



**GOBIERNO DEL ESTADO DE HIDALGO
SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA DE HIDALGO
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL-HIDALGO**



**“INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO EN EL
SECTOR EDUCATIVO”**

MARÍA GUADALUPE GUTIÉRREZ ZÚÑIGA

PACHUCA, HGO., DICIEMBRE DE 2015.



**GOBIERNO DEL ESTADO DE HIDALGO
SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA DE HIDALGO
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL-HIDALGO
SEDE PACHUCA**



**“INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO EN EL
SECTOR EDUCATIVO”**

**SISTEMATIZACIÓN DE LA INTERVENCIÓN PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN INTERVENCIÓN EDUCATIVA PRESENTA**

MARÍA GUADALUPE GUTIÉRREZ ZÚÑIGA

**TUTOR:
MTRO. ADOLFO FRANCO ROMERO**

PACHUCA, HGO., DICIEMBRE DE 2015.



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA DE HIDALGO
SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR Y SUPERIOR
DIRECCIÓN GENERAL DE FORMACIÓN Y SUPERACIÓN DOCENTE
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL-HIDALGO

UPN/CT/Of. No. 1121/2015-II
DICTAMEN DE TRABAJO

Pachuca de Soto, Hgo., 07 de diciembre de 2015.

C. MARIA GUADALUPE GUTIERREZ ZUÑIGA
P R E S E N T E.

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad, me permito informarle que, como resultado del análisis realizado a la Sistematización de la Intervención Profesional Intitulada: *"INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO EN EL SECTOR EDUCATIVO"*, presentado por su tutor *MTRO. ADOLFO FRANCO ROMERO*, ha sido **DICTAMINADO** para obtener el título de Licenciada en Intervención Educativa, al haber reunido los requisitos académicos establecidos al respecto por la institución.

Con base en lo anterior, tengo a bien informarle que puede ser presentado ante el H. Jurado que se le designará al solicitar su examen profesional.

ATENTAMENTE
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"


DR. ALFONSO TORRES HERNÁNDEZ
PRESIDENTE
H. COMISIÓN DE TITULACIÓN



S. E. P. H.
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
HIDALGO

C.c.p.- Depto. de Titulación.- Universidad Pedagógica Nacional-Hidalgo.
Documento válido por 60 días a partir de la fecha de expedición.

ATH/SCA/jahm

DEDICATORIAS

Dedico este trabajo primeramente **a mis padres**, quienes han sido las figuras centrales de mi desarrollo, las que me proporcionaron una base sólida para enfrentar la vida, quienes me enseñaron los valores por los cuales ahora me desenvuelvo tanto personal como profesionalmente.

A ti mamá gracias por inculcarme la importancia de la humildad, la lealtad, el respeto, la generosidad, la solidaridad y la tolerancia, **a ti papá** que me enseñaste a tener dignidad, lealtad, responsabilidad, laboriosidad y honradez.

A mis hermanos, que siempre estuvieron apoyándome, cuidándome y acompañándome constantemente a lo largo de mi vida, enseñándome que la vida no es solo trabajo, sino también diversión, mis consejeros, maestros, amigos, alcahuetes, compañeros de aventuras. Gracias.

A mi esposo, quien me brinda constantemente su apoyo, me impulsa a alcanzar nuevas metas y a ser una mejor persona, quien está a mi lado, mi compañero de vida, mi guía, mi amigo, mi amor, a ti también te dedico mi trabajo, por tu cariño, paciencia y consejos. ¡Gracias por tu ayuda!

A mis hijas Nicté y Marijo, quienes son el regalo más grande que me pudo ofrecer la vida, mi luz, mi fuerza, mi orgullo, mi inspiración y el motivo para luchar y por ser mejor cada día. ¡Las amo!

A la persona que vio en mi a alguien capaz, quien depositó la confianza de darme una oportunidad de tener un trabajo, una vez más le quiero decir que no le voy a defraudar. ¡Gracias **Mtro. Fernando Cuatepotzo Costeira!**

A mi tutor le quiero agradecer infinitamente su apoyo, por darme un espacio, su orientación, su motivación, por compartirme sus conocimientos, por su paciencia.

Este triunfo lo comparto con Usted. ¡Gracias!

Y a todos aquellos que estuvieron conmigo, **mis amigos, mis compañeros de trabajo**, quienes me apoyaron e impulsaron a terminar este trabajo.

