



Diario Oficial

del Gobierno del Estado de Yucatán

Anexo II

Edificio Administrativo Siglo XXI
Dirección: Calle 20 A No. 284-B, 3er. piso
Colonia Xcumpich, Mérida, Yucatán.
C.P. 97204. Tel: (999) 924-18-92

Publicación periódica: Permiso No. 0100921. Características: 111182816. Autorizado por SEPOMEX

Director: Lic. José Alfonso Lozano Poveda.

-SUMARIO-

GOBIERNO DEL ESTADO

PODER EJECUTIVO

PROGRAMA INSTITUCIONAL

**PROGRAMA INSTITUCIONAL DE LA
SECRETARÍA TÉCNICA DE PLANEACIÓN Y
EVALUACIÓN.**

PROGRAMA INSTITUCIONAL DE MEDIANO PLAZO



Juntos transformemos
Yucatán
GOBIERNO ESTATAL

SEPLAN
SECRETARÍA TÉCNICA DE
PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

DICIEMBRE DE 2021

Programa Institucional
Secretaría Técnica de planeación y Evaluación
2019- 2024

ÍNDICE

I. Mensajes.....	3
II. Metodología.....	4
III. Marco legal.....	6
IV. Alineación con la planeación nacional y estatal.....	9
V. ¿Qué somos hoy? ¿Qué queremos ser mañana?	10
VI. ¿Dónde estamos?	11
1. Planeación estratégica para el desarrollo	13
2. Gestión de proyectos	31
3. Información para la toma de decisiones	39
4. Sistema de Seguimiento	54
5. Sistema de Evaluación del Desempeño	62
VII. ¿Dónde se quiere estar? ¿Qué se hará para lograrlo?	79
VIII. ¿Cómo se medirá y evaluará?	91
IX. Anexos.....	102
X. Bibliografía	125

I. Mensaje

Mensaje de Seplan

Uno de los principales retos que enfrenta cualquier organismo de planeación en el país es vincular de manera efectiva la planeación con la implementación de la política. Es por ello que el presente documento se basa en una sólida metodología que se nutre de herramientas que permiten que la planeación dirija el actuar gubernamental a lo largo del tiempo, a través de acciones determinadas con base en evidencia.

Ante la crisis sanitaria derivada del COVID-19, todos los actores de la sociedad se enfrentan a grandes retos para afrontar las afectaciones derivadas de esta situación y sin lugar a dudas los organismos de planeación no son la excepción.

Es por esto que se requiere orientar la planeación gubernamental hacia la reconstrucción del estado preservando el equilibrio entre crecimiento económico y bienestar social. La fase de recuperación posterior a esta crisis sanitaria nos brinda la oportunidad de reflexionar acerca de las medidas para extender la cobertura y mejorar la calidad de los servicios sociales en el estado, con el principal objetivo de mejorar la calidad de vida de las y los yucatecos.

En 2019 se publicó el Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2018-2024 de Yucatán identificando problemas públicos socialmente relevantes, con un análisis causal de las problemáticas y la determinación de oportunidades para su atención, asimismo este ejercicio permitió sumar las propuestas y visión de los ciudadanos. Posteriormente y por primera vez en la historia de Yucatán, se emitieron los Programas de Mediano Plazo Sectoriales, Especiales y Regionales, de acuerdo a los tiempos establecidos en la normatividad. Hoy, conscientes de la necesidad de no dejar margen para la improvisación sobre los temas prioritarios para el Estado, se emite una serie de Programas de Mediano Plazo Especiales; cuyos objetivos, estrategias y líneas de acción se plantean con una visión realista para su cumplimiento, teniendo muy presente el panorama actual y las proyecciones para los años siguientes.

Los Programas de Mediano Plazo son guías que permiten tener una referencia clara durante toda la administración, logrando que los esfuerzos no dependan de una persona sino de una política pública que tenga como base instituciones.

Como resultado de la dedicación, compromiso y el trabajo riguroso de todos los involucrados, se generó este documento, que estamos seguros será un instrumento esencial para la implementación de políticas públicas sostenibles, vanguardistas e integrales, que ante la situación que enfrentamos ayudará a que Yucatán siga avanzando.

Secretaría Técnica de Planeación y Evaluación

II. Metodología

El Programa Institucional de la Secretaría Técnica de Planeación y Evaluación (SEPLAN) es un tipo de Programa de Mediano Plazo (PMP) que tiene por objeto establecer el marco de acción de la secretaría atendiendo la normatividad que rige su funcionamiento, así como las áreas de oportunidad identificadas y que limitan el correcto funcionamiento de los sistemas de planeación; seguimiento; evaluación; información estadística y geográfica; y gestión de proyectos estratégicos.

De acuerdo al artículo 29 de la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Yucatán, los PMP que derivan del Plan Estatal de Desarrollo (PED) deben ser congruentes con el Plan Nacional de Desarrollo (PND); en este sentido, se identifica que tanto el PND 2019 - 2024 como el PED 2018 - 2024 presentan una alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) contenidos en la Agenda 2030, de tal forma que con el fin de garantizar una adecuada atención a los ODS, el presente programa incorpora el enfoque de la Agenda 2030 en su elaboración.

Para lograr lo anterior, se realizó con el apoyo técnico del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) la adaptación de la metodología para la elaboración de los Programas de Mediano Plazo y atendiendo lo establecido en los "Lineamientos para la elaboración de los Programas de Mediano Plazo 2019-2024".

Diagrama 1. Metodología para el diseño del Programa Institucional con el enfoque de la Agenda 2030.



Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Como primer punto se identificaron las obligaciones y atribuciones conferidas a la SEPLAN mediante la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Yucatán y el Estatuto Orgánico de la Secretaría, así como los objetivos, estrategias y líneas de acción establecidas en el PED 2018 – 2024 y de las cuales la secretaría es responsable o corresponsable de atender.

Posteriormente se agruparon en cinco temas estratégicos de acuerdo al ciclo presupuestario y cada dirección y subdirección de la SEPLAN en el ámbito de sus atribuciones estuvo encargada de elaborar un diagnóstico caracterizando la problemática que afecta el adecuado funcionamiento del área y de la etapa del ciclo, para lo cual se determinó que se debería considerar problemas que cumpla con las siguientes características:

1. Estar vinculado al marco normativo que rige a la Secretaría.
2. Tener la capacidad de incidir en su atención.
3. Identificar a los actores que pudieran incidir o en los que impacta la problemática.
4. Ser problemas públicos que afecten el desarrollo del estado.
5. Estar vinculados con otros problemas de desarrollo.

Como siguiente paso, se esquematizaron los problemas mediante “árboles de problemas” los cuales permiten hacer un análisis de causalidad y encontrar motricidad entre los problemas. De igual forma, se realizó un análisis integral de los problemas, de tal manera que se identifiquen interrelaciones entre los temas estratégicos y se pueda crear sinergias entre las áreas.

Siguiendo la metodología establecida se elaboraron los árboles de objetivo, lo cuales se alinearon a las metas de la Agenda 2030 estableciendo de esta forma un compromiso de atención o contribución a los ODS, y para lo cual se utilizaron los árboles de problemas realizados previamente.

Por último y con base en un análisis que consideró la complementariedad entre los temas estratégicos, la exclusión de factores externos en los cuales la secretaría no puede incidir, así como la identificación obligaciones adquiridas como parte de las atribuciones de la SEPLAN se plantearon 5 objetivos, uno por cada tema estratégico, 18 estrategias y 101 líneas de acción.

III. Marco legal

El Programa Institucional deriva de un marco jurídico que es aplicable a las acciones, facultades y atribuciones de la Seplan, orientado a partir de la visión de la Agenda 2030, para impulsar el logro de las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), fundamentándose en lo siguiente:

Figura 1. Marco jurídico de la Seplan

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	Ley de Planeación	Constitución Política del Estado de Yucatán	Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Yucatán	Ley de Presupuesto y Contabilidad Gubernamental del Estado de Yucatán
<ul style="list-style-type: none">• Artículo 25	<ul style="list-style-type: none">• Artículo 2• Artículo 22• Artículo 24	<ul style="list-style-type: none">• Artículo 28• Artículo 59• Artículo 87• Artículo 107	<ul style="list-style-type: none">• Artículo 14• Artículo 23 bis• Artículo 23 ter• Artículo 26• Artículo 38	<ul style="list-style-type: none">• Artículo 205

Fuente: elaboración propia.

La **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos** señala en su **artículo 25** que le corresponde al Estado la rectoría del desarrollo nacional para garantizar que éste sea integral y sustentable, que fortalezca la Soberanía de la Nación y su régimen democrático y que, mediante la competitividad, el fomento del crecimiento económico y el empleo y una más justa distribución del ingreso y la riqueza, permita el pleno ejercicio de la libertad y la dignidad de los individuos, grupos y clases sociales. Es así que el Estado, es el responsable de planear, conducir, coordinar y orientar las actividades económicas nacionales, y llevará a cabo la regulación y fomento de las actividades que demande el interés general, aplicando estrategias derivadas del principio de Gestión por Resultados, para una mejor toma de decisiones, transparencia y rendición de cuentas.

Asimismo, el artículo referido, establece que el Estado velará por la estabilidad de las finanzas públicas y del sistema financiero para coadyuvar a generar condiciones favorables para el crecimiento económico y el empleo; este principio deberá ser observado en los planes de desarrollo del ámbito nacional, estatal y municipal.

Para efectuar lo anterior, la Seplan funge como coordinadora de cada una de las etapas del proceso de planeación, implementado acciones que promueven el incremento de la eficiencia en la asignación y ejercicio de los recursos públicos, auxiliándose con la participación de los trabajos del Sistema de Gabinete Sectorizado. Resulta prioritario precisar que la participación de la Seplan es fundamental para la consolidación presupuestal de los objetivos de la planeación, desarrollo, asesoría e implementación de programas y proyectos estratégicos, sin

dejar de lado el importante papel del seguimiento y la evaluación en la generación de información del desempeño para la toma de decisiones.

La Seplan, al coordinar cada una de las etapas del proceso de planeación, deberá ajustarse a las prioridades que establecen los diferentes instrumentos de planeación, incluido el Plan Estatal de Desarrollo (PED), mismos que están orientados a las políticas públicas y al cumplimiento de los diversos ODS, los cuales consolidan una mejora en el proceso de planeación y en las acciones encaminadas al mismo.

La **Constitución Política del Estado de Yucatán** en su **artículo 55, fracción XXII**, señala que es facultad del Gobernador del Estado establecer los procedimientos de participación y consulta popular en el Sistema Estatal de Planeación Integral, así como los criterios para la formulación, instrumentación, control y evaluación del Plan y los programas sectoriales, especiales, institucionales y operativos, mismos, que serán coordinados por la Seplan de acuerdo con sus atribuciones.

Por otro lado, y de acuerdo al mismo artículo antes citado, en su **fracción XXIII**, establece que el Gobernador formulará el Plan Estatal, así como los programas sectoriales, especiales, institucionales y operativos, los cuales, de acuerdo con el artículo 22 y 24 de la Ley de Planeación, tendrán congruencia y se sujetarán a las previsiones contenidas en el Plan Nacional de Desarrollo, sin pasar desapercibido el PED y los diversos instrumentos de planeación previstos para tal efecto, entre ellos la Agenda 2030.

Por otra parte, el **artículo 87, fracción X**, de la Constitución Estatal, indica que es atribución del estado organizar un sistema de Planeación del Desarrollo Integral que imprima solidez, dinamismo, permanencia y equidad al crecimiento de la economía, de acuerdo con los lineamientos del Sistema Nacional de Planeación Democrática, sobre bases que aseguren la conservación y uso racional de los recursos naturales, la salud del ambiente y el desarrollo sostenido.

La **Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Yucatán**, en su **artículo 23 bis**, indica que la Seplan, al coordinar las etapas de planeación, contará con la participación de la sociedad civil y de los distintos órdenes de gobierno, es decir, el proceso de planeación será un esfuerzo conjunto, tal como lo establece el artículo 14 de la ley aludida, el cual señala que las dependencias y entidades llevarán a cabo su planeación en congruencia con el Sistema Nacional y Estatal.

Para el cumplimiento de lo anterior, la Secretaría Técnica, con base en el **artículo 23 ter** de la Ley de Planeación mencionada, le son conferidas diferentes atribuciones de las cuales destacan las siguientes:

- Coordinar el Sistema de Planeación del Desarrollo Estatal.

- Establecer las normas, políticas y mecanismos para el diseño, formulación, programación, seguimiento y evaluación de los instrumentos de planeación, así como de los compromisos, programas y proyectos de inversión que sean prioritarios para el desarrollo estatal.
- Supervisar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en los instrumentos de planeación, compromisos, programas y proyectos prioritarios para el desarrollo estatal.
- Establecer, dirigir, regular y coordinar el Sistema de Información Estadística y Geográfica del estado de Yucatán, de conformidad con los órganos y normas nacionales en la materia.
- Implementar y dar seguimiento al Sistema de Indicadores del Estado de Yucatán, así como establecer sus normas y lineamientos, con la participación de las dependencias y entidades de la Administración Pública estatal.
- Normar y operar el Sistema de Seguimiento y Evaluación del Desempeño entre las dependencias y entidades de la Administración Pública estatal.
- Contribuir en la implementación y operación del sistema de Presupuesto basado en Resultados, en estrecha coordinación con la Secretaría de Administración y Finanzas.
- Coordinar la elaboración de programas y proyectos de inversión que sean prioritarios para el desarrollo estatal, así como formular o contratar la realización de los estudios de preinversión u otros relacionados que se requieran para su ejecución.

En ese sentido, la Seplan deberá coordinar la planeación como un medio para que el Estado ejerza eficazmente su responsabilidad en el desarrollo integral, equitativo y sustentable de la entidad, el cual, de acuerdo con el artículo 2 de la Ley de Planeación, deberá adoptar una perspectiva de interculturalidad y de género, además de procurar la consecución de los fines y objetivos políticos, sociales, culturales, ambientales y económicos.

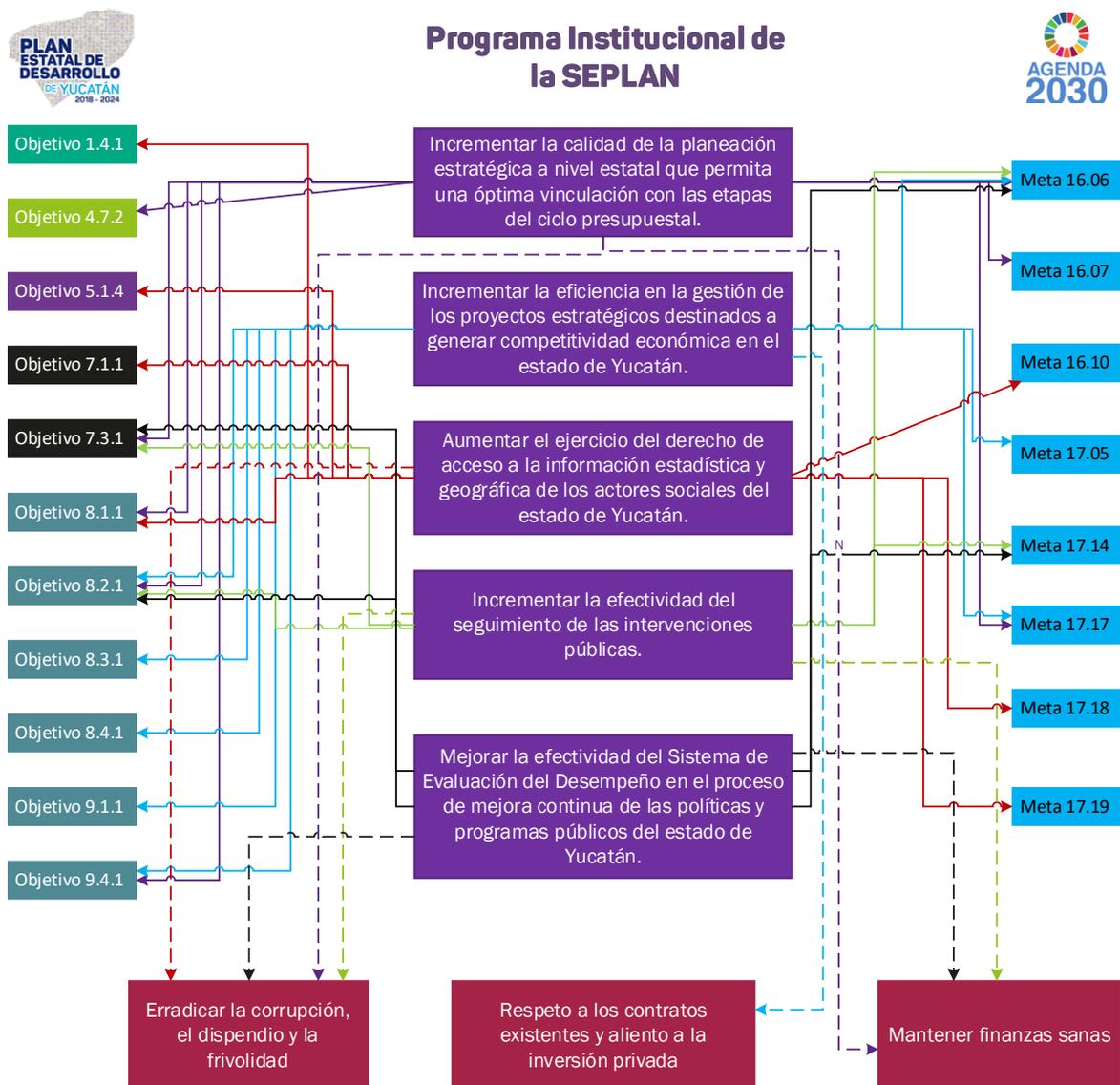
En conclusión, se ha diseñado el Programa Institucional, el cual, con base en el artículo 38 de la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Yucatán, es un instrumento para establecer la planeación de la Seplan con apego a la normatividad que la regula, teniendo estrecha relación con los programas presupuestarios que vinculan y alinean las acciones de las dependencias y entidades.

Es así, que las acciones plasmadas en el Programa Institucional de la Seplan, realzan las prioridades del PED, su vínculo con los objetivos de la Agenda 2030, así como las acciones que serán implementadas a través de las diferentes intervenciones públicas y en las diversas etapas del ciclo presupuestario.

IV. Alineación con la planeación nacional y estatal

Los cinco objetivos establecidos en el presente programa institucional contribuyen de manera directa con tres objetivos establecidos en el Programa Nacional de Desarrollo 2019 – 2024, con 11 objetivos del Plan Estatal de Desarrollo del estado de Yucatán 2018 – 2024, así como con ocho metas de la agenda 2030.

Diagrama 2. Alineación del PMP con la planeación del desarrollo y la Agenda 2030



Fuente: elaboración propia con información del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, Plan Estatal de Desarrollo 2018-2024 y de la Agenda 2030.

V. ¿Qué somos hoy? ¿Qué queremos ser mañana?

Misión institucional

Coordinar la planeación del desarrollo estatal y la rendición de cuentas de las acciones de gobierno, mediante la elaboración de los instrumentos de planeación, el diseño de políticas públicas orientadas a resultados, la gestión de la inversión estratégica a través de la vinculación intergubernamental, la implementación de un sistema de seguimiento y evaluación y la integración del informe de gobierno, que permiten incrementar la eficacia de la administración pública estatal, el cumplimiento de los compromisos asumidos con la sociedad y una mayor transparencia en la gestión pública.

Visión institucional

Ser una dependencia que logre que las políticas públicas estatales sean medible, socialmente evaluables y que generen resultados concretos para el desarrollo del estado y el bienestar de su población.

VI. ¿Dónde estamos?

Diagnóstico

Resumen

El Programa Institucional de la Seplan surge de la necesidad de establecer acciones concretas que fortalezcan la vinculación entre la planeación, evaluación y seguimiento con el proceso presupuestario de tal forma que no solo se asignen los recursos con mayor eficiencia basándose en resultados y en el uso de información, si no que a su vez se alcancen los objetivos y metas de desarrollo de la entidad. Para esto, se proponen acciones de **fortalecimiento de las herramientas de planeación**, la capacitación de personas servidoras públicos en materia de Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Seguimiento y Evaluación del Desempeño (PbR-SED), fortalecimiento del marco normativo y proyección de la planeación a largo plazo.

También se han detectado áreas de oportunidad en la optimización de la administración de los proyectos, principalmente por la insuficiente disponibilidad de información para realizar los análisis soporte, la existencia de un inadecuado sistema de coordinación a diferentes escalas entre los actores que intervienen y por fallas técnicas en la planeación en los proyectos estratégicos; estos factores en conjunto, inciden en la existencia de una subóptima gestión estratégica de proyectos, que impiden lograr un mayor competitividad a la ya alcanzada. Con base a esta problemática, la Seplan plantea como objetivo **mejorar la gestión eficiente de proyectos estratégicos** destinados a generar competitividad económica en el Estado de Yucatán.

Una pieza fundamental del enfoque de resultados es contar con información estadística oportuna y de calidad que permita la construcción de indicadores, a través de los cuales, se dé seguimiento a la acción pública. En este sentido, surge la necesidad de articular actores, procesos e instrumentos que permitan cumplir las obligaciones establecidas, así como también, **producir, estandarizar, sistematizar y difundir información estadística y geográfica** para la toma de decisiones oportunas y la rendición de cuentas

En la sección del seguimiento, se encuentra una limitada efectividad del seguimiento de las intervenciones públicas para la medición de resultados, así como la contribución de esta actividad a la transparencia y rendición de cuentas esto con el fin de retroalimentar adecuadamente el ciclo presupuestario del estado de Yucatán. Para solventar estas áreas de oportunidad se propone **fortalecer la normatividad existente en materia de seguimiento, la innovación** en reportes de seguimiento, contar con **herramientas** de seguimiento a las intervenciones públicas, así como una **sensibilización** en el uso de la información para la toma de decisiones todo con un enfoque de desarrollo sostenible.

En materia de evaluación, se han observado avances importantes en la implementación de un sistema ordenado e integral, evidenciados por los diferentes diagnósticos elaborados a nivel federal; sin embargo, también existen áreas de oportunidad en términos normativos, de coordinación, estratégicos y de aprovechamiento de las recomendaciones. Por esto, se plantean acciones estratégicas que permitan **mejorar la efectividad del Sistema de Evaluación del Desempeño**, para retroalimentar el ciclo presupuestario estatal.

Con base en los anterior, el diagnóstico del Programa Institucional de Mediano Plazo de la Secretaría Técnica de Planeación y Evaluación se articula en cinco temas estratégicos, los cuales se describen a continuación:

1. Planeación Estratégica para el Desarrollo
2. Gestión de Proyectos Estratégicos
3. Información para la toma de decisiones
4. Sistema de Seguimiento
5. Sistema de Evaluación del Desempeño

1. Planeación estratégica para el desarrollo

Resumen

La planeación como proceso de toma de decisiones basadas en el establecimiento de objetivos representa uno de los pilares fundamentales de las acciones gubernamentales. Estos objetivos permiten establecer estrategias y acciones concretas para alcanzar la visión de éxito propuesta.

El mayor problema en cuanto a planeación en el Estado radica en su desarticulación con los procesos complementarios de programación, presupuestación, evaluación y seguimiento. Sin una fuerte y estrecha vinculación entre la planeación y las diferentes etapas del proceso presupuestario, no es posible que exista una correcta y eficiente distribución y asignación de los recursos públicos entre las principales acciones o intervenciones destinadas para el logro de los objetivos definidos en el proceso de planeación. Por otro lado, sin el seguimiento periódico de los objetivos o sin procesos de evaluación que analicen los aspectos más relevantes de una intervención, no es posible realizar las adecuaciones necesarias en los programas públicos para la mejor orientación a resultados. En consecuencia, se debe fortalecer la vinculación por medio de instrumentos normativos actualizados y herramientas de planeación adecuados que permitan robustecer los procesos relacionados con el ciclo de las políticas públicas.

Por lo anterior, el Programa Institucional de la Seplan surge de la necesidad de establecer acciones concretas que fortalezcan la vinculación entre la planeación, evaluación y seguimiento con el proceso presupuestario de tal forma que no solo se asignen los recursos con mayor eficiencia basándose en resultados y en el uso de información, si no que a su vez se alcancen los objetivos y metas de desarrollo de la entidad. Para esto, se proponen acciones de fortalecimiento de las herramientas de planeación, la capacitación de personas servidoras públicos en materia de Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Seguimiento y Evaluación del Desempeño (PbR-SED), fortalecimiento del marco normativo y proyección de la planeación a largo plazo.

Diagnóstico

La elaboración del diagnóstico se basó en la Metodología de Marco Lógico. En el [Anexo 1](#), se encuentra el árbol de problemas, en donde se identifica la relación del problema, las causas y efectos para el tema estratégico de Información para la toma de decisiones.

1.1 Planeación del Desarrollo Estatal

La planeación “es un proceso de toma de decisiones anticipadas, es un conjunto de decisiones que a su vez constituye un sistema” (Ackoff, 2007). La implementación de planeación a nivel gubernamental surge de una necesidad de organización para el proceso de toma de decisiones. Esto con el fin de que se pueda asignar de manera óptima de los recursos económicos con los que cuenta el Gobierno (Aguilar Cruz, 2000). Esta herramienta permite a las organizaciones gubernamentales alcanzar la visión de éxito gracias a la aplicación de un método sistemático; mediante la definición de acciones que generen un consenso sobre la participación, el compromiso y la priorización de estas en el proceso de la gestión estratégica (Méndez & Becerril, 2005).

Es de esta manera que la planeación a nivel estatal permite asignar recursos a las actividades que desarrollan las dependencias estatales con el fin de alcanzar la visión a largo plazo. Así mismo, permite tomar decisiones organizadas que impulsen el desarrollo del estado.

1.1.1 Planeación en el estado de Yucatán

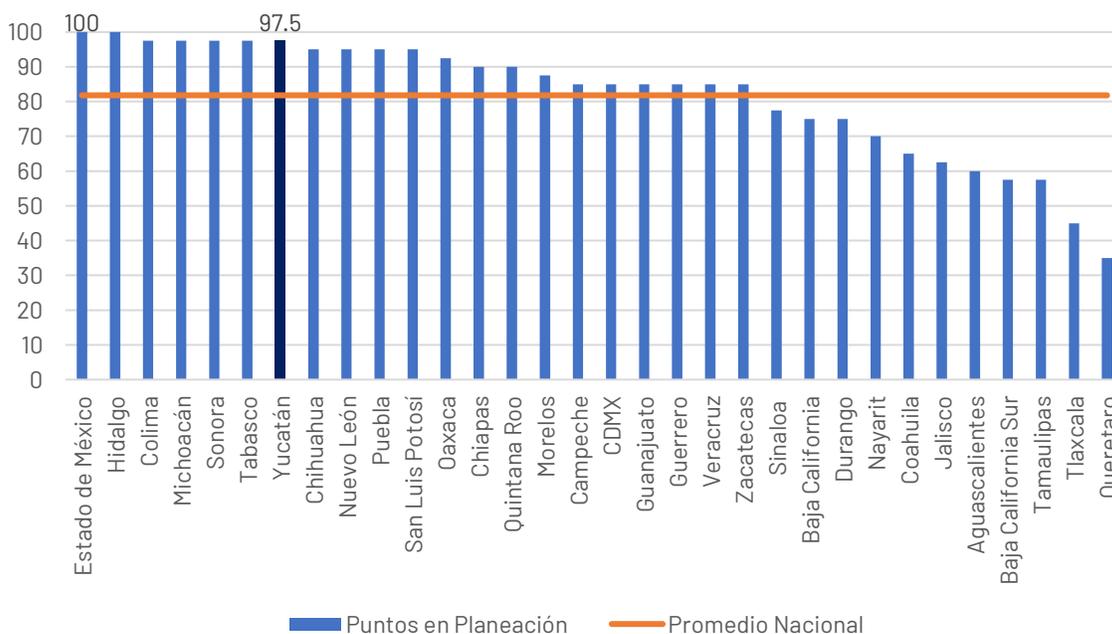
La planeación estratégica es uno de los pilares fundamentales que integran la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), ya que esta comprende el proceso de establecer objetivos específicos. Estos objetivos sentarán las bases para poder desarrollar estrategias, planes y la asignación de recursos.

En Yucatán, el sistema de planeación es coordinado por la Seplan. Este sistema se compone de una serie de instrumentos que permiten llevar un registro de los objetivos, así como realizar su seguimiento; estos instrumentos son de tres tipos: largo, mediano y corto plazo. Algunos de estos instrumentos son:

Planeación a Largo Plazo	Planeación a Mediano Plazo	Planeación a Corto Plazo
Plan Estatal de Desarrollo	Programas de Mediano Plazo Planes Regionales Alineación de los Planes Municipales de Desarrollo al PED	Planes Anuales de Trabajo

De acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), el estado de Yucatán cuenta con un alto nivel de implementación para el desarrollo del PbR-SED. Esto se manifiesta en el Diagnóstico sobre la Implementación del Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED) 2020, en el cual, en la sección de **Planeación**, la entidad ocupa el **3° lugar** con una **valoración de 97.5%**. Lo anterior se traduce en una mejor posición con respecto al **14° lugar** alcanzado en 2018 y por arriba del promedio nacional en 2020 que fue de **81.8%**.

Gráfica 1. Avance en la implementación del PbR-SED en la sección de planeación y promedio nacional



Fuente: elaboración propia con datos de la SHCP. Diagnóstico que permite conocer el avance alcanzado, en la implantación y operación del Presupuesto Basado en Resultados (PbR) y del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), 2020.

Entre las áreas de oportunidad que se encontraron como resultado de este análisis, se identifica la necesidad de contemplar un mecanismo para la modificación del PED que cuente con un marco jurídico establecido y claro.

Así mismo, otra área de oportunidad se relaciona con la alineación de los programas y acciones aprobados en el Presupuesto de Egresos al PED y sus programas derivados. A través de evaluaciones de los programas y actividades se han identificado diferencias en las alineaciones. Estas diferencias repercuten al final en el alcance de los objetivos; ya que, al contar con diferentes criterios de alineación, los objetivos se disocian y no se ve con claridad

como aporta al alcance de las metas. También repercute en la fiscalización de los recursos, ya que no hay claridad respecto a qué objetivo se alinea el alcance de la actividad.

1.2 Planeación participativa

La planeación participativa es una estrategia del Estado que permite a la ciudadanía, asociaciones civiles y no gubernamentales involucrarse en la toma de decisiones sobre las acciones que se realizarán durante la vigencia de cada Administración Estatal. La importancia de la planeación participativa recae en el hecho de que, las decisiones no son unilaterales si no que toman en cuenta el conocimiento de sectores privados y el apoyo de la sociedad civil para alcanzar una visión común de lo donde se quiere llegar como estado. De acuerdo con el BID (García López & García Moreno, 2010) la participación ciudadana no está institucionalizada y depende de la Administración Pública que tanto involucra a la sociedad en estas planeaciones, por lo que son necesarios mecanismos que concreten este tipo de participación.

El Consejo de Planeación y Evaluación de Yucatán (Copledey) es el órgano máximo del Sistema de Planeación del Desarrollo Estatal. Este consejo tiene carácter permanente, consultivo y deliberativo, su objetivo es la definición de los objetivos, estrategias y mecanismos para realizar la planeación del desarrollo.

Cuadro 1. Integrantes del Copledey

COPLEDEY

I. El Gobernador del Estado, quien lo preside

II. El Secretario Técnico de Planeación y Evaluación, que lo coordina

III. Los titulares de la dependencias y entidades de la Administración Pública del Estado y los Delegados de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal;

IV. Los presidentes de las comisiones sectoriales, regionales y especiales

V. Los presidentes municipales, en sus caracteres de presidentes de los COPLEDEMUN

VI. Representantes de la sociedad civil organizada;

VII. Representantes del Pueblo Maya

VIII. Representantes de los partidos políticos en el estado;

IX. Representantes de los organismos constitucionales autónomos en el estado

X. Los legisladores representantes de Yucatán en el Congreso de la Unión y los Congresos del Estado

XI. Los magistrados del Tribunal Superior de Justicia del Estado y los Consejeros de la Judicatura del Poder Judicial del Estado

XII. Representantes de:

a) Las asociaciones civiles, colegiados de profesionales y las organizaciones no gubernamentales

b) las camaras y grupos empresariales

c) Los sindicatos y agrupaciones de trabajadores

d) Las cooperativas y uniones de productores

e) Las instituciones de educación superior y centros de investigación que operan en el estado

Fuente: elaboración propia con datos de la Ley de planeación del Estado de Yucatán, 2016.

En la medida que se involucre un mayor número de sectores en el proceso de planeación se asegurará que los objetivos, estrategias y proyectos mantengan permanencia y continuidad en el tiempo. Sumado a esto, contar con un número mayor de sesiones permitirá involucrar a la sociedad civil e instituciones no gubernamentales en la toma de decisiones y la repartición de los recursos relacionados con los programas y proyectos. Asimismo, se busca evitar la unilateralidad al momento de la toma de decisiones importantes relacionadas con el proyecto del estado.

1.3 Planeación para el desarrollo sostenible

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas (ONU) el desarrollo sostenible es un modelo que satisface las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades. De esta manera, el desarrollo sostenible toma importancia para promover la prosperidad, oportunidades económicas, el bienestar social y la protección del medio ambiente de la población a nivel mundial (ONU, 2017).

La Agenda 2030, es un documento establecido por la ONU, creado en la Cumbre de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible en 2015, adoptado y firmado por 193 estados miembro de la organización.

Esta Agenda tiene por objetivo terminar con la pobreza, luchar contra la desigualdad y la injusticia, y hacer frente al cambio climático, para ello, se integra por **17 ODS, 169 metas y 232 indicadores**. La Agenda 2030 sienta sus bases en tres grandes principios: Integralidad que implica equilibrar las tres dimensiones del desarrollo sostenible, inclusión social, desarrollo económico y la protección del medio ambiente para alcanzar así la prosperidad y mejorar la vida de las personas; Universalidad, es decir, la Agenda requiere de la participación de todos, es un compromiso de países desarrollados y en vías de desarrollo, así como de los diferentes actores sociales; finalmente la Agenda busca No dejar a nadie atrás para acabar con las desigualdades y brechas de desarrollo.

México se ha comprometido a incluir los **17 ODS** en la planeación nacional. De esta manera el país, así como los Gobiernos sub-nacionales se comprometieron a mejorar las condiciones de la población y construir un futuro en el que no se deje a nadie atrás y no se deje a nadie fuera.

Por esta razón, la planeación a nivel sub-nacional toma gran importancia para poder alinear e incluir los objetivos en las acciones de cada entidad gubernamental y así poder alcanzar los objetivos acordados. Es así que, de las 169 metas que plantea la Agenda 2030, el Estado de Yucatán atiende 117 metas a través de las acciones del Gobierno del estado; esto representa 69.23% del total definidas en la Agenda. Gracias a lo anterior, es posible decir que el Estado se ha apropiado de gran parte de la Agenda 2030, de tal manera que se adaptan la mayor cantidad de acciones para cumplir con las metas planteadas en los ODS. Sin embargo, a pesar de que la Agenda 2030 se encuentra adoptada en la planeación del Estado, la deficiente generación de

información en el seguimiento de las actividades no permite que se pueda evaluar adecuadamente los alcances de las metas de los ODS en el estado.

