



SEDE
SECRETARÍA DE DESARROLLO
ECONÓMICO



Evaluación de desempeño a los indicadores estratégicos y de gestión utilizados para medir el nivel de cumplimiento de objetivos y metas de los programas realizados con recursos públicos federales del Fondo de Aportaciones del Ramo 10.- Economía y Ramo 38, correspondientes al ejercicio fiscal 2015

**FORMATO PARA LA DIFUSIÓN DE
LOS RESULTADOS**

CONTENIDO

1. Descripción de la evaluación.....	3
2. Principales hallazgos de la evaluación.....	7
3. Conclusiones y recomendaciones de la evaluación.....	11
4. Datos de la Instancia evaluadora	15
5. 5. Identificación del Programa	15
6. 6. Datos de Contratación de la Evaluación	16
7. 7. Difusión de la evaluación	16

INFORME TÉCNICO

Para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones

1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN	
1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación de desempeño a los indicadores estratégicos y de gestión utilizados para medir el nivel de cumplimiento de objetivos y metas de los programas realizados con recursos públicos federales del Fondo de Aportaciones del Ramo 10.-Economía y Ramo 38, correspondientes al ejercicio fiscal 2015	
1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa): 23 de mayo de 2016	
1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa): 30 de noviembre de 2016	
1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:	
Nombre: Contador Rubén Azueta	Unidad administrativa: Instituto de Evaluación del Desempeño de Quintana Roo (IEDQROO)
1.5 Objetivo general de la evaluación: El objetivo de la presente evaluación es realizar un análisis integral que permita, mediante trabajo de gabinete y entrevistas, un seguimiento de la ejecución y aplicación de los recursos del ramo 10 y ramo 38 así como una valoración del desempeño de la Secretaría del Desarrollo Económico. Para ello se realiza una evaluación que va de lo general (los aspectos institucionales de la SEDE) a lo particular (los recursos del ramo 10 y del ramo 38), obteniendo un informe final y uno ejecutivo para cada programa/fondo evaluado.	
1.6 Objetivos específicos de la evaluación: Los objetivos específicos de la evaluación a la Secretaría de Desarrollo Económico son: <ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar el proceso de planificación para el cumplimiento de los objetivos del fondo y programa. 2. Reportar los principales resultados y productos, mediante el análisis de los indicadores de resultados, los indicadores de servicios y de gestión. 3. Analizar los avances a través del tiempo, en materia de resultados, de indicadores acorde a la información disponible. 4. Analizar el presupuesto disponible y ejecutado en general y por fuente de financiamiento 5. Mostrar los avances en materia de focalización y cobertura. 6. Identificar las principales fortalezas y retos de los programas a través del análisis FODA 	

7. Emitir recomendaciones para la futura toma de decisiones (identificación de las áreas de mejora).

1.7 Metodología utilizada en la evaluación:

La metodología utilizada es la establecida por el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) la cual permite orientar el análisis con herramientas utilizadas en la Administración Pública Federal apegadas a marco normativo emitido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Función Pública y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social (CONEVAL), para aplicar una gestión basada en resultados de manera que se pueda reflejar el logro, o no, de los efectos esperados desde su etapa inicial.

Instrumentos de recolección de información:

Se Utilizaron dos instrumentos, un guion de preguntas para dirigir una entrevista a actores responsables e involucrados en la ejecución de las acciones del fondo y de la dependencia y el otro instrumento se refiere a un cuestionario tomado de los Términos de Referencia para la Evaluación Específica del Desempeño de Fondos y Programas 2016 del Gobierno del Estado de Quintana Roo para medir el nivel de avance en la implementación del Presupuesto Basado en Resultados.

Cuestionarios_X_Entrevistas__ Formatos__ Otros__ Especifique:

I. Guion para entrevista a actores clave en la Secretaría de Desarrollo Económico, para el Proceso de Evaluación Externa a las acciones realizadas con el ramo 10 y ramo 38 del ciclo fiscal 2015 a través de los Indicadores Estratégicos y de Gestión para medir el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas de la dependencia en específico..