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO I. EL ÁMBITO DE LA INTERVENCIÓN.....	10
A. La Secretaría de Educación Pública de Hidalgo	10
B. La Dirección de Planeación y Programación Presupuestal	11
C. La Nueva Gestión Pública.....	13
1. Gestión para Resultados (GpR) y Presupuesto basado en Resultados (PbR).....	13
2. Fund amentación jurídica del proceso de planeación	15
D. Diagnóstico de la situación que guarda el proceso de planeación en el Sector Educativo.....	18
1. La Carta Descriptiva.....	18
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL	28
A. La planeación estratégica	28
B. Metodología del Marco Lógico (MML)	31
1. Antecedentes	31
2. Conceptualización	31
3. Etapas de la MML.....	33
a. Etapas de identificación del problema y alternativas de solución	33
b. Etapas de planificación	37
c. Etapas de verificación de la MIR	43
CAPÍTULO III. LA INTERVENCIÓN PROFESIONAL	46
A. El ámbito de intervención	46
1. Tipos de presupuesto	47
2. Estructura programática presupuestal de las diferentes fuentes de financiamiento	49
B. Objetivos de la intervención	49
1. Objetivo general	50

2. Objetivos específicos	50
3. Cronograma de intervención	52
C. Estrategia de intervención	54
1. Reestructuración de la Carta Descriptiva	54
2. Elaboración de la guía y la capacitación a los enlaces	59
3. Evaluación de la capacitación	62
a. Resultados de la primera evaluación	63
b. Resultados de la segunda evaluación	70
CONCLUSIONES	75
BIBLIOGRAFÍA	78
APÉNDICES.....	80
1. Guía para la Elaboración de la Carta Descriptiva de las Áreas y Programas de las Secretaría de Educación Pública de Hidalgo a través de la Metodología de Marco Lógico (MML)	81
2. Escala de Valoración.....	129
3. Instrumento de Evaluación Proceso de Capacitación para la Elaboración de la Carta Descriptiva.....	131
4. Carta Descriptiva 2014.....	135
5. Matriz de Indicadores 2015.....	147
ANEXOS	150
1. Decreto por el que se crea el Instituto Hidalguense de Educación Básica y Normal. Publicado el 1ro de Junio de 1992	151
2. Decreto que modifica el decreto que crea al Instituto Hidalguense de Educación Básica y Normal. Publicado el 4 de Julio de 1994.....	153
3. Reglamento Interior del Sistema de Educación Pública de Hidalgo. Publicado el 24 de Agosto de 1998.....	155
4. Manual de Organización de la Secretaria de Educación Pública de Hidalgo. Publicado en Mayo del 2008.....	159
5. Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública de Hidalgo. Publicado el 11 de Diciembre del 2011.....	165

INTRODUCCIÓN

*“Nuestra recompensa se encuentra en el
esfuerzo y no en el resultado. Un esfuerzo total es una
victoria completa”
MAHATMA GANDHI*

La planeación como una necesidad gubernamental de redirigir los recursos públicos hacia la sociedad, es una herramienta que en el Sector Educativo se ve reflejada a través de la Metodología del Marco Lógico (MML), la cual permite esquematizar los objetivos de una manera clara y uniforme con el objetivo de que cualquier persona sea capaz de entender el sentido de un programa, pues resume sus características principales, desde la identificación de las necesidades, hasta el diseño de indicadores que permitan verificar el cumplimiento de las metas establecidas, integrando las perspectivas de los diferentes actores involucrados.

Siendo éste el objetivo de mi experiencia profesional, al aplicar la metodología he observado que ésta mantiene alineadas las acciones con la política nacional y estatal, identifica dónde se ubica un programa en términos de importancia para lograr los fines del sector y asegura que todos los proyectos están enfocados en un fin común.

Es por ello que el interés del presente trabajo es dar a conocer cómo se implementó en la Secretaría de Educación Pública, un proceso de mejora con la implementación de capacitaciones y la elaboración de herramientas metodológicas que permitan a los enlaces institucionales realizar los documentos de planeación de los recursos asignados.

Sin embargo, las limitaciones más importantes a las que nos enfrentamos a la hora de acompañar el proceso de planeación, es la renuencia al cambio, el desconocimiento de la metodología de los mandos medios y por consiguiente, la

falta de apoyo a las personas encargadas de la realización de la planeación, propiciando la elaboración de ésta, desde una mirada administrativa, incapaces de formular nuevas acciones que favorezcan la generación de beneficios a la comunidad educativa, a falta de capacidad en la toma de decisiones.

La presente sistematización, vislumbra una intervención socioeducativa como intervención didáctica (Castillo Arredondo & Jesús Cabrerizo) que dota a los enlaces institucionales de herramientas y estrategias con la intención de mejorar el proceso de planeación que realizan.