1.4 Planeación a largo plazo

A fin de impulsar elementos permanentes del desarrollo en la planeación se hacen consideraciones a largo plazo. De acuerdo con la (Conapo, 2011), la planeación a largo plazo cuenta con una proyección a cinco años, Sin embargo, las organizaciones tienen la libertad de cuantificar la duración y definir la planeación a corto, mediano y largo plazo de acuerdo con la temporalidad que presenten los fenómenos de interés. Es así que, para el Gobierno del Estado se pueden destacar dos instrumentos principales a largo plazo:

1.4.1 Plan estratégico 2050

Un Plan Estratégico de visión a largo plazo, es un documento que rige las acciones de las Administraciones Públicas, y que va más allá del periodo que por norma se establece. Este documento permite la visión de objetivos que trasciendan los periodos de gobernación y que quien las acciones del Gobierno a una meta y visión en común.

En la actualidad **no existe un documento rector** que permita una continuidad a través de las diferentes Administraciones y que dirija los esfuerzos del Gobierno del Estado a una visión a largo plazo. Esto provoca que los esfuerzos de la Administración se pierdan con el cambio a la siguiente, por lo que las acciones y la planeación quedan suspendidas o en su caso se eliminan para dar paso a las prioridades del siguiente Gobierno.

Existe un documento identificado de la gestión pública 2007-2012 llamado “Destino Yucatán Exitoso”, que se podría considerar como un primer acercamiento a la planeación a largo plazo. Sin embargo, es un documento muy sencillo que, como primer acercamiento a este tipo de planeación, tiene muchas áreas de oportunidad ya que, por ejemplo, no contempla un plazo determinado.

Durante la gestión del Gobierno estatal 2007-2012 se generó un documento llamado “Destino Yucatán Exitoso”, el cual puede ser considerado como un primer acercamiento a la planeación a largo plazo. Sin embargo, es un documento muy sencillo que, como primer acercamiento a este tipo de planeación, tiene muchas áreas de oportunidad ya que, por ejemplo, no señala un plazo determinado.

Es importante mencionar que en la actual Ley de Planeación no se contempla el diseño y publicación de un plan de largo plazo; únicamente el desarrollo de PED y los programas que deriven de él; por lo que es importante el refuerzo del sustento legal que permita la creación de este plan estratégico y dicte los lineamientos con los que se plantearán los objetivos que regirán y guiarán al Estado en una visión a largo plazo.

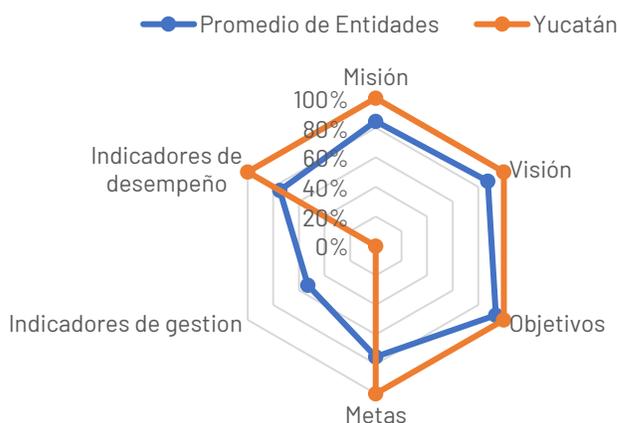
1.4.2 Plan Estatal de Desarrollo 2019-2024

El PED, **el documento rector de planeación** de las acciones que serán emprendidas por las dependencias, las entidades y los organismos; el **PED**. Este documento se desarrolló con base en las demandas ciudadanas. Este plan de desarrollo incorpora los Derechos Económicos Sociales, Culturales y Ambientales (DESCA).

La integración de este plan permite a las dependencias de la Administración Pública formular las actividades y acciones que realizarán durante el periodo comprendido en el documento y que serán parte del quehacer diario de la dependencia. Esto con la finalidad de que todas las acciones vayan encaminadas a un proyecto o visión del futuro del estado, buscando alcanzar sus objetivos de manera coordinada.

El Plan de Estatal de Desarrollo que se encuentra actualmente vigente presenta una **misión, visión, 86 objetivos, 303 metas y 102 indicadores de desempeño**, siendo una de las entidades que se encuentran por encima de la media nacional en lo que al diseño de su PED respecta. Del total de entidades en el país, **84% presenta misión, el 88% presenta visión, el 94% objetivos, el 75% metas, el 53% indicadores de gestión y el 75% indicadores de desempeño** en su Plan Estatal de Desarrollo (Inegi, 2019).

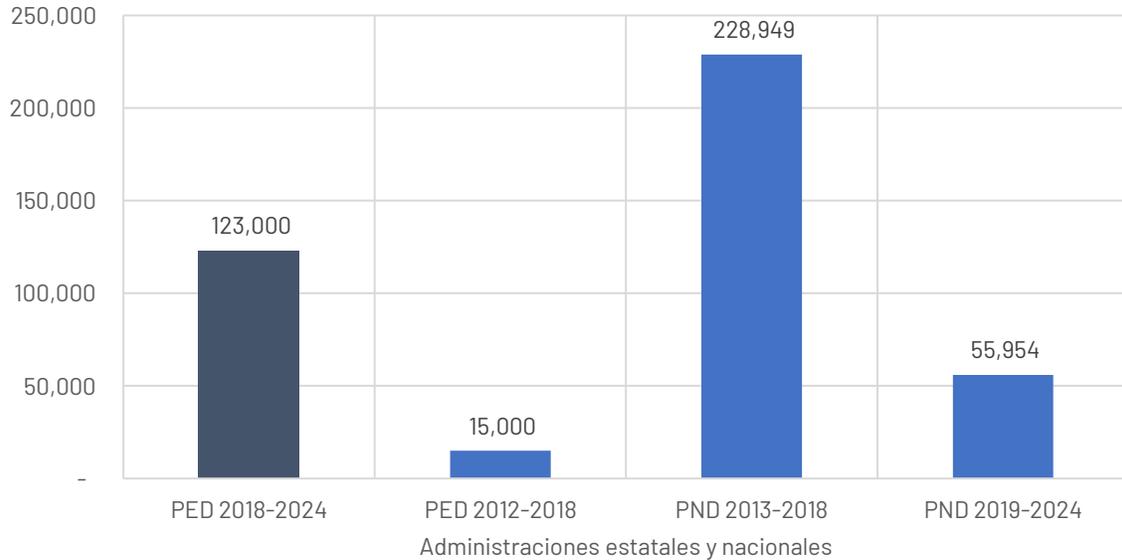
Gráfica 2. Comparación del contenido del Plan Estatal de Desarrollo 2018-2024 con el promedio de entidades



Fuente: elaboración propia con datos del Inegi, 2019.

Adicionalmente, este documento cuenta con la mayor participación ciudadana para su elaboración, ya que se implementaron herramientas de consulta como son mesas sectoriales y especiales, mesas regionales, consultas ciudadanas, encuestas en hogares, etc. En estos ejercicios participaron **2,542 ciudadanos en un total de 172 mesas de trabajo y, de manera regional, 813 personas en 58 mesas de trabajo.**

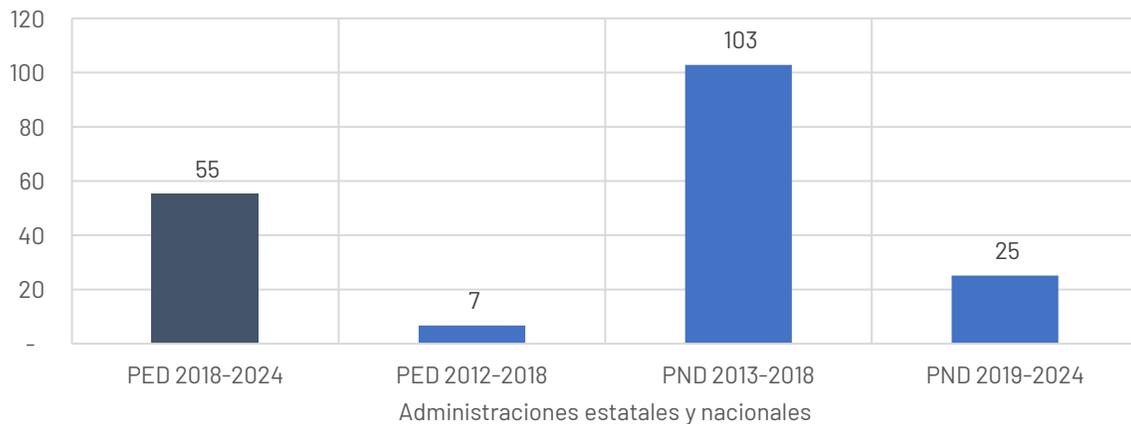
Gráfica 3. Comparación de la participación ciudadana en el Plan Estatal de Desarrollo 2018-2024 y 2012-2018 y Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 y 2019-2024



Fuente: elaboración propia con información del Gobierno del Estado de Yucatán y el Gobierno de México (www.yucatan.gob.mx), 2019.

En comparación, la tasa de participación por cada mil habitantes, el Estado presenta **55 participantes por cada mil habitantes en el estado** para el PED 2018-2019, comparado con los **7 participantes por cada mil habitantes** del PED 2012-2018, obteniendo mayor participación que el Plan Nacional 2019-2024 con **25 participantes por cada mil habitantes**.

Gráfica 4. Tasa por cada mil habitantes de la participación ciudadana en el Plan Estatal de Desarrollo 2018-2024 y 2012-2018 y Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 y 2019-2024



Fuente: elaboración propia con información del Gobierno del Estado de Yucatán y el Gobierno de México (www.yucatan.gob.mx), 2019.

La Administración Pública se organiza a través de sectores, de conformidad con los artículos **15 del Código de la Administración Pública de Yucatán y 10 de la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Yucatán.**

Esto con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos, estrategias, líneas de acción y metas del PED 2018-2024. Los sectores se derivan de los ejes rectores en el PED publicado el 30 de marzo del 2019 mediante el decreto 53/2019; actualmente se cuenta con **4 sectoriales y 5 transversales:**

Sectoriales

- 1.** Economía; correspondiente al eje Yucatán con Economía Inclusiva
- 2.** Social; correspondiente al eje Yucatán con Calidad de Vida y Bienestar Social
- 3.** Cultural, correspondiente al eje Yucatán Cultural con Identidad para el Desarrollo
- 4.** Ambiental; correspondiente al eje Yucatán Verde y Sustentable

Transversales

- 5.** Incluyente; correspondiente al eje Igualdad de Género, Oportunidades y No Discriminación
- 6.** Innovación; correspondiente al eje Innovación, Conocimiento y Tecnología
- 7.** Seguridad; correspondiente al eje Paz, Justicia y Gobernabilidad
- 8.** Gobierno; correspondiente al eje Gobierno Abierto, Eficiente con Finanzas Sanas
- 9.** Infraestructura; correspondiente al eje Ciudades y Comunidades Sostenibles

Es importante mencionar que la situación del estado no es estática, como se puede observar por los hechos actuales, provocados por la pandemia del COVID-19 se pone en evidencia la necesidad de adaptar la planeación a las situaciones que se vayan presentando; por lo tanto, una planeación a largo plazo deberá de ser dinámica. De esta manera, puede contribuir a responder a las circunstancias sociales, económicas y ambientales que se presenten en un futuro.

El dinamismo y adaptabilidad que presenten los objetivos, estrategias y planes de largo plazo permitirán alcanzar la visión por la que fueron establecidos. Es por eso que, el PED también contará con sistema de monitoreo y evaluación, que permitirá conocer qué objetivos ya se cumplieron, así como también realizar ajustes de metas que permitan enfocar los recursos tanto humanos como económicos al desarrollo integral del estado.

Una de las áreas de oportunidad más importantes en el proceso de planeación se encuentra en su vinculación con el proceso presupuestario, el seguimiento y la evaluación. A pesar de contar con un puntaje elevado en el diagnóstico realizado por la SHCP, en la práctica se observa que el vínculo entre estos pilares resulta deficiente y requiere de su fortalecimiento. Por ejemplo, un aspecto de mejora, es la falta de rigurosidad para vincular las metas establecidas en el PED

con el financiamiento de las actividades, tal como se señala en el diagnóstico realizada por el BID (García López & García Moreno, 2010), el PED no cuenta con una sección de proyecciones presupuestales que permitan predecir la viabilidad de las estrategias y objetivos que en este se plantean.

1.5 Planeación a mediano plazo

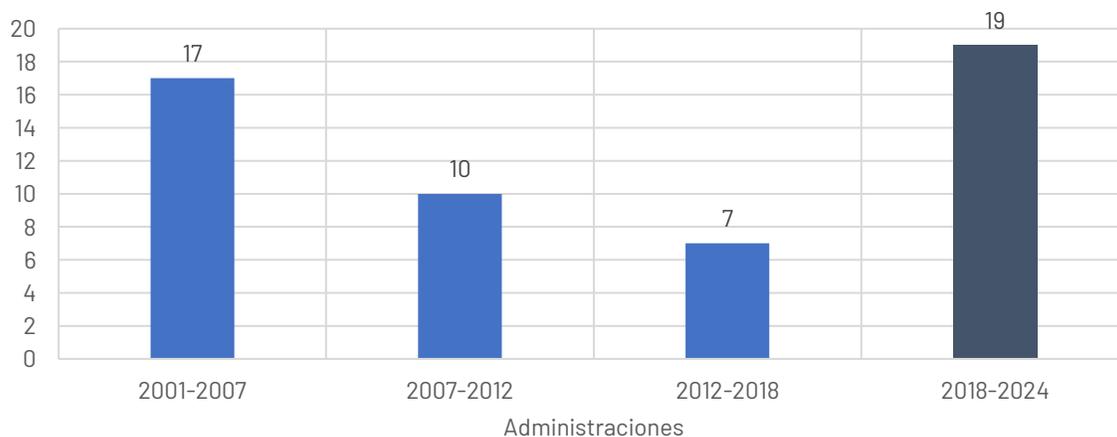
La planeación a mediano plazo permite aterrizar los objetivos de la planeación a largo plazo dentro de las actividades que se realizan cotidianamente al interior de las dependencias e instituciones que integran el aparato gubernamental, vinculando así los objetivos de estos organismos con los objetivos de planeación estratégica definidos en el PED. Este tipo de planeación queda plasmada en los Programas de Mediano Plazo (PMP).

Como se mencionó anteriormente, los PMP tienen como finalidad la vinculación entre los objetivos planteados en el PED y las actividades plasmadas en los Programas Presupuestales. Asimismo, estos programas permiten ahondar más en el diagnóstico y por consiguiente las acciones por cada uno de los sectores que se plantearon en el PED; y de esta manera poder sustentar con más información las acciones que se deriven en los programas presupuestarios. Uno de los principales problemas relacionado con el diseño y elaboración de los PMP ha sido poder hacer evidente la importancia de su vínculo con los objetivos del PED, como sustento de las acciones que realiza cada dependencia y cómo cada una de estas abona a los objetivos planteados para largo plazo.

Actualmente, el Gobierno del Estado de Yucatán ha publicado **19 Programas de Mediano Plazo; 4 Programas Sectoriales, 14 Programas Especiales y 7 Programas Regionales**. Es importante mencionar, que estos programas por primera vez en la Administración Pública se publican en tiempo forma. **Sin embargo, debido a la importancia de la vinculación, se continúan con el proceso de 2 Programas Especiales a Mediano Plazo y el presente programa institucional que se sumaran a los ya publicados actualmente.**

Con relación a las administraciones anteriores, durante el 2001-2007 se realizaron **17 programas**; durante el 2007-2012 se realizaron **10 programas** y para el 2012-2018 se realizaron **7 programas**. De esta manera podemos observar que hay una **variación porcentual anual de 171.43%** con relación a la administración actual (2018-2024) y la inmediata anterior (2012-2018).

Gráfica 5. Comparación del número de Programas a Mediano Plazo en las Administraciones del Estado de Yucatán



Fuente: elaboración propia con información del Gobierno del Estado de Yucatán. (www.yucatan.gob.mx), 2019.

Gráfica 6. Comparación del número de Programas a Mediano Plazo en las Administraciones del Estado de Yucatán que fueron publicados en tiempo y forma



Fuente: elaboración propia con información del Gobierno del Estado de Yucatán. (www.yucatan.gob.mx), 2019.

Sin embargo, a pesar de que esta administración logro publicar el **75% de los Programas a Mediano Plazo** propuestos dentro del PED, es necesario reforzar la importancia de estos instrumentos de planeación y su cumplimiento.

Entre las áreas de oportunidad que se identificaron que una de las áreas menos sólidas en la planeación a nivel nacional es la dimensión operativa, de acuerdo con (García López & García Moreno, 2010), en este diagnóstico se menciona que no se especifican los programas con los que se cumplirán los objetivos a largo plazo. Por lo que se propone que mediante estos

programas se realice la vinculación entre las actividades y objetivos que apoyaran a alcanzarlos.

1.6 Planeación regional

La planeación regional está relacionada con la dimensión participativa (García López & García Moreno, 2010); esta permite adaptar la planeación a largo y mediano plazo de manera más específica a las características y necesidades de cada una de las regiones del estado. A pesar de que el territorio está unificado bajo un mismo Gobierno estatal, cada una de las regiones cuenta con características distintivas de su población y de su territorio por lo que este tipo de planeación resulta útil para adaptar los objetivos a cada una de las situaciones específicas.

El estado de Yucatán se encuentra dividido **7 regiones**, para cada una de ellas se elabora un programa de desarrollo regional basado en la participación de cada una de ellas. En la actual administración, este proceso generó **2,365 propuestas** para el apoyar el desarrollo integral de las regiones.

Tabla 1. Propuestas obtenidas de las mesas de trabajo regionales

Región	Grupos de trabajo	Asistentes	Propuestas
I	5	138	134
II	15	165	604
III	5	88	159
IV	10	107	85
V	5	109	387
VI	13	145	868
VII	5	6	128
Total	58	813	2365

Fuente: elaboración propia con datos del Programa de Mediano Plazo Regional (www.yucatan.gob.mx), 2019.

Cabe recalcar que no se tiene registro de que en administraciones anteriores se llevará a cabo el diseño de un programa regional a nivel estatal, por lo que la publicación de estos programas representa un histórico en el estado. Sin embargo, se ha identificado que la generación de información proveniente de las acciones de monitoreo, representa un área de oportunidad pues se debe fomentar el seguimiento de las acciones definidas en estos programas.

1.7 Planeación municipal

Del mismo modo que en la planeación regional; la planeación municipal o local permite aterrizar los objetivos estratégicos en un nivel mayor de desagregación territorial, de manera que estos pueden ser adaptados a las características específicas de cada uno de los municipios del estado (García López & García Moreno, 2010).



En relación con la planeación municipal, la Seplan tiene como propósito el apoyar a los municipios en la construcción de su alineación con la planeación estatal. Es así, que durante el primer trimestre de 2019 se realizó una convocatoria a los 106 municipios del estado para que conjuntamente se realizara esta alineación.

Como resultado de lo anterior, **20 municipios** trabajaron en coordinación con la Seplan en respuesta a la convocatoria. De los 20 municipios, **9 cuentan actualmente con un documento diagnóstico que analiza la alineación de** su Plan Municipal de Desarrollo al PED 2018-2024. Sumado a esto, **11 municipios** trabajan en el documento de vinculación al PED 2018-2024; en suma, esto representa el **18% de los municipios** pertenecientes al territorio de Yucatán.

Lo anterior sienta las bases para identificar una de las mayores problemáticas en la vinculación entre la planeación municipal y estatal, pues la Seplan se enfrenta al gran reto de captar el interés de los municipios, de manera que cada uno de sus planes quede alineado a los objetivos del estado. Para lograrlo, se requiere de una normatividad robusta que promueva estas acciones de alineación en cada uno de los 106 municipios del estado

Es importante recalcar que, no se cuenta con información sobre el trabajo realizado por administraciones anteriores en relación con la planeación municipal y su articulación con los objetivos del PED, lo que ha generado que no sea posible realizar un adecuado seguimiento a las acciones de Gobierno, así como evaluar el éxito de los programas realizados.

1.8 Planeación a corto plazo

En el Plan Anual de Trabajo (PAT), se establecen las actividades estratégicas, indicadores y metas, alineadas a los instrumentos de planeación derivados de las Unidades Básicas de Presupuestación (UBP) aprobadas para cada dependencia o entidad. En este documento se plasman las actividades estratégicas, las cuales deben de cumplir con las siguientes características:

- Estar alineadas al PED
- Compromisos de Gobierno
- Entregar bienes y servicios
- Infraestructura
- Programas y proyectos especiales

Este Plan Anual de Trabajo es una guía que tienen las dependencias y entidades para lograr el cumplimiento de las metas, que contribuyen al logro de los objetivos del PED.

El Plan Anual de Trabajo responde a la necesidad de llevar un seguimiento puntual de las actividades más relevantes de cada una de las dependencias de la Administración y permite a los encargados de la toma de decisiones orientar las acciones y presupuestos de los programas al cumplimiento de las metas y objetivos.

Este documento es elaborado por las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal, a través de los enlaces de planeación nombrados por los titulares de las mismas; quienes deben de cumplir con los siguientes requisitos:

- Tener conocimientos técnicos en materia de planeación y políticas públicas, y
- Desempeñar al menos, el cargo de director de planeación o análogo con nivel jerárquico equivalente en el caso de las entidades paraestatales
- Para el caso de que en la dependencia o entidad no exista el servidor público con el nivel jerárquico se deberá nombrar al responsable de las funciones de planeación o análogas, de conformidad con el marco normativo aplicable

Actualmente contamos con **80 enlaces de planeación**, de los cuales, **49 enlaces (61.3%)**, cuenta con el perfil que se requiere para el área de planeación y **31 enlaces (38.7%)**, tienen un perfil diferente a los requeridos.

Desde el año 2012, la Seplan (antes Secretaría Técnica del Gabinete, Planeación y Evaluación) ha tenido como atribución la planeación y el seguimiento de las actividades estratégicas de la Administración Pública Estatal. En el presenta año (2020), se han elaborado **72 PAT** que en conjunto plantean **495** actividades estratégicas. Cabe recalcar que, el número de PAT depende del número de las dependencias estatales que estén activas en una administración. En comparación con la administración 2012-2018 en donde eran **93 PAT**.

Con el objetivo de valorar la calidad de la información, se realizó una evaluación de las actividades estratégicas que se plantearon en los PAT con base en una metodología diseñada por la SEPLAN. Como resultado de lo anterior, **46 dependencias** de 72 (64.9%) obtuvieron una calificación entre 100-80; **21 dependencias** (29.16%) obtuvieron calificaciones entre 79-60; y **5 dependencias** (6.94%) obtuvieron calificaciones menores al 59.

Entre las áreas de mejora identificadas como resultado de la evaluación realizada, destaca la rotación de los enlaces de planeación que no permite la continuidad y concordancia entre la planeación de las actividades estratégicas durante la presupuestación y la planeación estratégica con relación a los objetivos de los planes y programas. Sumado a esto, existen enlaces cuyos perfiles que no se relacionan con planeación, es decir, no pertenecen a un área designada para planeación en la dependencia, lo que hace que el proceso sea más complicado para estos. Así mismo, se detectó que el proceso de captura puede mejorarse pues debido a la diversidad de programas es posible perder información valiosa al tratar de homologar los criterios para todas las actividades estratégicas.

En este sentido, es importante tener una buena comunicación con los enlaces de las dependencias y entidades de la Administración Estatal. De esta manera es importante también recalcar la necesidad de la capacitación constante a los enlaces, de manera que la información que se genere dentro de esto planes anuales sea de calidad. La Seplan ha proporcionado **66 capacitaciones** a los 81 enlaces de planeación y sus equipos sumando un total de **1,954**

participaciones, esto con el fin de que asegure la calidad de la información que se reporta en los PAT. Sin embargo, a pesar de que se capacita a los enlaces de planeación para asegurar la calidad de la información; existe una alta rotación de los enlaces que no permite la continuidad de la información y perjudica la calidad de la información. De los 80 enlaces de planeación actuales, 35 enlaces permanecen desde el principio de la Administración. Esto representa 43.75% de los enlaces de planeación a la fecha que no fueron reasignados.

1.9 Planeación por contingencias.

La planeación estratégica contempla no solo el corto y el largo plazo, sino que hace énfasis en respuestas lógicas a necesidades de un futuro incierto, complejo y cambiante. Busca prever los eventos futuros, y con ello, la posibilidad de describir el futuro de las decisiones actuales (Ackoff, 2007). La planeación estratégica es dinámica, ya que esta se debe de adaptar a las situaciones económicas, sociales, ambientales, sanitarias, de seguridad pública entre otros.

Sin embargo, existen muchas situaciones que no pueden ser previstas y a las que los Gobiernos deben de adaptarse con rapidez. El procedimiento a seguir en caso de planeación para contingencia es;

- Diagnóstico; dependiendo de la situación, todas las planeaciones deberán de estar basadas en un diagnóstico de la situación hecho por expertos en el tema.
- Adecuación normativa; en caso de ser necesario; en momentos de emergencia, la modificación de la normatividad permitirá realizar las acciones en favor de la ciudadanía.
- Plan de acción; se deberá de plasmar las acciones a seguir para que, durante la contingencia, se tomen en cuenta los derechos de cada ciudadano, así como la de salvaguardar su integridad física.
- Análisis de las finanzas públicas; este análisis permitirá decidir la necesidad de un crédito o si con solo reasignar el presupuesto estatal se pueden cubrir las necesidades inmediatas a la emergencia.
- Focalización del presupuesto; esta acción permitirá apoyar a los programas considerados prioritarios para poder abarcar la mayor cantidad de beneficiarios posibles.
- Modificación de las reglas de operación; esta modificación les permitirá a los programas seguir con las labores de acuerdo con la ley en caso de que, por la contingencia, sea necesario un reajuste del presupuesto y de los recursos humanos para solventar las acciones prioritarias.
- Elaborar un instrumento o libro blanco que permita registrar todas las acciones realizadas para atender una problemática para futuros casos.

A partir de la situación actual, el estado de Yucatán, junto con la Aguascalientes, Ciudad de México, Estado de México, Guerrero y Nuevo León, es el estado que implementa al 100% con

las medidas de regulatorias relacionadas con el COVID-19 de acuerdo con (CONAMER, 2020). Estas medidas incluyen la declaración de días inhábiles, los estímulos fiscales, apoyos a grupos vulnerables, atención a los contagios, apoyos a empresas, protección al empleo, disposiciones para sectores específicos, fondos de contingencia y políticas de abastecimiento y las disposiciones para la reanudación gradual de actividades.

Tomando en cuenta la pandemia actual se creó el Plan Estatal para Impulsar la Economía, los Empleos y la Salud de los Yucatecos. En este plan se incluyen **20 programas** que están destinados a apoyar a los yucatecos durante la contingencia derivada del COVID-19. Para esto se crearon reglas de operación para **11 programas** que conforman el plan; lo que representa **55%** de los programas relacionados con el plan. De esta manera, el Estado afronta las condiciones generadas por la pandemia del SARS-COV-2. Sin embargo, a pesar de contar un plan estratégico para combatir los efectos de la pandemia, el Estado aún no cuenta con un plan de prevención, que permita establecer estrategias con anterioridad a los desastres naturales y contingencias sanitarias, o cualquier otra situación extrema, por lo que las acciones del Gobierno permanecerán como respuesta a las circunstancias en lugar fomentar acciones de prevención y la generación de una cultura de prevención en la sociedad.

A la fecha, el estado de Yucatán ha sufrido varias contingencias sanitarias y relacionadas con fenómenos meteorológicos como los con huracanes y tormentas tropicales. Es así como se puede destacar la importancia de este tipo de planeaciones, como medida de respuesta y aprendizaje que representan la resiliencia del estado ante las adversidades. Hasta el momento el estado ha sufrido contingencias ambientales y sanitarias tales como:

- 1 El Huracán Gilberto
- 2 El Huracán Isidoro
- 3 El Huracán Wilma
- 4 El Huracán Delta
- 5 La tormenta tropical Cristóbal
- 6 La tormenta tropical Gamma
- 7 Contingencia Sanitaria por Hepatitis
- 8 Contingencia Sanitaria por Influenza
- 9 Contingencia Sanitaria por Zika
- 10 Contingencia Sanitaria por Chikungunya
- 11 Contingencia Sanitaria por Dengue
- 12 Contingencia Sanitaria por COVI-19

Principales hallazgos

Cuadro 2. Análisis FODA del tema estratégico 1: Planeación estratégica para el desarrollo

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • El estado obtuvo una de las calificaciones más altas en el diagnóstico de la implementación del PbR-SED 2020 • Cumplimiento de la normativa actual de planeación relacionada con los programas y planes establecidos • Instrumentos de planeación definidos • Gran participación ciudadana para la elaboración del Plan Estatal. • Implementación integral de la Agenda 2030 dentro de los instrumentos de planeación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo colaborativo con las dependencias y entidades de la Administración Pública. • Trabajo colaborativo con las regiones y los municipios del estado. • Colaboración con instituciones federales y organizaciones no gubernamentales para la planeación con enfoque en el desarrollo sostenible • Gran interés de la ciudadanía en la participación de las acciones de Gobierno • Preparación constante de los servidores públicos estatales.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Normatividad deficiente relacionada con la planeación estratégica. • Planeación con visión a largo plazo limitada a los periodos de gobernación establecidos. • Limitada vinculación entre los pilares de la GpRD. • Atribuciones limitadas para implementar la normatividad con relación a planeación. • Planeación sin enfoque de resiliencia para afrontar fenómenos naturales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desastres naturales y contingencias sanitarias. • Alta rotación del personal y perfiles de los enlaces diferentes de planeación. • Limitado interés de los municipios en la planeación estatal. • Deficientes registros administrativos dentro de las dependencias. • Perfiles de enlaces que no corresponden a planeación. • Baja calidad de la información que se genera relacionada con las actividades estratégicas.



2. Gestión de proyectos

Resumen

De acuerdo con el Project Management Institute (2020), la gestión de proyectos es la capacidad estratégica de las organizaciones, que les permite vincular los resultados de los proyectos con las metas del negocio o institución y así ser más competitivos en sus áreas. Por esta razón, es una actividad importante en las acciones del gobierno. En Yucatán la institución encargada de llevar a cabo el proceso de gestión de proyectos estratégicos, es la Secretaría Técnica de Planeación y Evaluación (SEPLAN) que fundamenta dicha atribución en el artículo 23 bis de la ley de planeación para el desarrollo del Estado de Yucatán.

Por otro lado, en el PED 2018-2024 se estableció como objetivo 1.2.1: Aumentar la competitividad del estado. Así pues, en el estado, la SEPLAN en su estructura institucional cuenta con estructura para llevar acciones encaminadas al desarrollo de los proyectos estratégicos que generen competitividad. Sin embargo, se ha detectado áreas de oportunidad en la optimización de la administración de los proyectos, principalmente por la insuficiente disponibilidad de información para realizar los análisis soporte, la existencia de un inadecuado sistema de coordinación a diferentes escalas entre los actores que intervienen y por fallas técnicas en la planeación en los proyectos estratégicos; estos factores en conjunto, inciden en la existencia de una **subóptima gestión estratégica de proyectos, que impiden lograr un mayor competitividad a la ya alcanzada.**

Con base a esta problemática, la Seplan plantea como objetivo **Incrementar la eficiencia en la gestión de los proyectos estratégicos destinados a generar competitividad económica en el estado de Yucatán**, a través de tres estrategias principales: 1. Fortalecer el proceso de planeación de los proyectos estratégicos , 2. Fomentar la disponibilidad de información para el diseño, seguimiento y evaluación de proyectos estratégicos y 3. Promover un adecuado sistema de coordinación institucional a diferentes escalas para el cumplimiento de los objetivos de los proyectos estratégicos del Gobierno. En este sentido se desarrollarán acciones específicas que incidan directamente para el cumplimiento efectivo de la gestión de proyectos.

Diagnóstico

En el PED 2018-2024 se estableció como objetivo aumentar la competitividad del estado, la cual, de acuerdo con el **Índice de Competitividad Estatal del IMCO** del año 2018, **alcanzó un valor de 45.9 puntos** lo que lo ubicó como la **décimo cuarta entidad con mayor puntaje**, esto representa **un avance de seis posiciones desde 2006**, año en el que ocupaba la vigésima posición con 40.2 puntos. Sin embargo, dado que esta variación en el puntaje se alcanzó en un proceso de 10 años, es posible valorar que el proceso para incrementar la competitividad del estado ha sido lento.

En el eje de economía del PED, se menciona en la misión, potenciar las ventajas competitivas del estado, así, como las vocaciones y necesidades económicas regionales; así mismo, en el eje de Ciudades y Comunidades Sostenibles se establece que la infraestructura resulta un medio para detonar la competitividad del estado para mejorar las condiciones de vida de las y los yucatecos. En este sentido, de acuerdo con el Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (CEFP) de la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2017), la inversión en infraestructura física es uno de los componentes que genera diversos efectos indirectos en la economía, a través de un aumento en la productividad y en la competitividad, por lo que resulta ser estratégico en el tema de gestión de proyectos.

De acuerdo con Porter y Krugman (1991), la productividad es el elemento fundamental de la competitividad de un país; según el primero, la competitividad no se hereda, sino, se crea. En este sentido (Sobrino, 2005) menciona que un elemento clave para la generación de competitividad son las llamadas formas de capital: **capital físico, capital humano, capital social, capital cultural y capital natural**; son temas que pudieran desarrollar un proyecto estratégico. Por ejemplo, el **capital físico o capital producido**, este se refiere a los activos físicos que se generan aplicando actividades productivas por el hombre al transformar capital natural como: carreteras, líneas de comunicación, desarrollo de vivienda y otros tipos de infraestructura, así como fábricas y máquinas (Goodwin, 2006)

Las formas de capital son sustantivas para el desarrollo óptimo de cualquier gobierno, hoy en día existe un déficit de desarrollo de información de los gobiernos en cuanto a temas multifactoriales, en este sentido, de acuerdo con los factores para la competitividad, la naturaleza de un proyecto estratégico o de interés del gobierno en Yucatán, puede estar vinculado a cualquier vertiente de estos capitales, siempre y cuando tengan claro el objetivo, el inicio, un desarrollo técnico o especializado y la conclusión del mismo.

Por consiguiente, se requieren acciones estratégicas de planeación y gestión para el desarrollo de proyectos estratégicos encaminados hacia el incremento de la competitividad y la reducción de la desigualdad económica de las regiones del estado. Así mismo, la Seplan es la institución encargada de coordinar el proceso de gestión y asesoría en la implementación de proyectos estratégicos, realizando estudios, análisis y trabajos especiales, y de coordinar la

elaboración de programas y proyectos de inversión que sean prioritarios para el desarrollo estatal.

Es importante mencionar que la elaboración del diagnóstico se basó en la Metodología de Marco Lógico. En el [Anexo 4](#), se encuentra el árbol de problemas, en donde se identifica la relación del problema, las causas y efectos para el tema estratégico de Información para la toma de decisiones.