Diseño	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué documento institucional considera que menciona con más claridad y mayor sustento la problemática que busca solucionar la Institución, así como los objetivos a lograr? Cite 2. ¿Cuentan con un diagnóstico previo sobre la problemática del desarrollo económico? 3. ¿Cuál es el documento normativo y de planificación más actualizado en su dependencia? 4. ¿Existe alguna prioridad geográfica, es decir existe focalización de área de atención prioritaria? ¿Existe algún grupo social de atención prioritaria? 5. ¿Existen indicadores de población beneficiaria para el PEI (Programa de estímulos a la innovación)? ¿cuáles son? 6. Explicar las dificultades para poder cuantificar la población objetivo y beneficiaria
Marco Lógico e Indicadores	<ol style="list-style-type: none"> 7. La SEDE cuenta con trece matrices de indicadores para resultados, sin embargo, sólo entrega fichas y resultados de nueve matrices. ¿La Dependencia cuenta con información de los indicadores de las cuatro matrices restantes? 1.- SEDE-ADMV-001 - Apoyo a las unidades responsables de la SEDE, 2.- SEDE-ACUA-001 - Impulso a la Acuicultura, 3.- SEDE-PDEP-001 - Impulso a la pesca deportiva y 4.- SEDE-PCOM-001 - Apoyo a la pesca comercial (POA y FEPOAS)

Procesos	<p>8. ¿Cuáles son los principales procesos de la SEDE? ¿Qué unidades administrativas son las encargadas del proceso? ¿Nos podrían explicar los principales procesos?</p> <p>9. ¿Existe algún documento normativo que regule como se desarrollan las actividades de la SEDE?</p> <p>10. La SEDE revela no tener un Manual de procedimientos ¿esto les ha generado alguna problemática?</p>
Gestión	<p>11. ¿Existen mecanismos de asignación de los recursos del presupuesto a determinadas áreas o proyectos?</p> <p>12. ¿Cuáles son los mecanismos de pago que se utilizan: para el ramo 38 (Programa de Estímulos a la Innovación) y el ramo 10 (Fondo Nacional del Emprendedor)?</p> <p>13. ¿Qué mecanismos de vinculación interinstitucional se han implementado en la institución?</p> <p>14. ¿Qué mecanismos de coordinación intrainstitucional existen (entre departamentos y direcciones)?</p> <p>15. ¿Qué jefaturas/áreas son las que se hacen cargo de manera directa de concentrar información, aplicar controles, dar seguimiento y emitir resultados e informes, presentar flujograma (sistema de control y seguimiento)?</p>
Presupuesto	<p>16. ¿Existe alguna razón conocida que fundamente la diferencia (¿aproximadamente 7 millones, un 15.75%) entre el presupuesto modificado y el ejercido?</p> <p>17. Dentro del Fondo Nacional del Emprendedor, existen programas con presupuesto aprobado, sin embargo sólo se observa un programa ejercido y para los demás se identifica un ejercicio en cero, podría explicar la razón?</p> <p>18. ¿En el caso del PEI, no se cuenta con una diferenciación por fondo, podría proporcionar un desglose de presupuesto?</p> <p>19. ¿Existen lineamientos que regulen la Semana del Emprendedor? ¿Qué criterio se consideró para determinar el calendario de actividades de la Semana del Emprendedor?</p> <p>20. ¿¿Manejan alguna metodología y estadística de satisfacción del servicio, presentar instrumento y resultados? (Explicar la metodología de la encuesta de satisfacción de la Semana del Emprendedor)</p>
Aspectos Sustituibles de	<p>21. Mencione que mejoras se han realizado a partir de las auditorías anteriores y en su caso si tuvieran evaluaciones previas a esta.</p> <p>22. ¿Existe algún documento de compromisos de mejora firmado por la Institución y el ente observador, a partir de alguna evaluación o auditoría (año y documento)?</p> <p>23. ¿Mencione cuáles son los cambios que consideran más significativos en la gestión de la Institución en los últimos dos años?</p>

II. Guion de preguntas para Reunión- entrevista con actores involucrados de la Secretaría de Desarrollo Económico, para el proceso de Evaluación Externa del periodo 2015, para conocer el Nivel de Implementación del Presupuesto Basado en Resultados con base en los Términos de Referencia para la Evaluación Específica del

Desempeño de Fondos y Programas 2016 del Gobierno del Estado de Quintana Roo

1. ¿Qué reformas se han implementado en su marco normativo para sustentar la aplicación del modelo de PbR-SED?
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?
3. ¿Qué tipo de bienes y/o servicios entregan los programas presupuestarios?
4. ¿Qué tipo de estudio se han implementado en su dependencia para la creación o modificación sustantiva de los programas presupuestarios? ¿Con que periodicidad?
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?
6. ¿Qué programas presupuestarios cuentan con matriz de indicadores para resultados en su entidad administrativa?
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?
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?
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?
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?
11. El personal responsable de la elaboración del Programa Operativo Anual, ¿cuenta con los conocimientos para la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados?
12. ¿Su dependencia cuenta con evaluaciones de desempeño con base en indicadores estratégicos y de gestión?