Este documento tiene como propósito describir la intervención profesional que desarrollé en el marco de la planeación. Para lograr dicho objetivo, el trabajo se ha estructurado en tres capítulos.

En el primero denominado “El Ámbito de la Intervención”, se desglosa un panorama contextual, normativo y jurídico en el que se desarrolló mi experiencia profesional, así como un diagnóstico de la situación que guarda el proceso de planeación en el Sector, de donde resulta una problemática: *“los enlaces institucionales no contaban con las herramientas y bases metodológicas para desarrollar las actividades de planeación que permita formular estrategias y mecanismos que aseguren el cumplimiento de la política educativa vigente”*

El Capítulo II, denominado “Marco Teórico-Conceptual”, se define qué es la planeación y específico, que en el sector educativo, ésta se desarrolla mediante la fusión de dos herramientas: por la Planeación Estratégica y la MML.

En el Capítulo III, se describe la Intervención profesional realizada en función de las acciones de planeación, para ello, se narra el objeto de la intervención, si bien es cierto, las actividades realizadas en el área son diversas, una de las más importantes es la elaboración de la carta descriptiva, de donde se derivan otras muchas acciones, la cual es desarrollada a través de la MML.

A partir de ello, se describe la estrategia de intervención, narrando mi participación en los procesos de elaboración de los documentos rectores de la planeación en el sector, desde mi llegada en el 2011, iniciando como replicadora de los procedimientos que se estaban implementando en ese momento, describiendo cómo se estructuraba la Carta, y las adecuaciones realizadas para los ejercicios siguientes.

Es importante resaltar que para 2013 la evaluación es separa de la planeación, es preciso hacer un paréntesis en este punto, para entender el contexto de la situación, pues aquí mi participación cobra mayor relevancia.

La Dirección General de Evaluación Sectorial de Políticas Educativas, aparte de sus actividades de evaluación también realizaba acciones de planeación, siendo ésta la que absorbía mayor tiempo, debido a que para ese momento el reglamento interior estipulaba las funciones de la Dirección General de Planeación y Programación Sectorial, el Subsecretario decidió que junto con las funciones de planeación, tenía que formar parte de esa dirección general, y los procesos de planeación que estaban en marcha seguían realizándose con el apoyo de la Dirección General de Evaluación.

Una vez concluidos los procesos de planeación del 2013, la Dirección General de Planeación tenía que hacerse responsable del ejercicio fiscal 2014, para ello es incorporado un nuevo integrante a la Dirección de Planeación, conformando el equipo de solo dos personas. Con este nuevo equipo, se decidió retomar una nueva estrategia donde se vio la necesidad de elaborar una guía que le permitiera al enlace encargado de entender el proceso de planeación desde los fundamentos jurídicos, conceptuales y metodológicos, hasta saber elaborar la carta sin la necesidad de acudir al área para solventar dudas.

Para el ejercicio 2014, la carta fue reformulada estructuralmente, considerando los lineamientos solicitados a nivel federal, dándole mayor importancia al diagnóstico, y para difundir estos cambios se realizó una guía y una capacitación para explicar su contenido, así como para el llenado de los formatos de la carta.

Para el ejercicio 2015 solo se actualizó la guía considerando los lineamientos solicitados por la Unidad Técnica de Evaluación del Desempeño (UTED), proporcionando preguntas guía, propuestas de sintaxis, así como ejemplos acercados a las realidades de las unidades administrativas.

Para terminar he de señalar que esta ha sido una importante experiencia que deja una huella muy profunda en mi diario quehacer cotidiano.

CAPÍTULO I. EL ÁMBITO DE LA INTERVENCIÓN

A. La Secretaría de Educación Pública de Hidalgo

El Instituto Hidalguense de Educación Básica y Normal (IHEBN) se crea mediante el Decreto publicado en el Periódico Oficial del Estado de Hidalgo el día **1 de junio de 1992**. (Ver Anexo 1), como un organismo descentralizado de la Administración Pública del Estado de Hidalgo, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Posteriormente dicho organismo deja de serlo para convertirse en Instituto Hidalguense de Educación, lo que se da a conocer en el Periódico Oficial, el **4 de julio de 1994** bajo el Gobierno del Lic. Jesús Murillo Karam. (Ver Anexo 2).

