISIS DEL EJERCICIO DEL PRESUPUESTO DE EGRESOS 2015

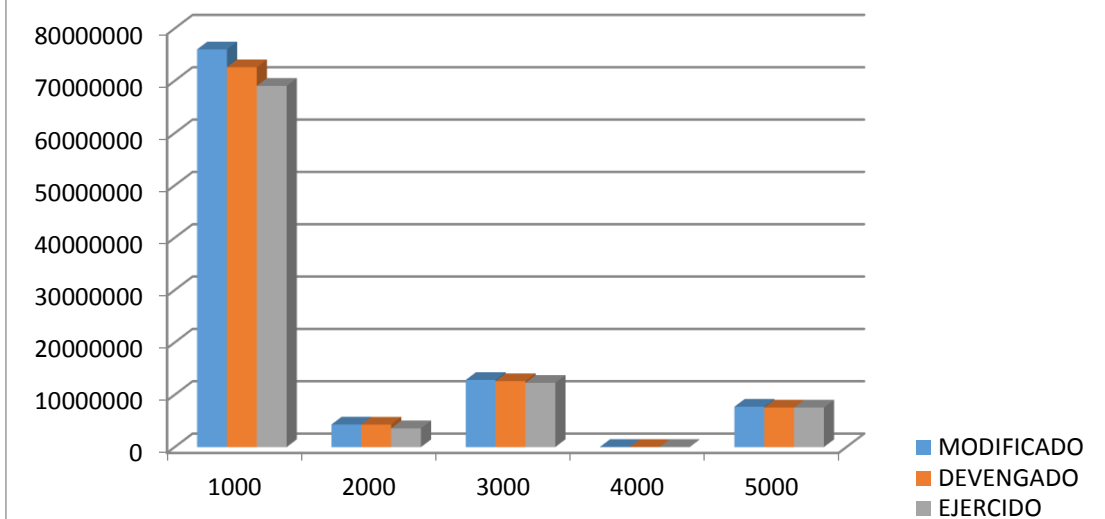


Fuente: Elaboración propia con datos del ICATQROO

En el Ejercicio 2015, el presupuesto de egresos aprobado del Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Quintana Roo, fue de \$86'078,352.00 teniendo ampliación de \$14'825,799.00, mismo que representa un incremento del 17.22%, quedando un presupuesto modificado de \$100'904,150.00.

El Presupuesto devengado fue por la cantidad de \$97'083,137.00, generando una variación de \$3'821,013.00, lo cual representa un 3.79% del presupuesto modificado.

**PRESUPUESTO DE EGRESOS EJERCICIO 2015
POR CAPITULO
(Pesos)**



Fuente: Elaboración propia con datos del ICATQROO

SERVICIOS PERSONALES CAPITULO 1000 \$ 76'004,713.00

Los Servicios Personales, representan el 75.32% del total del presupuesto modificado del Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Quintana Roo.

MATERIALES Y SUMINISTROS CAPITULO 2000 \$4'313,413.00

Los Materiales y Suministros, representan el 4.27% del total del presupuesto modificado del Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Quintana Roo.



SERVICIOS GENERALES CAPITULO 3000 \$12´827,206.00

Los Servicios Generales, representan el 12.71% del total del presupuesto modificado del Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Quintana Roo.