Descripción de las técnicas y modelos utilizados:

El proceso de evaluación se realizará mediante:

1. **Reuniones periódicas:** con actores claves responsables de las decisiones y operación del fondo para formalización y recolección de información y presentación de resultados e informes,
2. **Trabajo de gabinete:** Apoyado en información previamente solicitada y que proporcione el programa/fondo sujeto de análisis, como son diagnósticos previos, proyecciones, Matriz de Marco Lógico, bases de datos/ estadística respecto a cobertura y poblaciones (información adicional específica), trabajos de investigación publicados y de reconocido prestigio en el tema, así como información oficial publicada en portales web institucionales,
3. **Trabajo de Campo,** se complementará con la aplicación de entrevistas semiestructuradas a informantes clave, grupos focales.

2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

- Se observa que la misión y visión son complementarias: la primera nos habla sobre la intención de generar desarrollo económico y la segunda es el producto de esa intención, en la que la Secretaría se ve como el líder en posicionamiento para el Estado en su desarrollo económico.
- La Secretaría tiene 9 objetivos institucionales aplicables para la presente evaluación, ocho basados en el Ramo 10 y uno para el Ramo 38, los cuales son extraídos del nivel propósito de sus MIR, cada uno de ellos tiene su propia función que se apegan a la razón de ser de la Secretaría.
- En las MIR de la SEDE se logra apreciar una alineación correcta y vertical con los objetivos, acciones y estrategias del PED y el PND. Se detectó que todas las MIR se encuentran dentro de un solo Programa Presupuestario; "E099 - Incremento a la Competitividad de las MIPyMES", lo cual genera incongruencia al no tener en una matriz principal el programa presupuestario
- En el diagnóstico se cuenta con información relevante que ayuda a visualizar un panorama de las problemáticas, lo cual permite identificar las áreas más vulnerables y la definición y priorización de cada una de ellas. Se recomienda que la Secretaría, en la medida de lo factible, mantenga actualizada de forma anual esta información para mantener un control de como las actividades realizadas por los programas han impactado en la problemática.
- Al revisar los distintos programas sectoriales entregados por la Secretaría de Desarrollo Económico, primeramente, presentan una descripción de la situación de las problemáticas que la Secretaría busca solventar a través de los recursos del Ramo 10 y del Ramo 38. No obstante, en los temas de ciencia, tecnología e innovación de forma reiterada es posible mencionar que no cuentan con datos estadísticos que ofrezcan un panorama sobre la población objetivo y solo se describe la importancia de que estos temas sean atendidos por el gobierno del estado de Quintana Roo.
- En todas las demás temáticas, se logra evidenciar la estadística pertinente para el entendimiento de la situación que vive el estado en cuanto a uso de energía, competitividad, MIPyMES, emprendimiento y la producción artesanal; esto genera escenarios de acción claros y bases para una adecuada planificación.
- El nivel de cumplimiento en la implementación (77%) del Presupuesto basado en Resultados que tiene la Sede es aceptable, pero podrían mejorar al integrar estudios y diagnósticos específicos a sus programas presupuestarios, además de establecer criterios y estrategias para corregir y mejorar con base en sus instrumentos metodológicos, así como propiciar más la capacitación en temas del PbR.
- En el caso de los proyectos apoyados por el PEI, se observa que en promedio para el Estado se han apoyado 7 proyectos, para el año 2014 se apoyaron 8 proyectos y para este año se apoyaron 5 proyectos, lo cual significa una reducción de 37.5% en el apoyo de proyectos para el año 2015.
- En el caso de los fondos del ramo 10, para el proyecto de la Semana del emprendedor se observa que se ha incrementado el número de empresas participantes y se ha mantenido el

número de participantes, denotando un igual número de participación tanto de hombres como de mujeres para el emprendimiento, además de que la mayoría de los participantes son emprendedores; y finalmente para el caso de Quintana Roo se observa que el municipio con mayor participación es Othón P. Blanco, que concentra el 86% de los participantes.