2.1 Planeación de Proyectos Estratégicos

Los proyectos de interés del gobierno del estado pueden ser tangibles e intangibles, es decir, que no solo requieran de la gestión de proyectos de inversión o infraestructura física, sino también de estudios, fichas técnicas, análisis estadísticos, exploración de datos, investigación de una metodología, indicadores complejos, análisis nuevos, el desarrollo de un software especializado o una plataforma de información.

De acuerdo con el Centro de Estudios para la Preparación y Evaluación Socioeconómica (CEPEP), un proyecto de inversión tiene un ciclo de vida en el que debe ser preparado y puesto en marcha. Sin embargo, uno de los factores que afectan en la integración técnica de los proyectos estratégicos sucede durante el proceso de destinar recursos (financieros, humanos, tiempo, análisis, etc.) para definir la mejor alternativa de atención a los proyectos o asuntos de interés público. Esta etapa se define como la preinversión, que a su vez se subdivide en las etapas de perfil, prefactibilidad y factibilidad.

Diagrama 3. Ciclo de vida de un Proyecto



Fuente: CEPEP. Boletín XII. La importancia de la preinversión, 2019

Una vez definida la opción de los proyectos prioritarios en la etapa de perfil, es necesario contar con estudios que garanticen su viabilidad, factibilidad y rentabilidad, es decir, garantizar que el proyecto técnicamente se puede realizar y operar¹. En la práctica nos enfrentamos ante una insuficiente disponibilidad de información que no solo afecta a los proyectos de infraestructura, sino al desarrollo de estudios diagnósticos, fichas técnicas, análisis de datos espaciales, en sus etapas de prefactibilidad y factibilidad.

¹ Centro de Estudios para la Preparación y Evaluación Socioeconómica de Proyectos (2019). La Importancia de la Preinversión, Boletín, Número XII pág. 3. Obtenido de: https://www.cepep.gob.mx/work/models/CEPEP/metodologias/boletines/importancia_preinversion.pdf

Ante la existencia de recursos escasos para el desarrollo de obra pública, la evaluación se convierte en una herramienta relevante para la toma de decisiones basada en evidencia. Particularmente la evaluación ex-ante de proyectos de infraestructura resulta significativa por la posibilidad de realizar un estudio de la rentabilidad (impacto) de los proyectos; sin embargo, se ha observado que existen áreas de mejora en este tipo de evaluaciones debido a la subestimación de los costos y la sobreestimación de los beneficios, lo cual deriva en la aprobación de proyectos que no forzosamente producirán la utilidad prevista (Flyvbjerg, 2007).

En Yucatán la evaluación de proyectos (2002-2012) con estimaciones de costos y beneficios poco certeros no es una realidad ajena al estado. En un estudio ex-post realizado con 12 proyectos de carreteras federales registradas en la Cartera de Inversión de la SHCP se detectaron sobreestimaciones respecto al Valor Presente Neto, ante este estudio se obtuvo que solo 4 de los 12 proyectos debieron ser ejecutados (Gúzman, 2015).

Esto tiene consistencia y sustento en la literatura económica que realiza el CEFP 2017 en su propuesta de guía metodológica, en esta se menciona que existe una correlación positiva entre el crecimiento económico y la inversión en infraestructura física; además de señalar que los efectos positivos de este tipo de inversión sobre la economía, dependen de la eficiencia en la planeación, ejecución y gestión de los proyectos que financia, de tal forma que los proyectos que presentan deficiencias en estos rubros generalmente son de baja calidad, son más costosos en tiempo y presupuesto, lo que reduce su cobertura e impacto positivo en la economía (Centro de Estudios de las Finanzas Públicas, CEFP, 2017).

Los factores que inciden en la baja eficiencia de la inversión pública citadas por el BID en su libro *The Power of Public Investment Management*, materializan la evidencia de que hoy en día se siguen realizando técnicas inadecuadas en la gestión de proyectos. Cómo se planteó anteriormente estas prácticas no son ajenas al panorama actual, por lo que la deficiente integración de los elementos de proyecto y la inadecuada gestión de riesgos conforman deficiencias en el análisis para el desarrollo de proyectos, ya sea tangibles como los de infraestructura y de inversión o proyectos intangibles (análisis espaciales, metodologías, estudios técnicos, entre otros).

En conclusión, es importante mencionar que, para contribuir al incremento del nivel de competitividad en el estado, así como disminuir posibles pérdidas por ineficiencia, se requiere fortalecer la gestión de proyectos estratégicos, como una guía necesaria para alcanzar mejores objetivos (Estrada, 2015). Ante esto, el gobierno estatal requiere de nuevas estrategias que atiendan de forma especializada la gestión ineficiente de los proyectos estratégicos, destinados a generar competitividad económica de tal forma que pueda contribuir al cumplimiento de los objetivos de desarrollo del Gobierno del Estado.

2.2 Sistemas de información para toma de decisiones

En la economía de hoy, las Tecnologías de la Información y Comunicación son el instrumento dominante de trabajo. Los sistemas de información actuales deben cubrir todas las etapas y funciones de gestión de procesos de inversión, así como las actividades de sus participantes (Stein, Taskaeva, & Chibisova, 2016).

Las instituciones públicas generadoras de datos en los distintos niveles de gobierno actualmente no hacen uso de plataformas interrelacionadas y no siempre su información es de fácil de acceso. La inexistencia de mecanismos desactualizados para el levantamiento y desarrollo de información genera también escenarios negativos que obstaculizan la adquisición de datos, generando un déficit en la producción potencial de información para el desarrollo de proyectos.

Una de las causas identificadas sobre este problema es la relación entre el costo y la disponibilidad de información de calidad; la generación de información específica y desagregada tiende a ser más elevada, particularmente si es para un proyecto específico. Aunado a esto se da la situación de bajo uso y generación de información de registros administrativos en las dependencias de gobierno; esto deriva en un mayor tiempo de maduración de los proyectos.

Derivado de esta situación, en el PED 2018-2024 se expone el bajo impulso a la innovación y el desarrollo tecnológico, generado por una baja inversión pública dirigida a la innovación y un limitado número de programas enfocados a la innovación del sector empresarial. El bajo aprovechamiento del conocimiento científico y la infraestructura para el desarrollo tecnológico limitan el ambiente propicio para la innovación (The Boston Consulting Group, 2018).

Todos estos factores contribuyen al retraso en los procesos de desarrollo de análisis; tales como diagnósticos sectoriales, estudios de factibilidad, estudios de mercado, evaluaciones socioeconómicas ex-ante, y ex-post, así como dificultan el monitoreo de los proyectos. Esto limita la competitividad potencial del estado que, como resultado, no está del todo dotado de todos los insumos necesarios para el desarrollo de estudios y proyectos de interés gubernamental.

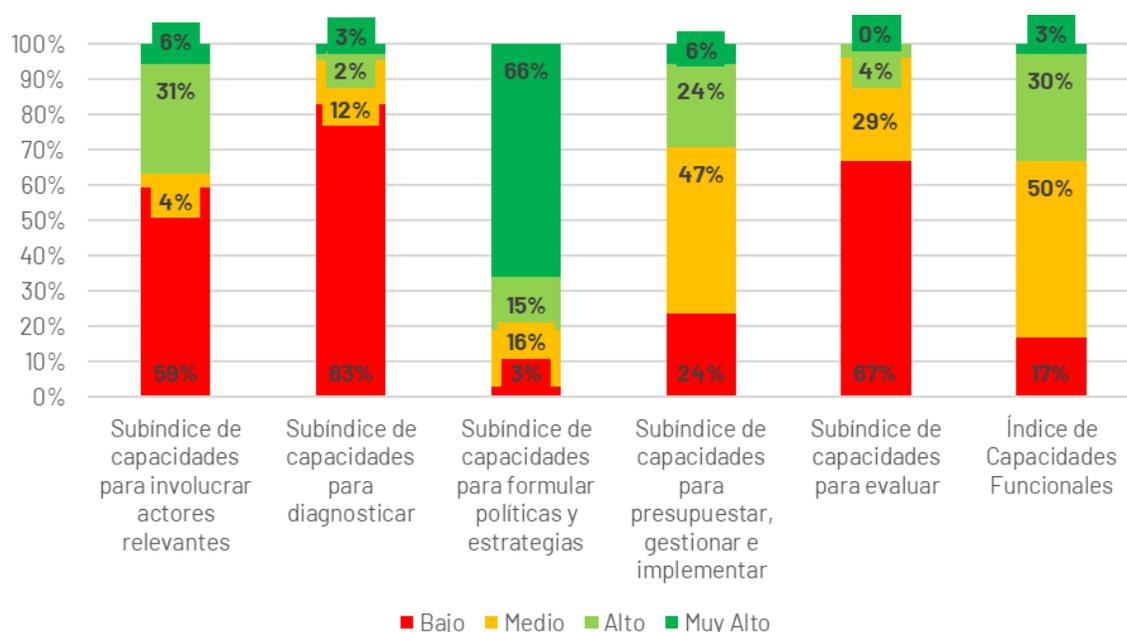
Otro factor que incide negativamente en la eficiente gestión de proyectos estratégicos en el estado, son las limitaciones en la coordinación institucional a diferentes escalas para el cumplimiento de los objetivos y proyectos estratégicos del Gobierno.

2.2.1 Coordinación institucional

Uno de los problemas más comunes en la administración pública que dificulta el desarrollo de la gestión estratégica, es el tema de coordinación institucional, o mejor conocidas como relaciones intergubernamentales que son un componente esencial para la gobernanza (Rosas, 2016), sin embargo, la manera en la que se desenvuelve en la actualidad genera retos en su efectividad de desarrollo y competitividad en todas las regiones.

Históricamente en el Estado ha existido una cooperación subóptima para el desarrollo de proyectos estratégicos. Esto se debe principalmente a que existe herramientas inadecuadas de gestión de la comunicación entre órdenes de gobierno para sumar esfuerzos coordinados en proyectos estratégicos y el bajo nivel de desarrollo de los instrumentos de planeación a nivel municipal, derivado de las capacidades institucionales con la que cuentan los municipios; así como también, los inadecuados incentivos para la implementación de las normas e instrumentos de planeación.

Gráfica 7. Índice de Capacidades Funcionales (2016) de los Municipios de Yucatán



Fuente: PNUD, 2019

La nueva economía mundial y de los negocios se caracteriza por un nuevo paradigma: la competitividad sistémica como la relación entre empresa-industria-gobierno-sociedad y país, esta se desarrolla en niveles: Microeconómico (punto de partida de la competitividad sistémica), empresas que inicial y finalmente se tienen que enfrentar a la hipercompetencia global en los mercados internos; el mesoeconómico (cadenas empresariales, conglomerados productivos y polos regionales) y capitales organizacional, logístico e intelectual, y nivel

macroeconómico (este se entiende como competitividad cambiaria, financiera y fiscal, demanda plena y sostenida).

En el nivel mesoeconómico, en Yucatán, las empresas presentan una alta demanda de capital físico (infraestructura) y humano. Sin embargo, existen áreas de oportunidad entre empresas y el gobierno para una mejor interlocución particularmente en la implementación de herramientas y metodologías que favorezca una mayor interacción empresas-gobierno en el desarrollo de proyectos. De lograrse, se potenciaría la efectividad de los proyectos estratégicos, ya que su participación es clave en las iniciativas de desarrollo.

Principales hallazgos

Cuadro 3. Análisis FODA del tema estratégico 2: Gestión de proyectos

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • La SEPLAN tiene recursos organizacionales para el desarrollo y gestión de proyectos estratégicos, cuyo objetivo principal es el tema de la competitividad desde cualquiera de sus factores • Alta colaboración transversal interna en la SEPLAN para el desarrollo de productos de interés del gobierno • Acceso a herramientas gerenciales para el seguimiento de los proyectos. • Existe una cultura organizacional en SEPLAN favorable a la innovación ya la gestión por resultados. • Mayor uso de tecnología e innovación para el desarrollo de información y proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • El gobierno ha realizado esfuerzos de cooperación con organismos internacionales en materia de inversión pública. • Existen antecedentes de esfuerzos en el Gobierno estatal de cooperación, innovación y gestión para la priorización de proyectos estratégicos. • Existe experiencia en el Gobierno Estatal en la formulación de proyectos de inversión y un marco institucional específico. • Existe diálogo y apertura por parte del Gobierno Estatal con la sociedad civil y el sector empresarial para la gestión de proyectos estratégicos. • Los instrumentos de planeación estatal y regional presentan el interés del gobierno en el tema de la competitividad. • Mayor oportunidad de acercamiento de las dependencias del gobierno y entre los órdenes de gobierno.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente disponibilidad de información en el proceso de integración de los proyectos y toma de decisiones. • El desarrollo de un proyecto puede sobrepasar las capacidades humanas en cuestiones de tiempo. • Baja institucionalización de herramientas en la toma de decisiones para la priorización de proyectos. • Existencia de recursos limitados para realizar el levantamiento y sistematización de información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las dependencias y entidades del gobierno de Yucatán han presentado un déficit de generación de información estadística y geográfica oportuna. • Existen temas de importancia para el gobierno que requieren atención de capacidad humana y tiempos extraordinarios. • Subestimación de riesgos en la gestión de proyectos. • Bajo cumplimiento de los municipios en el desarrollo de sus instrumentos de planeación. • Baja capacitación a los servidores públicos en materia de gestión de proyectos.



3. Información para la toma de decisiones

Resumen

“El enfoque de resultados requiere la definición de indicadores precisos, a los cuales se pueda dar seguimiento y sobre los cuales, la acción pública pueda incidir. Una pieza fundamental es contar con información estadística oportuna y de calidad que permita la construcción de dichos indicadores” (Giopp, 2009).

En este sentido, es importante señalar que, en concordancia con los artículos 6, apartado A, fracción V, en correlación con el artículo 26, apartado B, ambos, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), las personas tienen derecho a información completa y actualizada sobre el ejercicio de los recursos públicos y los indicadores que permitan rendir cuenta del cumplimiento de sus objetivos y de los resultados obtenidos.

Es así que, en el plano nacional, el Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica (Snieg) es el mecanismo institucional, a través del cual, el Instituto Nacional de Información Estadística y Geográfica (Inegi) coordina la producción de información oficial en los tres órdenes de gobierno, en colaboración con las diferentes unidades de estado. A nivel estatal, la Seplan es responsable de regular y coordinar el Sistema de Información Estadística y Geográfica de Yucatán (Siegy) en términos del artículo 23 ter, fracción XXI, de la Ley de Planeación para el Desarrollo del estado de Yucatán.

En este sentido, surge la necesidad de articular actores, procesos e instrumentos que permitan cumplir las obligaciones establecidas, así como también, producir, estandarizar, sistematizar y difundir información estadística y geográfica para la toma de decisiones oportunas y la rendición de cuentas.

Diagnóstico

La elaboración del diagnóstico se basó en la Metodología de Marco Lógico. En el [Anexo 7](#), se encuentra el árbol de problemas, en dónde se identifica la relación del problema, las causas y efectos para el tema estratégico de Información para la toma de decisiones.

3.1 Normatividad en materia de información estadística y geográfica

De acuerdo con la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Yucatán en el artículo 4, se define al Sistema de Información Estadística y Geográfica de Yucatán (Siegy) como el conjunto articulado, ordenado y coherente de atribuciones, participantes, elementos, mecanismos de coordinación institucional, objetivos, normas, métodos y actividades, orientados a **proporcionar información estadística y geográfica de calidad** para la planeación del desarrollo, dar seguimiento y evaluar las políticas, instituciones, programas y actividades del Estado de Yucatán, retroalimentar sus resultados, así como prestar el servicio público de información. Entre sus objetivos destacan los siguientes:

- Contribuir al cumplimiento de los objetivos de la Seplan
- Coadyuvar a la construcción de una sociedad de la información centrada en la persona, integradora y orientada al desarrollo
- Producir, difundir y conservar la información de interés estatal

El Siegy cuenta con el **Comité Estatal de Información Estadística y Geográfica (CEIEG)**, cuya creación se basa en el convenio celebrado entre el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) y el Gobierno del estado de Yucatán, el seis de noviembre de 2013. El CEIEG es una instancia colegiada de participación y consulta, donde confluyen los representantes de las unidades del estado de Yucatán, sus municipios y el Inegi, para la ejecución y cumplimiento de los principios, bases y normas establecidos en el Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica (Snieg), así como promover el conocimiento y aplicación de las normas técnicas entre sus participantes. El titular de la Seplan ocupa la presidencia de este órgano en ausencia del Gobernador del Estado.

Si bien, contar con el CEIEG como órgano de consulta y participación representa una fortaleza del SIEGY, también **se identifica que la coordinación institucional que debería desarrollarse en el seno de este órgano es débil**, pues las sesiones representan el único medio formal para tomar acuerdos o establecer instrumentos que faciliten la adopción de criterios o metodologías para la homologación de información, o el aprovechamiento de los registros administrativos (RRAA) en el ámbito estatal.

La revisión de las actas de sesión del CEIEG permite identificar que **el mencionado órgano no ha celebrado sesiones ordinarias o extraordinarias desde 2015**, esto a pesar de que se encuentra obligado a llevar, al menos, dos sesiones ordinarias de forma anual. Entre los

factores que generan la baja operatividad se encuentran los insuficientes mecanismos de coordinación en materia de Información Estadística y Geográfica (IEG), es decir, las sesiones.

Por otra parte, el instrumento programático del SIEGY es el **Programa Estatal de Información Estadística y Geográfica**, documento que integra las actividades del CEIEG, y que, a su vez, es desarrollado a través de los PAT Durante el periodo de 2014 a 2018, se registró un **avance promedio de 46.7% en el total de actividades programadas**; entre los principales resultados destaca el cumplimiento de cuatro proyectos, la ejecución de 18, adicional a los ocho proyectos que se encuentran en proceso o desarrollo y seis proyectos que no registraron algún avance.

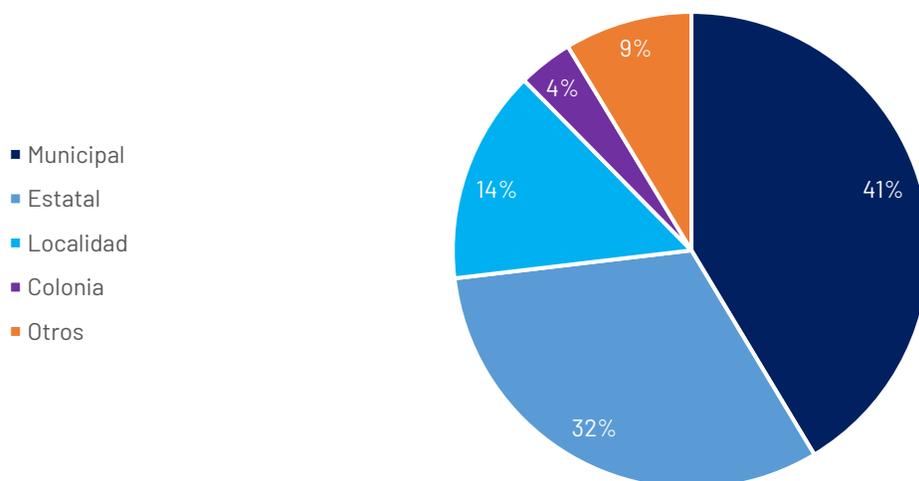
Aunado a lo anterior, de acuerdo con el análisis realizado por la Seplan con base en los productos o proyectos estadísticos que han publicado las dependencias y entidades respecto de los que la legislación vigente les exige generar, se observa que, **del conjunto de productos o proyectos estadísticos previstos en las diferentes regulaciones, tan sólo 25.7% se han llevado a cabo o se encuentran en operación**. Esto refleja una **baja efectividad en la implementación de productos o proyectos estadísticos**.

Un aspecto importante por considerar es que el CEIEG también impulsa la homologación y estandarización de los RRAA, ya que son la fuente primaria de datos para la Administración Pública al contener un gran volumen de información a un costo menor, con una mayor oportunidad y cobertura geográfica, y sin errores muestrales. **Un RRAA se refiere a la serie de datos que se recaban de manera sistemática sobre un hecho evento, suceso o acción sujeto a regulación o control** y que son actualizados permanentemente como parte de la función de oficinas públicas, privadas o de organizaciones de la sociedad civil, y que originalmente son recolectados con fines no estadísticos (Inegi, 2018, pág. 4). En el ámbito institucional, el aprovechamiento de los RRAA, es fundamental para la planeación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas.

Los RRAA se inscriben en el **Inventario de Registros Administrativos (IRA)**, padrón oficial, coordinado por la Seplan que integra los registros oficiales de las dependencias y entidades del poder ejecutivo, el cual contempla aspectos como la identificación del formato en el que se encuentra el registro (físico o digital), códigos y controles de congruencia, elementos de identificación y seguridad, etc. Al cierre de 2019 contaba con un total de 282 registros administrativos pertenecientes a 36 dependencias del Gobierno del Estado, es decir, un promedio de ocho por ente público, lo que refleja un bajo cumplimiento en su inscripción.

En términos de cobertura, **más de la mitad de los RRAA tienen una desagregación estatal o municipal**, y sólo 27% presenta una mayor desagregación (localidad, colonia y otros).

Gráfica 8. Cobertura geográfica de los registros administrativos



Fuente: elaboración propia con datos del Inventario de Registros Administrativos.

Con base en el IRA también se pudo identificar que **únicamente 22.3% de los RRAA con los que se cuenta consideran normas técnicas o catálogos en su formación**. Adicionalmente se puede identificar que 56.7% de los RRAA generan información estadística y **únicamente 13.5% genera información geográfica**, lo que representa la principal área de oportunidad, ya que se considera una herramienta primordial para las estrategias de focalización o identificación de problemas en el proceso de creación y seguimiento de políticas públicas. Otro aspecto fundamental para el correcto aprovechamiento de los RRAA es la estructura que poseen para su organización, por lo que se pueden clasificar en cuatro niveles:

- El primer nivel incluye **RRAA que no se encuentran automatizados**, que están impresos en papel o en archivo electrónico de procesador de texto (Word, etc.); se ubica en oficinas diferentes y requiere un esfuerzo muy grande del personal para su recopilación. En este nivel se encuentra **28.4% de los RRAA**.
- El segundo nivel incluye **RRAA que se encuentran en una hoja de cálculo**, pero no es aprovechable estadísticamente por la ausencia de códigos y controles de congruencia, por lo que requieren de un gran esfuerzo para ser aprovechados estadísticamente. En este nivel se encuentra **17% de los RRAA**.
- El tercer nivel incluye RRAA que están **organizados de forma sistemática en archivos electrónicos**, a través de un formato establecido, con elementos de identificación y seguridad. En este nivel se encuentra **12.1% de los RRAA**.
- El cuarto nivel incluye RRAA que están **organizados en una base de datos o sistema de información**, con fácil acceso para recuperar los datos para fines estadísticos y/o geográficos. En este nivel se encuentra **42.5% de los RRAA**.

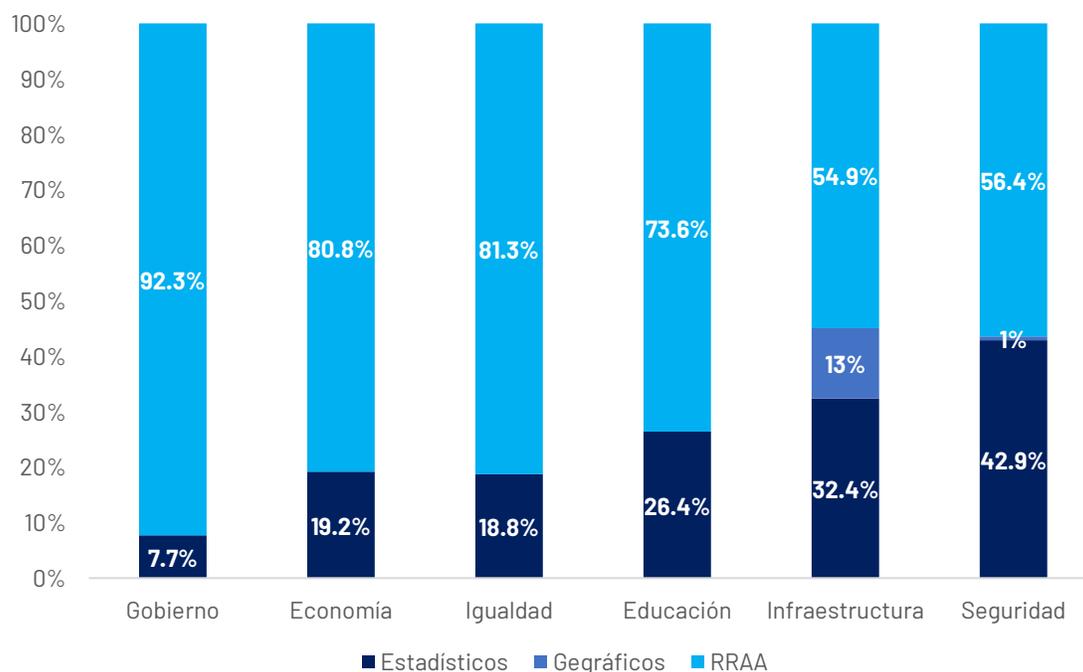
De lo anterior se puede identificar que **poco más de la mitad de los RRAA (54.6%) están sistematizados y poseen una buena calidad**, lo que representa una importante área de oportunidad que limita el aprovechamiento o explotación con fines estadísticos.

3.2 Producción de Información Estadística y Geográfica

Para asegurar que los actores sociales ejerzan su derecho de acceso a la información estadística y geográfica de calidad, oportuna y pertinente, resulta necesario que los datos recopilados generen información con estándares, metodologías y procesos robustos.

En este sentido, a partir de la “Encuesta sobre la Oferta y Demanda de Información Estadística y Geográfica”, se identificó que en 2017, en el gobierno del Estado se generaron 621 productos, de los cuales, 71.5% son RRAA, 26.9% son productos estadísticos y 1.6% son productos geográficos, es decir, únicamente 3 de cada 10 productos generados por las entidades y dependencias del gobierno son estadísticos o geográficos, **esto limita la oferta de información y reduce el campo de acción de los tomadores de decisiones**. De manera complementaria, se observa que **la mayor proporción de productos geográficos se concentran en las temáticas de Infraestructura y seguridad**, por lo que se produce una asimetría de información en los procesos de focalización de las políticas públicas.

Gráfica 9. Distribución de productos generados por tema

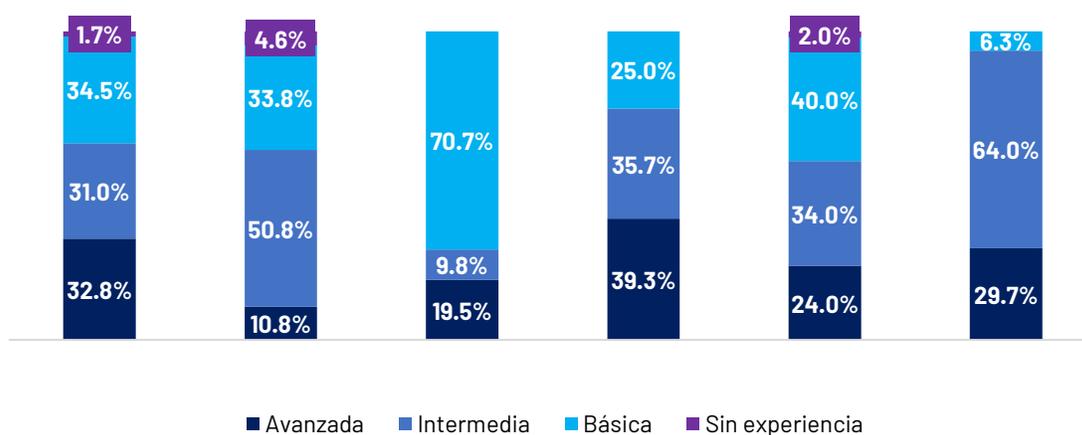


Fuente: elaboración propia con datos de la “Encuesta Sobre la Oferta y Demanda de Información Estadística y Geográfica”, 2017.

De los 621 productos generados por el Estado en materia de información estadística y geográfica, se identificó que **29% tiene un nivel máximo de desagregación geográfica estatal**, seguido de los productos con desagregación municipal que representaron 43.6% y los productos con desagregación a nivel localidad, Área Geoestadística Básica (AGEB), colonia, manzana, regional u otra representaron 27.4% del total, esto significó que 7 de cada 10 productos generados no cumplían con la desagregación necesaria (nivel localidad) para elaborar productos estadísticos de calidad, esto representa un importante área de oportunidad considerando que la información para la elaboración de estos productos proviene, en su mayoría, de RRAA propios.

La citada Encuesta también permite observar que, en 2017 el total de **personas que desempeñaban funciones o actividades² referentes a la información estadística y geográfica** en el gobierno estatal fue de 481, de las cuales, 48.9% contaba con una experiencia intermedia en el área, siendo el grupo más representativo, seguido del grupo con experiencia avanzada con 26.6%, el grupo con experiencia básica con 23.5% y el grupo sin experiencia con uno por ciento. Lo anterior representa una limitada capacidad institucional que se refleja en una **experiencia media para desempeñar sus actividades** de forma eficiente y con dominio del tema. El personal con mayor experiencia concentra sus actividades en temáticas de Educación y Gobierno, en tanto que el personal con experiencia básica se concentra en temáticas de Infraestructura e igualdad.

Gráfica 10. Grupos de experiencia del personal según tema



Fuente: elaboración propia con datos de la "Encuesta Sobre la Oferta y Demanda de Información Estadística y Geográfica", 2017.

² La Ley del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica define las actividades estadísticas y geográficas como aquellas relativas al diseño, captación, producción, actualización, organización, procesamiento, integración, compilación, publicación, divulgación y conservación de la información de interés nacional.

De manera adicional, se pudo observar el uso de 472 equipos de cómputo para actividades estadísticas y geográficas, esto significó una **tasa de 0.98 equipos de cómputo por persona**, lo anterior representa una importante área de oportunidad, ya que el hecho de no contar con al menos una computadora por persona dificulta las labores de generación y aprovechamiento de la información. Otro aspecto destacable es que únicamente 20.6% de las áreas utilizó un *software* especializado para el proceso de información estadística y 26.5% utilizó un *software* especializado para el proceso de información geográfica, esto último por dos principales razones: no contar con la licencia del producto requerido y limitadas capacidades para su uso.

Las capacidades institucionales se fortalecen mediante el continuo aprendizaje de nuevas habilidades para el desarrollo de las actividades propias de una institución, en este sentido, de acuerdo con la “Encuesta de Identificación de Necesidades” realizada por la Seplan en 2019, existe una gran demanda, por parte de las dependencias o entidades gubernamentales, de actividades de capacitación relacionadas con el tema de información estadística y geográfica, principalmente los temas de “Búsqueda de información estadística” y “Análisis de interpretación de datos”, en ambos casos existe una demanda aproximada de 56.3% del personal, lo anterior refleja un área de oportunidad en la capacitación del personal en temas básicos para la generación de productos estadísticos y geográficos de calidad.

Adicionalmente, de acuerdo con una consulta directa a los principales sitios electrónicos institucionales a nivel estatal se puede evidenciar que existe un rezago en la actualización de información estadística y geográfica en la entidad, en este sentido, aproximadamente 42% no presentan información pública y el resto presenta un rezago promedio de dos meses respecto a la última actualización realizada, esto es una consecuencia directa de la inexistencia de incentivos para las dependencias respecto de la actualización y estandarización en su publicación.

3.3 Mecanismos de consulta de información estadística y geográfica

La cantidad y complejidad de la información estadística y geográfica crece a ritmos sin precedentes, por ello, **resulta relevante que los mecanismos de consulta y visualización faciliten el análisis, la síntesis y la comprensión de los datos.**

La Seplan, de acuerdo con la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Yucatán en el Artículo 23 ter, fracción 23, tiene la atribución de vigilar la elaboración y difusión de la información estadística, así como promover su uso y aprovechamiento. A partir de esta atribución, en 2015 se publicó el sitio electrónico www.siegy.yucatan.gob.mx en donde se difunde información estadística y geográfica para su aprovechamiento.

El análisis del sitio electrónico permite observar que, desde su publicación, se ha puesto a disposición de los usuarios un acumulado de 846 productos estadísticos, los cuales contemplan: tabulados estadísticos, informes trimestrales, reportes mensuales, fichas de

indicadores semanales y registros administrativos; de forma adicional, se realizó un boletín informativo con temas relevantes de forma quincenal; esto representa una fortaleza del área, ya que **existe un sistema estructurado y organizado que proporciona información relevante a distintos niveles** y con desagregación geográfica, al menos, a nivel estatal.

A pesar de lo anterior, la principal debilidad del sitio es que gran parte de la información que publica presenta pocas herramientas de visualización o aprovechamiento de datos, ya que **de los cinco apartados en que se divide, sólo la sección de mapas y de indicadores presenta herramientas que facilitan el análisis e interpretación de los datos**. Adicionalmente, **la información estadística y geográfica no se encuentra en formato de datos abiertos**, por lo que no se fomenta su utilización, reutilización, ni su redistribución, en perjuicio de los usuarios del servicio público de información.

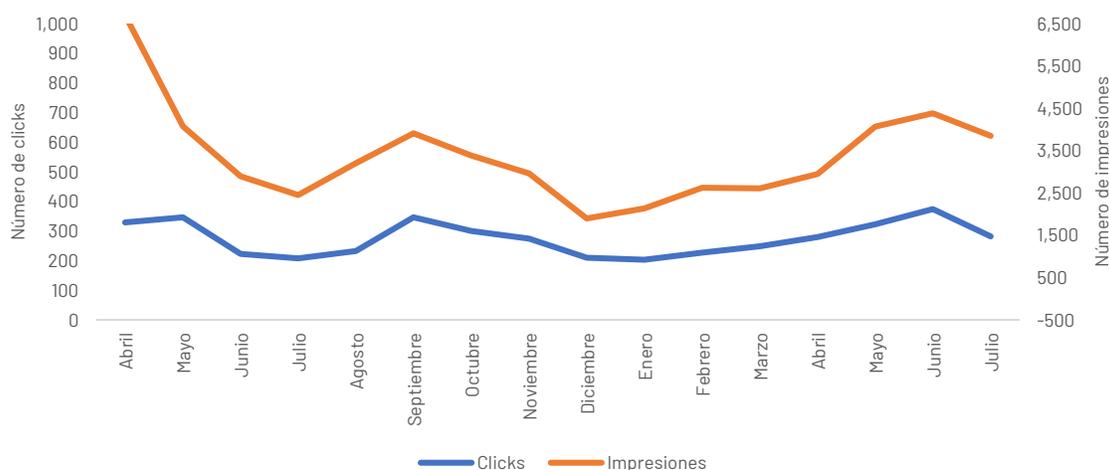
Todos los productos de información estadística y geográfica que son generados e integrados por la Seplan se presentan al público a través del sitio electrónico del SIEGY³, el cual, durante el periodo de abril de 2019 a julio de 2020, ha recibido 4 mil 406 consultas, de las cuales 96.9% corresponden a consultas realizadas en México y en donde 83% de estas consultas son realizadas por medio de una computadora de escritorio y 16.1% mediante dispositivos móviles, adicionalmente se puede identificar que el sitio electrónico o alguno de sus componentes fue resultado de una búsqueda en 54 mil 087 ocasiones. Lo anterior representa un área de oportunidad en la generación de contenido técnico para un público especializado.