**TRANSFERENCIAS, ASIGNACIONES, SUBSIDIOS Y OTRAS AYUDAS
CAPITULO 4000 \$41,665.00**

85

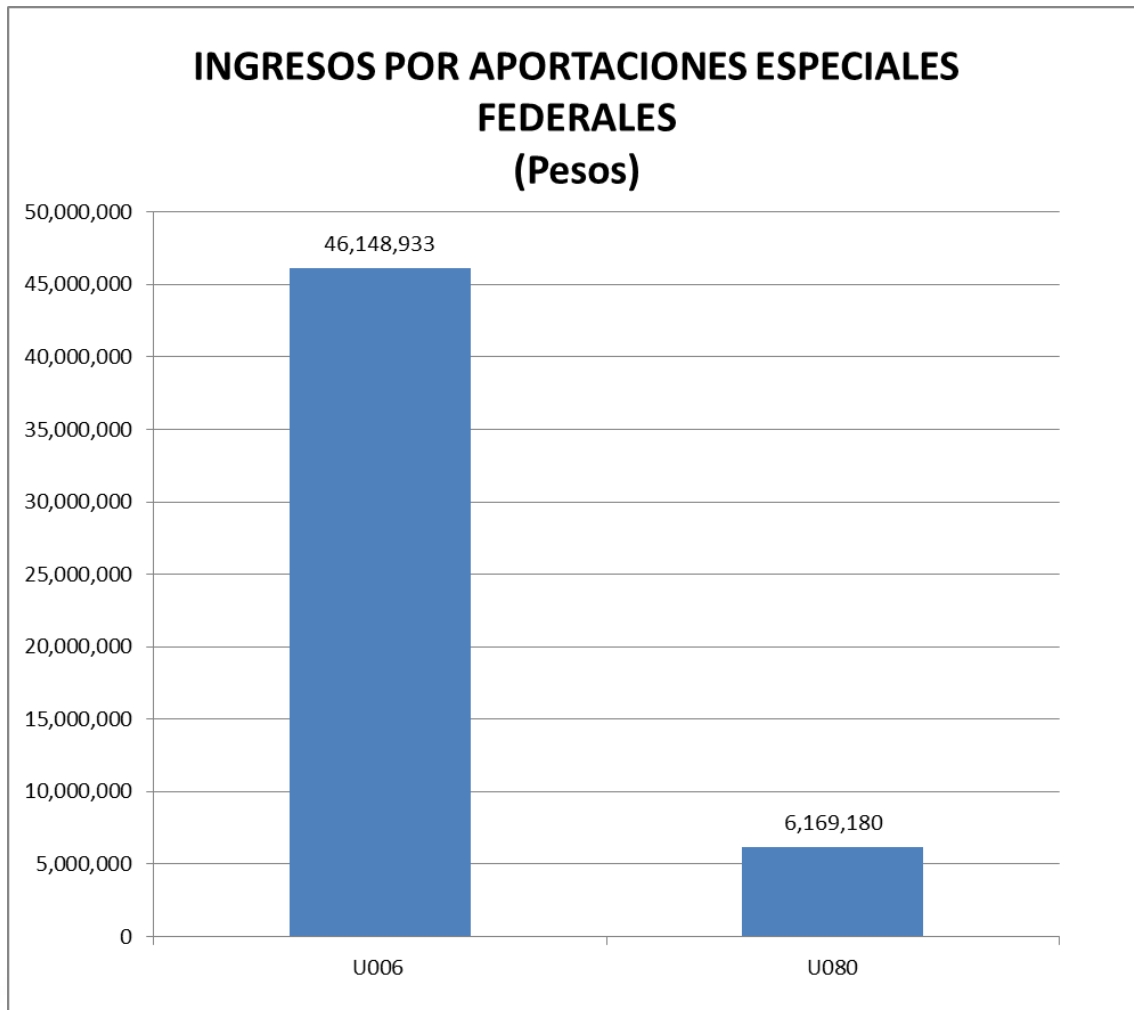
Las Transferencias, Asignaciones, Subsidios y Otras Ayudas, representan el 0.05% del total del presupuesto modificado del Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Quintana Roo.