- Para cuatro de las nueve matrices analizadas de la dependencia no se presenta el formato cuadro 4x4.
- La matriz SEDE-DE-001 - Apoyo en capacitación y asistencia empresarial a MIPyMES obtuvo una nota de 79%. Se debe poner atención en el diseño de la MIR en elementos tales como:
 - Se recomienda valorar indicadores externos de fuentes oficiales que permitan conocer aspectos que palpen el fortalecimiento económico de las empresas del estado;
 - Validación de medios de verificación, que se detalla en el apartado en el final de esta sección bajo la denominación “Medios de verificación: Fuente de evidencias sobre los resultados logrados”.
 - Validación de supuestos, que se detalla en el apartado en el final de esta sección bajo la denominación “Validación de riesgos como supuesto de los objetivos de la MIR”.
 - Se define más de un servicio en la determinación del objetivo del componente 1, lo que dificulta seleccionar qué elemento se medirá a través del indicador.
- La matriz del Programa de Estímulos a la Innovación la estructura analítica de esta matriz no permite distinguir claramente las funciones de la SEDE ante estos objetivos, delegando el dominio de acción al CONACYT, por lo que se sugiere replantear el problema que da origen a este programa y la situación deseada.
- Para la matriz **SEDE-ADMV-001 - APOYO A LAS UNIDADES RESPONSABLES DE LA SEDE** no se presenta información de resultados de la matriz, bajo el fundamento que no guarda relación con los proyectos y acciones del ramo 10 ni del 38 los cuales son los evaluados en el presente documento de evaluación.
- Los objetivos de la Matriz **SEDE-DAP-001 - Apoyo a los Centros de Articulación Productiva** se cumplieron satisfactoriamente, alcanzando al 100% o superior el cumplimiento de los indicadores estratégicos y de gestión.
- Los indicadores de la Matriz **SEDE-DE-001 - APOYO EN CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA EMPRESARIAL A MIPYMES** se cumplieron parcialmente, pues seis de los ocho indicadores alcanzaron o superaron las metas programadas; los resultados negativos de los dos indicadores se atribuyeron a que cambiaron las características de los cursos impartidos, conteniendo más horas y temas, motivo por el cual los interesados no acudieron a los cursos.
- La Matriz **SEDE-VIN-001 - Desarrollo de Productos superó las metas programadas**, con una diferencia de 20 puntos porcentuales las cifras esperadas.
- Los resultados de la Matriz **SEDE-IND-001 - Desarrollo y fomento de nuevas inversiones** presentan un comportamiento estable con resultados satisfactorios en relación a las metas

establecidas, tanto a nivel estratégico como a nivel gerencial.

- La **Matriz SEDE-ART-001 - Impulso a la Competitividad Artesanal** cumplió su fin, pues contribuyó a que el 64.7% de los artesanos incrementaran sus ingresos con base a los programas implementados por la SEDE, resultado superior en 14.7% en relación a la meta programada. Según lo reportado por la SEDE, eso se debió a que se asignaron más recursos por parte del Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (FONART) al estado para la participación de artesanos a más eventos.
- Los resultados de esta Matriz **SEDE-ENER-001 - USO EFICIENTE Y GENERACIÓN SUSTENTABLE DE LA ENERGÍA** fueron satisfactorios, en su conjunto los indicadores fueron cumplidos en el tiempo planeado y con las metas definidas. Esto permitió contribuir al Fin con un cumplimiento del 100%.
- El cumplimiento del Fin “Contribuir a la consolidación de las MIPyMES a través de la asistencia técnica en materia de financiamiento” de la Matriz **SEDE-FOD-001 - Fomento al financiamiento del sector empresarial** se reporta como inconcluso.
- En el sentido de la comparación de las metas programas y alcanzadas, según lo reportado, todos los indicadores estratégicos y de gestión de la Matriz **SEDE-PEI-001 - Programa de Estímulos a la Innovación** se alcanzaron positivamente.
- Para la matriz **SEDE-SDE-001 - INTEGRACIÓN DEL INVENTARIO DE TRÁMITES PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UN REGISTRO DE TRÁMITES Y SERVICIOS** el objetivo central y la contribución de esta Matriz no se alcanzaron pertinentemente, debido a que las metas dependían directamente de la puesta en marcha de una plataforma digital para la apertura de empresas.
- Los documentos rectores que regulan las actividades en la SEDE se presentan en el Reglamento Interior, ya que no existía un manual de procedimientos. Debe señalarse que la SEDE ha realizado propuestas del Manual de Procedimientos: existen intentos previos de formalizar los procedimientos, en la entrevista realizada actores claves de la SEDE se ha expuesto que el manual no avanzó de la fase de revisión realizada por la Secretaría de la Gestión Pública.
- En el caso del presupuesto para el ejercicio 2015, se puede notar que el presupuesto aprobado y modificado sufrió un incremento de 8.58%, pasando de 46 a 49 millones. En el caso del presupuesto modificado y el ejercido, se denota un sub ejercicio, puesto que, de los 49 millones del modificado, solo se ejercieron 42 millones, lo que significa que faltaron por ejercer el 15.75% de los recursos del presupuesto modificado y en el caso de la comparativa del presupuesto modificado y el autorizado, hay un subejercicio del 8.51%.
- Para el presupuesto ejercido se distingue que el 69% de los gastos se ejercieron para el pago del capítulo 1000, seguido por el 26% que se destinó al gasto en el capítulo 3000 y finalmente el 5% en el gasto del capítulo 2000, con lo que igual que en el ampliado, los capítulos 1000 y 3000, representan el 95% de las erogaciones totales del ejercicio, lo cual es congruente con la planeación del gasto.
- Para el ejercicio 2015, la Secretaría gestionó 11 proyectos ante el Instituto Nacional del Emprendedor (INAMED), para poder acceder a los fondos del Ramo 10, Fondo Nacional