Gráfica 11. Consultas al sitio electrónico del SIEGY⁴

³ www.siegy.yucatan.gob.mx/index.php#

⁴ Un click, son las veces en que los usuarios han interactuado en los anuncios con la intención de visitar el sitio web y obtener más información acerca de lo que ofrece. Se contabilizan los clicks cuando un usuario intenta llegar a un sitio web a través de un anuncio, incluso si no llega a él o si el sitio no está disponible temporalmente.

Las impresiones, son la frecuencia con la que se publica el anuncio del sitio web; se contabiliza una impresión cada vez que el anuncio se muestra en una página de los resultados de búsqueda o en otro sitio de la Red de Google.



Fuente: elaboración propia con datos del sitio electrónico del SIEGY, 2019-2020.

En este sentido, si bien, **no se conoce la demanda ciudadana en cuanto a información estadística y geográfica**, la “Encuesta sobre la Oferta y Demanda de Información Estadística y Geográfica” realizada en 2017, permite observar que **la demanda de información por parte del gobierno se focalizó en los RRAA**, representando 84.4% de los insumos, seguido por los insumos estadísticos representando 14.5% y los insumos geográficos que representaron 1.1%, adicionalmente, 69.5% de la información utilizada por el gobierno del estado se genera de forma interna mientras que 30.5% se adquiere mediante la consulta de fuentes externas, lo anterior remarca la importancia de la calidad de los RRAA, ya que estos representan 8 de cada 10 insumos requeridos y, tomando como referencia que más de la mitad se genera de manera interna, es importante asegurar que estos cumplan con la característica de poseer la calidad requerida.

De manera complementaria a lo anterior, se puede identificar que el desarrollo de las capacidades y la cultura de la generación de insumos estadísticos y geográficos es un área de oportunidad sustentada en el hecho de que **menos del 20% de las dependencias o entidades los utilizan como insumos en sus productos o proyectos estadísticos.**

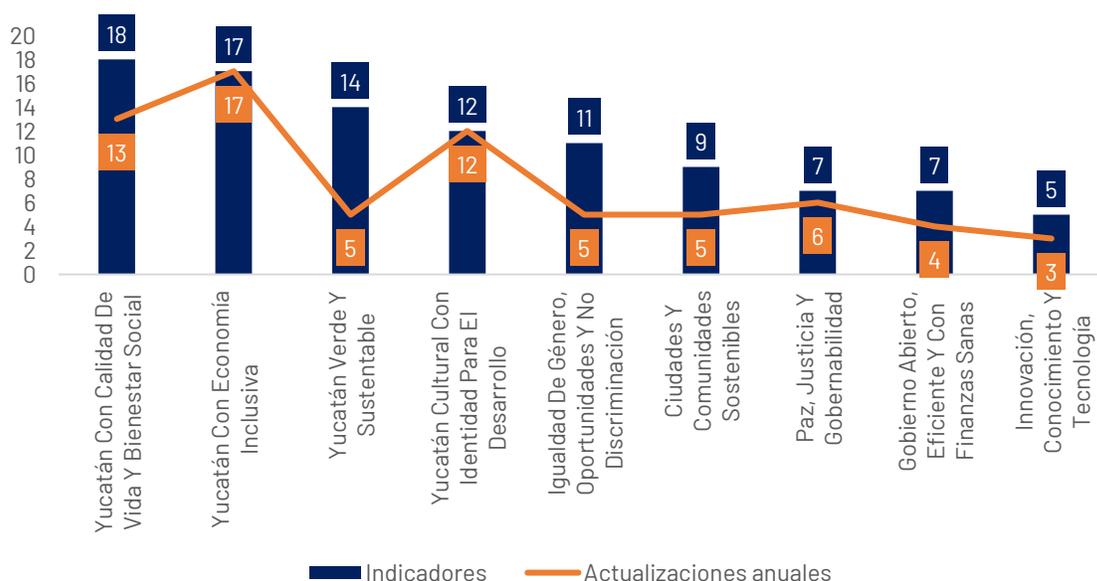
En concordancia a lo referido anteriormente, el principal producto referente a la oferta de información estadística y geográfica es el Sistema de Indicadores de Yucatán, el cual es el conjunto de expresiones cualitativas o cuantitativas observables que permiten describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad, a través del establecimiento de una relación entre variables, asociados a la planeación del desarrollo; el cual está conformado por los 102 indicadores del PED, los cuales están divididos en 9 ejes y cuyo periodo de actualización varía entre anual (periodicidad alta) y hasta quinquenal⁵ (periodicidad baja), esto representa un área de oportunidad del sistema de información estadística y geográfica del estado para la generación de productos estadísticos y geográficos de forma oportuna y

⁵ Aproximadamente 70% de los indicadores del PED tienen información actualizable anualmente.

continúa que permita tener una alta periodicidad en la información publicada o requerida para la toma de decisiones.

La **cobertura temática de los indicadores** se concentra en el sector social, y en menor medida, en el eje Innovación, Conocimiento y Tecnología; de manera complementaria, los indicadores que presentan una mayor frecuencia en su actualización son los correspondientes al tema económico, en tanto que los de menor frecuencia corresponden nuevamente al eje Innovación, Conocimiento y Tecnología.

Gráfica 12. Indicadores del PED por eje⁶



Fuente: elaboración propia con datos del Plan Estatal de Desarrollo 2018-2024.

3.4 Cultura de la información estadística y geográfica

De acuerdo con Sojo (2012), “una función esencial de la cultura estadística consiste en lograr que los usuarios de la información entiendan realmente qué es lo que indican los indicadores”. Esto representa una aspiración del Sistema de Información Estadística y Geográfica de Yucatán, la cual incluso se refleja en uno de los 136 compromisos de la Administración Pública estatal 2018-2024.

Particularmente, el compromiso 112. Promover la actualización del Sistema de Información Estadística y Geográfica de Yucatán se concretará mediante el desarrollo de sistemas y

⁶ El índice DESCA no se contempla en la gráfica, por lo que el total presentado es de 100 indicadores.

aplicaciones inclusivas para la generación, conservación y gestión de la información pública (Gobierno del Estado de Yucatán, 2019).

No es casualidad que uno de los principios fundamentales plasmados en la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información se refiera a que **cada persona debería tener la posibilidad de adquirir las competencias y los conocimientos necesarios para comprender la Sociedad de la Información y la economía del conocimiento, participar activamente en ellas y aprovechar plenamente sus beneficios**. En estos términos, es relevante conocer que, en México, existe información prioritaria para la toma de decisiones. La Ley del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica establece en su artículo 59 que el Inegi podrá producir cualquier información de interés nacional cuando así lo determine la Junta de Gobierno; es así que, las Reglas para la determinación de Información de interés nacional disponen, en su artículo 3, lo siguiente:

*“La información estadística y geográfica de Interés Nacional, es aquella **indispensable para conocer la realidad del país** en los aspectos demográficos, económicos, sociales, de gobierno, seguridad pública, justicia, así como geográficos, del medio ambiente y ordenamiento territorial y urbano, elaborada con base en una metodología científicamente sustentada y **cuyo propósito es contribuir a la toma de decisiones para el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de políticas públicas** necesarias para el desarrollo del país”.*

En el orden estatal, la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Yucatán en el artículo 64 ter, señala que la **Seplan normará el funcionamiento de los mecanismos para determinar la información de interés estatal**, en este sentido, **el medio para producir, difundir y conservar la información de interés estatal es el Siegy**, sin embargo, actualmente **se carece de algún documento o disposición que determine cuál es la información de interés estatal, quién es responsable de recopilar los datos, procesarlos, analizarlos, difundirlos o comunicarlos a la sociedad**. Esta carencia se traduce en una debilidad institucional para priorizar los trabajos de las dependencias y entidades sobre la constitución o conservación de RRAA estratégicos para las labores de planeación, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas.

Una de las principales causas que origina la débil cultura de difusión y uso de la información estadística y geográfica es la baja apertura por parte de las dependencias para difundir información, ya que del total de RRAA inscritos en el IRA, solo 11.3% están disponibles en un sitio electrónico y únicamente 14.6% del total de los productos estadísticos y RRAA son publicados a través de medios electrónicos. De manera complementaria el total de los productos estadísticos, geográficos y registros administrativos 58.1% requieren de insumos de otras fuentes diferentes a la propia. Adicionalmente, se puede identificar que 7 de cada 10 insumos utilizados, para la toma de decisiones, es generado de manera interna mientras que los restantes son adquiridos a través de fuentes externas.

El incremento en la difusión de la información estadística y geográfica, por parte de las entidades y dependencias del gobierno, es un factor clave para el aprovechamiento y desarrollo de la cultura del uso de la información para el beneficio de todos los actores sociales.

Principales hallazgos

Cuadro 4. Análisis FODA del tema estratégico 3: Información para la toma de decisiones

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con el CEIEG como órgano de consulta y participación representa una fortaleza del SIEGY. • El sitio electrónico del SIEGY presenta un sistema estructurado y organizado que proporciona información relevante a distintos niveles y con desagregación geográfica, al menos, a nivel estatal. • Como resultado de un importante trabajo colaborativo con la coordinación estatal del Inegi mediante capacitaciones y desarrollo de actividades, existe una fortaleza en las capacidades institucionales y la generación de productos estadísticos y geográficos. • La correcta implementación de una estructura y distribución de actividades en la Seplan, permite desarrollar de forma eficiente los productos estadísticos y geográficos. • Las capacidades institucionales del personal de la Seplan son desarrolladas mediante una capacitación constante con organismos referentes del ámbito estadístico y geográfico (Coneval, Inegi, etc). 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una gran demanda, por parte de las dependencias o entidades gubernamentales, de actividades de capacitación relacionadas con el tema de información estadística y geográfica, principalmente los temas de “Búsqueda de información estadística” y “Análisis de interpretación de datos”. • Existe una importante oportunidad de realizar una mayor difusión de la información y productos estadísticos y geográficos generados ya que durante el periodo de abril de 2019 a julio de 2020, la página web del SIEGY ha recibido 4 mil 406 consultas y se puede identificar que el sitio electrónico o alguno de sus componentes fue resultado de una búsqueda en 54 mil 087 ocasiones. • La demanda de información por parte del gobierno se focalizó en los RRAA. • Existe un incremento en la oferta de programas (software) especializados en el uso y administración de datos para un uso estadístico o geográfico. • El aumento en la oferta de cursos de capacitación a distancia es una oportunidad para fortalecer las capacidades institucionales y lograr la especialización del personal.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • La coordinación institucional que debería desarrollarse en el seno del CEIEG es débil. • Existe una debilidad en la implementación del Programa Estatal de Información Estadística y Geográfica, ya que únicamente se registró un avance promedio de 46.7% en el total de actividades programadas durante el periodo de 2014 a 2018. 	<ul style="list-style-type: none"> • Del conjunto de productos o proyectos estadísticos previstos en las diferentes regulaciones de las entidades o dependencias, tan sólo 25.7% se han llevado a cabo o se encuentran en operación. Esto refleja una baja efectividad en la implementación de productos o proyectos estadísticos. • Únicamente 22.3% de los RRAA generados por las entidades y

<ul style="list-style-type: none"> • Existe una limitada capacidad institucional que se refleja en una experiencia media para desempeñar sus actividades de forma eficiente y con dominio del tema. • De los cinco apartados en que se divide la página web del SIEGY, sólo la sección de mapas y de indicadores presenta herramientas que facilitan el análisis e interpretación de los datos. • El sitio electrónico del SIEGY presenta pocas herramientas de visualización o aprovechamiento de datos ya que la información estadística y geográfica no se encuentra en formato de datos abiertos. • Existe una debilidad en el desarrollo de métodos o procesos para conocer la demanda ciudadana en cuanto a información estadística y geográfica. • La cobertura temática de los indicadores se concentra en el sector social, y en menor medida, en el eje Innovación, Conocimiento y Tecnología. 	<p>dependencias del gobierno estatal con los que se cuenta consideran normas técnicas o catálogos en su formación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se puede identificar que las entidades y dependencias registran una baja generación de información estadística y geográfica, ya que únicamente 56.7% de los RRAA generan información estadística y 13.5% genera información geográfica. • Adicionalmente se puede identificar una baja homologación y calidad de los RRAA generados por las entidades y dependencias del estado, ya que únicamente 54.6% están sistematizados y poseen una buena calidad. • En el gobierno del Estado se generaron 621 productos, de los cuales, 71.5% son RRAA, 26.9% son productos estadísticos y 1.6% son productos geográficos, es decir, únicamente 3 de cada 10 productos generados por las entidades y dependencias del gobierno son estadísticos o geográficos, esto limita la oferta de información y reduce el campo de acción de los tomadores de decisiones. • La mayor proporción de productos geográficos, generados por las entidades y dependencias del gobierno estatal, se concentran en las temáticas de Infraestructura y seguridad, por lo que se produce una asimetría de información en los procesos de focalización de las políticas públicas. • De los productos generados por el Estado en materia de información estadística y geográfica, se identificó que 7 de cada 10 productos no cumplían con la desagregación necesaria (nivel localidad) para elaborar productos estadísticos de calidad. • El hecho de no contar con al menos una computadora por persona ocupada en las áreas técnicas del gobierno estatal, dificulta las labores de generación y aprovechamiento de la información.
---	--

	<ul style="list-style-type: none">• Únicamente 20.6% de las áreas del gobierno estatal, utilizó un software especializado para el proceso captura, transformación y uso de la información estadística y 26.5% utilizó un software especializado para el proceso de generación de información geográfica, esto último por dos principales razones: no contar con la licencia del producto requerido y limitadas capacidades para su uso.• Existe un bajo aprovechamiento de los productos estadísticos y geográficos generados, ya que menos del 20% de las dependencias o entidades utilizan los RRAA como insumos en sus productos o proyectos estadísticos.• En los principales sitios electrónicos institucionales a nivel estatal, se puede evidenciar que existe un rezago en la actualización de información estadística y geográfica.
--	--

4. Sistema de Seguimiento

Resumen

Yucatán destaca como una entidad que ha aplicado el seguimiento dentro de sus políticas públicas, esto se muestra en los resultados obtenidos del Diagnóstico que permite conocer el avance alcanzado en la implantación y operación del Presupuesto Basado en Resultados (PbR) y del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) realizado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP); para 2020, en la sección de **Seguimiento** del PbR-SED, **Yucatán alcanzó una valoración de 92.5%, lo que la ubicó en el 6° lugar** a nivel nacional.

Entre las áreas de oportunidad detectadas para alcanzar un 100% en la sección del seguimiento se encuentra una limitada efectividad del seguimiento de las intervenciones públicas para la medición de resultados, así como la contribución de esta actividad a la transparencia y rendición de cuentas esto con el fin de retroalimentar adecuadamente el ciclo presupuestario del estado de Yucatán.

Finalmente, para solventar estas áreas de oportunidad se propone fortalecer la normatividad existente en materia de seguimiento, la innovación en reportes de seguimiento, contar con herramientas de seguimiento a las intervenciones públicas, así como una sensibilización en el uso de la información para la toma de decisiones todo con un enfoque de desarrollo sostenible.

Diagnóstico

La elaboración del diagnóstico se basó en la Metodología de Marco Lógico. En el [Anexo 10](#), se encuentra el árbol de problemas, en dónde se identifica la relación del problema, las causas y efectos para el tema estratégico de Sistema de Seguimiento.

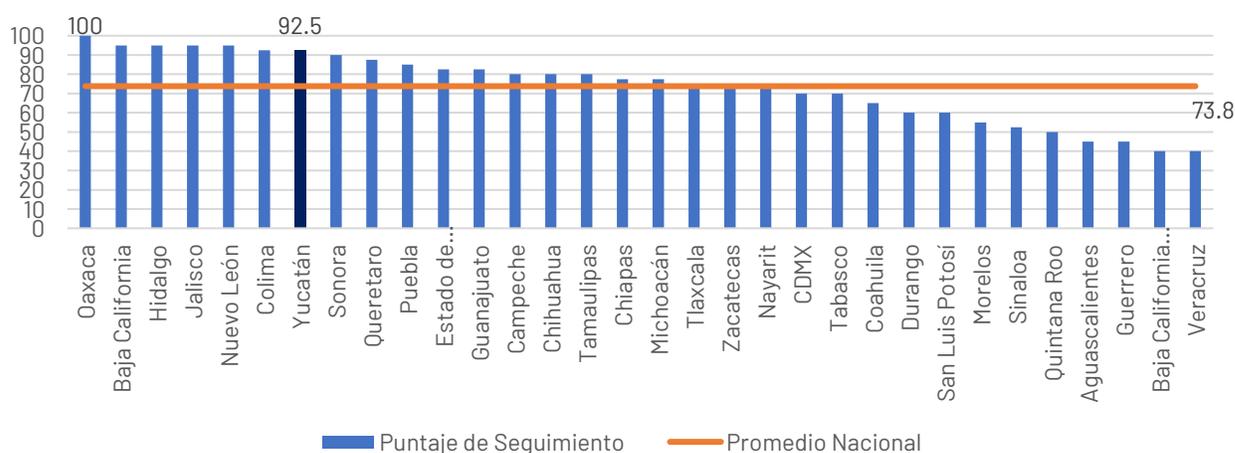
4.1 Marco Institucional del seguimiento

El seguimiento es el proceso continuo de recopilar y procesar sistemáticamente los datos de las intervenciones públicas con enfoque a resultados, con el fin de informar sobre el avance y medir la consecución de las metas de los procesos, acciones y recursos con base en indicadores de desempeño y la retroalimentación; forma parte del Presupuesto Basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED)(SHCP,2020).

La Secretaría Técnica de Planeación y Evaluación se encarga de coordinar, normar y operar el Sistema de Seguimiento, que es el proceso de generación y análisis de información sobre el avance en el cumplimiento de los objetivos y metas de los Instrumentos de Planeación durante la fase de ejecución, a través de matrices, indicadores y sistemas de información, y su relación con las acciones y el ejercicio de los recursos asignados a los programas, con el propósito de identificar áreas de mejora que puedan ser atendidas, por lo regular en el corto plazo, lo que permite redirigir esfuerzos para la consecución de los objetivos definidos en las políticas públicas. Lo anterior se establece en el artículo 23 ter, fracción III, XI, XII, XIII, XXII, XXVIII, XXXI, XXXIV de la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Yucatán.

Yucatán destaca como una entidad que ha aplicado el seguimiento dentro de sus políticas públicas, esto se muestra en los resultados obtenidos del Diagnóstico que permite conocer el avance alcanzado en la implantación y operación del Presupuesto Basado en Resultados (PbR) y del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) realizado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP); para 2020, en la sección de Seguimiento del PbR-SED, **Yucatán alcanzó una valoración de 92.5%, lo que la ubicó en el 6° lugar**, sin embargo, lo anterior se traduce en una menor posición con respecto al 1° lugar alcanzado en 2018, aunque el estado todavía se ubica por arriba del promedio nacional para 2020 que fue de 73.8%.

Gráfica 13. Porcentaje de avance en la Implementación del PbR-SED en la sección de Seguimiento y promedio nacional, 2020.



Fuente: elaboración propia con datos de la SHCP, 2020.

Entre las áreas de oportunidad que detectó la SHCP se encuentran que Yucatán debe actualizar el marco normativo para que se realicen informes periódicos sobre la ejecución del PED e informar sobre los avances y logros de los programas de mediano plazo derivados del mismo.

Otra de las áreas de oportunidad detectadas es la débil coordinación entre la información reportada por las dependencias y entidades a las áreas encargadas del seguimiento presupuestal y de actividades relacionadas al Plan Anual de Trabajo.

4.2 Indicadores de Calidad

Los indicadores son el principal instrumento para el seguimiento de los resultados de las intervenciones públicas. En este sentido, un indicador es una herramienta que muestra indicios o señales de una actividad, o resultado; brinda una señal con una única información (Coneval, 2013)

La SEPLAN tiene entre sus atribuciones velar por la calidad de los indicadores, para lo cual, en 2018 implementó dos metodologías que auxilian al seguimiento y calidad de los indicadores de los Programas Presupuestarios, estos son el "Análisis CREMAA (Claridad, Relevancia, Economía, Monitoreabilidad, Adecuado y Aportación Marginal) de los indicadores y el Análisis de la Efectividad del Gasto", ambos documentos auxilian a la toma de decisiones en materia

presupuestal por parte de las áreas encargadas de administrar el presupuesto y con ello hacer más eficiente el ejercicio del gasto.

Cabe destacar que para la elaboración de ambos documentos solo se consideraron los programas presupuestarios prioritarios que atienden los compromisos de gobierno y los DESCAs (Derechos Económicos, Sociales, Culturales y Ambientales); en este sentido, para el **ejercicio de 2018, mediante el análisis CREMAA se analizaron 32 de 276 programas presupuestarios que se emitieron en el presupuesto de egresos de 2018, lo que equivale al 37% del gasto público total.**

Los resultados para 2018 de los indicadores mostraron que 95 de los 315 indicadores evaluados (30.2%) poseían todos los atributos; en cuanto a las características que no se cumplía, 153 indicadores fallaron en el criterio de "Adecuado", convirtiéndose en el de mayor incidencia.

De igual forma se encontraron áreas de oportunidad respecto a la calidad de información de los indicadores:

- La congruencia en la asignación de líneas base y metas de los indicadores no permite un buen monitoreo.
- La baja calidad de los indicadores es reflejo de la débil capacidad técnica del personal encargado de reportar la información, así como el diseño de los indicadores.

Entre las áreas de oportunidad detectadas para el diseño adecuado de los indicadores, se observa una limitada capacidad técnica por parte de las áreas de planeación de las dependencias y entidades que participan en el diseño de los programas presupuestarios, es así que en 2019, la Secretaría de Administración y Finanzas, tuvo que implementar un taller de diseño, para poder hacer una reestructuración programática, sin embargo, de acuerdo a una **encuesta de identificación de necesidades de capacitación** implementada en septiembre de 2019, **70.8% de los encuestados manifestó que necesita fortalecer sus capacidades en construcción de indicadores de desempeño.**

4.3 Metodologías

En materia de seguimiento de avance de los indicadores, se realiza trimestralmente un informe de acuerdo con lo establecido en el artículo 167 de la Ley de Presupuesto y Contabilidad Gubernamental, el cual incluye el Tomo Único de Indicadores del Desempeño. En dicho documento se ha observado una omisión en la captura de indicadores ya que en su edición **2018, 30% de los indicadores no se capturaron en el avance de sus metas y 50% reportaron una periodicidad incorrecta;** lo anterior refuerza el desconocimiento u omisión que tienen las áreas técnicas de las dependencias y entidades que generan la información proveniente del seguimiento.

4.4 Innovación en el seguimiento

Para cumplir con la elaboración de informes de seguimiento de las acciones y proyectos a cargos de las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal se cuenta con diversos sistemas:

- Sistema de Seguimiento a Gabinete Sectorizado e Informe de Gobierno (SIGO)
- Sistema de Información del Gobierno del Estado de Yucatán (SIGEY)
- Sistema de Seguimiento de Obra Pública (SSOP)
- Sistema de Recursos Federales Transferidos (SRFT)

El SIGO permite organizar a las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal en grupos de trabajo especializados por materia, denominados sectores, orientados al cumplimiento de los objetivos, estrategias, metas y compromisos fijados en el PED y demás instrumentos de planeación. El SIGO tiene el objetivo de facilitar la coordinación para la ejecución de políticas públicas, fijar criterios y directrices encaminados al cumplimiento y seguimiento de los objetivos y metas establecidos en los instrumentos de planeación.

El SIGEY es un sistema de información integral de la administración público que hasta 2013 realizaba el seguimiento de las actividades y entregables de las unidades básicas de presupuestación, posteriormente, con el cambio de administración, estas funciones se transfieren al SIGO.

Posteriormente, en 2013, se diseñó el SSOP, el cual permite hacer el seguimiento completo de todos los datos relacionados con una obra como son sus etapas, los costos, fuentes de financiamiento, plan de trabajo, todo desde el momento en que se decide llevar adelante la obra. También maneja alteraciones, cambio de plazo, modificaciones y economías para una obra.

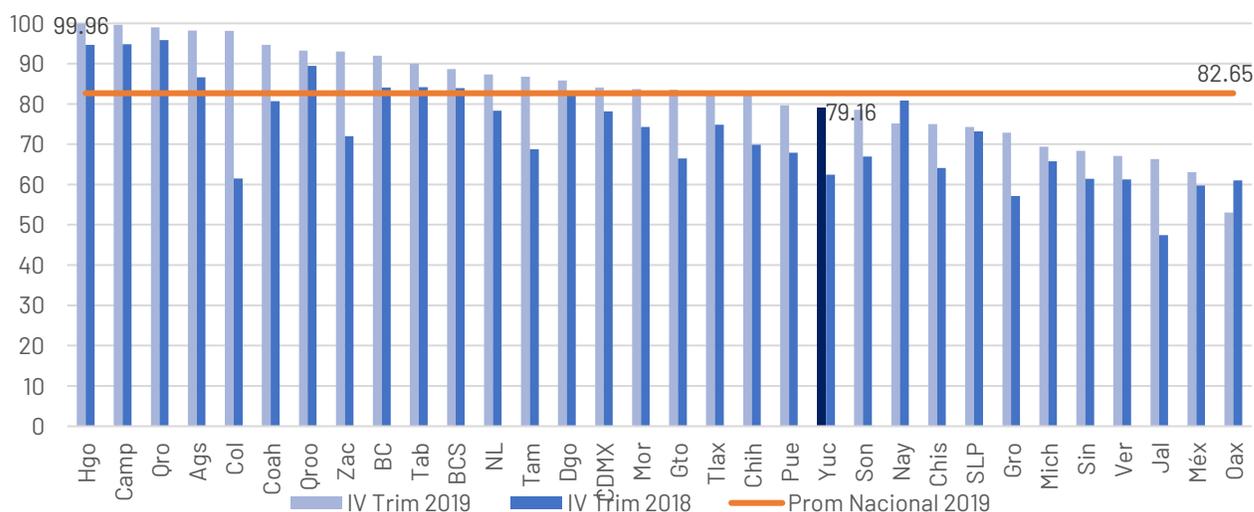
Una de las áreas de oportunidad de los sistemas es que estos son independientes entre sí, de tal forma que no se encuentran integrados en una base de datos compartida; en consecuencia, los procesos de seguimiento también son aislados y no muestran una relación.

De igual forma, existe una capacidad limitada en los sistemas para que los datos que se reportan sean georreferenciados, así como la limitada sistematización de los datos generados por los ejecutores del gasto público.

El Sistema de Seguimiento de la entidad de acuerdo con la SHCP, a través del cumplimiento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Financiera, Ley de Coordinación Fiscal y la Ley General de Contabilidad Gubernamental considera el monitoreo a los recursos federales transferidos.

En materia de los recursos federales, la SHCP pone a disposición de las entidades federativas el Sistema de Recursos Federales Transferidos el cual pretende orientar el gasto, dar seguimiento al avance, evitar duplicidad de acciones o programas en distintos órdenes de gobierno e incentivar las buenas prácticas. El correcto seguimiento se mide a través del Índice de la Calidad de la Información (ICI). El objetivo del ICI es identificar el grado de cumplimiento de los gobiernos locales respecto a sus obligaciones de informar sobre los recursos que se transfieren al estado y a los municipios. Yucatán en 2019 alcanzó 79.16 puntos en este índice, lo anterior se traduce en un aumento de 16.69 puntos respecto al mismo trimestre del año anterior y con ello alcanzar el lugar 21.

Gráfica 14. Índice Global en la Calidad de la Información



Fuente: elaboración propia con datos de la SHCP, 2020.

Entre las áreas de oportunidad detectadas por parte de SHCP, se encuentran pendientes dar seguimiento a los proyectos de inversión financiados con recursos federales. Para ello se tiene un proceso de validación electrónico a través del cual la SHCP controla dicha información.

4.5 Reorientación en la acción

La información generada por las acciones del seguimiento debe estar disponible para las personas encargadas de la toma de decisiones, sin embargo, esta información no es utilizada para la toma de decisiones en el corto plazo. Para mitigar este comportamiento la Gestión para Resultados (GpRD) propone desarrollar mecanismos de incentivos relacionados con los resultados provenientes del seguimiento, que aseguren la calidad de la información reportada a través de los distintos sistemas de seguimiento.

De acuerdo con el BID a través de su documento Evaluación Organizacional publicado en 2002, la experiencia en el sector privado plantea la posibilidad de introducir un sistema de incentivos con el fin de motivar a los tomadores de decisiones de políticas públicas a utilizar los resultados que provienen del seguimiento puesto que actualmente no existe un mecanismo similar en la normatividad vigente.

Principales hallazgos

Cuadro 5. Análisis FODA del tema estratégico 4: Sistema de seguimiento

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • El estado obtuvo el sexto lugar en el diagnóstico de la implementación del PbR-SED 2020 en el apartado de seguimiento. • Sistemas de seguimiento funcionales. • Documentos de seguimientos elaborados con periodicidad. • Intervenciones públicas sujetas a seguimiento. • Avance en el seguimiento a los recursos federales transferidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos de incentivos para el uso de la información. • Coordinación interinstitucional para el seguimiento. • Colaboración con instituciones federales y organizaciones no gubernamentales para el seguimiento con enfoque en el desarrollo sostenible. • 30.2% de los indicadores correspondientes a intervenciones públicas cumplen con los criterios CREMAA. • 50% de los indicadores reportan con periodicidad incorrecta.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Normatividad desactualizada en materia de seguimiento • Limitada vinculación entre los sistemas de seguimiento. • Baja calidad de la información que se genera de las actividades estratégicas. • 30% de los indicadores no reportan avance en sus periodos de captura. • Limitado seguimiento a proyectos que utilizan recursos federales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta rotación del personal y perfiles de los enlaces. • Limitada capacidad técnica del personal encargado del seguimiento. • Cambios en el seguimiento a los recursos federales transferidos. • Disminución del presupuesto en temas de seguimiento. • Desaparición de actores clave en dependencias y entidades.



5. Sistema de Evaluación del Desempeño

Resumen

El Coneval define la evaluación como el análisis sistemático e imparcial de una intervención pública cuya finalidad es determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como la eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad (Coneval, 2015). En la entidad, los Lineamientos Generales del Sistema de Seguimiento y Evaluación del Desempeño (Gobierno del Estado de Yucatán, 2016) definen la evaluación como la apreciación sistemática y objetiva de las intervenciones públicas, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados, con el propósito de determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos, así como su eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad en relación con el desarrollo del estado.

En este mismo documento, en el artículo 6, refiere que el Sistema de Seguimiento y Evaluación del Desempeño (SSED) es el conjunto articulado y ordenado de atribuciones, participantes, elementos, mecanismos de coordinación institucional, objetivos, normas, métodos, y actividades, orientados a dar seguimiento y evaluar las intervenciones públicas del estado. En este sentido, para su operatividad, el SSED se divide en el Sistema de Seguimiento y en el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED). En el estado de Yucatán, la instancia responsable de coordinar el SED es la Seplan.

Se han observado avances importantes en la implementación del SED, evidenciados por los diferentes instrumentos diagnósticos elaborados a nivel federal; sin embargo, también existen áreas de oportunidad que limitan su efectividad para retroalimentar el ciclo presupuestario estatal. Las áreas de oportunidad que se han identificado se pueden agrupar en cuatro principales temas: 1) ineficiencia normativa para regular el proceso de evaluación de las intervenciones públicas del estado; 2) inadecuada vinculación entre los actores que, de acuerdo con sus atribuciones normativas, se involucran en el proceso de evaluación; 3) estrategias de evaluación limitadas a las primeras etapas del ciclo de las políticas públicas; y 4) bajo aprovechamiento de las recomendaciones obtenidas en los procesos evaluativos.

La ineficiencia normativa se define en el sentido de que en la entidad se observa una débil armonización entre la leyes estatales y federales que regulan los temas de evaluación; existencia de duplicidades en las atribuciones y funciones, vacíos normativos y una incipiente normativa referente a la evaluación de programas de desarrollo social. Por otro lado, se identifica una **inadecuada vinculación de la Seplan con los diferentes actores involucrados en el proceso evaluativo**. Lo anterior, se expresa a través de la limitada integración de los esfuerzos y estrategias de evaluación que algunas dependencias realizan de manera individual, de la limitada aplicación de instrumentos de gobernanza que promuevan la cooperación entre los actores involucrados, así como el uso de la información. Finalmente, la limitada vinculación con personas miembros de la academia o expertas en materia de

evaluación, contribuye a que no sea posible fortalecer la cultura de la evaluación en la entidad, ni las metodologías e instrumentos empleados.

La tercera causa es **la limitada programación para el mediano y largo plazo de una agenda de evaluación estatal**; esto se **manifiesta a través de estrategias de evaluación limitadas a las primeras etapas del ciclo de las políticas públicas**. Lo anterior se evidencia por el uso de metodologías y enfoques acotados, los cuales, recientemente empiezan a incluir estándares internacionales de calidad, así como el enfoque de derechos humanos, en los procesos de evaluación. Otra de las sub causas identificadas está vinculado con las capacidades técnicas; en ese sentido, la cartera restringida de evaluadores y evaluadoras en la entidad se suma a la baja capacitación de los involucrados en el SED y la limitada cultura de evaluación en el estado. Este punto, a su vez, va de la mano con la baja vinculación con personas expertas en evaluación que permita una evolución en los tipos de evaluaciones que se realizan y que promueva la participación activa de las dependencias y entidades para la selección de las intervenciones públicas que requieren de evaluación

Por último, existe un **bajo aprovechamiento de las recomendaciones obtenidas de los procesos evaluativos**, resultado de los deficientes procesos para la selección, implementación y seguimiento de los aspectos susceptibles de mejora (ASM), así como de la limitada gestión interinstitucional para integrar las recomendaciones de las evaluaciones y, entonces, poder retroalimentar otros procesos como el presupuestario. En este mismo sentido, se identifican áreas de oportunidad en los procesos para comunicar los resultados de las evaluaciones y bajos incentivos para promover su uso; estos elementos también contribuyen al bajo aprovechamiento de las recomendaciones obtenidas en los procesos de evaluación.

Diagnóstico

La elaboración del diagnóstico se basó en la Metodología de Marco Lógico. En el [Anexo 13](#), se encuentra el árbol de problemas, en donde se identifica la relación del problema, las causas y efectos para el tema estratégico de Sistema de Evaluación del Desempeño.

5.1 El Sistema de Evaluación del Desempeño

La **evaluación** es una fase importante del ciclo presupuestario, ya que retroalimenta las diferentes etapas del ciclo de la gestión de las políticas públicas, fortaleciendo su diseño e implementación. En el estado de Yucatán, la evaluación forma parte del **Sistema de Seguimiento y Evaluación del Desempeño (SSED)**, el cual tiene su principal sustento normativo en el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM)(H. Congreso de la Unión, 2020) y el artículo 107 de la Constitución Política del Estado de Yucatán (Congreso Constitucional del Estado de Yucatán, 2020). Además, en la entidad, el SSED se divide en dos procesos, el Sistema de Seguimiento, revisado anteriormente y el SED mismo que es el objeto del presente diagnóstico.