BIENES MUEBLES, INMUEBLES E INTANGIBLES CAPITULO 5000

\$7´ 717,154.00

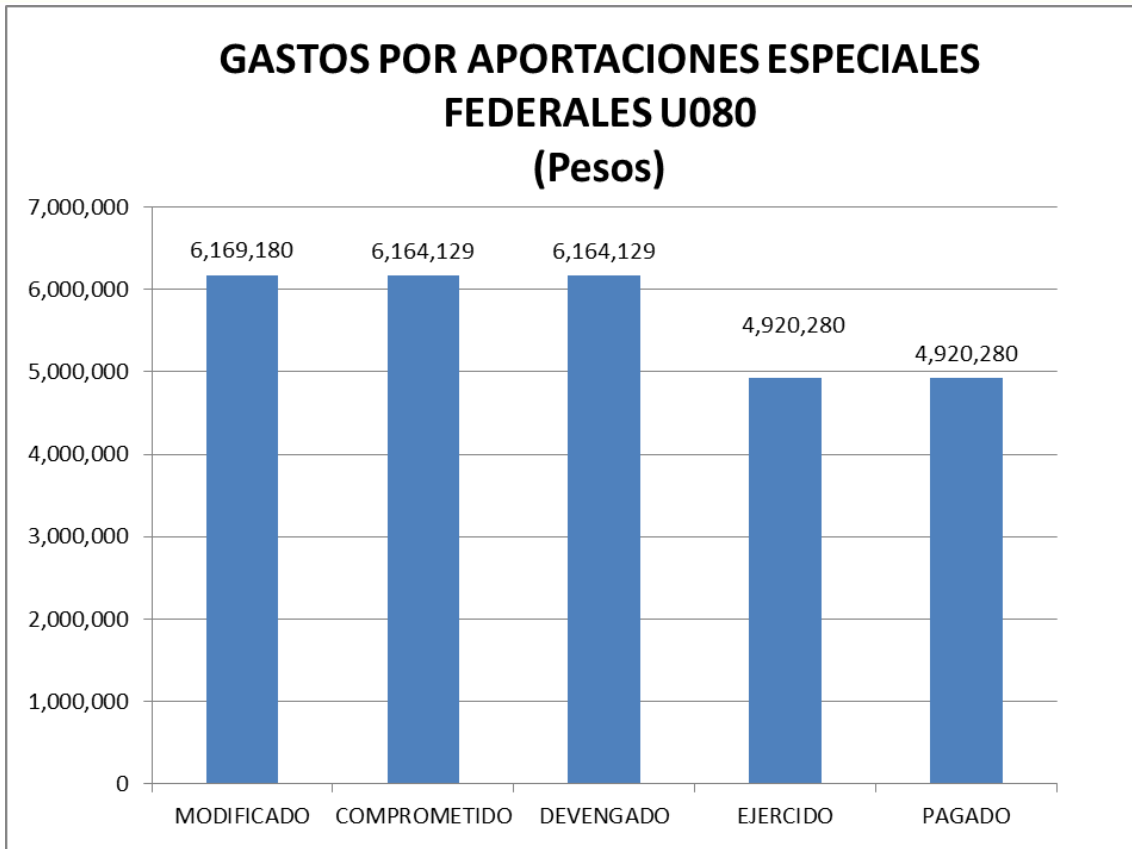
Los Bienes Muebles, Inmuebles e Intangibles, representan el 7.65% del total del presupuesto modificado del Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Quintana Roo.

La distribución anterior se considera adecuado, toda vez que refleja el carácter prioritario en la asignación y ejercicio de los recursos para atender las actividades fundamentales del sector Educativo de nivel Medio Superior en el Estado.



En el Ejercicio 2015, el Instituto Capacitación para el Trabajo del Estado de Quintana Roo, recibió Ingresos por Aportaciones Especiales Federales por la cantidad de \$ 52' 318,113.00.

Correspondiendo el 88.20 % a Aportaciones del Ramo 11 (U006) **Apoyo para la Operación de Programas Federales para la Educación Media Superior y Superior Tecnológica** y 11.80 % a Aportaciones del programa (UO80B) **Apoyo Financiero Extraordinario no Regularizable**.



En lo que respecta al Presupuesto Modificado de Gastos por Aportaciones Especiales Federales (UO80B) del Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Quintana Roo, el 97.94% corresponde al Capítulo 1000 Servicios Personales y el 2.06% corresponde al Capítulo 3000 Servicios Generales.



Focalización y Cobertura

El Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Quintana Roo, tiene ubicadas sus oficinas de la Dirección General en la Avenida Héroes # 368, Colonia A. López Mateos C.P. 77010 en la Cd. de Chetumal, Quintana Roo, México.