Emprendedor. El siguiente cuadro muestra todos los proyectos que el Estado solicita sean aprobados, entre éstos, se observa que el proyecto más significativo fue el de Fresh Kay, con una solicitud de 10 millones (no aprobado), seguido por la 3era. Semana Regional del Emprendedor por un monto de 3 millones (único aprobado).

- Con el ramo 38 se beneficiaron a cinco empresas, por un aproximado de 25 millones, la empresa Energía Suministros e Instalaciones S.A. de C.V., se benefició con 6 millones y con 7 millones aproximadamente, la empresa Acuicultura Planeada S. de R.L. con un monto de \$5,597,500.00, la empresa Tecnológica S.A. de C.V., con un monto de \$3,249,626.00 y finalmente la empresa Llerandi Refacciones y Accesorios S.A. de C.V. con \$3,152,869.00.
- Debe señalarse que en evaluaciones anteriores se detectaron únicamente 4 Aspectos Susceptibles de Mejora, 3 son atendidos satisfactoriamente y 1 presenta avances considerables.

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

2.2.1 Fortalezas:

- I. Cuenta con una correcta alineación normativa en cada uno de los ámbitos, tanto nacional como estatal e inclusive con sus documentos rectores internos.
- II. Su misión y visión se encuentran claramente definidas en su Manual de Organización año 2010.
- III. Sus Matrices de Indicadores de Resultados se encuentran perfectamente alineadas a nivel federal, sectorial y estatal.
- IV. Cuentan con un diagnóstico basado en los diferentes programas sectoriales elaborados por la SEDE, en los cuales se logró identificar las situaciones que se pretenden atender con los fondos de los Ramos 10 y 38
- V. La Secretaría en el caso de la Semana del Emprendedor tiene bien definido sus participantes, dado que el 72% de sus participantes son emprendedores y se encuentra una igual asistencia entre hombres y mujeres.
- VI. Correcta aplicación de la metodología para el diseño conceptual de las matrices.
- VII. Existe una clara congruencia de los objetivos sectoriales estatales, así como de la visión y misión institucional con las acciones plasmadas en cada MIR.
- VIII. Las matrices están estructuradas de manera clara y sencilla, de tal manera que permite visualizar una lógica vertical natural.
- IX. Cumplimiento del 78% de los indicadores estratégicos (Fin y Propósito). El 86% de los indicadores de desempeño reportados se cumplieron satisfactoriamente.
- X. La SEDE identifica satisfactoriamente sus procesos contenidos en el POA que contribuyen al alcance de los objetivos institucionales.
- XI. Los mecanismos de coordinación, de transferencia y pago, de seguimiento y evaluación y de asignación de recursos se consideran claros y congruentes con los objetivos de los fondos 10 Economía y 38 Ciencia y Tecnología.

2.2.2 Oportunidades:

- I. Trabajo coordinado con otras Dependencias de los órdenes de gobierno para el alcance de

objetivos comunes.