En Yucatán, la Seplan es la encargada de coordinar el SSED, incluyendo el SED; tal como se establece en el artículo 23 ter, fracción XV de la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Yucatán (H. Congreso del Estado de Yucatán, 1996). De manera específica, el **SED** opera de acuerdo con los Lineamientos Generales del Sistema de Seguimiento y Evaluación del Desempeño (LGSSED), el cual establece que sus objetivos son:

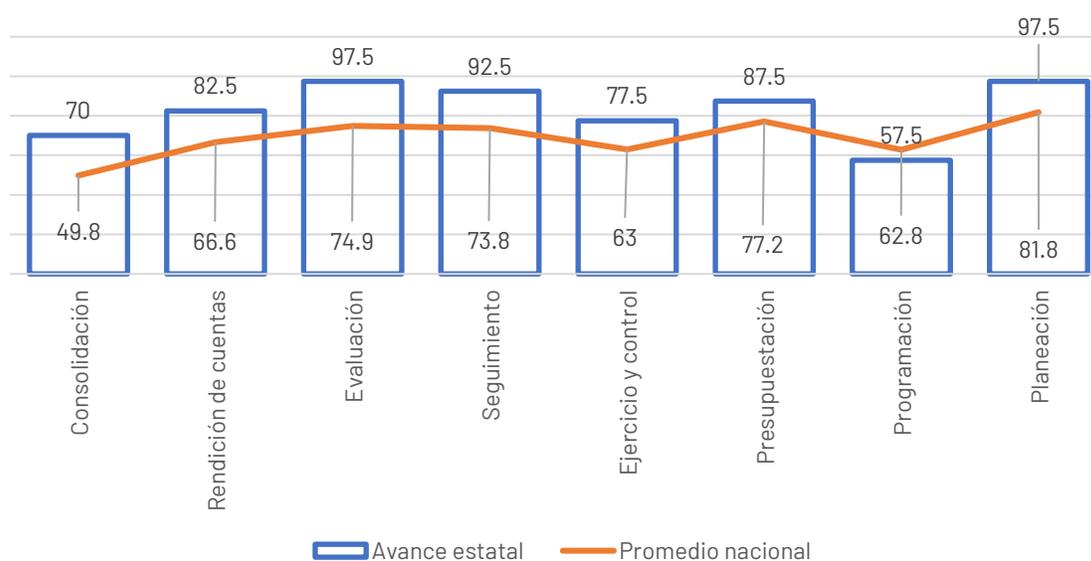
- I. Mejorar el diseño, la programación y la asignación presupuestal de las intervenciones públicas.
- II. Retroalimentar la toma de decisiones mediante el uso de la información y los resultados generados por el seguimiento y los resultados de las propias evaluaciones.
- III. Medir el resultado e impacto, deseado o no, que el ejercicio de los recursos públicos tiene en el bienestar de la población.
- III. Mejorar la eficiencia, eficacia, transparencia y la rendición de cuentas en el sector público

Los principales instrumentos del SED son el **Programa Anual de Evaluación (PAE)**, los **Términos de Referencia (TdR)** y los **informes de evaluación** (Gobierno del Estado de Yucatán, 2016). En cuanto a las y los responsables, se ha identificado que los lineamientos presentan vacíos en la designación de atribuciones, el establecimiento de mecanismos de coordinación y posibles incentivos a los actores que atiendan adecuadamente lo establecido en la normatividad.

Por otro lado, es importante mencionar que Yucatán destaca como una entidad que ha implementado el SED de acuerdo a estándares nacionales e internacionales; esto se verifica

en el diagnóstico de la implementación y operación del PbR-SED de 2020 de la SHCP (ver gráfica 16), el cual reporta que Yucatán presenta un avance alto y, en comparación con el diagnóstico de 2018, avanzó dos lugares, por lo que ahora ocupa la posición tres a nivel nacional (SHCP, 2020).

Gráfica 15. Resultados del Diagnóstico PbR-SED 2020 por sección



Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), Fichas ejecutivas del Diagnóstico PbR-SED 2020.

En el diagnóstico de la SHCP⁷, destaca que, en los últimos dos ejercicios fiscales, Yucatán ha mandado en sus respectivos PAE, evaluaciones a Programas Presupuestarios (Pp) que se han concluido de acuerdo con el cronograma establecido, y la mayor parte de la información generada (los informes finales de evaluación y los mecanismos formales de seguimiento e implementación de los resultados y recomendaciones) se ha difundido en la página web estatal⁸. Por otro lado, identifica como área de mejora, la publicación de las evaluaciones programadas y concluidas de acuerdo al cronograma establecido, ya que, de acuerdo con la SHCP, no se ubican fácilmente en un medio electrónico; adicionalmente, se recomienda: **mantener el esfuerzo de cumplir con sus procesos documentados sobre la revisión y validación de evaluaciones con fines de retroalimentación y mejora de la calidad de los informes; continuar evaluando múltiples Pp anualmente y ampliar los tipos de evaluaciones,**

⁷ Diagnóstico sobre el avance en la implementación del PbR-SED de las entidades federativas 2020, en línea:

<https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/es/PTP/EntidadesFederativas#DiagnosticoPbR-SED>

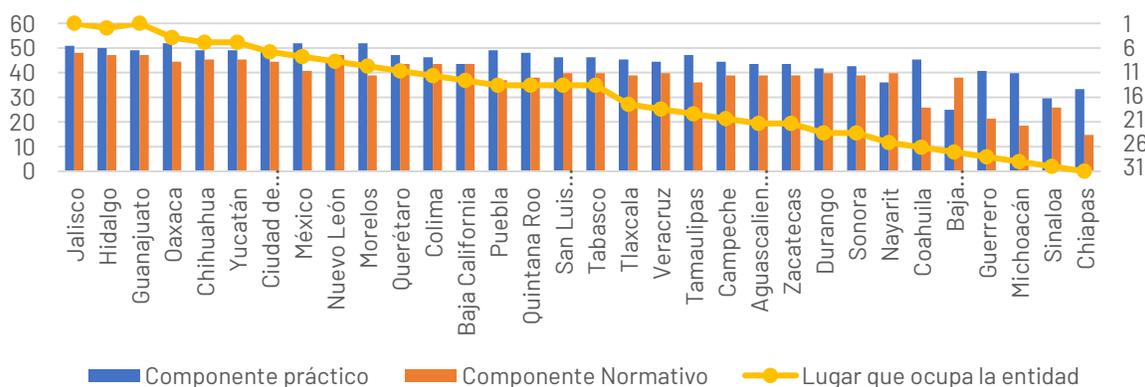
⁸ Portal de Transparencia del gobierno del Estado de Yucatán, en línea:

<https://transparencia.yucatan.gob.mx/index.php>

de acuerdo con su lógica; y finalizar sus evaluaciones de acuerdo al cronograma establecido en el PAE (SHCP, 2020).

De la misma manera, en 2019 el CONEVAL realizó el análisis del índice de monitoreo y evaluación en las entidades federativas, en el cual **Yucatán mostró un avance alto (94.4 %)** en la regularización e implementación de elementos que fortalecen el monitoreo y la evaluación de los programas y políticas de desarrollo social y **ocupó la posición 5 a nivel nacional** (Coneval, 2019)(ver gráfica 17).

Gráfica 16. Índice de Monitoreo y Evaluación en las entidades federativas 2019



Fuente: elaboración propia con datos del Coneval. Resultados generales de Yucatán en el Índice de Monitoreo y Evaluación, 2019.

Este índice pretende fortalecer los elementos de monitoreo y evaluación mediante un componente normativo y un componente práctico, en los cuales, se pudo observar que Yucatán presenta un área de oportunidad importante por la **ausencia de una Ley de Desarrollo Social** o algún documento equivalente, que garantice el pleno ejercicio de los derechos sociales y establezca los mecanismos tanto de evaluación, como de seguimiento de los programas y acciones de la Política de desarrollo Social. Es así que, en el ámbito nacional, la Ley General de Desarrollo Social, institucionaliza la obligación de la administración pública en materia de evaluación de la política de desarrollo social, es decir, evaluar el acceso a los derechos individuales y sociales.

Otro estudio que brinda información sobre el estado de la evaluación de las políticas públicas en Yucatán, es el realizado por la asociación Gestión Social y Cooperación (GESOC) Agencia para el Desarrollo, A.C, que edita el Índice Estatal de Capacidades para el Desarrollo social, entre ellos el Monitoreo y evaluación del Desarrollo Social; este estudio reporta que, en relación al uso de datos del monitoreo y la evaluación para la programación presupuestaria, a pesar de que se cuenta con una normativa vigente relacionada al enfoque de PbR, persiste la insuficiente **utilización de los insumos derivados del monitoreo y evaluación para el proceso de presupuestación anual en materia de desarrollo social estatal**. Como ejemplo, en la serie

de procesos que implicó la formulación del Paquete Económico Anual 2018, no se retomaron los resultados de los indicadores o evaluaciones, ni se publicó un análisis a profundidad de dicha información para justificar el Proyecto Presupuestal, presentado por el Poder Ejecutivo, o su posterior aprobación, por parte del Poder Legislativo, de los recursos públicos para los programas y acciones sociales del estado de Yucatán (IDES, 2019). Por lo anterior, se puede identificar que los **instrumentos empleados en SED no están promoviendo el liderazgo y la cooperación de todos los involucrados** para alcanzar las metas propuestas (Gobernanza) y que la toma de decisiones se disocia de la información generada por el SED.

5.2 Limitaciones en el Marco normativo del SED

Los principales instrumentos normativos que regulan el SED son la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Yucatán (H. Congreso del Estado de Yucatán, 1996), la Ley del Presupuesto y Contabilidad Gubernamental del Estado de Yucatán, así como los Lineamientos Generales del Sistema de Seguimiento y Evaluación del desempeño. Dentro de este marco, se han identificado ciertas limitaciones en el establecimiento de las atribuciones, funciones y formas de coordinación entre los diferentes actores involucrados en los diferentes aspectos relacionados con el proceso de evaluación. De acuerdo con lo establecido en los LGSSED, los principales actores son la SEPLAN y las dependencias y entidades del estado, entre sus atribuciones se encuentran las siguientes:

Cuadro 6. Principales atribuciones de los actores del SED

Principales atribuciones legales				
Seplan Artículo 8	Establecer las metodologías, instrumentos y sistemas electrónicos que permitan el seguimiento y evaluación de las intervenciones públicas e indicadores de desempeño	Proveer información sobre el resultado de las evaluaciones realizadas y el impacto de la ejecución de las intervenciones públicas con el objeto de que la Secretaría de Administración y Finanzas considere su inclusión en el presupuesto de	Formular recomendaciones a las dependencias y entidades con base en los resultados de las evaluaciones y evidencia rigurosa, con el propósito de mejorar la orientación del gasto para el cumplimiento de los objetivos de la planeación del desarrollo.	Incorporar los resultados de las evaluaciones al proceso de planeación.

		egresos respectivo		
Dependencias y entidades Artículo 9	Proponer a la secretaría técnica las intervenciones públicas que deban ser evaluadas.		Hacer las adecuaciones de las intervenciones públicas a su cargo, en cumplimiento de las recomendaciones resultantes de los procesos de seguimiento y evaluación.	

Fuente: elaboración propia con base en los LSSSED.

En relación con la baja coordinación entre los actores que participan en el SED, se hace evidente la **baja participación de las dependencias y entidades en el proceso de elaboración del PAE**, ya que al inicio de cada ejercicio fiscal se emite la convocatoria para que las dependencias y entidades propongan cuáles son las intervenciones públicas que pueden ser evaluadas. La respuesta en el último ejercicio fiscal fue muy baja (**20.8 %**), esto manifiesta un **proceso de planeación de evaluaciones centralizado** en el que la Seplan es el principal actor.

Adicionalmente, algunas dependencias continúan realizando procesos evaluativos independientes (como ejemplo las dependencias responsables del Programa de Fortalecimiento para la Seguridad Pública); cabe señalar que, si bien se empiezan a integrar al PAE programado, **representan esfuerzos y estrategias evaluativas aislados**.

Por otro lado, existen otros instrumentos que se han desarrollado para especificar cómo vincular el SED con la toma de decisiones dentro del proceso presupuestario, tales como el documento de Consideraciones Presupuestales. Sin embargo, este tipo de instrumentos aún no están incluidos dentro del marco normativo de modo que no existe obligatoriedad de que dichas consideraciones se asocien con la toma de decisiones en materia presupuestaria.

Sumado a lo anterior, existe un área de oportunidad para sistematizar la integración final de los resultados de las evaluaciones, en la coordinación con las dependencias y entidades para la elaboración y publicación de los **Documentos de Opinión** y los **Documentos de Trabajo** (documentos en los que las dependencias fijan su postura institucional ante los resultados de la evaluación y las recomendaciones del evaluador; y se establecen los ASM), así como, en la integración de evidencias de las acciones concretas, por parte de los responsables de la atención en las fechas acordadas, para demostrar la atención de los ASM.

Como ejemplos de lo anterior, en el proceso de evaluación 2019 no se concluyó oportunamente con la **elaboración de tres Documentos de Opinión y cuatro Documentos de Trabajo** por parte



de dos dependencias y entidades; además, al primer trimestre de 2020, del total de Documentos de Opinión y de Trabajo que se deberían elaborar, se tienen **53 documentos**, lo que representa **70.7% del total**; en consecuencia, la **integración de los ASM se retrasa, al igual que su atención**.

Esta baja coordinación, se relaciona con otra área de oportunidad que tiene que ver con la limitada vinculación con Institutos, Universidades, Academias (como ejemplo la Academia Nacional de Evaluadores de México), Redes y expertos en evaluación a nivel nacional e internacional (por ejemplo, Eval Partners o Eval Youth) y que pudieran fortalecer las capacidades y la cultura evaluativa en Yucatán. Esto promovería una evolución hacia mejores evaluaciones, incrementaría el número y el tipo de evaluaciones (por ejemplo, evaluación de impacto) y la calidad de las recomendaciones para mejorar las intervenciones y el gasto público

5.3 Limitaciones en la coordinación y vinculación en el SED

Como parte del SED se identifican instrumentos de coordinación, tales como el PAE, el cual se fundamenta en los artículos 23 ter y 64 quinquies de la LPDEY los cuales hacen referencia a que la Seplan tiene la responsabilidad de formular y publicar el PAE en internet, a más tardar el **último día de abril**. En cuanto al contenido del PAE, en los Lineamientos Generales del SSED se determina que debe establecer las intervenciones públicas sujetas a evaluación en el ejercicio fiscal definiendo los tipos de evaluaciones que se les aplicarán, el plazo, presupuesto, financiamiento, objetivo, metodología y el calendario de ejecución.

En los últimos años se observa un incremento en el número de evaluaciones programadas, ya que **se han programado y concluido 40 evaluaciones** en total, de las cuales 1 se fundamentaron en el PAE 2018⁹ y 26 en el PAE 2019¹⁰ (ver tabla 3). Adicionalmente, hay un incremento en el número de evaluaciones programadas, ya que en el PAE 2020 se han propuesto **34 evaluaciones**. Sin embargo, la mayoría de las evaluaciones se centran en las primeras etapas de vida de las intervenciones públicas, lo que deriva en una práctica mínima de evaluaciones de procesos o resultados; esto podría indicar, por un lado, que el diseño de los programas no se ha consolidado, pero también que no se ha logrado avanzar hacia un horizonte de evaluación de mediano y largo plazo.

⁹ Gobierno del Estado de Yucatán. Programa Anual de Evaluación 2018 (Seplan, 2018), en línea: http://www.yucatan.gob.mx/docs/transparencia/evaluacion_desempeno/2018/Modificacion_PAE2018.pdf

¹⁰ Gobierno del Estado de Yucatán. Programa Anual de Evaluación 2019 (Seplan, 2019), en línea: http://www.yucatan.gob.mx/docs/transparencia/evaluacion_desempeno/2019/modificacion_PAE2019.pdf

Tabla 2. Tipo de evaluaciones por año

Tipo de evaluación	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Sintética del desempeño				11	12	24	15
Procesos		2					
Evaluación integral	1		1			2	
Específica sobre la orientación	2						
Específica del desempeño		1	7	4			17
Diseño			4	4	2		2
Consistencia y resultados	9						
Complementaria del desempeño		6					

Fuente: elaboración propia con base en los PAE de 2014 a 2020.

Otro instrumento del SED, y que se constituye como uno de los elementos centrales, es el documento denominado **Términos de Referencia (TdR)**. A través de esta herramienta, se establecen metodologías homogéneas para la realización de los distintos tipos de evaluación que indican claramente los objetivos y el alcance de la evaluación; los elementos técnicos e instrumentos a emplear; la calendarización de las actividades y los resultados esperados, entre otra información importante que todos los involucrados en el proceso de evaluación deben de conocer (Seplan, 2016). En Yucatán se han desarrollado y publicado un total de **10 TdR** desde 2016, entre ellos, se ha considerado metodologías para llevar a cabo la evaluación específica del desempeño de fondos; específica del desempeño a Programas; de diseño; de procesos aplicables a Pp; ficha técnica de seguimiento y evaluación de los recursos federales; así como, los elaborados por primera vez para la estrategia de evaluabilidad¹¹. En ese proceso, se ha observado una evolución en su uso y elaboración, de tal forma que, en Yucatán, hasta el año 2018, se empleaban adaptaciones de los TdR desarrollados por el Coneval, pero **desde 2019 la Seplan está desarrollando sus propios TdR inéditos**, los cuales atienden las necesidades particulares del estado.

Además, en el marco de incorporar estándares internacionales de evaluación a sus procesos y a través de la adopción de una agenda estatal de evaluación que guarde congruencia con las recomendaciones de organismos internacionales y los objetivos globales en materia de

¹¹ Portal de las Secretaría Técnica de Planeación y Evaluación del Gobierno del Estado de Yucatán, Estrategia de Evaluabilidad, en línea: <http://seplan.yucatan.gob.mx/estrategias>

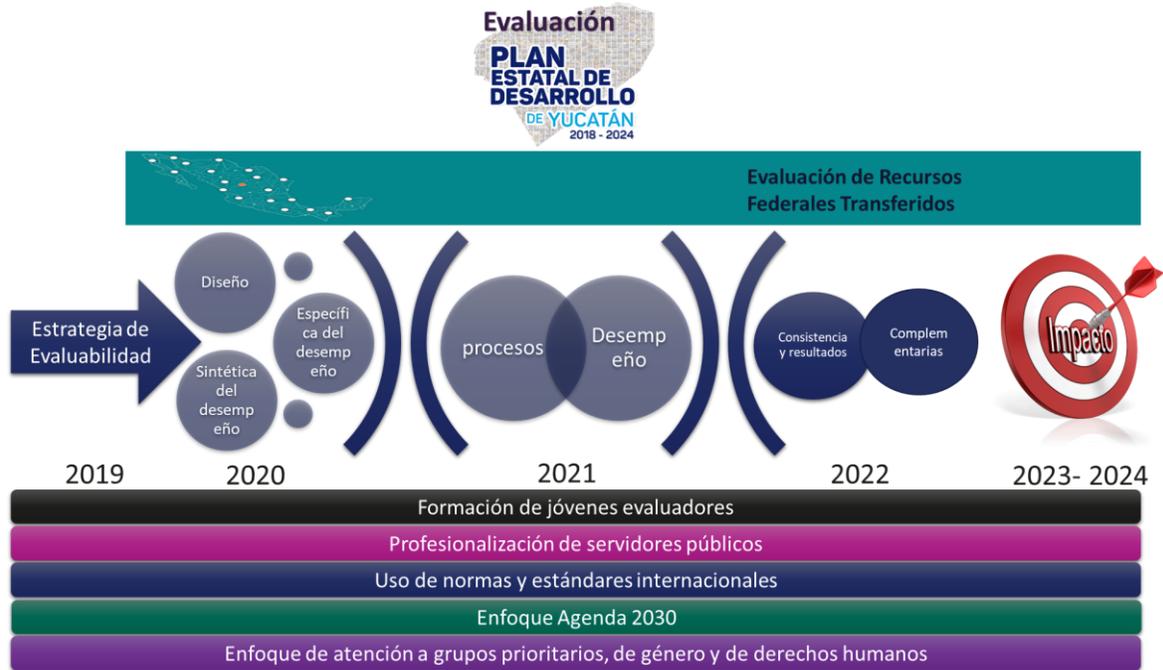
derechos humanos, equidad de género o atención a grupos prioritarios, la Seplan ha dado los primeros pasos al incluir el enfoque de la Agenda 2030 en el diseño de los TdR.

Por otro lado, también se identifica como una de las principales problemáticas, la limitada oferta local de personas expertas en evaluación que no cubre totalmente la demanda de evaluaciones. Esta situación se hace evidente al considerar que en la entidad solo se cuenta con dos empresas consultoras con experiencia en evaluaciones de intervenciones públicas.

Tratando de atender esta problemática, el estado de Yucatán implementó, en 2019 el Programa de Jóvenes Evaluadores, con lo cual se logró capacitar a 14 jóvenes profesionistas en temas de evaluación de intervenciones públicas; lo anterior representa un avance importante en términos de incrementar la disponibilidad de profesionistas con capacidades en evaluación. Esto es relevante en la medida que, de acuerdo a la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), en el estado, para el ciclo 2018-2019 existe una población de profesionistas egresados de 12,874; además, de acuerdo con la información del observatorio laboral, con datos actualizados al cuarto trimestre de 2019, en Yucatán existen 166,146 profesionistas ocupados, sin embargo es importante identificar el número real de profesionistas que se dedican a la evaluación de intervenciones públicas (Observatorio Laboral, 2019).

Además, entre las áreas de oportunidad detectadas para el desarrollo adecuado de las evaluaciones, se identifica una limitada capacidad técnica por parte de las áreas de planeación de las dependencias y entidades que participan en el diseño de los programas presupuestarios; al respecto, en 2019, la Secretaría de Administración y Finanzas (SAF), con la finalidad de llevar a cabo una reestructuración programática, implementó un taller de diseño con las dependencias de la Administración Pública Estatal; sin embargo, no se han desarrollado ejercicios de este tipo en materia de evaluación. De acuerdo a una encuesta de identificación de necesidades de capacitación implementada en dependencias responsables y corresponsables de programas presupuestarios, implementada por la SAF en septiembre de 2019, **41.8% de los encuestados manifestó que necesita fortalecer sus capacidades para interpretar los informes de resultados y uso de las recomendaciones de las evaluaciones;** esta área de oportunidad para la Seplan como encargada del SED, ya que se puede atender con la Participación del sector académico para el desarrollo de talleres, guías, metodologías, etc. En conjunto, todo lo anterior pone de manifiesto que existe un **panorama limitado para la evolución en la programación para el mediano y largo plazo de la agenda evaluativa estatal.** Con base en esto, la Secretaría Técnica de Evaluación ha desarrollado una estrategia de evaluación a 2030, el cual se encuentra esquematizado en el siguiente diagrama.

Diagrama 4. Estrategia de evaluación a 2030



Fuente: elaboración propia.

5.4 Limitaciones en el uso de la información de las evaluaciones

Con respecto al uso de la información, se ha identificado que la fecha de publicación del PAE representa un riesgo para concluir las evaluaciones previo al inicio del proceso presupuestario, situación que impacta en la conclusión a tiempo del proceso evaluativo y en el uso de los resultados de las evaluaciones; sumado a lo anterior existe una coordinación ineficiente entre los actores que integran la información y a los retrasos en los procesos de revisión de los informes preliminares por parte de las dependencias y entidades, y de la Seplan; esto se traduce en **limitaciones en la gestión interinstitucional del proceso evaluativo para integrar a tiempo las recomendaciones** de las evaluaciones para retroalimentar el ciclo presupuestario estatal y ambos procesos (la fecha de publicación del PAE y la limitada coordinación entre los actores) se convierten en un cuello de botella para el uso de la evaluación.

Así mismo, como parte de los medios para el uso de la información generada por las evaluaciones, se incluye la elaboración de los documentos de trabajo y opinión, fundamentada en el documento denominado Mecanismo para el seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) (Secretaría Técnica de Planeación y Evaluación, 2016), en el cual se establece que las dependencias y entidades deberán emitir el Documento de Opinión (DO) respecto de los resultados o recomendaciones realizadas en la evaluación, a los cinco días hábiles después

de contar con el informe de evaluación; posteriormente, a los 10 días hábiles siguientes, se deberá entregar el Documento de Trabajo (DT) en el cual se definirán los compromisos, las principales actividades, los plazos de ejecución y los responsables para la atención de los ASM específicos o institucionales.

Sin embargo, se han observado desfases en los tiempos de entrega de los DO y DT por parte de las dependencias, así como en los plazos de ejecución de las soluciones a los ASM comprometidos en los DT. Por lo anterior, y con el objetivo de mejorar el control de estas actividades, la Seplan ha iniciado los trabajos para la elaboración e incorporación del Sistema Informático de Evaluación del Desempeño (SIED), el cual permitirá sistematizar y automatizar la elaboración del Programa Anual de Evaluación, los TdR, las preguntas evaluativas, incorporar evidencias, editar las evaluaciones, los DO y DT, generar estadísticas de los ASM, así como asignar responsables para el seguimiento.

En relación con los ASM, a pesar de que su aplicación para el fortalecimiento del diseño, operación o resultados de una intervención puede contribuir a que los Pp se vinculen de manera efectiva y adecuada con los objetivos del desarrollo, logrando así los resultados planteados desde el proceso de planeación y ejerciendo con mayor eficacia y eficiencia los recursos públicos de modo que el proceso de presupuestación se ve robustecido con el desempeño de las intervenciones, se observan deficiencias para una **coordinación adecuada entre los principales actores, incluyendo a la Seplan y a las dependencias y entidades** de la Administración Pública del estado de Yucatán. Al respecto, la información no se encuentra disponible en tiempo, lo que imposibilita su uso en decisiones públicas como las que se encuentran relacionadas con el proceso presupuestario. Muestra de ello, es que, del **total ASM** registrados para el segundo trimestre de 2020 (**1049**), las dependencias y entidades cuentan con **617 ASM atendidos**, lo que representa apenas un 58.8% de atención de los **ASM comprometidos**, quedando **432 ASM por atender**.

Esta situación también se explica por la ausencia de procesos coordinados con la SAF para aprobar los ASM y por el tiempo limitado del que se dispone para la atención de los mismos; lo anterior, no solo evidencia la limitada cultura de evaluación entre los actores involucrados en el SED, al mismo tiempo apremia la necesidad de fortalecer la coordinación interinstitucional con el objetivo de dar máximo aprovechamiento a las evaluaciones realizadas. Para promover la participación de las dependencias y entidades en los procesos evaluativos es importante el compromiso de la gerencia de los programas; en este sentido, la entrega de incentivos para el desarrollo de directivos públicos tiene un valor importante para una actuación pública bajo criterios de eficacia, eficiencia y calidad, pero sobre todo para generar impactos positivos en la sociedad. (Lara, 2012).

Por otro lado, después de implementar los TdR y realizarse las evaluaciones, la **información generada** por las mismas debe **retroalimentar la toma de decisiones**, tal como se manifiesta en el artículo 17 de los LGSSD (Seplan, 2016). Sin embargo, a pesar de que hasta el momento, se han logrado concluir todas las evaluaciones programadas y, con esta información, en 2019

se hizo una reestructuración de la Estructura Funcional Programática; para el ejercicio fiscal 2020, el presupuesto estatal contiene **141 Pp** (H. Congreso del Estado de Yucatán, 2019), de los cuales **121 (86%) forman parte del PbR** del Poder Ejecutivo y las entidades paraestatales; que dan cobertura al 100% del presupuesto asignado a los entes públicos, **por su tipo, 97 Pp están sujetos a evaluación**¹²; considerando que en el último ejercicio fiscal se evaluaron 24 Pp (**24.7%** del total), se observa un porcentaje bajo de intervenciones evaluadas e información generada en cada ejercicio fiscal.

Por otro lado, la difusión de los resultados de las evaluaciones es una responsabilidad compartida por la Seplan y por las dependencias y entidades responsables de los programas evaluados; en este sentido la Seplan pública en la página de transparencia toda la documentación derivada de las evaluaciones. Sin embargo, se observan deficiencias en la publicación de los resultados de las evaluaciones en las páginas web de las dependencias y entidades como lo solicita los LGSSED y el en portal aplicativo de la SHCP (PASH), la importancia de dar difusión a las evaluaciones radica en que se fortalecerá la cultura de la evaluación en la entidad y se aprovecharán en mayor medida los resultados para mejorar el proceso presupuestario.

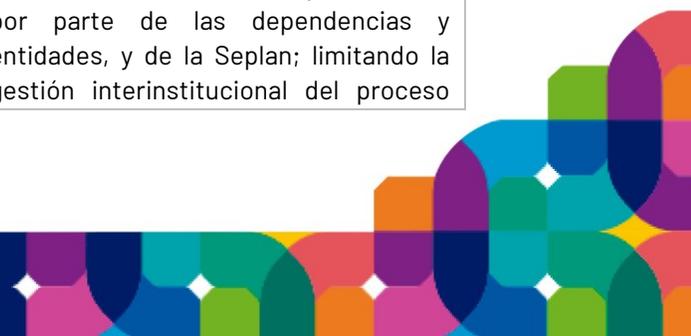
¹² Todos los Pp son susceptibles de evaluar; sin embargo, por su tipo los Pp que son sujetos a evaluación son los de tipo: S- Sujetos a Reglas de Operación; U- Otros Subsidios; B- Provisión de bienes públicos; E - prestación de Servicios Públicos; P - Planeación, Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas; F - Promoción y Fomento; G - Regulación y supervisión; K - Proyectos de inversión e I - Gasto Federalizado.

Principales hallazgos

Cuadro 7. Análisis FODA del tema estratégico 3: Sistema de Evaluación del Desempeño

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• En el estado de Yucatán, el SED solo hace referencia al proceso de evaluación de las intervenciones públicas y se contempla el seguimiento como un proceso paralelo.• Entre las principales acciones del SSED están recopilar y analizar la información los indicadores de resultados y de los resultados de las evaluaciones a los recursos de las dependencias y entidades.• El SED opera de acuerdo con los LGSSED, sus principales instrumentos son el PAE, los TdR y los informes de evaluación.• En los últimos dos ejercicios fiscales, Yucatán ha mandado en sus respectivos PAE, evaluaciones a Pp que se han concluido de acuerdo con el cronograma establecido, y la mayor parte de la información generada se ha difundido en la página web estatal.• En los Lineamientos Generales del SSED se determina que en el PAE se debe establecer las intervenciones públicas sujetas a evaluación en el ejercicio fiscal definiendo los tipos de evaluaciones que se les aplicarán, el plazo, presupuesto, financiamiento, objetivo, metodología y el calendario de ejecución.• En los últimos años se observa un incremento en el número de evaluaciones, ya que se han programado y concluido 42 evaluaciones en total, de las cuales 16 se fundamentaron en el PAE 2018 y 26 en el PAE 2019.• En Yucatán se han desarrollado y publicado un total de 10 TdR desde el año 2016; hasta el año 2018, se empleaban adaptaciones de los TdR desarrollados por el Coneval, pero desde 2019 la Seplan	<ul style="list-style-type: none">• Algunas dependencias continúan realizando procesos evaluativos aislados y que llegan a duplicar los esfuerzos en evaluación.

<p>está desarrollando sus propios TdR inéditos y los cuales incluyen una perspectiva de enfoque a los derechos humanos, los cuales atienden las necesidades del estado.</p>	
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Existe una limitada vinculación con Institutos, Universidades, Academias, Redes y expertos en evaluación a nivel nacional e internacional que pudieran fortalecer las capacidades y la cultura evaluativa en Yucatán; esto promovería una evolución hacia mejores evaluaciones, incrementaría el número y el tipo de evaluaciones (por ejemplo, evaluación de impacto) y la calidad de las recomendaciones. • Baja vinculación con expertos en evaluación que permita una evolución en los tipos de evaluaciones que se realizan y que promueva la participación activa de las dependencias y entidades para la selección de las intervenciones públicas que requieren de evaluación. • Se ha observado una inadecuada vinculación de la Seplan con los diferentes actores involucrados en el proceso evaluativo, derivado de limitaciones en el marco normativo estatal que no establece claramente las atribuciones, funciones y las maneras de coordinación entre los involucrados en el SED. • Limitada programación para el mediano y largo plazo de una agenda de evaluación estatal que se manifiesta a través de estrategias de evaluación limitadas a las primeras etapas del ciclo de las políticas públicas. • Uso de metodologías y enfoques acotados que apenas empiezan a incluir estándares internacionales de calidad, así como el enfoque de derechos humanos, en los procesos de evaluación. • Limitada gestión interinstitucional para integrar las recomendaciones de las 	<ul style="list-style-type: none"> • Cartera limitada de evaluadores y evaluadoras en la entidad se suma a la baja capacitación de los involucrados en el SED y la limitada cultura de evaluación en el estado. • Bajos incentivos para promover el uso de los resultados de las evaluaciones • Bajo aprovechamiento de las recomendaciones obtenida en los procesos de evaluación. • En la formulación del Paquete Económico Anual 2018, no se retomaron los resultados de los indicadores o evaluaciones, ni se publicó un análisis a profundidad de dicha información para justificar el Proyecto Presupuestal, presentado por el Poder Ejecutivo, o su posterior aprobación, por parte del Poder Legislativo, de los recursos públicos para los programas y acciones sociales del estado de Yucatán. • Existe una baja participación de las dependencias y entidades en el proceso de elaboración del PAE, ya que al inicio de cada ejercicio fiscal se emite la convocatoria para que las dependencias y entidades propongan cuáles son las intervenciones públicas que pueden ser evaluadas, la respuesta en el último ejercicio fiscal fue muy baja (28.8 %). • Existe una limitada oferta local de profesionistas expertos en evaluación que no cubre totalmente la demanda de evaluaciones. • Se observa una coordinación ineficiente entre los actores que integran la información y retrasos en los procesos de revisión de los informes preliminares por parte de las dependencias y entidades, y de la Seplan; limitando la gestión interinstitucional del proceso



<p>evaluaciones y así poder retroalimentar otros procesos como el presupuestario.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesos deficientes para comunicar los resultados de las evaluaciones. • Los lineamientos presentan vacíos en la designación de atribuciones, el establecimiento de mecanismos de coordinación y posibles incentivos a los actores que atiendan adecuadamente lo establecido en la normatividad. • Los instrumentos empleados en SED no están promoviendo el liderazgo y la cooperación de todos los involucrados para alcanzar las metas propuestas (Gobernanza) y que la toma de decisiones se disocia de la información generada por el SED. • Existen instrumentos que aún no están incluidos dentro del marco normativo de modo que no existe obligatoriedad de que dichas consideraciones se asocien con la toma de decisiones en materia presupuestaria. • No existe una adecuada sistematización para la integración final de los resultados de las evaluaciones, en la coordinación con las dependencias y entidades para la elaboración y publicación de los Documentos de Opinión y los Documentos de Trabajo, así como, en la integración de evidencias de las acciones concretas, por parte de los responsables de la atención en las fechas acordadas, para demostrar la atención de los ASM. • Se observa que la mayoría de las evaluaciones se centran en las primeras etapas de vida de las intervenciones. • Considerando que en el último ejercicio fiscal se evaluaron 24 Pp (24.7 %) del total de Pp, se observa un porcentaje bajo de intervenciones evaluadas en cada ejercicio fiscal. • La fecha de publicación del PAE representa un riesgo para concluir las evaluaciones previo al inicio del proceso presupuestario, situación que impacta 	<p>evaluativo para integrar a tiempo las recomendaciones de las evaluaciones para retroalimentar el ciclo presupuestario.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe una limitada capacidad técnica por parte de las áreas de planeación de las dependencias y entidades que participan en el diseño de los programas presupuestarios. • Ausencia de una Ley de Desarrollo Social o algún documento equivalente, que garantice el pleno ejercicio de los derechos sociales y establezca los mecanismos tanto de evaluación, como de seguimiento de los programas y acciones de la Política de desarrollo Social. • Bajo aprovechamiento de las recomendaciones obtenidas de los procesos evaluativos.
---	---

<p>en el uso de los resultados de las evaluaciones.</p> <ul style="list-style-type: none">• Insuficiente utilización por parte de la Seplan de los insumos derivados del Monitoreo y Evaluación para el proceso de presupuestación anual en materia de desarrollo social estatal.	
---	--



VII. ¿Dónde se quiere estar? ¿Qué se hará para lograrlo?

Con la finalidad de facilitar la consulta de las acciones que la Secretaría Técnica de Planeación y Evaluación realizará; en este apartado se reúnen los objetivos, estrategias y líneas de acción que están referidos a cada tema estratégico, los cuáles son:

1. Planeación Estratégica para el Desarrollo
2. Gestión de Proyectos Estratégicos
3. Información para la toma de decisiones
4. Sistema de Seguimiento
5. Sistema de Evaluación del Desempeño

Tema estratégico 1. Planeación estratégica para el desarrollo

Se definió el objetivo, las estrategias y líneas de acción concretas para el tema estratégico de Planeación estratégica, el cual responde a lo planteado en el [Anexo 2](#), en el que se esquematiza el árbol de objetivos. Estas acciones buscan contribuir a mejorar la vinculación eficiente de los procesos de planeación y la articulación con los mecanismos de presupuestación, seguimiento y evaluación para la toma de decisiones de política pública en el Estado de Yucatán.