El 24 de agosto de 1998, se publica en el Periódico Oficial el Reglamento Interior del Sistema de Educación Pública de Hidalgo (SEPH) (Ver Anexo 3), en el que se establece en el Art. 5º la creación de las coordinaciones que integrarán la SEPH, en la Frac. I. Coordinación de Finanzas y en la VI. Coordinación de Planeación. En los Capítulos IV y IX se publican los objetivos de cada una de estas dos coordinaciones.

Posteriormente, en **mayo de 2008** se publica el Manual de Organización de la Secretaría de Educación Pública del Estado de Hidalgo (Ver Anexo 4), lo que da pauta a la reestructuración orgánica para eficientar el manejo de los programas y proyectos en donde la Coordinación General de Administración se convierte en Subsecretaría de Planeación, Administración y Finanzas, dentro de la cual se ubica la Dirección General de Planeación, Programación y Evaluación.

Cabe mencionar que la Secretaría de Educación Pública de Hidalgo, no contaba con una estructura orgánica alineada a los programas y funciones de la federación, lo que devenía en problemas de duplicidad de funciones y esquemas

organizacionales descoordinados. Las acciones de planeación y programación eran fragmentadas en virtud de que únicamente se atendía el escenario de la educación básica y normal.

Derivado de la reestructuración organizacional y el otorgamiento de facultades de la Secretaría de Educación Pública del Estado de Hidalgo y atendiendo la directriz del Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016, el Gobernador Constitucional del Estado de Hidalgo, Lic. José Francisco Olvera Ruiz, expide el Reglamento Interior de la SEPH mismo que es publicado **el 19 de diciembre de 2011** (Ver Anexo 5), con lo que se homologan las funciones con la Subsecretaria de Planeación y Evaluación de Políticas Educativas de la Secretaría de Educación Pública Federal.

En dicho Reglamento, se crea la Subsecretaria de Planeación y Evaluación Sectorial de Políticas Educativas, de la cual dependen la Dirección General de Planeación y Programación Sectorial, estando a cargo de la Dirección de Planeación y Programación Regional de Servicios Educativos, la Dirección de Planeación de Infraestructura Educativa y la Dirección de Planeación y Programación Presupuestal.

B. La Dirección de Planeación y Programación Presupuestal

En esta Dirección, se desarrolla y coordinan las actividades de planeación de la SEPH para los diversos niveles, tipos y modalidades de educación, así como del sector educativo en su conjunto, lo que permite formular estrategias y mecanismos que aseguren el cumplimiento de la política educativa vigente a partir del acatamiento de los objetivos, prioridades y compromisos, plasmados en el Plan Estatal de Desarrollo y del Programa Sectorial de Educación, dichas actividades son las siguientes:

En base a los lineamientos establecidos por la Secretaria de Planeación, Desarrollo Regional y Metropolitano de Gobierno del Estado de Hidalgo, se

elaboran y/o actualizan los documentos rectores de planeación del Sector Educativo: Plan Estatal de Desarrollo (PED), Programa Sectorial de Educación (PSE), y a petición, los Proyectos Institucionales de Desarrollo (PID) de los Organismos Públicos Descentralizados (OPD's) en términos que establece la Ley de Planeación del Desarrollo del Estado de Hidalgo, Ley General de Educación y la Ley de Educación para el Estado de Hidalgo, el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Estatal de Desarrollo.

Posteriormente, se coordina la formulación de los anteproyectos de presupuesto anual, global y del programa de inversión y obra pública del sector educativo, conjuntamente con las unidades administrativas de la Secretaría, aplicando los criterios de orientación de las actividades del gasto público en los diferentes tipos, niveles y modalidades del servicio educativo.

Se participa en la organización y desarrollo de estrategias e instrumentos para la elaboración de los programas operativos anuales de las unidades administrativas de la SEPH.

Para ello se integran las Cartas Descriptivas de Planeación de los proyectos presupuestales de la SEPH, validando la coherencia de la programación presupuestal con las actividades elaboradas en la Matriz de Indicadores de Resultados, alineando dicha planeación a las políticas pública estatales y nacionales con base en los indicadores educativos estratégicos

De igual manera, se propone un marco metodológico para elaborar un proyecto de gestión escolar (Plan de Mejora) de las instituciones educativas de nivel básico y media superior, utilizando la Metodología del Marco Lógico, que les permitirá planear sus acciones de manera estructurada.

Por otro lado, se socializan las acciones prioritarias de planeación y desempeño de la SEPH al Subcomité Sectorial de Educación (integrado por el Coordinador de

Subcomité, el Secretario Técnico, el Vocal de Control y Vigilancia, el enlace de la Coordinación General del COPLADEHI, los titulares y/o representantes de las dependencias integrantes del subcomité, los representantes de los sectores social y privado) como órgano adscrito al Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Hidalgo (COPLADEHI).