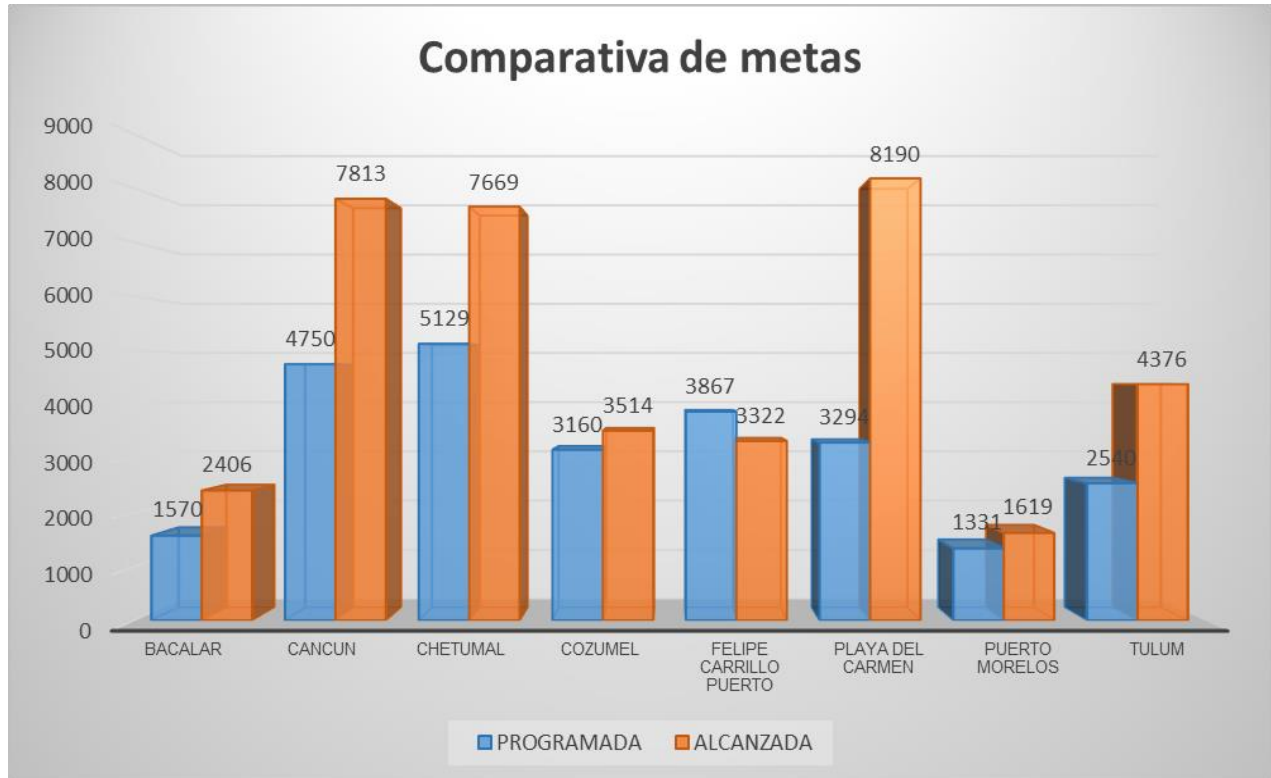
88

Capacitación y certificación para el trabajo.

El programa fue creado para ampliar las oportunidades de acceso a la educación, con especial atención a la población vulnerable, con espacios físicos adecuados a los nuevos enfoques de la educación con la finalidad de impulsar Programas de Capacitación para los Trabajadores que requieran obtener, actualizar y certificar sus conocimientos, competencias y habilidades, a través de ocho Unidades de Capacitación para el Trabajo, distribuidos en los municipios de Othón P. Blanco, Felipe Carrillo Puerto, Tulum, Solidaridad, Cozumel, Benito Juárez y Bacalar.