Objetivo 1.1. Incrementar la articulación de las diferentes etapas que integran el proceso de planeación estratégica, así como su articulación con el proceso presupuestario.

Estrategia 1.1.1. Promover el proceso de actualización de la legislación estatal vigente que fortalezcan la planeación.

Líneas de acción:

1.1.1.1. Supervisar los procesos de actualización de las leyes, reglamentos y lineamientos relacionadas con la planeación que mejoren la calidad de los instrumentos elaborados.

1.1.1.2. Proponer lineamientos que permitan el seguimiento en el cumplimiento de la normatividad en materia de planeación.

1.1.1.3. Gestionar las modificaciones pertinentes a la normatividad en materia de planeación.

1.1.1.4. Generar mecanismos eficientes que permitan el seguimiento en el cumplimiento de la Ley de Planeación.

1.1.1.5. Actualizar la normativa relacionada con la sectorización del Gabinete.

Estrategia 1.1.2. Impulsar el diseño y la operacionalización de la planeación estratégica con visión a largo plazo.

Líneas de acción:

1.1.2.1. Proyectar objetivos con visión a largo plazo que trasciendan los periodos de las Administraciones Públicas en un documento.

1.1.2.2. Desarrollar estrategias que permitan generar conciencia de la importancia de la visión a largo plazo.

1.1.2.3. Trabajar conjuntamente con el sector privado en la elaboración de los objetivos.

1.1.2.4. Administrar las instancias de participación social en la planeación a largo plazo.

1.1.2.5. Gestionar la creación de un consejo de planeación nacional e internacional, para el intercambio de buenas prácticas e información relevante.

Estrategia 1.1.3. Fomentar la operacionalización de la planeación estratégica con visión a corto plazo.

Líneas de acción:

1.1.3.1. Actualizar los instrumentos de planeación de acuerdo a las observaciones realizadas en el marco de las evaluaciones y del monitoreo.

1.1.3.2. Reforzar el conocimiento de la normativa vigente mediante curso de actualización a funcionarios públicos.

1.1.3.3. Consolidar el proceso de vinculación eficiente entre los diferentes niveles de Gobierno.

1.1.3.4. Proporcionar cursos de capacitación que generen conciencia sobre la importancia de la vinculación y la planeación con los diferentes niveles de Gobierno.

1.1.3.5. Gestionar cursos que generen capacidades técnicas en materia de GpRD para los enlaces de planeación.

1.1.3.6. Evaluar la calidad de la información relacionada con los Planes Anuales de Trabajo.

1.1.3.7. Generar reportes ciudadanos relacionados con la planeación.

Estrategia 1.1.4. Promover la articulación entre la planeación estratégica estatal y las etapas del ciclo presupuestario.

Líneas de acción:

1.1.4.1. Coordinar la participación de los actores involucrados en la planeación y el proceso presupuestario.

1.1.4.2. Gestionar una metodología que permita la vinculación entre el proceso de planeación y el presupuesto.

1.1.4.3. Desarrollar un sistema eficiente que permita la generación de información del desempeño.

1.1.4.4. Vincular los objetivos de desarrollo del Estado a los programas presupuestarios.

1.1.4.5. Generar manuales de control de riesgos y de procesos para las dependencias.

Estrategia 1.1.5. Organizar las acciones de planeación para responder a las situaciones de contingencia que se presenten en el estado.

1.1.5.1. Elaborar diagnóstico de la situación realizado por expertos en el tema.

1.1.5.2. Adecuar la normatividad en favor de la ciudadanía.

1.1.5.3. Realizar un plan de acción; en el que se plasmen las acciones a seguir.

1.1.5.4. Analizar las finanzas públicas para reasignar el presupuesto estatal a las necesidades inmediatas de la emergencia.

1.1.5.5. Focalizar el presupuesto para apoyar a los programas considerados prioritarios para poder abarcar la mayor cantidad de beneficiarios posibles.

1.1.5.6. Modificar reglas de operación; de los programas de acuerdo con la ley.

1.1.5.7. Elaborar un instrumento o libro blanco que permita registrar todas las acciones realizadas para atender una problemática para futuros casos.

Tema estratégico 2. Gestión de proyectos estratégicos

Se definió el objetivo, las estrategias y líneas de acción concretas para el tema estratégico de Gestión de Proyectos, el cual responde a lo planteado en el [Anexo 5](#), en el que se esquematiza el árbol de objetivos.

Objetivo 2.1. Incrementar la eficiencia en la gestión de los proyectos estratégicos destinados a generar competitividad económica en el estado de Yucatán.

Estrategia 2.1.1. Fortalecer el proceso de planeación de los proyectos estratégicos.

Líneas de acción:

2.1.1.1. Promover la cultura de la evaluación tanto ex-ante como ex-post de los proyectos en sus diferentes dimensiones de factibilidad, tanto económica, financiera, social, ambiental, técnica o legal.

2.1.1.2. Promover la administración integral de proyectos estratégicos considerando todos sus aspectos, permitiendo analizar las problemáticas desde un punto de vista holístico y multidisciplinario.

2.1.1.3. Implementar metodologías, estándares, herramientas y procedimientos para la óptima gestión de proyectos estratégicos.

2.1.1.4. Procurar una rigurosa gestión de riesgos de los proyectos.

2.1.1.5. Promover el uso de metodologías multicriterio para la priorización de proyectos estratégicos.

2.1.1.6. Promover mayor capacitación en gestión de proyectos.

Estrategia 2.1.2. Fomentar la disponibilidad de información para el diseño, seguimiento y evaluación de proyectos estratégicos.

Líneas de acción:

2.1.2.1. Procurar un mayor aprovechamiento de información de registros administrativos en las dependencias de gobierno en la entidad.

2.1.2.2. Desarrollar mecanismos para proporcionar información en tiempo real de proyectos estratégicos para los tomadores de decisión.

2.1.2.3. Promover la generación competente y oportuna de información de las dependencias para la integración de expedientes únicos de proyectos de gobierno.

2.1.2.4. Implementar un banco de proyectos que permita aprovechar la información generada independientemente de su factibilidad y su nivel de desarrollo.

2.1.2.5. Promover el uso generalizado de los Sistemas de Información Geográfico que faciliten la difusión de información a diferentes escalas.

2.1.2.6. Gestionar el desarrollo de sistema de información inteligente para proyectos.

2.1.2.7. Promover la generación de indicadores proxy oportunos a un costo razonable.

Estrategia 2.1.3. Promover un adecuado sistema de coordinación institucional a diferentes escalas para el cumplimiento de los objetivos de los proyectos estratégicos del Gobierno.

Líneas de acción:

2.1.3.1. Promover la capacitación en los gobiernos municipales orientados a mejorar su competitividad.

2.1.3.2. Promover el desarrollo de los instrumentos para la planeación de proyectos estratégicos a nivel municipal.

2.1.3.3. Desarrollar mecanismos de interlocución entre gobierno y actores externos para su integración en el desarrollo de proyectos estratégicos.

2.1.3.4. Implementar herramientas de gestión de la comunicación que la facilite la cooperación óptima entre los diferentes actores involucrados en los proyectos.

2.1.3.5. Promover la transparencia focalizada en la información de proyectos del Gobierno del Estado.

Tema estratégico 3. Información para la toma de decisiones

Se definió el objetivo, las estrategias y líneas de acción concretas para el tema estratégico de Información para la toma de decisiones, el cual responde a lo planteado en el [Anexo 8](#), en el que se esquematiza el árbol de objetivos. Estas acciones buscan contribuir al ejercicio pleno del derecho de acceso a la información de manera oportuna y pertinente.

Objetivo 3.1. Aumentar el ejercicio del derecho de acceso a la información estadística y geográfica de los actores sociales del estado de Yucatán.

Estrategia 3.1.1. Promover el uso de los lineamientos en materia de información estadística y geográfica para asegurar el cumplimiento de la normatividad.

Líneas de acción:

3.1.1.1. Establecer mecanismos efectivos de coordinación entre las dependencias y entidades que permitan la generación de información estadística y geográfica.

3.1.1.2. Establecer periodos de tiempo específicos en los lineamientos de trabajo para la ejecución de productos o proyectos estadísticos.

3.1.1.3. Crear manuales técnicos para la elaboración de registros administrativos.

3.1.1.4. Consolidar la vinculación con el Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica para el intercambio de información y metodologías, así como la programación de actividades de colaboración.

Estrategia 3.1.2. Promover la generación de información estadística y geográfica de calidad a nivel local.

Líneas de acción:

3.1.2.1. Implementar cursos de capacitación sobre temas específicos para la especialización del personal de las entidades y dependencias del gobierno del estado.

3.1.2.2. Contratar servicios de software especializado para el uso y aprovechamiento de herramientas estadísticas y geográficas avanzadas.

3.1.2.3. Habilitar procesos para el levantamiento, integración y sistematización de la información estadística y geográfica.

3.1.2.4. Promover el uso de las normas y guías metodológicas para la estandarización y homologación de la información estadística y geográfica generada.

3.1.2.5. Establecer esquemas de supervisión que permitan mantener actualizadas las plataformas que almacenan la información estadística y geográfica.

3.1.2.6. Elaborar productos estadísticos y geográficos clasificado en temáticas de interés y segmentado de acuerdo con el tipo de usuario.

Estrategia 3.1.3. Diseñar mecanismos de consulta para facilitar el acceso eficiente a la información.

Líneas de acción:

3.1.3.1. Rediseñar la página electrónica del SIEGY para facilitar el proceso de consulta de la información.

3.1.3.2. Elaborar encuestas para conocer la demanda de información estadística y geográfica de los ciudadanos.

3.1.3.3. Capacitar a las dependencias y entidades para generar información estadística y geográfica con un nivel mayor de desagregación.

3.1.3.4. Promover el uso del estándar de datos abiertos para aumentar el aprovechamiento y explotación de la información.

Estrategia 3.1.4. Promover los beneficios del uso y difusión de la información estadística y geográfica para fortalecer la cultura de la información.

Líneas de acción:

3.1.4.1. Determinar la información de interés estatal en materia de información estadística y geográfica para focalizar los esfuerzos de generación y procesamiento de información.

3.1.4.2 Vincular la oferta de información estadística y geográfica con la demanda de productos por parte de las dependencias y entidades para promover la apertura y colaboración interinstitucional.

3.1.4.3 Elaborar una campaña de difusión para dar a conocer la oferta de información estadística y geográfica disponible.

Tema estratégico 4. Sistema de seguimiento

Se definió el objetivo, las estrategias y líneas de acción concretas para el tema estratégico de Sistema de seguimiento, el cual responde a lo planteado en el [Anexo 11](#), en el que se esquematiza el árbol de objetivos. Estas acciones buscan contribuir al ejercicio pleno del derecho de acceso a la transparencia, rendición de cuentas y retroalimentar adecuadamente el ciclo presupuestario del estado de Yucatán.

Objetivo 4.1. Incrementar la efectividad del seguimiento de las intervenciones públicas.

Estrategia 4.1.1. Fortalecer la normativa en materia de seguimiento a las intervenciones públicas en el estado.

Líneas de acción:

4.1.1.1. Actualizar los procedimientos de monitoreo a los indicadores de intervenciones públicas y de actividades estratégicas.

4.1.1.2. Coordinar la revisión de la normativa existente en materia de seguimiento.

4.1.1.3. Gestionar la actualización del marco jurídico de monitoreo en la entidad.

Estrategia 4.1.2. Impulsar la elaboración de documentos para la toma de decisiones en las intervenciones públicas con enfoque de sustentabilidad.

Líneas de acción:

4.1.2.1. Integrar los actuales sistemas de seguimiento de los indicadores y actividades estratégicas de las intervenciones públicas.

4.1.2.2. Capacitar a los servidores públicos en materia de seguimiento para la generación de información de calidad para la toma de decisiones.

4.1.2.3. Gestionar mecanismos de control para incrementar la calidad de la información reportada.

4.1.2.4 Establecer mecanismos de semaforización de indicadores que permitan el seguimiento puntual de su cumplimiento.

4.1.2.5 Generar un portal electrónico que presente la información georreferenciada y estadística de las obras públicas para la toma de decisiones.

4.1.2.6 Realizar mejoras en la calidad de la información de los documentos de información trimestral.

Estrategia 4.1.3. Impulsar la calidad de las herramientas de seguimiento de las intervenciones públicas.

Líneas de acción:

4.1.3.1. Gestionar la actualización de los indicadores correspondiente a las intervenciones públicas con enfoque de sustentabilidad.

4.1.3.2. Incentivar el uso de indicadores que puedan medir las brechas de desarrollo en el estado de Yucatán.

4.1.3.3. Gestionar el uso de la información geográfica en las actividades estratégicas correspondientes a las intervenciones públicas.

4.1.3.4 Generar información relevante a nivel municipal para la toma de decisiones.

Estrategia 4.1.4. Reforzar el uso de la información generada por el seguimiento.

Líneas de acción:

4.1.4.1. Sensibilizar el uso de la información del seguimiento de las intervenciones públicas.

4.1.4.2. Gestionar la vinculación del ejercicio presupuestal con el seguimiento de las actividades estratégicas.

4.1.4.3. Sistematizar los incentivos institucionales para las actividades de seguimiento.

4.1.4.4 Establecer mecanismos para que las dependencias y entidades cuenten indicadores que cumplan la normatividad de Coneval de indicadores de calidad.

4.1.4.5 Realizar análisis de la efectividad del gasto de los programas presupuestarios vigentes.

Tema estratégico 5. Sistema de Evaluación del Desempeño

Se definió el objetivo, las estrategias y líneas de acción concretas para el tema estratégico de Sistema de Evaluación del Desempeño, el cual responde a lo planteado en el [Anexo 14](#), en el que se esquematiza el árbol de objetivos. Estas acciones buscan contribuir a la transparencia, rendición de cuentas y retroalimentar adecuadamente el ciclo presupuestario del estado de Yucatán.

Objetivo 5.1. Mejorar la efectividad del Sistema de Evaluación del Desempeño en el proceso de mejora continua de las políticas y programas públicos del estado de Yucatán.

Estrategia 5.1.1. Fortalecer la normativa para regular el proceso de evaluación de las intervenciones públicas del estado de Yucatán.

Líneas de acción:

5.1.1.1. Promover la armonización de las leyes que regulan la evaluación en el estado, con las federales.

5.1.1.2. Establecer en detalladamente el marco normativo las atribuciones, funciones y formas de coordinación interinstitucional de los actores involucrados en el Sistema de Evaluación del Desempeño del estado de Yucatán.

5.1.1.3. Eliminar los vacíos en las leyes vigentes en relación con el proceso de evaluación en la entidad.

5.1.1.4. Actualizar el marco normativo relacionado con los Aspectos Susceptibles de Mejora que derivan de los procesos de evaluación, para fortalecer su seguimiento y atención.

Estrategia 5.1.2. Fortalecer la vinculación con actores estratégicos que permita mejorar el proceso de evaluación en el estado de Yucatán.

5.1.2.1. Integrar los esfuerzos y estrategias de evaluación desarrollados individualmente por algunas dependencias y entidades de la Administración Pública estatal.

5.1.2.2. Implementar mecanismos de la vinculación con actores especializados para mejorar y fortalecer las metodologías e instrumentos de evaluación.

5.1.2.3. Promover la vinculación con actores académicos y expertos en materia de evaluación, para fortalecer las capacidades y la cultura evaluativas en el estado de Yucatán.

5.1.2.4. Establecer instrumentos de gobernanza que refuercen el liderazgo, la cooperación de los actores involucrados y la utilización de la información generada en la toma de decisiones.

5.1.2.5. Implementar un programa de formación en materia de evaluación de políticas públicas, para ampliar la oferta de profesionales de evaluación en la entidad.

5.1.2.6. Promover espacios de formación e intercambio, como conferencias, seminarios, talleres, entre otros eventos, que contribuyan a mejorar las capacidades en materia evaluativa de los actores que participan en el Sistema de Evaluación del Desempeño en el estado y posicionen a Yucatán como referente internacional.

5.1.2.7. Participar activamente en eventos nacionales e internacionales que tengan como objetivo fomentar el uso de la evaluación y mejorar las capacidades de los servidores públicos.

Estrategia 5.1.3. Fortalecer los procesos de evaluación en el estado de Yucatán.

5.1.3.1. Elaborar instrumentos y herramientas evaluativas que permitan robustecer los procesos de evaluación de intervenciones públicas con énfasis en programas sociales y gasto federalizado.

5.1.3.2. Fortalecer las metodologías de evaluación con enfoques de atención a grupos prioritarios, de género, de derechos humanos, desarrollo sostenible y estándares internacionales de calidad que permita mejorar la pertinencia y utilidad de las evaluaciones.

5.1.3.3. Fortalecer las capacidades técnicas y humanas para el desarrollo de evaluaciones de procesos, consistencia y resultado, e impacto.

5.1.3.4. Implementar mecanismos de participación de otros actores del desarrollo en los procesos de evaluación.

5.1.3.5. Fortalecer la cultura de la evaluación entre los actores involucrados para reconocer y valorar la realización de las evaluaciones en el estado.

5.1.3.6. Diseñar e implementar un horizonte de evaluación de mediano y largo plazo con evaluaciones escalonadas y progresivas en las intervenciones públicas prioritarias para consolidar su diseño e impacto en la calidad de vida de las personas.

5.1.3.7. Evaluar el Plan Estatal de Desarrollo 2018- 2024 para verificar los resultados obtenidos e identificar áreas de oportunidad que permita lograr la atención de los objetivos de la planeación del desarrollo.

5.1.3.8. Evaluar los programas y fondos del gasto federalizado en atención a la Ley de Coordinación Fiscal.

5.1.3.9. Implementar un mecanismo y herramienta de medición que permita valorar el grado de implementación y consolidación de los procesos de planeación, seguimiento y evaluación en las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal.

Estrategia 5.1.4. Fortalecer el uso de los resultados de las evaluaciones en el estado de Yucatán.

5.1.4.1. Fortalecer la gestión interinstitucional del proceso evaluativo para integrar a tiempo las recomendaciones de las evaluaciones y retroalimentar el ciclo presupuestario.

5.1.4.2. Implementar incentivos institucionales para promover el uso de los resultados de las evaluaciones.

5.1.4.3. Fortalecer los procesos para comunicar y difundir los resultados de las evaluaciones.

5.1.4.4. Fortalecer los procesos para la selección, implementación y seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora.

5.1.4.5. Fortalecer la sistematización de las evaluaciones realizadas y el seguimiento a sus Aspectos Susceptibles de Mejora.

5.1.4.6. Elaborar instrumentos que permitan incorporar en los procesos de asignación presupuestaria el resultado de las evaluaciones.

5.1.4.7. Generar evidencia que permita mejorar la toma de decisiones oportuna.

VIII. ¿Cómo se medirá y evaluará?

Indicadores y metas

Cuadro 8. Tema estratégico 1: Planeación Estratégica para el Desarrollo

Ficha Técnica de Indicadores					
Tema Estratégico		Planeación estrategia			
Objetivo		Incrementar la calidad de la planeación estratégica a nivel estatal que permita una óptima vinculación con las etapas del ciclo presupuestal.			
Vinculación con las Metas de los ODS		Meta 16.6, Meta 16.7, Meta 16.10.			
Nombre del Indicador		Porcentaje de avance en la sección de planeación del PbR-SED			
Definición		Determina el grado de avance en la entidad federativa en implementación de la categoría de planeación del PbR-SED.			
Descripción		Es un subíndice del Índice General del Avance en la Implementación del Presupuesto basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño y que mide el establecimiento del Marco Jurídico y de operación necesario para crear la base de la implementación y operación del PbR-SED, así como el establecimiento de procesos y procedimientos técnicos y metodológicos definidos para el ciclo presupuestario. El Índice se conforma de siete categorías por lo que se contemplara únicamente la sección de Planeación.			
Tipo de algoritmo		Porcentaje	Periodicidad de cálculo		Anual
Fecha de Referencia		2020	Fecha de actualización		2021
Fórmula de cálculo		A=A			
Tendencia		Ascendente	Dimensión		Eficacia
Dependencia o Entidad responsable del seguimiento		Secretaría Técnica de Planeación y Evaluación			
Variables					
Variable B		Porcentaje de avance en la sección de planeación del PbR-SED			
Valor	97.5%	Unidad de Medida	Porcentaje	Fecha	2020
Medio de Verificación		Diagnóstico que permite conocer el avance alcanzado, en la implementación y operación del Presupuesto Basado en Resultados (PbR) y		Fuente Secretaría de Hacienda y Crédito Público	

	del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)			
Línea Base				
Valor	97.5%	Unidad de Medida	Porcentaje	Fecha 2020
Promedio nacional	81.8	Lugar que ocupa el Estado		3
Tendencia del Clasificación	Ascendente			
Metas				
Meta 2021	98%	Fecha	dic-21	
Meta 2024	100%	Fecha	sep-24	
Meta 2030¹³	100%	Fecha	dic-30	
Criterios de evaluación				
No Satisfactorio	Menos del 69% de la meta			
Satisfactorio	Entre 100 y 70% de la meta			
Sobresaliente	Más del 100% de la meta			

¹³ La meta deberá ajustarse, dependiendo del indicador y usando como referente la fecha de referencia y no la de actualización. Por ejemplo, para el caso del valor de la actividad agropecuaria, las metas serían 2020, 2023 y 2029, en virtud de que cuando se realicen las evaluaciones de 2021, 2024 y 2030, éstos serán los valores que estarán disponibles.

Cuadro 9. Tema estratégico 2: Gestión de Proyectos Estratégicos

Ficha Técnica de Indicadores					
Tema Estratégico		Gestión de Proyectos Estratégicos			
Objetivo		Mejorar la gestión eficiente de proyectos estratégicos destinados a generar competitividad económica en el Estado de Yucatán			
Vinculación con las Metas de los ODS		Meta 8.1,8.2,8.3, Meta 9, Meta 10.5, 10.6, 10.b, Meta 11.3, 11.a, 11.b, Meta 16, Meta 17			
Nombre del Indicador		Porcentaje de proyectos gestionados con respecto a los programados			
Definición		Mide el porcentaje de proyectos estratégicos que fueron realizados en un año determinado a través de las actividades estratégicas de gestión, respecto del número de proyectos totales programados. Existen proyectos de continuidad que puede ser multianuales.			
Descripción		El indicador resulta de dividir el número de proyectos gestionados en el año, entre el número de proyectos programados, multiplicado por 100.			
Tipo de algoritmo		Porcentaje	Periodicidad de cálculo		Anual
Fecha de Referencia		Año 2019	Fecha de actualización		Cuarto trimestre 2020
Fórmula de cálculo		$A = (B/C) * 100$			
Tendencia		Ascendente	Dimensión		Eficacia
Dependencia o Entidad responsable del seguimiento		Secretaría Técnica de Planeación y Evaluación			
Variables					
Variable A		Porcentaje de proyectos gestionados con respecto a los programados			
Valor	22.73	Unidad de Medida	Porcentaje	Fecha	2019
Medio de Verificación		Registro de administrativo de la Seplan	Fuente	Secretaría Técnica de Planeación y Evaluación	
Variable B		Número de proyectos gestionados			
Valor	10	Unidad de Medida	Número	Fecha	2019

Medio de Verificación	Registro de administrativo de la Seplan	Fuente	Secretaría Técnica de Planeación y Evaluación		
Variable C	Número de proyectos programados				
Valor	44	Unidad de Medida	Número	Fecha	2019
Medio de Verificación	Registro de administrativo de la Seplan	Fuente	Secretaría Técnica de Planeación y Evaluación		
Línea Base					
Valor	22.73	Unidad de Medida	Porcentaje	Fecha	Cuarto trimestre 2019
Promedio nacional	N.D.	Lugar que ocupa el Estado		N.D.	
Tendencia del Clasificador	N.D.				
Metas					
Meta 2021	50%	Fecha	dic-21		
Meta 2024	100%	Fecha	dic-24		
Meta 2030¹⁴	100%	Fecha	dic-30		
Criterios de evaluación					
No Satisfactorio	Menos del 69% de la meta				
Satisfactorio	Entre 100 y 70% de la meta				
Sobresaliente	Más del 100% de la meta				

Cuadro 10. Tema estratégico 3: Información para la toma de decisiones

Ficha Técnica de Indicadores					
Tema Estratégico		Información para la toma de decisiones			
Objetivo		Aumentar el ejercicio del derecho de acceso a la información estadística y geográfica de los actores sociales del estado de Yucatán.			
Vinculación con las Metas de los ODS		Meta 16.10, Meta 17.18			
Nombre del Indicador		Tasa de clics			
Definición		Mide la proporción de clics que recibe la página electrónica del SIEGY respecto de la cantidad de veces que fue mostrado como resultado de búsqueda o anuncio.			
Descripción		El indicador resulta de dividir el número de clics (frecuencia con la que los usuarios interactúan con el anuncio con la intención de visitar la página electrónica) entre el número de impresiones (frecuencia con la que se muestra la página electrónica como resultado de una búsqueda o anuncio)			
Tipo de algoritmo		Porcentaje	Periodicidad de cálculo		Trimestral
Fecha de Referencia		Segundo trimestre 2019	Fecha de actualización		Cuarto trimestre 2020
Fórmula de cálculo		$A = B/C * 100$			
Tendencia		Ascendente	Dimensión		Eficiencia
Dependencia o Entidad responsable del seguimiento		Secretaría Técnica de Planeación y Evaluación			
Variables					
Variable A		Tasa de clics			
Valor	6.6	Unidad de Medida	Porcentaje	Fecha	Segundo trimestre 2019
Medio de Verificación		Registro de administrativo de la Seplan	Fuente	Secretaría Técnica de Planeación y Evaluación	
Variable B		Clics			
Valor	898	Unidad de Medida	Número	Fecha	Segundo trimestre 2019
Medio de Verificación		Registro de administrativo de la Seplan	Fuente	Secretaría Técnica de Planeación y Evaluación	
Variable C		Impresiones			

Valor	13,673	Unidad de Medida	Número	Fecha	Segundo trimestre 2019
Medio de Verificación	Registro de administrativo de la Seplan		Fuente	Secretaría Técnica de Planeación y Evaluación	
Línea Base					
Valor	6.6	Unidad de Medida	Porcentaje	Fecha	Segundo trimestre 2019
Promedio nacional	N.D.		Lugar que ocupa el Estado	N.D.	
Tendencia del Clasificador	Ascendente				
Metas					
Meta 2021	9.4%	Fecha	dic-21		
Meta 2024	12.6%	Fecha	dic-24		
Meta 2030¹⁵	22.2%	Fecha	dic-30		
Criterios de evaluación					
No Satisfactorio	Menos del 69% de la meta				
Satisfactorio	Entre 100 y 70% de la meta				
Sobresaliente	Más del 100% de la meta				

Cuadro 11. Tema estratégico 4: Sistema de Seguimiento

Ficha Técnica de Indicadores					
Tema Estratégico		Sistema de Seguimiento			
Objetivo		Incrementar la efectividad del seguimiento de las intervenciones públicas.			
Vinculación con las Metas de los ODS		Meta 16.6, Meta 16.7, Meta 16.10.			
Nombre del Indicador		Porcentaje de avance en la sección de seguimiento del PbR-SED			
Definición		Determina el grado de avance en la entidad federativa en implementación de la categoría de seguimiento del PbR-SED			
Descripción		Es un subíndice del Índice General del Avance en la Implementación del Presupuesto basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño y que mide el establecimiento del Marco Jurídico y de operación necesario para crear la base de la implementación y operación del PbR-SED, así como el establecimiento de procesos y procedimientos técnicos y metodológicos definidos para el ciclo presupuestario. El Índice se conforma de siete categorías por lo que se contemplará únicamente la sección de Seguimiento.			
Tipo de algoritmo		Porcentaje		Periodicidad de cálculo	
Fecha de Referencia		2020		Fecha de actualización	
Fórmula de cálculo		A=A			
Tendencia		Ascendente		Dimensión	
Dependencia o Entidad responsable del seguimiento		Secretaría Técnica de Planeación y Evaluación (Seplan)			
Variables					
Variable B		Porcentaje de avance en la sección de seguimiento del PbR-SED			
Valor	92.5%	Unidad de Medida	Porcentaje	Fecha	2020
Medio de Verificación	Diagnóstico que permite conocer el avance alcanzado, en la implementación y operación del Presupuesto Basado en Resultados (PbR) y del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)		Fuente	Secretaría de Hacienda y Crédito Público	
Línea Base					
Valor	92.5%	Unidad de Medida	Porcentaje	Fecha	2020
Promedio nacional	73.8%	Lugar que ocupa el Estado		6	
Tendencia del Clasificación		Ascendente			

Metas			
Meta 2021	98%	Fecha	dic-21
Meta 2024	100%	Fecha	sep-24
Meta 2030¹⁶	100%	Fecha	dic-30
Criterios de evaluación			
No Satisfactorio	Menos del 69% de la meta		
Satisfactorio	Entre 100 y 70% de la meta		
Sobresaliente	Más del 100% de la meta		

¹⁶ La meta deberá ajustarse, dependiendo del indicador y usando como referente la fecha de referencia y no la de actualización.