- II. En el caso de la estadística para el Programa de Innovación Tecnológica para Negocios de Alto Valor Agregado, Tecnologías Precursoras y Competitividad de las Empresas (PEI), no se mide desde la Federación el número de beneficiarios en personas.
- III. Se puede aplicar una planeación un poco más flexible que permita tener una variación menor entre el presupuesto modificado y el ejercido.

2.2.3 Debilidades:

- I. No todas las matrices tienen relación con las Matrices de Indicadores de Resultados a nivel federal detectados para el Ramo 10 y 38.
- II. Todas las MIR evaluadas se mantienen dentro de un solo Programa Presupuestario.
- III. En el caso del PEI, no se encuentra con una estadística de la población beneficiada desde la federación, simplemente índices de proyectos y montos.
- IV. Más de una matriz por programa presupuestario
- V. Carencia de documentación que soporte la metodología en algunas matrices, tales como: árbol de problemas, matriz 4x4.
- VI. Objetivos de nivel Fin donde no se visualiza claramente la contribución a un objetivo de orden superior.
- VII. Supuestos planteados con riesgos internos, dependientes del presupuesto, previos a la ejecución el objetivo.
- VIII. Presencia de algunos medios de verificación poco precisos.
- IX. Todas las frecuencias de medición de los indicadores son anuales.
- X. No se presenta información de resultados de las matrices.
- XI. En el análisis del Presupuesto ejercido se evidencia una diferencia entre el presupuesto aprobado, modificado y el presupuesto ejercido.
- XII. La SEDE no cuenta con un manual de procedimientos donde se formalicen las actividades que se realizan dentro de la institución.
- XIII. En el ejercicio fiscal 2015 la SEDE no contaba con un Manual de Organización donde se definieran las funciones acordes a cada puesto.

2.2.4 Amenazas:

- I. Se encontró que no existe maneara del PEI para poder estimar algún tipo de población beneficiada y por ende saber la población objetivo.
- II. En el análisis financiero se nota un aumento en la diferencia entre el presupuesto modificado y ejercido en términos reales.
- III. La falta de manuales administrativos (organización y procedimientos) expone a la SEDE ante cambios de personal y excepcionalmente de administración como un cambio de gobierno o del partido en el gobierno, al no contar con los manuales el nuevo personal desconoce sus funciones y los procedimientos para desarrollarlas por lo cual se pueden cometer errores u omisiones en detrimento de la secretaría.

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

- En las MIR de la SEDE se logra apreciar una alineación correcta y vertical con los objetivos, acciones y estrategias del PED y el PND.
- Se detectó que todas las MIR se encuentran dentro de un solo Programa Presupuestario; “E099 - Incremento a la Competitividad de las MIPyMES”, lo cual genera incongruencia al no tener una matriz principal el programa presupuestario, esto por razón metodológica, pues cada programa presupuestario debe tener un solo objetivo central y por ende un solo propósito y esto genera una matriz. Al tener de forma directa al programa presupuestario más de una matriz conlleva a que éste tenga más de un propósito, por esto, se recomienda la realización de una MIR por Programa Presupuestario y posterior podría desagregarse en más MIRs desprendidas de la principal y así entonces generar una cascada de matrices (forma correcta para expresarse metodológicamente en la planeación estratégica).
- La Matriz “SEDE-SDE-001 - Integración del inventario de trámites para el establecimiento de un registro de trámites y servicios”, fue la única en alinearse a nivel de enfoque transversal del PND.
- Los indicadores presentados en los documentos de las MIR del Ramo 10 están enfocados hacia el desarrollo económico en diversas áreas como la industria y la atracción de inversiones extranjeras, mientras que el Ramo 38 se centra en el incentivo hacia las investigaciones científicas y desarrollo tecnológico.
- La Secretaría creó 8 Matrices de Indicadores de Resultados para el Ramo 10 y solo uno para el Ramo 38. Lo cual demuestra una disparidad entre la aplicación de los Ramos, lo cual es viable siempre y cuando sean contemplados los indicadores que a nivel federal se usan para los proyectos de cada fondo y de esta forma tener una estadística homogénea, facilitando todos los reportes de resultados que se deben realizar a diferentes entidades externas principalmente con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Algunos de los indicadores de la SEDE no tienen relación con los encontrados del Ramo 10 o 38, que se observan en las tablas 5 y 6 respectivamente. Se recomienda considerarlos e integrar los indicadores en su sistema de seguimiento y evaluación con sus MIRs y así estar vinculados con la Federación.
- Para el caso del ramo 38, no existe una estadística de los beneficiarios solo de los proyectos apoyados, y los montos de apoyo y esto es un aspecto desde viene desde la Federación. En el caso de los fondos del ramo 10, para el proyecto de la Semana del emprendedor se observa que se ha incrementado el número de empresas participantes y se ha mantenido el número de participantes; además, se denota igual número de participación tanto de hombres como de mujeres para el emprendimiento, y que la mayoría de los participantes son emprendedores; y finalmente para el caso de Quintana Roo se observa que el municipio con mayor participación es el Municipio de Othón P. Blanco, que concentra el 86% de los participantes.
- Las nueve matrices presentadas se identifican alineadas a uno de tres programas presupuestarios que cuenta la SEDE; puntualizando en este tema, es necesario