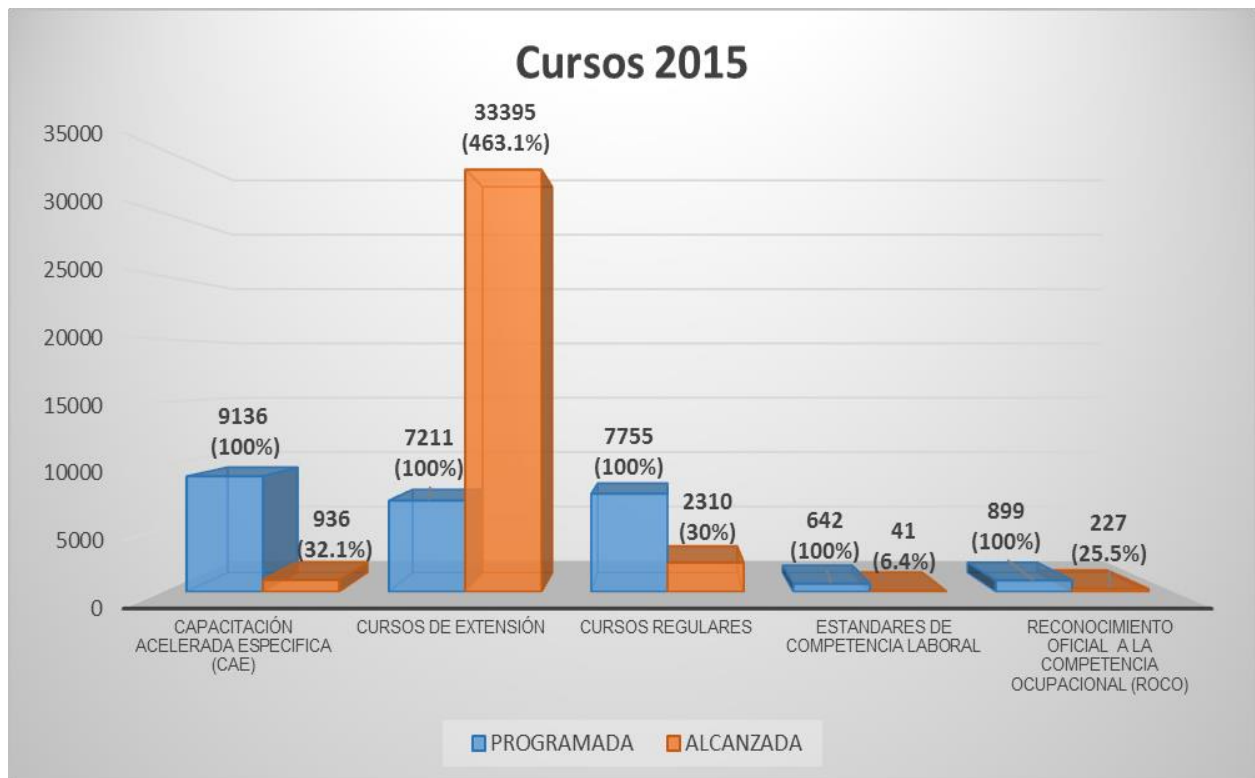
Durante el Ejercicio Fiscal 2015 el ICATQR, atendió a un total de 38,909 personas en todo el estado, lo que representa un aumento del 151.7 % de la meta atendida respecto a la meta programada. El 79 % de la población atendida en todo el estado corresponde a mujeres y el 21 % restante a hombres.

COMPARATIVO DE META PROGRAMADA VS META ALCANZADA POR UNIDAD DE CAPACITACIÓN.



La Unidad con mayor crecimiento en capacitados fue Playa del Carmen con el 248.6 % de lo programado y la que tuvo un decremento del 14.09% fue Felipe Carrillo Puerto.

A través del Programa de Capacitación y Certificación para el Trabajo, se lograron los siguientes resultados:



Los Cursos de Extensión fueron los más demandados y consisten en la actualización y fortalecimiento de nuevas técnicas o procedimientos de trabajo y que están encaminadas a fortalecer las especialidades autorizadas por la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo (DGCFT). En el Ejercicio Fiscal 2015 el ICATQR a través de las Unidades de capacitación, logró capacitar a 33,395 personas, por lo que alcanzó 463.1% de lo programado; esto se logró, en gran parte, a la implementación y ejecución del programa "Verano en ICAT", en todo el estado.

El de menor demanda fue Los Estándares de Competencia Laboral, son el documento oficial aplicable en toda la República Mexicana, que servirá como referente para evaluar y certificar la competencia de las personas.



En el Ejercicio Fiscal 2015 el ICATQR logró 41 evaluaciones, por lo que registró un 6.4 % global de lo programado en éste objetivo; porcentaje que se originó a la falta de apoyos federales a las empresas privadas en el rubro de evaluaciones y certificaciones en todo el estado.