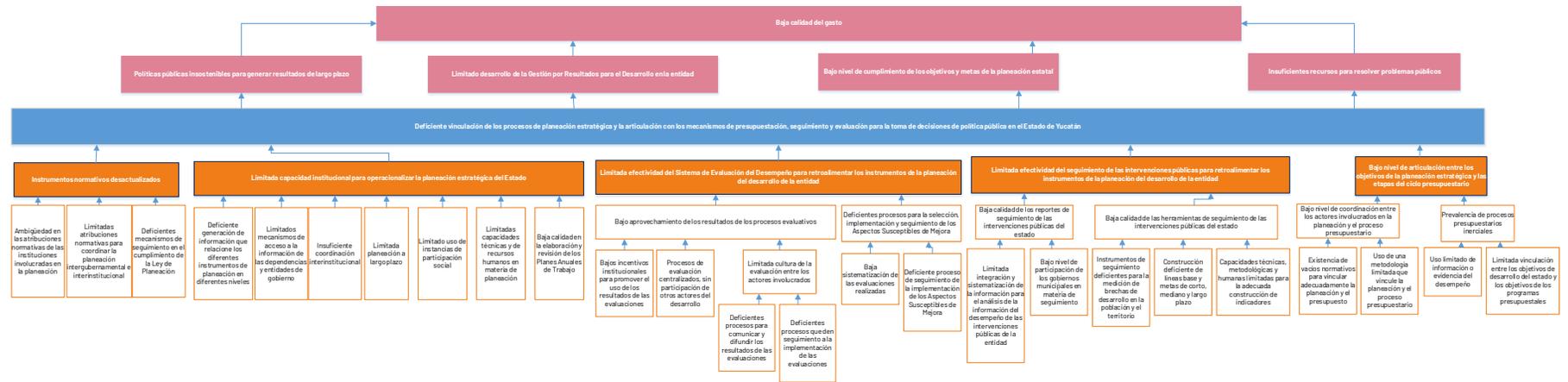
Cuadro 12. Tema estratégico 5: Sistema de Evaluación del Desempeño

Ficha Técnica de indicadores					
Tema Estratégico		Sistema de Evaluación del Desempeño en el estado de Yucatán.			
Objetivo		Mejorar la efectividad del Sistema de Evaluación del Desempeño en las políticas y programas públicos del estado de Yucatán.			
Vinculación con las Metas de los ODS		ODS 16.6, 16.7, 17.14, 17.16, 17.18			
Nombre del Indicador		Porcentaje de avance en la categoría de evaluación del Índice General de Avance del PbR-SED.			
Definición		Determina el grado de avance en la entidad federativa, en la implementación de la categoría de evaluación, en el Índice General de Avance del PbR - SED que publica anualmente la SHCP .			
Descripción		Se tomará en cuenta la categoría de evaluación que es un subíndice del Índice General del Avance en la Implementación del Presupuesto basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño, publicado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; y que mide el Grado de avance en temas de evaluación de las entidades federativas.			
Tipo de algoritmo		Índice	Periodicidad de cálculo		Anual
Fecha de Referencia		2020	Fecha de actualización		En el mes de agosto de cada año.
Fórmula de cálculo		A= A			
Tendencia		Ascendente	Dimensión		Eficacia
Dependencia o Entidad responsable del seguimiento		Secretaría Técnica de Planeación y Evaluación (Seplan)			
Variables					
Variable A		Puesto ocupado en la categoría de evaluación del Índice General de Avance del PbR-SED por entidades federativas			
Valor	97.5	Unidad de Medida		Nivel de avance	Fecha
Medio de Verificación	Resultados de Diagnóstico del Presupuesto Basado en Resultados y Sistema de Evaluación de Desempeño por entidades federativas de la Secretaría de		Fuente		https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/en/PTP/EntidadesFederativas

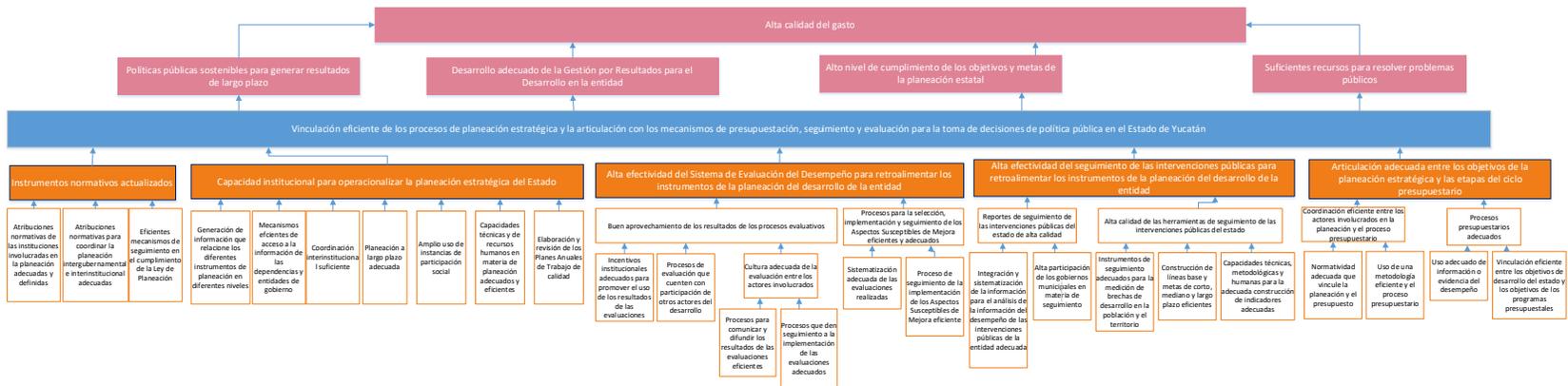
	Hacienda y Crédito Público				
Variable B	NA				
Valor	NA	Unidad de Medida	NA	Fecha	NA
Medio de Verificación	NA		Fuente	NA	
Variable C	NA				
Valor	NA	Unidad de Medida	NA	Fecha	NA
Medio de Verificación	NA		Fuente	NA	
Variable D	NA				
Valor	NA	Unidad de Medida	NA	Fecha	NA
Medio de Verificación	NA		Fuente	NA	
Línea Base					
Valor	97.5	Unidad de Medida	Nivel de avance	Fecha	2020
Promedio nacional	74.9		Lugar que ocupa el Estado	5	
Tendencia del Clasificación	Ascendente				
Metas					
Meta 2021	100.00		Fecha	Dic 21	
Meta 2024	100.00		Fecha	Dic 24	
Meta 2030	100.00		Fecha	Dic 30	
Criterios de evaluación					
No Satisfactorio	Menos del 90% de la meta				
Satisfactorio	Entre 90 y 100% de la meta				
Sobresaliente	Más del 100% de la meta				

IX. Anexos

Anexo 1. Árbol de problemas del tema estratégico 1: Planeación Estratégica para el Desarrollo



Anexo 2. Árbol de objetivos del tema estratégico 1: Planeación Estratégica para el Desarrollo



Anexo 3. Relación entre el diagnóstico y el árbol de problemas de tema estratégico 1: Planeación Estratégica para el Desarrollo

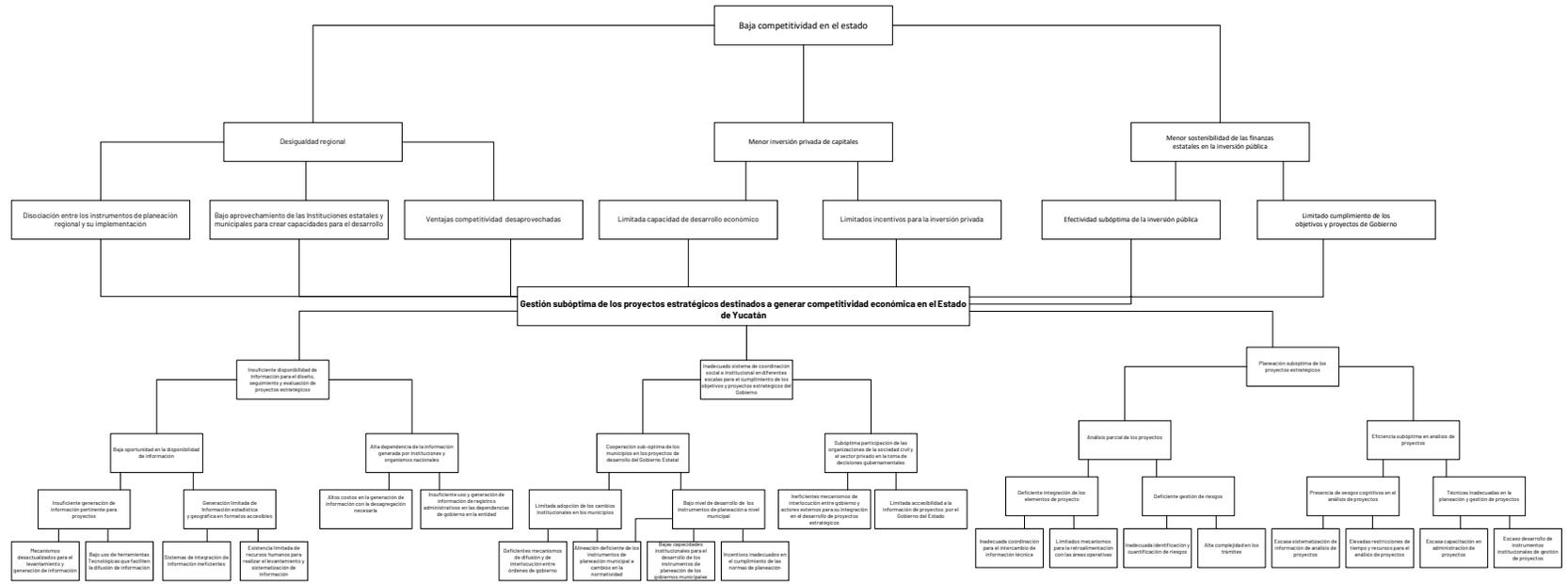
Problema identificado en el diagnóstico	Causa-Subcausa árbol de problemas
Entre las áreas de oportunidad que se encontraron como resultado de este análisis, son la necesidad de contemplar un mecanismo para la modificación del Plan Estatal de Desarrollo que cuente con un marco jurídico establecido y claro.	Baja información para retroalimentar la planeación-Deficientes mecanismos de modificación de los instrumentos de planeación.
Otra área de oportunidad se relaciona con la alineación de los programas y acciones aprobados en el Presupuesto de Egresos al PED y sus programas derivados, esta se debe a que dos direcciones de diferentes dependencias son las encargadas de esta tarea; por lo que podría tener diferencias significativas relacionadas con las sectorización y alineación de estos programas.	Baja información para retroalimentar la planeación-Alineaciones de los programas y actividades con diferencias significativas en la planeación y presupuestación.
De acuerdo con el BID (García López & García Moreno, 2010) la participación ciudadana no está institucionalizada y depende de la Administración que tanto involucra a la sociedad en estas planeaciones, por lo que son necesario mecanismos que concreten este tipo de participación.	Baja planeación participativa-Insuficientes mecanismos de participación ciudadana.
En la medida que se involucre un mayor número de sectores en el proceso de planeación se asegurará que los objetivos, estrategias y proyectos mantengan permanencia y continuidad. Sumado a esto, contar con un número mayor de sesiones permite involucrar a la sociedad civil e instituciones no gubernamentales en la toma de decisiones y la repartición de los recursos relacionados con los programas y proyectos. Asimismo, se busca evitar la unilateralidad al momento de la toma de decisiones importantes relacionadas con el proyecto del estado.	Baja planeación participativa- Limitada difusión sobre los mecanismos de participación ciudadana en la planeación.
En la actualidad no existe un documento rector que permita una continuidad a través de las diferentes Administraciones y que dirija los esfuerzos del Gobierno del Estado a una visión a largo plazo.	Planeación acotada a corto y mediano plazo- Limitada consideración de la importancia de la planeación a largo plazo entre administraciones.

<p>Es importante mencionar que en la actual Ley de Planeación no se contempla un plan de largo plazo; únicamente el desarrollo de Plan Estatal de Desarrollo y los programas que deriven de él; por lo que es importante el refuerzo del sustento legal que permita la creación de este plan estratégico y dicte los lineamientos con los que se plantearán los objetivos que regirán y guiarán al Estado en una visión a largo plazo.</p>	<p>Instrumentos normativos desactualizados -Deficiente proceso de actualización de la Ley de Planeación del Estado.</p>
<p>Así también, es importante mencionar que la situación del estado no es estática, como se puede observar por los hechos actuales; por lo tanto, una planeación a largo plazo deberá de ser dinámica. De esta manera, se puede responder a las circunstancias sociales, económicas y ambientales que se presenten en un futuro.</p>	<p>Planeación acotada a corto y mediano plazo - Planeación estratégica a largo plazo con poco dinamismo.</p>
<p>Una de las áreas de oportunidad más importantes se relaciona con la vinculación entre la planeación, el presupuesto, el seguimiento y la evaluación. Existe un vínculo deficiente entre estos pilares, a pesar de que el puntaje relacionado con cada uno es alto en el diagnóstico de la SHCP.</p>	<p>Planeación estratégica con enfoque sostenible en el Estado desarticulada de las etapas del ciclo presupuestario.</p>
<p>uno de los principales problemas ha sido poder hacer evidente la importancia de este vínculo, como sustento de las acciones que realiza cada dependencia y cómo cada una de estas abona a los objetivos planteados para largo plazo.</p>	<p>Planeación acotada a corto y mediano plazo - Planeación estratégica a largo plazo con poco dinamismo.</p>
<p>es necesario reforzar la importancia de estos instrumentos de planeación y su cumplimiento, ya que estos se encuentran dentro de la Ley de Planeación del Estado de Yucatán.</p>	<p>Instrumentos normativos desactualizados - Deficiente proceso de vigilancia del cumplimiento de la Ley de Planeación.</p>
<p>Entre las áreas de oportunidad que se identificaron que una de las áreas menos sólidas en la planeación a nivel nacional es la dimensión operativa, de acuerdo con (García López & García Moreno, 2010), en este diagnóstico se menciona que no se especifican los programas con los que se cumplirán los objetivos a largo plazo. Por lo que se propone que mediante estos programas se realice la vinculación entre las actividades y objetivos que apoyaran a alcanzarlos.</p>	<p>Planeación acotada a corto y mediano plazo- Insuficientes instrumentos con visión largo plazo.</p>

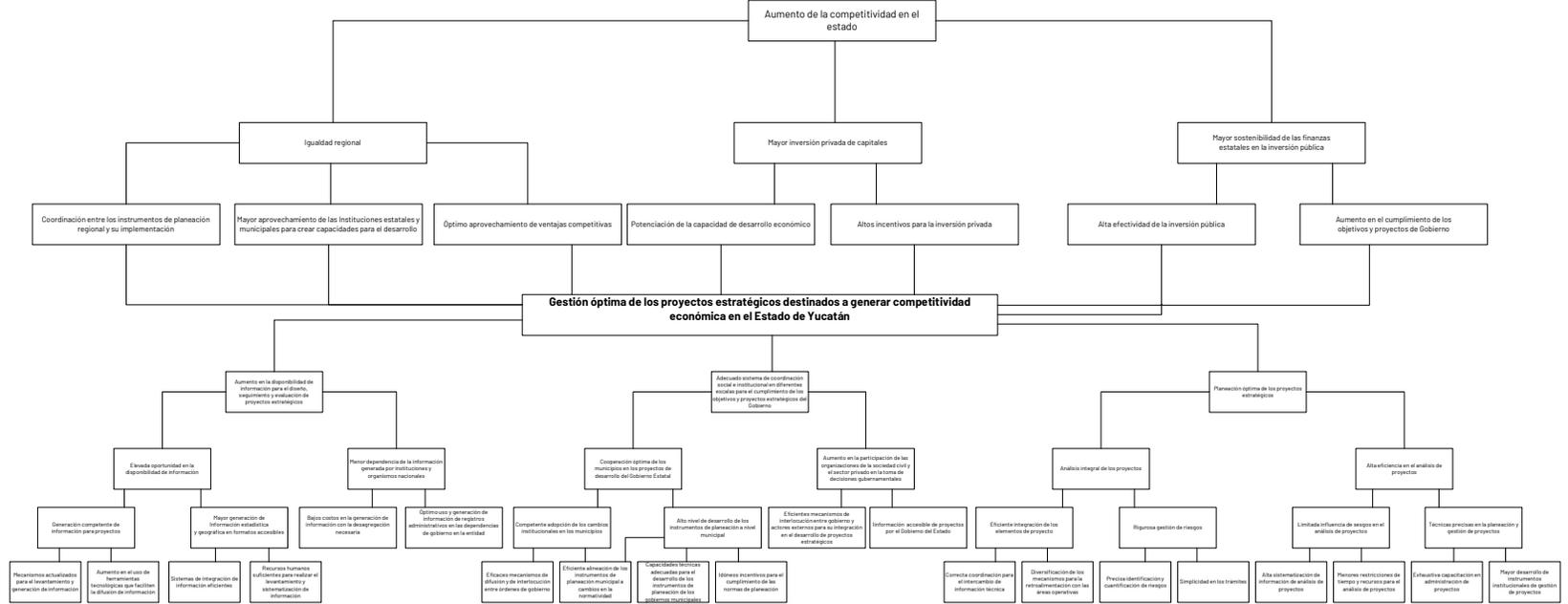
<p>Cabe recalcar que no se tiene registro anterior de un programa regional a nivel estatal, por lo que la publicación de este programa representa un histórico en el estado.</p>	<p>Insuficiente coordinación intergubernamental en la priorización de los objetivos de desarrollo- Proceso deficiente para generar información que relacione los diferentes instrumentos de planeación en diferentes niveles.</p>
<p>a pesar de ser un gran esfuerzo de alineación, una de las mayores problemáticas es captar el interés de los municipios, de manera que todos los municipios se alineen a los objetivos del estado.</p>	<p>Insuficiente coordinación intergubernamental en la priorización de los objetivos de desarrollo- Limitada concientización de la importancia de la planeación en todos los niveles de gobierno.</p>
<p>Sin embargo, en muchas ocasiones, los enlaces de planeación no cuentan con estas capacidades de acceso a la información de las áreas en las dependencias. De esta manera la generación de la información se ve obstaculizadas y esto se ve reflejado en los reportes e instrumentos de planeación que se generan.</p>	<p>Limitada capacidad institucional para la operacionalización de la planeación- Baja calidad en los Planes Anuales de Trabajo</p>
<p>. De la misma manera, la calidad de la información se podría ver influenciada en los perfiles de los enlaces que no se relacionan directamente con la planeación; por lo que es importante generar las capacidades en ellos.</p>	<p>Limitada capacidad institucional para la operacionalización de la planeación- Estrategia inadecuada para la generación de capacidades en materia de GRD.</p>
<p>Una de estas áreas de oportunidad se relaciona con la alta rotación de los enlaces de planeación que no permite la continuidad y concordancia entre la planeación de las actividades estratégicas durante la presupuestación y la planeación estratégica con relación a los objetivos de los planes y programas.</p>	<p>Limitada capacidad institucional para la operacionalización de la planeación- Estrategia inadecuada para la generación de capacidades en materia de GRD.</p>
<p>Sumado a esto, los perfiles de los enlaces que no se relacionan con planeación, lo que hace que el proceso sea más complicado para estos.</p>	<p>Limitada capacidad institucional para la operacionalización de la planeación- Estrategia inadecuada para la generación de capacidades en materia de GRD.</p>

<p>Otra área de oportunidad que se encontró estuvo relacionada al proceso de captura; debido a la diversidad de programas, al tratar de homologar los criterios para todas las actividades estratégicas se pierde información valiosa para planeación; además de que no todos los criterios aplican para todas las actividades estratégicas.</p>	<p>Limitada capacidad institucional para la operacionalización de la planeación- Inadecuados instrumentos de revisión.</p>
<p>Sin embargo, existen muchas situaciones que no pueden ser previstas y a las que los gobiernos deben de adaptarse con rapidez.</p>	<p>Limitado enfoque de resiliencia en los instrumentos de planeación- Eventos catastróficos poco comunes.</p>
<p>El Estado debe de estar preparado para eventos catastróficos o contingencias, como el coronavirus o posibles desastres naturales. Por lo que en temas de planeación se tuvieron que tomar decisiones en un corto plazo a fin de responder adecuadamente al evento que se presentaba.</p>	<p>Limitado enfoque de resiliencia en los instrumentos de planeación- Recursos limitados enfocados a la contribución de temas prioritarios.</p>

Anexo 4. Árbol de problemas del tema estratégico 2: Gestión de Proyectos Estratégicos



Anexo 5. Árbol de objetivos del tema estratégico 2: Gestión de Proyectos Estratégicos

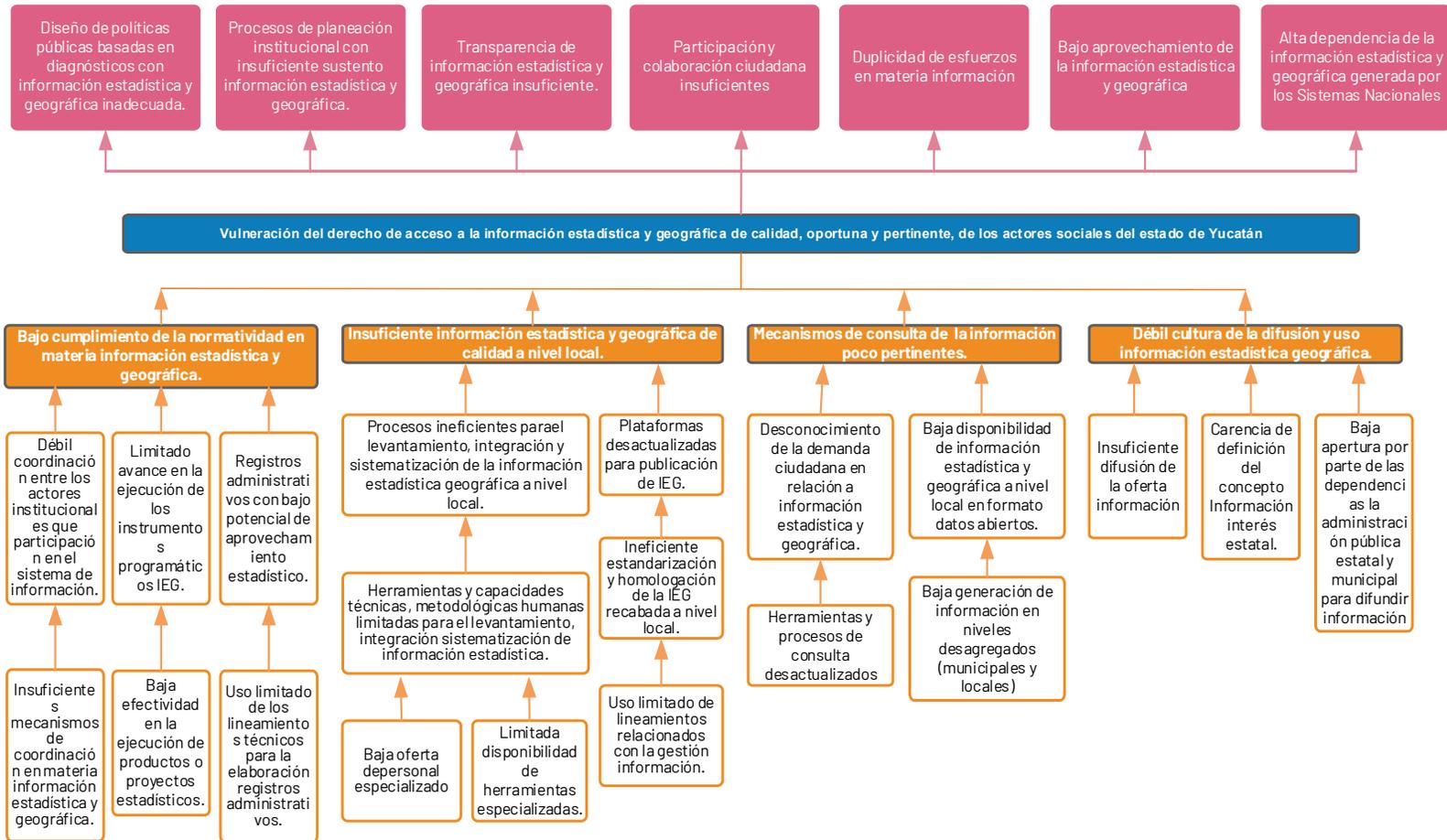


Anexo 6. Relación entre el diagnóstico y el árbol de problemas de tema estratégico 2: Gestión de Proyectos Estratégicos

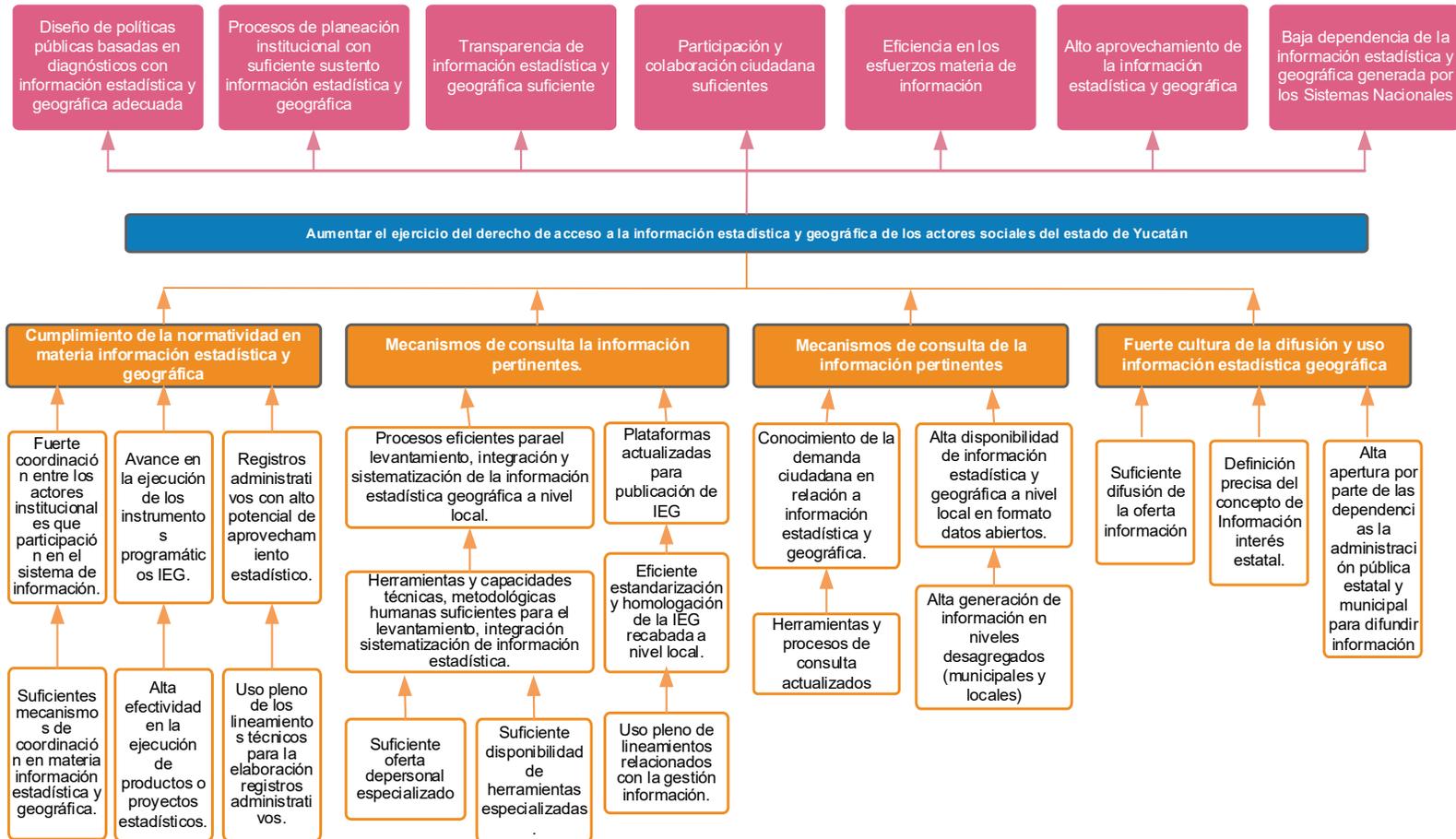
Problema identificado en el diagnóstico	Causa-Subcausa árbol de problemas
<p>se ha observado que existen áreas de mejora en este tipo de evaluaciones debido a la subestimación de los costos y la sobreestimación de los beneficios, lo cual deriva en la aprobación de proyectos que no forzosamente producirán la utilidad prevista.</p>	<p>Eficiencia subóptima en el análisis de proyectos.</p>
<p>En Yucatán la evaluación de proyectos (2002-2012) con estimaciones de costos y beneficios poco certeros no es una realidad ajena al estado. En un estudio ex-post realizado con 12 proyectos de carreteras federales registradas en la Cartera de Inversión de la SHCP se detectaron sobreestimaciones respecto al Valor Presente Neto, ante este estudio se obtuve que solo 4 de los 12 proyectos debieron ser ejecutados (Gúzman, 2015).</p>	<p>Eficiencia subóptima en el análisis de proyectos.</p>
<p>El CEFP 2017 en su propuesta de guía metodológica, en esta se menciona que existe una correlación positiva entre el crecimiento económico y la inversión en infraestructura física; además de señalar que los efectos positivos de este tipo de inversión sobre la economía, dependen de la eficiencia en la planeación, ejecución y gestión de los proyectos que financia.</p>	<p>Deficiencias en la integración de elementos de proyecto.</p>
<p>Los factores que inciden en la baja eficiencia de la inversión pública citadas por el BID en su libro The Power of Public Investment Management, materializan la evidencia de que hoy en día se siguen realizando técnicas inadecuadas en la gestión de proyectos. Cómo se planteó anteriormente estas prácticas no son ajenas al panorama actual, por lo que la deficiente integración de los elementos de proyecto y la inadecuada gestión de riesgos conforman deficiencias en el análisis para el desarrollo de proyectos, ya sea tangibles como los de infraestructura y de inversión o proyectos intangibles (análisis espaciales, metodologías, estudios técnicos, entre otros).</p>	<p>Análisis parcial de los proyectos.</p>
<p>Para contribuir al incremento del nivel de competitividad en el estado, así como disminuir posibles pérdidas por ineficiencia, se requiere fortalecer la gestión de proyectos estratégicos, como una guía necesaria para alcanzar mejores objetivos (Estrada, 2015). Ante esto, el gobierno estatal requiere de nuevas estrategias que atiendan de forma especializada la gestión ineficiente de los proyectos estratégicos, destinados a generar competitividad económica de tal forma que pueda contribuir al cumplimiento de los objetivos de desarrollo del Gobierno del Estado.</p>	<p>Planeación subóptima de los proyectos estratégicos.</p>
<p>Las instituciones públicas generadoras de datos en los distintos niveles de gobierno actualmente no hacen uso de plataformas interrelacionadas y no siempre su información es de fácil de acceso. La inexistencia de mecanismos desactualizados para el levantamiento y desarrollo de información</p>	<p>Insuficiente disponibilidad de información para el diseño, seguimiento y evaluación de proyectos estratégicos.</p>

<p>genera también escenarios negativos que obstaculizan la adquisición de datos, generando un déficit en la producción potencial de información para el desarrollo de proyectos.</p>	
<p>Una de las causas identificadas sobre este problema es la relación entre el costo y la disponibilidad de información de calidad; la generación de información específica y desagregada tiende a ser más elevada, particularmente si es para un proyecto específico. Aunado a esto se da la situación de bajo uso y generación de información de registros administrativos en las dependencias de gobierno; esto deriva en un mayor tiempo de maduración de los proyectos.</p>	<p>Alta dependencia de la información generada por instituciones y organismos nacionales.</p>
<p>Todos estos factores contribuyen al retraso en los procesos de desarrollo de análisis; tales como diagnósticos sectoriales, estudios de factibilidad, estudios de mercado, evaluaciones socioeconómicas ex-ante, y ex-post, así como dificultan el monitoreo de los proyectos. Esto limita la competitividad potencial del estado que, como resultado, no está del todo dotado de todos los insumos necesarios para el desarrollo de estudios y proyectos de interés gubernamental.</p>	<p>Insuficiente disponibilidad de información para el diseño, seguimiento y evaluación de proyectos estratégicos.</p>
<p>Uno de los problemas más comunes en la administración pública que dificulta el desarrollo de la gestión estratégica, es el tema de coordinación institucional, o mejor conocidas como relaciones intergubernamentales que son un componente esencial para la gobernanza (Rosas, 2016), sin embargo, la manera en la que se desenvuelve en la actualidad genera retos en su efectividad de desarrollo y competitividad en todas las regiones.</p>	<p>Inadecuado sistema de coordinación social e institucional en diferentes escalas para el cumplimiento de los objetivos y proyectos estratégicos del Gobierno.</p>
<p>Históricamente en el Estado ha existido una cooperación subóptima para el desarrollo de proyectos estratégicos. Esto se debe principalmente a que existe herramientas inadecuadas de gestión de la comunicación entre órdenes de gobierno para sumar esfuerzos coordinados en proyectos estratégicos y el bajo nivel de desarrollo de los instrumentos de planeación a nivel municipal, derivado de las capacidades institucionales con la que cuentan los municipios; así como también, los inadecuados incentivos para la implementación de las normas e instrumentos de planeación.</p>	<p>Cooperación sub-óptima de los municipios en los proyectos de desarrollo del Gobierno Estatal.</p>
<p>En el nivel mesoeconómico, en Yucatán, las empresas presentan una alta demanda de capital físico (infraestructura) y humano. Sin embargo, existen áreas de oportunidad entre empresas y el gobierno para una mejor interlocución particularmente en la implementación de herramientas y metodologías que favorezca una mayor interacción empresas-gobierno en el desarrollo de proyectos. De lograrse, se potenciaría la efectividad de los proyectos estratégicos, ya que su participación es clave en las iniciativas de desarrollo.</p>	<p>Subóptima participación de las organizaciones de la sociedad civil y el sector privado en la toma de decisiones gubernamentales.</p>

Anexo 7. Árbol de problemas del tema estratégico 3: Información para la toma de decisiones



Anexo 8. Árbol de objetivos del tema estratégico 3: Información para la toma de decisiones



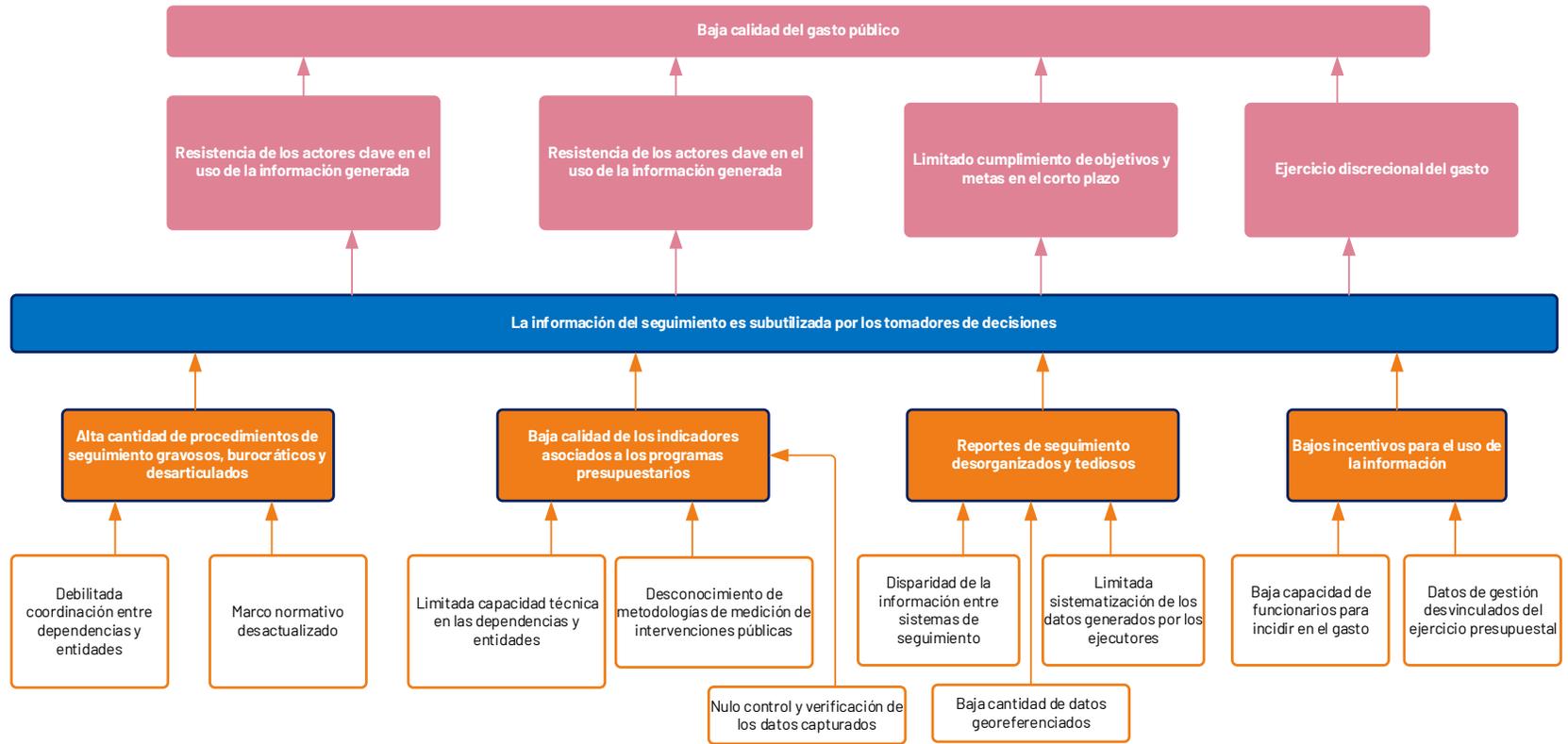
Anexo 9. Relación entre el diagnóstico y el árbol de problemas de tema estratégico 3: Información para la toma de decisiones

Problema identificado en el diagnóstico	Causa-Subcausa árbol de problemas
<p>Actualmente, no existe una normatividad que establezca mecanismos de coordinación entre las dependencias o entidades en materia de generación de información estadística y geográfica, esto deriva en una débil coordinación entre las dependencias o entidades, lo que a su vez da como resultado la producción de RRAA con bajo potencial de aprovechamiento estadístico causado por la falta de estandarización y homologación.</p>	<p>Insuficientes mecanismos de coordinación en materia de información estadística y geográfica. Débil coordinación entre los actores institucionales que participación en el sistema de información. Uso limitado de los lineamientos para la elaboración y difusión de registros administrativos.</p>
<p>Con base en el IRA generado en 2019, se pudo identificar que únicamente 22.3% de los RRAA con los que se cuenta consideran normas técnicas o catálogos en su formación. Adicionalmente se puede identificar que 56.7% de los RA generan información estadística y únicamente 13.5% genera información geográfica. La principal área de oportunidad se encuentra en la generación de RA con información geográfica, esto representa una herramienta primordial para las estrategias de focalización o identificación de problemas en el proceso de creación y seguimiento de políticas públicas.</p>	<p>Registros administrativos con bajo potencial de aprovechamiento estadístico.</p>
<p>De acuerdo con la "Encuesta sobre la Oferta y Demanda de Información Estadística y Geográfica" realizada en 2017, el total de personas que desempeñaban funciones o actividades referentes a la información estadística y geográfica en el gobierno estatal fue de 481, de las cuales, 48.9% tiene una experiencia intermedia en el área, siendo el grupo con más representativo seguido del grupo con experiencia avanzada con 26.6 por ciento.</p>	<p>Baja disponibilidad de personal especializado.</p>
<p>Se registró el uso de 472 equipos de cómputo para actividades estadísticas y geográficas, esto significó una tasa de 0.98 equipos de cómputo por persona, lo anterior representa un importante área de oportunidad, ya que el hecho de no contar con al</p>	<p>Limitada disponibilidad de herramientas especializadas.</p>