mencionar el hecho de que la SEDE tenga trece matrices en solo tres programas presupuestario, situación que genera confusión y múltiples propósitos, lo que no es metodológicamente correcto, ya que de acuerdo a la metodología federal, se entiende que por cada programa presupuestario debiese existir una MIR, y posterior a ésta es posible desarrollar una cascada de matrices de acuerdo a la complejidad y dimensión de la gestión institucional, que puede responder a normas y sistemas externos de entes reguladores o simplemente para aplicarlas al control interno.

- En el caso de la población, para el caso del PEI no existe una unidad de medida para la población potencial y la población beneficiaria, simplemente desde la federación solo se analizan el número de proyectos y los montos de los apoyos, pero no se puede estimar el beneficio en una población o en alguna región. Del lado contrario para el fondo del emprendedor, sí se cuenta con una mejor estadística, lo que permite afirmar que se atiende a la población emprendedora, principalmente del municipio de Othón P. Blanco en el estado.
- La SEDE identifica la mayor parte de sus procesos presentados en el POA, sin embargo, en la entrevista hubo procesos sin identificarse. La institución no tiene un manual de procedimientos que establezca la forma en la que se llevan a cabo los procesos y las tareas dentro de la institución, ante cambios drásticos de personal o cambios en la administración es posible que el acoplamiento de nuevos trabajadores genere una curva de aprendizaje cuyos errores actúen de detrimento de la SEDE. En el apartado de procesos se presenta una metodología para elaborar un manual de procedimientos con base en el Manual para la elaboración de Manuales Administrativas elaborado por la Secretaría de la Gestión Pública y se referencian los elementos de análisis de evaluación del apartado de Procesos.
- La institución dispone de un Manual de Organización donde se establezcan las funciones que le competen a cada área, lo cual es idóneo ya que cada área debe disponer formalmente de la información sobre sus actividades, funciones y responsabilidades. La estructura orgánica se encuentra presentada en su portal Web.
- Los mecanismos de pago y transferencia son claros y oportunos apegados a las reglas de operación de los ramos 10 y 38. Los mecanismos de vinculación interinstitucional se consideran congruentes con los objetivos que persigue la institución y la vinculación se encuentra plasmada en las reglas de operación de los fondos.
- En el caso de presupuesto, se evidencia una diferencia entre el presupuesto modificado y el presupuesto ejercido, además de que en el caso de los recursos de los fondos del ramo 38 y 10 la Secretaría solo es una gestora, en ningún momento opera alguno de los fondos, puesto que esto es liberado por la Federación, con lo anterior se recupera que lo más significativo es la diferencia entre los presupuestos que puede limitar la operación de la Secretaría.

3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:

RECOMENDACIONES PARA CONSIDERAR COMO ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