COBERTURA

Se efectuaron convenios de coordinación con:

- Los 10 municipios del Estado.
- El IQM.
- Sistema DIF Estatal.
- Sistemas DIF de los municipios de Benito Juárez, Cozumel, Solidaridad, José María Morelos y Tulum.
- Instituto Tecnológico Superior de Felipe Carrillo Puerto.
- Secretaría del Gobierno del Estado.
- Comisión Estatal de Derechos Humanos.
- Centro Regional de Educación Normal Bacalar.
- Delegación del ISSSTE del Estado.
- Campañas de Promoción de Servicios en todo el Estado.

Se implementó el Programa Verano en ICAT, dando cursos gratuitos en todo el Estado, lo que hizo se rebasará la meta programada de la población objetivo para el ejercicio 2015.

Principales hallazgos

1. Durante el ejercicio 2015 el Instituto estuvo operando con una estructura autorizada en Febrero 2014, estando en proceso de revisión y dictaminación en el ejercicio 2015 las modificaciones necesarias al Decreto de Creación, Reglamento Interior, Manual de Organización y Manual de Procedimientos del Instituto, tal como lo marca la normatividad. A la fecha de elaboración de esta Evaluación no contaban con el Manual Organizacional actualizado.
2. El Instituto no cuenta con un Plan de Desarrollo Institucional, lo que no permite definir su alineación y directrices que conduzcan al Instituto al logro de su Misión.
3. Los reportes de avance de metas del POA y de los Indicadores corresponden a fuentes oficiales de la SEFIPLAN (Sistema Estatal de Integración del Programa Operativo Anual y el Sistema de Control y Seguimiento); se contó con evidencia documental que respalda los resultados en un 95%.
4. El Instituto cuenta con información financiera, sin embargo ésta no cumple al 100% con las normas establecidas por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC).
5. Los reportes estadísticos presentados por el Instituto para el análisis de la cobertura y focalización en la presente Evaluación no cuenta con una segmentación de su población objetivo según su género.

Análisis FODA

FORTALEZAS

- El Instituto tiene cobertura en los diez municipios que integran el Estado de Quintana Roo, y se encuentra organizada en 8 unidades de capacitación y 5 acciones móviles lo que permite brindar los programas de capacitación a un gran número de la población.
- El Instituto cuenta con matrices de indicadores para resultados lo que permite organizar sus objetivos, indicadores y la medición de sus metas.
- El Instituto cuenta con un marco normativo y jurídico que justifica y le da las facultades necesarias para poder cumplir con sus objetivos.
- El Instituto tiene una estructura orgánica que permite la comunicación y un mayor acercamiento entre las Unidades Responsables, para lograr sus objetivos.

93

OPORTUNIDADES

- El ICAT cuenta con la aplicación de la MIR herramienta que permite hacer una mejor planeación estratégica a través de los indicadores de gestión y estratégicos, sin embargo esta puede ser mejorada si se sigue lo establecido mediante la Metodología del Marco Lógico.
- El Instituto participa en proyectos convenidos con diferentes autoridades municipales, lo que contribuye a incrementar su matrícula.

DEBILIDADES

- El Instituto no cuenta con un Plan de Desarrollo Institucional, lo que no permite definir las directrices que conduzcan al Instituto al logro de la misión para el cual fue creado dentro de los estándares de calidad que exige la sociedad actual.
- La falta de planeación adecuada obstaculiza el cumplimiento de los programas y cursos que lleva a cabo.
- El Instituto cumple con su obligación de reportar mediante los sistemas establecidos el grado de avance de sus actividades, sin embargo no se cuentan con evidencias documentales suficientes que respalden esta información.

94

AMENAZAS

- Por la ubicación del Estado, se encuentran bajo la constante amenaza del impacto de huracanes.
- Competencia con otras instituciones de capacitación para el trabajo (CECATI), entre otras.
- Situación económica del país ya que se pueden presentar recortes al presupuesto de egresos de la federación, así como retrasos en la ministración del recurso, lo que conlleva hacer planes de austeridad.