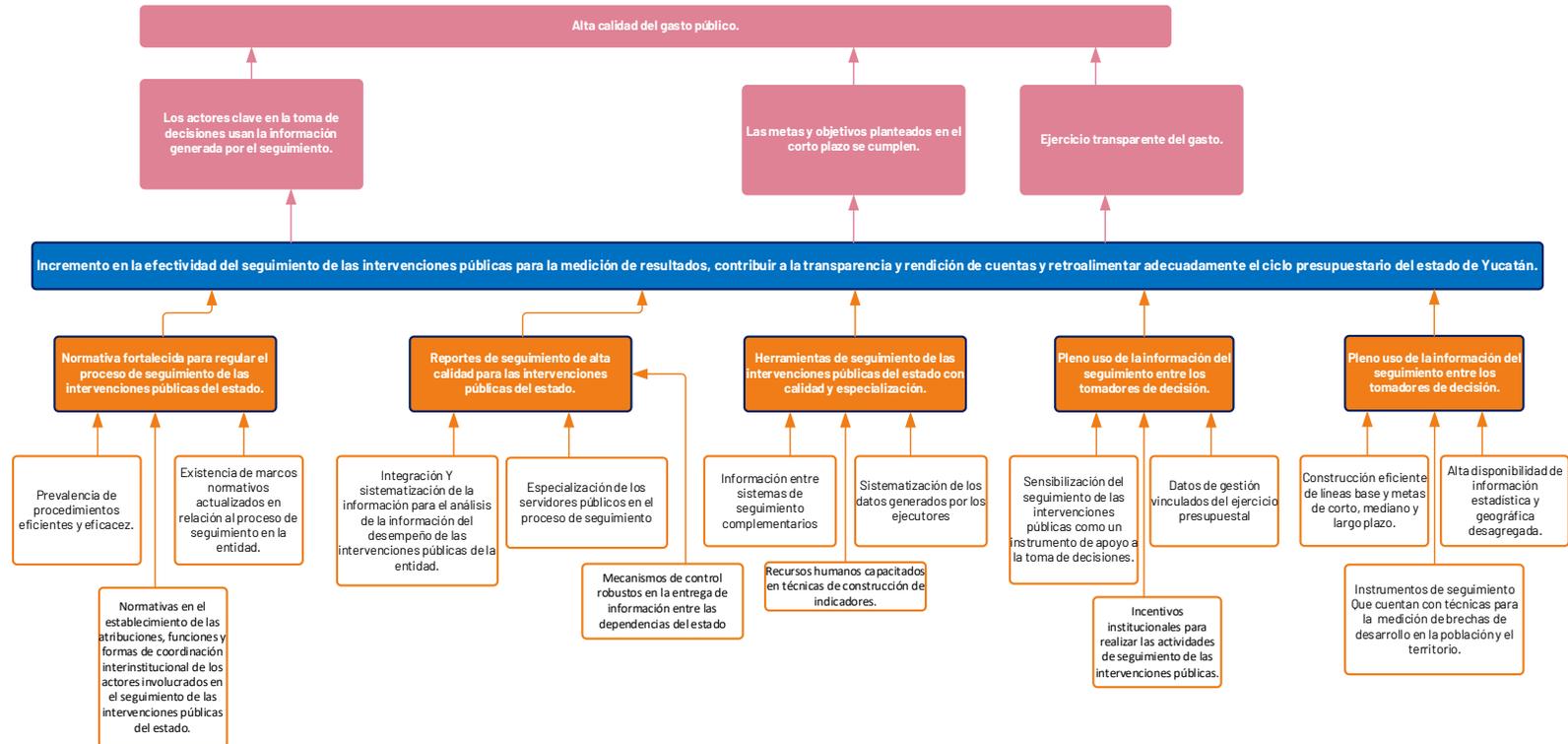
<p>menos una computadora por persona, dificulta las labores de generación y aprovechamiento de la información, en este sentido, se puede mencionar que únicamente 20.6% de las áreas utiliza un software especializado para el proceso de información estadística y 26.5% utiliza un software especializado para el proceso de información geográfica, esto último evidencia la falta de uso de software especializado por dos principales razones: no contar con la licencia del producto requerido y la falta de capacidades para su uso.</p>	<p>Herramientas y capacidades técnicas, metodológicas y humanas imitadas para el levantamiento, integración y sistematización de información estadística.</p>
<p>De acuerdo con la "Encuesta sobre la Oferta y Demanda de Información Estadística y Geográfica", en 2017, en el gobierno del Estado se generaron 621 productos, de los cuales, 71.5% son RRAA, 26.9% son productos estadísticos y 1.6% son productos geográficos, es decir, únicamente 3 de cada 10 productos generados por las entidades y dependencias del gobierno son estadísticos o geográficos, esto limita la oferta de información y hace más ineficiente el trabajo de los tomadores de decisiones adicional a la ausencia de un proceso estandarizado para el levantamiento, integración y sistematización de los productos estadísticos y geográficos.</p>	<p>Ineficiente estandarización y homologación de la información estadística y geográfica recabada a nivel local.</p> <p>Procesos ineficientes para el levantamiento, integración y sistematización de la información estadística y geográfica a nivel local.</p>
<p>De los 621 productos generados por el Estado en materia de información estadística y geográfica, se identificó que 29% tiene un nivel máximo de desagregación geográfica estatal, seguido de los productos con desagregación municipal que representaron 43.6% y los productos con desagregación a nivel localidad, Área Geoestadística Básica (AGEB), colonia, manzana, regional u otra representaron 27.4% del total, esto significó que 7 de cada 10 productos generados no cumplían con la desagregación necesaria (nivel localidad) para elaborar productos estadísticos de calidad, esto representa un importante área de oportunidad considerando que la información para la elaboración de estos productos proviene, en su mayoría, de RRAA propios.</p>	<p>Baja generación de información en niveles desagregados (municipales y locales).</p>
<p>Todos los productos de información estadística y geográfica que son generados e integrados por la Seplan se presentan al público a través del sitio electrónico del SIEGY[1], el cual, durante el periodo de abril de 2019 a julio de 2020, ha recibido 4 mil 406</p>	<p>Herramientas y procesos de consulta desactualizados.</p>

<p>consultas, de las cuales 96.9% corresponden a consultas realizadas en México y en donde 83% de estas consultas son realizadas por medio de una computadora de escritorio y 16.1% mediante dispositivos móviles, adicionalmente se puede identificar que el sitio electrónico o alguno de sus componentes fue resultado de una búsqueda en 54 mil 087 ocasiones. Lo anterior representa un área de oportunidad en la generación de contenido específico para las entidades o dependencias, de acuerdo con las estadísticas presentadas anteriormente, el sitio electrónico cumple con los requerimientos de un público general, sin embargo, se puede desarrollar un mayor contenido técnico para un público especializado.</p>	<p>Baja disponibilidad de información estadística y geográfica a nivel local en formato de datos abiertos.</p>
<p>De acuerdo con la "Encuesta sobre la Oferta y Demanda de Información Estadística y Geográfica", en 2017, en el gobierno del Estado se generaron 621 productos, de los cuales, 71.5% son RRAA, 26.9% son productos estadísticos y 1.6% son productos geográficos, es decir, únicamente 3 de cada 10 productos generados por las entidades y dependencias del gobierno son estadísticos o geográficos, lo anterior representó que más de 70% de la información generada por las dependencias y entidades del gobierno es información que no se encuentra disponible en formato de datos abierto, ya que los RRAA son de uso interno de forma exclusiva.</p>	<p>Baja apertura por parte de las dependencias de la administración pública estatal y municipal para difundir información.</p>
<p>De acuerdo con la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Yucatán en el Artículo 64 ter. la Seplan normará el funcionamiento de los mecanismos para determinar la información de interés estatal, en este sentido, el medio para producir, difundir y conservar la información de interés estatal es el Siegy, sin embargo, no se ha generado un documento que contemple la definición y los mecanismos para la selección de información que se considerará de interés estatal, esto genera un área de oportunidad al limitar la visión de las dependencias y entidades sobre la información prioritaria para la generación de productos estadísticos y geográficos.</p>	<p>Carencia de definición del concepto de Información de interés estatal.</p>

Anexo 10. Árbol de problemas del tema estratégico 4: Sistema de Seguimiento



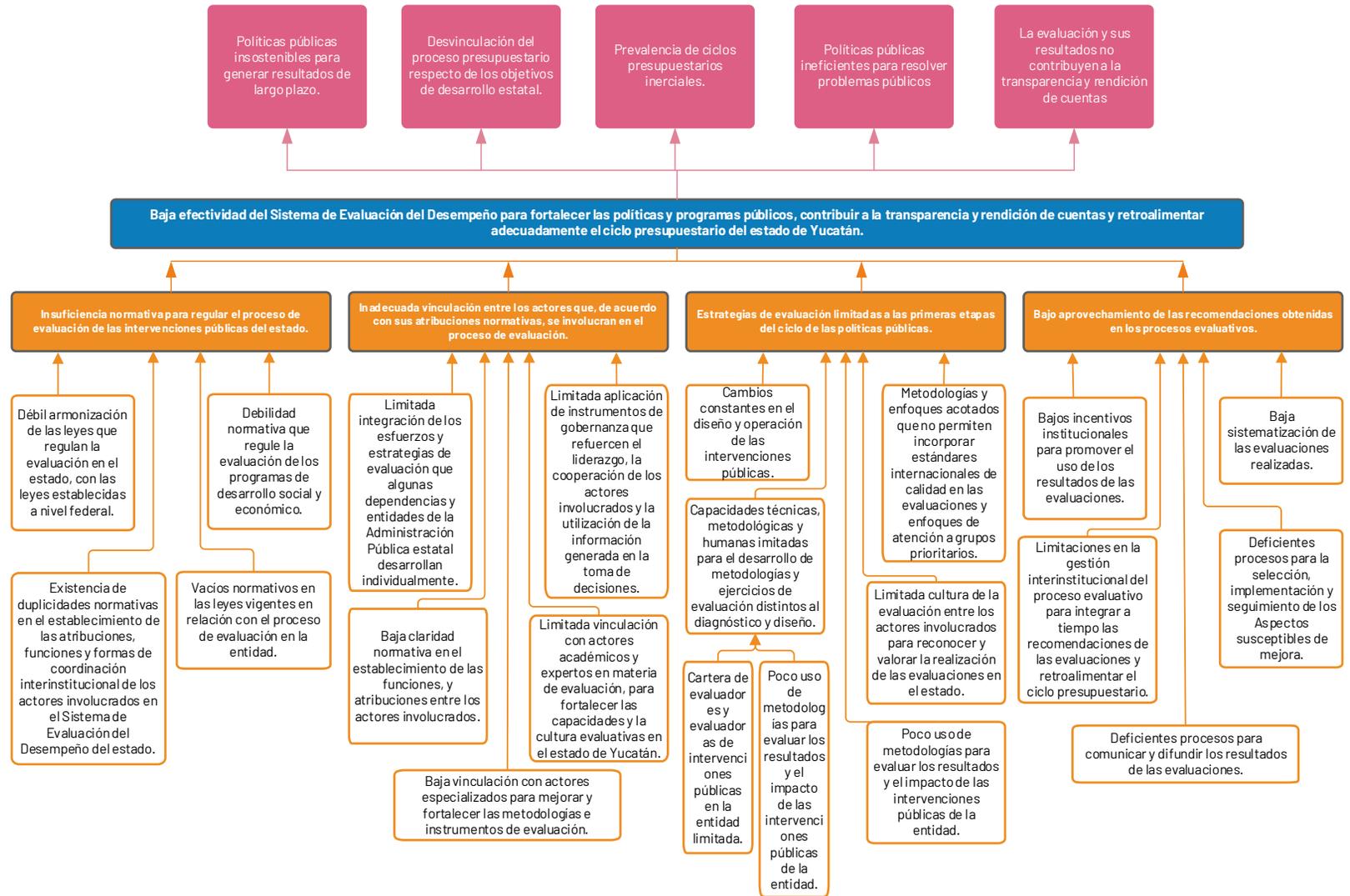
Anexo 11. Árbol de objetivos del tema estratégico 4: Sistema de Seguimiento



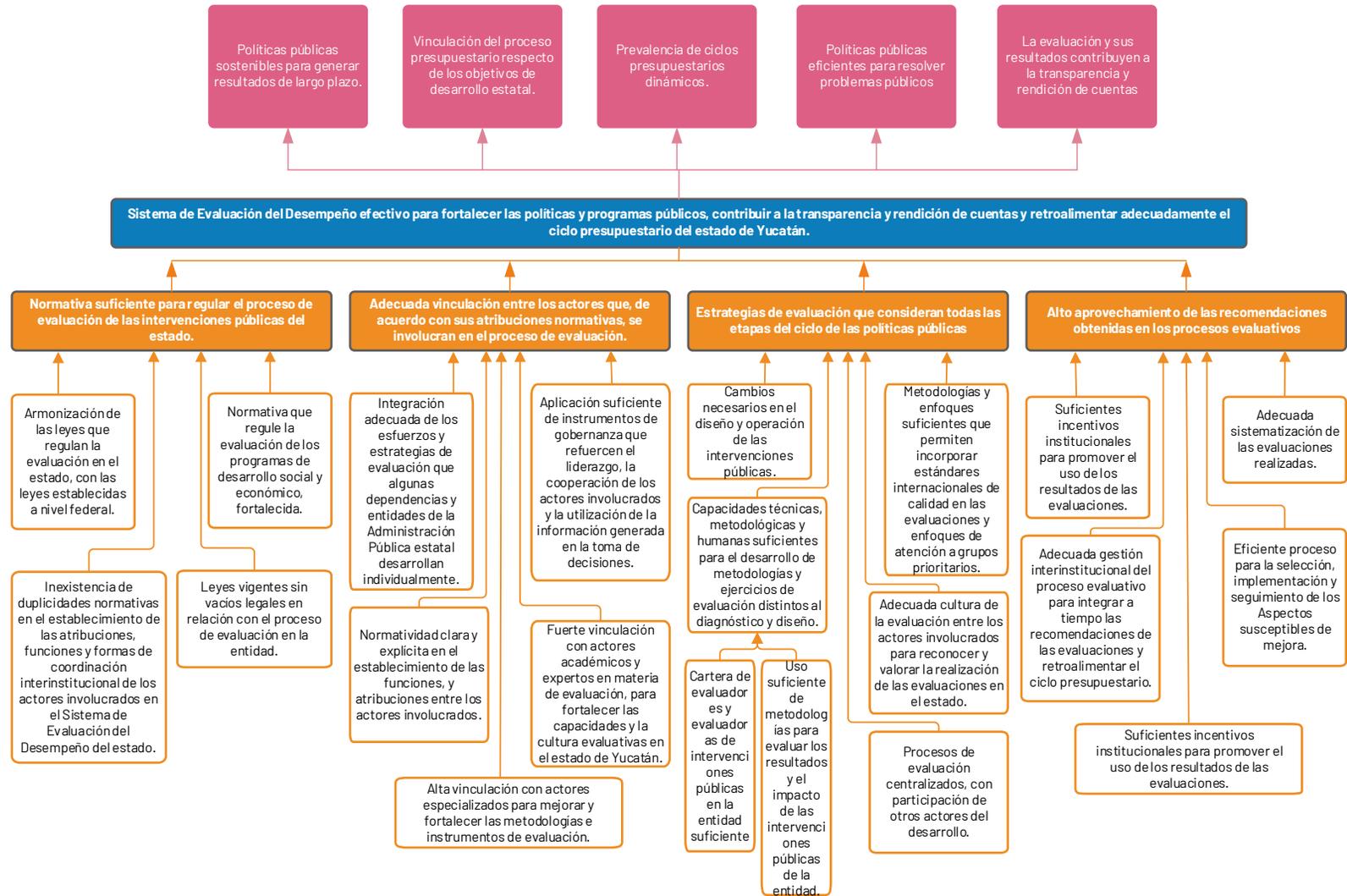
Anexo 12. Relación entre el diagnóstico y el árbol de problemas de tema estratégico 4: Sistema de Seguimiento

Problema identificado en el diagnóstico	Causa-Subcausa árbol de problemas
Otra de las áreas de oportunidad detectadas es la débil coordinación entre la información reportadas por las dependencias y entidades a las áreas encargadas del seguimiento presupuestal y de actividades relacionadas al Plan Anual de Trabajo.	Alta cantidad de procedimientos de seguimiento gravosos, burocráticos y desarticulados - Debilitada coordinación entre dependencias y entidades.
La congruencia en la asignación de líneas base y metas de los indicadores no permite un buen monitoreo. La baja calidad de los indicadores es reflejo de la débil capacidad técnica del personal encargado de reportar la información, así como el diseño de los indicadores.	Baja calidad de los indicadores asociados a los programas presupuestarios - Desconocimiento de metodologías de medición de intervenciones públicas.
Una de las áreas de oportunidad de los sistemas es que estos son independientes entre sí, de tal forma que no se encuentran integrados en una base de datos compartida; en consecuencia, los procesos de seguimiento también son aislados y no muestran una relación.	Reportes de seguimiento desorganizados y tediosos - Limitada sistematización de los datos generados por los ejecutores.
La información generada por las acciones del seguimiento debe estar disponible para las personas encargadas de la toma de decisiones, sin embargo, esta información no es utilizada para la toma de decisiones en el corto plazo.	Bajos incentivos para el uso de la información - Baja capacidad de funcionarios para incidir en el gasto.

Anexo 13. Árbol de problemas del tema estratégico 5: Sistema de Evaluación del Desempeño



Anexo 14. Árbol de objetivos del tema estratégico 5: Sistema de Evaluación del Desempeño

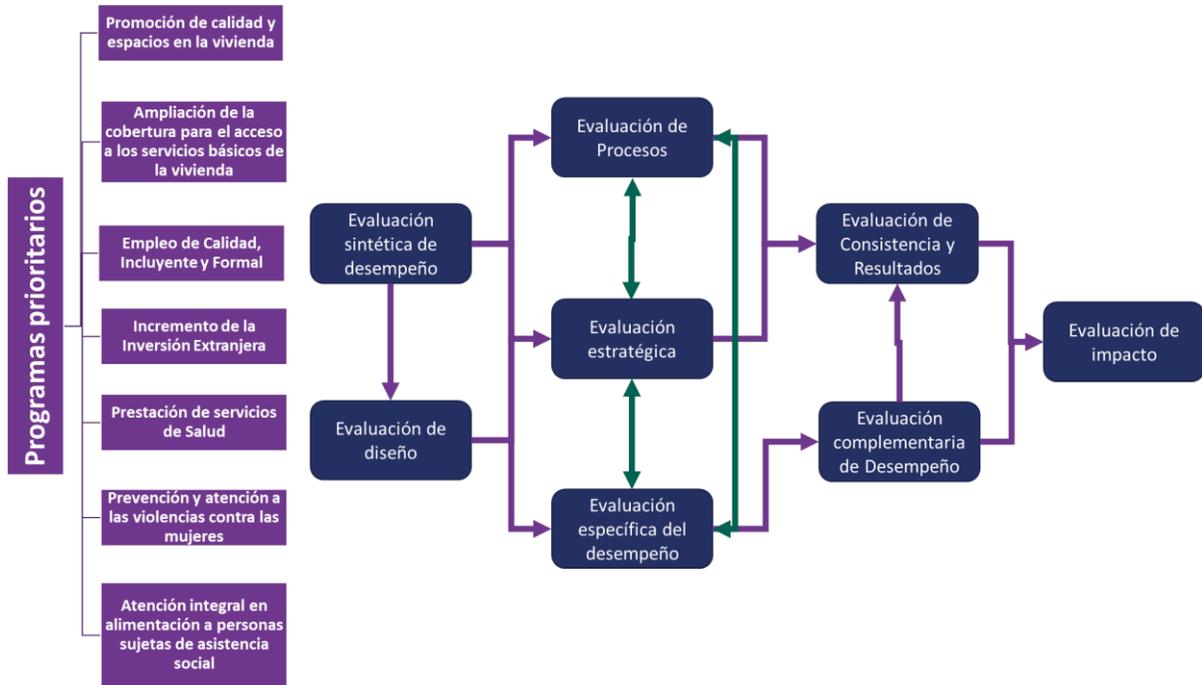


Anexo 15. Relación entre el diagnóstico y el árbol de problemas de tema estratégico 4: Sistema de Evaluación del Desempeño

Problema identificado en el diagnóstico	Causa-Subcausa árbol de problemas
Limitada efectividad del Sistema de Evaluación del Desempeño para retroalimentar adecuadamente el ciclo presupuestario del estado de Yucatán.	Inadecuada vinculación de la Seplan con los diferentes actores involucrados durante el proceso evaluativo ODS 16.6.
	Limitada programación para el mediano y largo plazo de la Agenda de evaluación estatal.
	Bajo aprovechamiento de las recomendaciones obtenidas en los procesos evaluativos ODS 16.6.
Inadecuada vinculación de la Seplan con los diferentes actores involucrados durante el proceso evaluativo ODS 16.6.	Débiles instrumentos de gobernanza (instrumentos de gestión con actores y funciones específicas para el uso eficiente de las evaluaciones) que refuercen el liderazgo, la cooperación de los actores involucrados y la utilización de la información generada, en la toma de decisiones.
	limitada integración de los esfuerzos y estrategias de evaluación que algunas dependencias y entidades de la Administración Pública estatal desarrollan individualmente.
	Limitada vinculación con Universidades, Academias y Redes expertas en evaluación de políticas públicas, para fortalecer las capacidades y la cultura evaluativas en el estado de Yucatán.
	Limitaciones del Marco Normativo estatal para establecer adecuadamente las atribuciones, funciones y las formas de coordinación interinstitucional, que deben de seguir los principales actores involucrados en el Sistema de Evaluación del Desempeño en el estado de Yucatán.
	Limitaciones en la gestión interinstitucional del proceso evaluativo para integrar a tiempo las recomendaciones de las evaluaciones y retroalimentar el ciclo presupuestario.
Limitada programación para el mediano y largo plazo de la Agenda de evaluación estatal.	Metodologías y enfoques acotados que permitan elaborar Términos de Referencia propios, integrar estándares internacionales de calidad de evaluaciones, enfoques de derechos humanos y de Agenda 2030, así como de preparación

	para realizar metaevaluación en los procesos evaluativos estatales ODS 5.5.
	Baja capacitación en temas de cultura evaluativa, que permita fortalecer las habilidades y conocimientos de los actores estatales involucrados en los procesos evaluativos en el estado de Yucatán.
	Baja vinculación con actores especializados en el tema de evaluación para mejorar y fortalecer las metodologías de evaluación estatal, con una secuencia lógica que permita realizar metaevaluaciones en el mediano y largo plazo ODS 17.17.
	Procesos de planeación de la evaluación centralizados, que limitan la participación activa de todos los actores involucrado en los procesos de selección de las intervenciones a evaluar en los Programas Anuales de Evaluación.
Bajo aprovechamiento de las recomendaciones obtenidas en los procesos evaluativos ODS 16.6.	Limitada sistematización del proceso evaluativo para la integración final de los resultados de las evaluaciones y retroalimentar el ciclo presupuestario.
	Deficientes procesos para comunicar y difundir los resultados de las evaluaciones.
	Limitada cultura de la evaluación entre los actores involucrados (Seplan; dependencias y entidades; academia y sociedad civil) para reconocer y valorar la realización de las evaluaciones en el estado de Yucatán.
	Bajos incentivos institucionales para promover el uso de los resultados de las evaluaciones.

Anexo 16. Diagrama de Programas prioritario y tipos de evaluaciones



X. Bibliografía

Ackoff, R. L. (2007). *El paradigma de Ackoff: Una administración sistémica*. Editorial Limusa.

Aguilar Cruz, C. (2000). *La necesidad de la planeación estratégica*.

ANUIS. (2019). *Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior*. Obtenido de <http://www.anuies.mx/iinformacion-y-servicios/informacion-estadistica-de-educacion-superior/anuario-estadistico-de-educacion-superior>

Auditoría Superior de la Federación (SAF). (S.F.). *La problemática general en materia de obra pública*. Obtenido de https://www.asf.gob.mx/uploads/61_Publicaciones_tecnicas/Separata_ObraPublica.pdf

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2008). *Proyectos, perfil de cooperación técnica, Apoyo al Desarrollo del Sistema de Inversión pública en el estado de Yucatán*. Obtenido de <https://www.iadb.org/es/project/ME-T1128>

Centro de Estudios de las Finanzas Públicas, CEFP. (mayo de 2017). *Propuesta de guía metodológica de planeación y gestión de proyectos de infraestructura para las entidades federativas*. Obtenido de <https://www.cefp.gob.mx/transp/CEFP-CEFP-70-41-C-Estudio1017-060617.pdf>

Centro de Estudios de las Finanzas Públicas, CEFP. (mayo de 2017). *Propuesta de guía metodológica de planeación y gestión de proyectos de infraestructura para las entidades federativas*. Obtenido de <https://www.cefp.gob.mx/transp/CEFP-CEFP-70-41-C-Estudio1017-060617.pdf>

Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE). (2019). *Métrica de Gobierno Abierto*. Obtenido de <https://lnppmicrositio.shinyapps.io/metricadetransparencia2019/>

CONAMER. (29 de junio de 2020). *Respuesta regulatorias a la epidemia COVID-19*. Obtenido de <https://conamer.gob.mx/respuestas-regulatorias-covid-19/EstadosMunicipios/Index>

Conapo. (Marzo de 2011). *Dirección de Coordinación Interinstitucional e Intergubernamental*. Obtenido de [La Planeación Demográfica: https://conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/Resource/208/6/images/LaPlaneacionDemograficaEnMexico.pdf](https://conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/Resource/208/6/images/LaPlaneacionDemograficaEnMexico.pdf)

- Coneval. (2015). *Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social*. Obtenido de Sistema de Monitoreo y Evaluación de la Política de Desarrollo Social en México. Memorias del Coneval 2006-2015: <https://www.coneval.org.mx/InformesPublicaciones/Documents/Memorias/Sistema-de-monitoreo-y-evaluacion-politica.pdf>
- Coneval. (10 de Diciembre de 2019). *Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social*. Obtenido de https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Yucatan/Documents/Yucatan_2019.pdf
- Congreso Constitucional del Estado de Yucatán. (30 de Septiembre de 2020). *Constitución Política del Estado de Yucatán*. Obtenido de Diario Oficial del Gobierno del Estado de Yucatán: <https://poderjudicialyucatan.gob.mx/digestum/marcoLegal/01/2012/DIGESTUM01001.pdf>
- Estrada, J. (2015). Análisis de la gestión de proyectos a nivel mundial. *Palermo Business Review*(12), 61-98. Obtenido de https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr12/BusinessReview12_02.pdf
- Flyvbjerg, B. (2007). Cómo el sesgo de optimismo y la tergiversación estratégica en el desarrollo temprano del proyecto socavan la implementación. En *Beslutninger på svakt informasjonsgrunnlag: Tilnærminger og utfordringer i projekters tidlige fase* (págs. 41-55). Noruega: Universidad de Noruega de Ciencia y Tecnología. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/235953571_How_Optimism_Bias_and_Strategic_Misrepresentation_in_Early_Project_Development_Undermine_Implementation
- Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). (diciembre de 2012). *Reporte de Estado de Proyecto (Final) julio 2012-diciembre 2012*. Obtenido de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=EZSHARE-61348233-268>
- García López, R., & García Moreno, M. (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo. Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Oficinas de Relaciones Externas del BID.
- Giopp, A. M. (2009). *Plan Estratégico para el Fortalecimiento del Sistema de Información Estadística y Geográfica y de Evaluación (SIEGEY)*. Banco Mundial.
- Gobierno del Estado de Yucatán. (22 de septiembre de 2016). *Acuerdo Seplan 03/2016 por el que se expiden los lineamientos generales del Sistema de Seguimiento y Evaluación del*

Desempeño. Obtenido de Diario Oficial del Gobierno del Estado de Yucatán:
<http://www.seplan.yucatan.gob.mx/Archivos/Lineamientos%20SSED.pdf>

Gobierno del Estado de Yucatán. (2018). *Plan Estatal de Desarrollo*. Mérida, Yucatán.

Gobierno del Estado de Yucatán. (2019). *Plan Estatal de Desarrollo 2018-2024*. Mérida, Yucatán:
Secretaría Técnica de Planeación y Evaluación.

Goodwin, N. R. (6 de Noviembre de 2006). *Environmental Economics. The Encyclopedia of Earth*.
Recuperado el 10 de marzo de 2020, de <https://editors.eol.org/eoearth/wiki/Capital>

Gúzman, M. (2015). *Sesgos de la evaluación ex-ante en los proyectos de infraestructura carretera libre de peaje en Yucatán*. . Mérida, Yucatán: Facultad de Ingeniería UADY.

H. Congreso de la Unión. (08 de abril de 2020). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Obtenido de Diario Oficial de la Federación:
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_080520.pdf

H. Congreso del Estado de Yucatán. (29 de Agosto de 1996). *Ley Estatal de Planeación*. Obtenido de Diario Oficial del Gobierno del Estado de Yucatán: Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Yucatán

IDES. (2019). *Resultados por Entidad Federativa Yucatán*. Obtenido de Índice Estatal de Capacidades para el Desarrollo Social: <http://ides2019.gesoc.org.mx/descargables>

Inegi. (Mayo de 2018). *Consejo Consultivo Nacional*. Obtenido de Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica:
https://www.snieg.mx/DocumentacionPortal/Consejo/sesiones/doc_12018/ARAS.pdf

Instituto de Gestión de Proyectos, PMI. (Lunes de Octubre de 2020). *Project Management Institute*. Obtenido de Capitulo México: <https://pmi-mexico.org/component/content/article/2-uncategorised/30-que-es-la-administracion-de-proyectos>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (25 de Octubre de 2019). *Censo nacional de gobierno, seguridad pública y sistema penitenciario estatales 2019*. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/cngspspe/2019/doc/cngspspe_2019_resultados.pdf

Lara, J. M. (2012). *old.clad.org*. Obtenido de <http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/054-octubre-2012/Mejia.pdf>

Méndez, J., & Becerril, T. (2005). *Planeación estratégica: Técnica gerencial aplicada*. Toluca: Quievera.

Morín, E. (. (2019). *La Importancia de la Preinversión*. Obtenido de https://www.cepep.gob.mx/work/models/CEPEP/metodologias/boletines/importancia_preinversion.pdf

Observatorio Laboral. (2019). *Observatorio Laboral*. Obtenido de https://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/estudios-publicaciones/Panorama_profesional_estados.html

ONU. (6 de Junio de 2017). *Naciones Unidas México*. Obtenido de ¿Qué es el desarrollo sostenible y por qué es importante? Un modelo de desarrollo que podemos mantener y apoyar: <http://www.onu.org.mx/que-es-el-desarrollo-sostenible-y-por-que-es-importante/>

Pierre, B. (2001). *Poder, derecho y clases sociales*. Bilbao, España: DESCLÉE DE BROUWER, S.A., 2000.

Rosas, F. (mayo-agosto de 2016). Relaciones intergubernamentales y gobernanza metropolitana: hacia una perspectiva integral. *IAPEM*(94), 125-145. Obtenido de <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/68673/2016-Relaciones+intergubernamentales.pdf?sequence=1>

Secretaría Técnica de Planeación y Evaluación (SEPLAN). (marzo de 2019). *Plan Estatal de Desarrollo de Yucatán 2018-2024*. Obtenido de http://www.yucatan.gob.mx/docs/transparencia/ped/2018_2024/2019-03-30_2.pdf

Secretaría Técnica de Planeación y Evaluación. (22 de septiembre de 2016). *Acuerdo Seplan 04/2016 por el que se regula el Mecanismo para el Seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora*. Obtenido de http://www.yucatan.gob.mx/docs/transparencia/evaluacion_desempeno/mecanismos_ASM.pdf

Secretaría Técnica de Planeación y Evaluación. (Julio de 2019). *Términos de Referencia para la Implementación de la Estrategia de Evaluabilidad*. Recuperado el 27 de Abril de 2020, de Portal de transparencia del Gobierno del Estado de Yucatán: http://www.yucatan.gob.mx/docs/transparencia/evaluacion_desempeno/2019/TdR_Estrategia_evaluabilidad.pdf

Seplan. (30 de abril de 2018). *Programa Anual de Evaluación 2018*. Obtenido de Secretaría Técnica de Planeación y evaluación: http://www.yucatan.gob.mx/docs/transparencia/evaluacion_desempeno/2018/Modificacion_PAE2018.pdf

SEPLAN. (Junio de 2019). Guía para la elaboración del Plan Anual de Trabajo 2019. Mérida, Yucatán, México.

Seplan. (30 de abril de 2019). *Programa Anual de Evaluación 2019*. Obtenido de Secretaría Técnica de Planeación y Evaluación: http://www.yucatan.gob.mx/docs/transparencia/evaluacion_desempeno/2018/Modificacion_PAE2018.pdf

SHCP. (abril de 2020). *Transparencia Presupuestaria*. Obtenido de Secretaría de Hacienda y Crédito Público: https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Entidades_Federativas/Diagnostico/Anexo_1_Nota_metodologica.pdf

Sobrino, J. (2005). Competitividad territorial: ámbitos e indicadores de análisis. *Economía, Sociedad y Territorio*, 128. Recuperado el 10 de septiembre de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11109906>

Stein, E., Taskaeva, N., & Chibisova, E. (2016). Methodological aspects of the creation of information and technological complexes within the investment projects as a factor of the urban territory development. *Procedia Engineering*, 1410-1416.

Villareal, R. y. (Septiembre de 2001). La apertura de México y la paradoja de la competitividad: hacia un modelo de competitividad sistémica. *Bancomext, Comercio exterior*, 51(9), 772-788. Obtenido de <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/32/2/villa0901.pdf>

Wong, Z. y. (2014). El Capital Físico, Humano y Social; y la Responsabilidad del Contador Público con la Pobreza. *Quipukamayoc*, 18(35), 245-271 (262). Obtenido de <https://doi.org/10.15381/quipu.v18i35.3820>

Programa Institucional
Secretaría Técnica de planeación y Evaluación
2019- 2024

**EDICIÓN ELABORADA EN LA DIRECCIÓN DEL DIARIO OFICIAL
DEL GOBIERNO DEL ESTADO.**

PODER EJECUTIVO



CONSEJERIA JURIDICA