- I. En el caso de la Metodología de Marco Lógico se recomienda cuidar la alineación con el PND, el PED, los programas sectoriales y los institucionales, así como plasmarlo en su instrumento (MIR), Cuidar durante la fase de diseño el cumplimiento con la sintaxis del resumen narrativo a fin de facilitar la validación lógica de la estructura analítica de las matrices; asegurar que los supuestos sean exógenos, revisar los medios de verificación así como las frecuencias de medición. Además es relevante recomendar que el Fin se establezca en relación a un objetivo externo superior de la política pública al que el programa contribuye.
- II. Ante la carencia de documentación que soporte la metodología en algunas matrices, tales como: árbol de problemas, matriz 4x4. Se sugiere desarrollar estos elementos para favorecer el análisis y comprensión de la lógica secuencial y congruencia interna como la metodología lo puntualiza.
- III. Se recomienda la revisión de los indicadores encontrados a nivel federal para los Ramos 10 y 38 y a partir de estos se reformulen indicadores en la SEDE, esto es a raíz que las matrices no guardan relación con las Matrices de Indicadores de Resultados a nivel federal detectados para el Ramo 10 y 38.
- IV. Todas las MIR evaluadas se mantienen dentro de un solo Programa Presupuestario., Se recomienda a la SEDE considerar la creación de un Programa Presupuestario y una matriz o en su caso una matriz para cada programa presupuestario. Pues no es metodológicamente pertinente tener más de una matriz por programa presupuestario pues conlleva a múltiples propósitos. Por cada programa presupuestario debiese existir una MIR, y posterior a ésta es posible desarrollar una cascada de matrices.
- V. Se recomienda proponer algún indicador que nos permita tener una medida de la población beneficiada para el PEI.
- VI. En el caso de la estadística para el Programa de Innovación Tecnológica para Negocios de Alto Valor Agregado, Tecnologías Precursoras y Competitividad de las Empresas (PEI), no se mide desde la Federación el número de beneficiarios en personas. Se propone diseñar una unidad de medida, por ejemplo, empleos generados por proyecto, con esto se puede cuantificar los beneficiarios directos de este proyecto, además de geo-referenciar el impacto, para saber el efecto en la población.
- VII. En el análisis del Presupuesto ejercido se evidencia una diferencia entre el presupuesto aprobado, modificado y el presupuesto ejercido. Se recomienda establecer elementos para justificar las diferencias entre los presupuestos, dado que son significativas.
- VIII. La SEDE no cuenta con un manual de procedimientos donde se formalicen las actividades que se realizan dentro de la institución. Se recomienda elaborar el manual de procedimientos acorde a la Guía para la Elaboración de Manuales Administrativos expedido por la secretaría de la Gestión Pública.
- IX. En el ejercicio fiscal 2015 la SEDE no contaba con un Manual de Organización donde se definieran las funciones acordes a cada puesto. Se recomienda elaborar el manual de organización acorde a la Guía para la Elaboración de Manuales Administrativos expedido por la Secretaría de la Gestión Pública.

4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA
4.1 Nombre del coordinador de la evaluación: María de los Ángeles Domínguez García
4.2 Cargo: Evaluadora de desempeño
4.3 Institución a la que pertenece: Instituto de Administración Pública del Estado de Quintana Roo A.C.(IAPQROO)
4.4 Principales colaboradores: Maestro en Economía Alfonso Alamilla Montes Lic. Adrián Isaías Tun González
4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: academicaiapqroo@gmail.com angeldaniela83@gmail.com
4.6 Teléfono (con clave lada): (983) 28 5 3132 y (983) 1181381
5. IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA
5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s): SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO CON PRINCIPAL ATENCIÓN A LAS ACCIONES REALIZADAS CON LOS RECURSOS DEL RAMO 10 Y RAMO 38.
5.2 Siglas: SEDE / Ramo 10 y Ramo 38
5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s): Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Quintana Roo
5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) programa(s): Poder Ejecutivo <input checked="" type="checkbox"/> Poder Legislativo <input type="checkbox"/> Poder Judicial <input type="checkbox"/> Ente Autónomo <input type="checkbox"/>
5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) programa(s): Federal <input type="checkbox"/> Estatal <input checked="" type="checkbox"/> Local <input type="checkbox"/>
5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) programa(s):
5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s): Dirección de Planeación de la Secretaría de Desarrollo Económico
5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):

EVALUACIÓN EXTERNA A LA SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO

Nombre:	Unidad administrativa:
Mtro. Eliezer Manzanero Salazar	Cargo: Director de Planeación Teléfono: 983 83 21740 ext. 231 Correo: e_mansal@hotmail.com
6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN	
6.1 Tipo de contratación:	
6.1.1 Adjudicación Directa ___x___ 6.1.2 Invitación a tres ___ 6.1.3 Licitación Pública Nacional ___ 6.1.4 Licitación Pública Internacional ___ 6.1.5 Otro: (Señalar) ___	
6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación:	
6.3 Costo total de la evaluación: \$ 65,000	
6.4 Fuente de Financiamiento : Ingresos propios	
7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN	
7.1 Difusión en internet de la evaluación: www.iedqroo.gob.mx	
7.2 Difusión en internet del formato: www.iedqroo.gob.mx	