Aspectos Susceptibles de Mejora

EVALUACIÓN DEL EJERCICIO 2014	AVANCE QUE SE REPORTA
1.- Dar seguimiento a los trámites correspondientes para la actualización de su Decreto de Creación, Reglamento Interior, Manual de Organización y Manual de Procedimientos del Instituto.	1.- El Decreto de Creación se actualizó y se publicó en el mes de abril del 2016, quedando en proceso de revisión por las autoridades pertinentes del Reglamento Interior. Así mismo se informa que el Manual de Organización y Manual de Procedimientos se encuentran en proceso.
2.- Elaborar reportes y expedientes de las evidencias que respalden los avances de las metas en el POA y de la matriz de indicadores para resultados (MIR), para cada proceso.	2.- Los reportes y expedientes de las evidencias que respalde los avances de las metas en el POA y de la matriz de indicadores para resultados (MIR), para cada proceso, se encuentran en cada Unidad de Capacitación.
3.- Implementar el Sistema de Armonización de la Contabilidad Gubernamental para poder cumplir al 100% como lo establece el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC).	3.- Ya se encuentra en marcha y operando al 100% el Sistema de Armonización Contable como lo establece el CONAC.
4.- Capacitar al personal responsable de la elaboración de la matriz de indicadores para resultados (MIR). Y así contar con una herramienta que permita evaluar los resultados obtenidos por el Instituto.	4.- Actualmente se tiene capacitado al personal responsable de elaborar la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).
5.- Que las Unidades responsables de la elaboración del POA trabajen en conjunto para que sus procesos sean congruentes y acordes a la operatividad del Instituto.	5.- Cada unidad de Capacitación de este Instituto trabaja de manera sincronizada en la elaboración del POA.
6.- Elaborar un Plan de Desarrollo Institucional que lo distinga y permita definir las directrices que conduzcan al Instituto al logro de la Misión para el cual fue creado dentro de los estándares de calidad que exige la sociedad actual.	6.- En proceso.



Recomendaciones

1. Dar seguimiento a los trámites correspondientes para la actualización de su Decreto de Creación, Reglamento Interior, Manual de Organización y Manual de Procedimientos del Instituto.
2. Elaborar un Plan de Desarrollo Institucional que lo distinga y permita definir las directrices que conduzcan al Instituto al logro de la Misión para el cual fue creado dentro de los estándares de calidad que exige la sociedad actual.
3. Capacitar al personal responsable de la elaboración de la matriz de indicadores para resultados (MIR). Para poder establecer indicadores en todos los niveles y así contar con una herramienta que permita evaluar los resultados obtenidos por la Instituto. Que las Unidades Responsables de la elaboración del POA trabajen en conjunto para que sus procesos sean congruentes y acordes a la operatividad de la Universidad.
4. Implementar el Sistema de Armonización de la Contabilidad Gubernamental para poder cumplir al 100% como lo establece el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC).
5. Implementar las herramientas necesarias para contar con información estadística de la población objetivo según el género.



Bibliografía

1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
2. Ley General de Educación.
3. Ley de Planeación Federal.
4. Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.
5. Ley General de Contabilidad Gubernamental.
6. Secretaría de Hacienda y Crédito Público, (2010) Cédula: Conceptos básicos del Presupuesto basado en Resultados-Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED). México, Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
7. Secretaría de Hacienda y Crédito Público, (2010) Guía para el diseño de Indicadores Estratégicos. México, Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
8. Secretaría de Hacienda y Crédito Público, (2010) Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para resultados. México, Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
9. Manual de programación-presupuestación Sección I.
10. Secretaría de Finanzas y Planeación (2014). Lineamientos generales para la programación-presupuestación del gasto público para el ejercicio Fiscal 2014. Quintana Roo México, Secretaría de Finanzas y Planeación.
11. Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Quintana Roo.
12. Ley de Presupuesto Contabilidad y Gasto Público del Estado.
13. Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Quintana Roo.
14. Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado.
15. Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Quintana Roo.
16. Ley de Educación para el Estado de Quintana Roo.



17. Decreto de Creación del Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Quintana Roo.
18. Convenio de Coordinación para la creación, operación y apoyo financiero del Instituto de Capacitación para el Trabajo del estado de Quintana Roo.
19. Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.
20. Plan Estatal de Desarrollo 2013-2016.
21. Reglamento Interior del Instituto.
22. Reglamento General de Unidades del Instituto.
23. Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación Específica del Desempeño de Fondos y Programas 2016 del Gobierno del Estado de Quintana Roo.

SITIOS VISITADOS EN LA WEB

http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/sitio_pbr/Paginas/gestion_resultados.aspx

<http://www.icatqr.edu.mx/portal/transparencia/transparencia.php>