Las acciones mencionadas en este apartado son desarrolladas por un pequeño equipo de trabajo de tres personas: el L.I.E Rafael Castelán Martínez, el L.I.E Daniel Avilés Quezada y su servidora, las cuales atendemos las necesidades del sector en el ámbito de planeación, y debido a que a la fecha no se ha publicado un manual de organización que defina las actividades de cada quien, los tres realizamos todo tipo de tareas.

Es preciso resaltar, que debido a que el Reglamento Interior de la SEPH, solo considera las facultades a nivel de Dirección General, las Direcciones de Área, Subdirecciones y Departamentos, siguen en espera y son susceptibles a modificaciones, tanto de nombre como de ubicación física.

C. La Nueva Gestión Pública

1. Gestión para Resultados (GpR) y Presupuesto basado en Resultados (PbR)

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2010) manifiesta que la GpR se entiende como el modelo de cultura organizacional, directiva y de desempeño institucional, que pone el énfasis en los resultados en vez de en los procedimientos. Aunque interesa cómo se hacen las cosas, cobra mayor relevancia qué se hace, qué se logra y cuál es su impacto en el bienestar de la población, es decir, la creación de valor público.

Por otro lado, el PbR es el instrumento metodológico del modelo de cultura organizacional cuyo objetivo es que los recursos públicos se asignen

prioritariamente a los programas que generan más beneficios a la población y que se corrija el diseño de aquéllos que no están funcionando correctamente.

Un presupuesto con enfoque en el logro de resultados consiste en que los órganos públicos establezcan de manera puntual los objetivos que se alcanzarán con los recursos que se asignen a sus respectivos programas y que el grado de consecución de dichos objetivos pueda ser efectivamente confirmado mediante el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).

Éste último, permite la valoración objetiva del desempeño de los programas y las políticas públicas a través del seguimiento y verificación del cumplimiento de metas y objetivos con base en indicadores estratégicos y de gestión para conocer los resultados del ejercicio de los recursos y el impacto social de los programas; identificar la eficacia, eficiencia, economía y calidad del gasto, y procurar una mayor productividad de los procesos gubernamentales.

Lo anterior, con el objeto de entregar mejores bienes y servicios públicos a la población, elevar la calidad del gasto público, y promover una adecuada rendición de cuentas.

La GpR se basa en algunos principios, éstos deben ser tomados en cuenta en la praxis de funcionarios y funcionarias, es decir, buscando siempre la congruencia entre lo que se dice y lo que se hace para reconfigurar nuevamente el proceso de planeación y enriquecer las prácticas cotidianas de gestión.

El primer principio es el de **centrar el diálogo en los resultados**, es decir evitar la discusión y análisis en función de los procesos, hablar de los logros obtenidos con la serie de acciones implementadas más que las propias acciones.

El segundo, es el de **alinear la planeación, programación, presupuesto, monitoreo y evaluación con los resultados**, para lo cual es necesaria la

construcción de sistemas de indicadores de impacto bien definidos para poder establecer el proceso completo desde la planeación hasta la evaluación. Estos indicadores de impacto deben mantener procesos sencillos de elaboración y medición, así como contar con una facilidad para obtener la información.

El tercero es el de **gestionar para, y no por, resultados**, muchas veces se gestiona en función de los resultados que se pretenden alcanzar, pero no en los que en realidad se pueden alcanzar, así los indicadores de impacto pueden ser alcanzados en función de las acciones y estrategias que se implementen, pero sobre todo que se pueden realizar.

El cuarto principio es el de **usar la información sobre resultados para aprender**, es decir, el análisis de los impactos y de los resultados debe funcionar como un acto de mejoramiento continuo, donde las personas, áreas e instituciones incrementen su experiencia y aprendan, sobre todo porque con la información que se obtenga debe ser un insumo para la toma de decisiones y lo más importante rendir cuentas a los y las ciudadanas.

2. Fundamentación jurídica del proceso de planeación

La planeación de los procesos de desarrollo institucional para el cumplimiento de la política pública, es un elemento de la administración estatal que responde a una serie de lineamientos jurídicos establecidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en distintas leyes generales como la Ley de Planeación (Última Reforma publicada en Diario Oficial de la Federación, 2015), donde se establece en su apartado III, las bases para que el Ejecutivo Federal coordine sus actividades de planeación con las entidades federativas, conforme a la legislación aplicable, con esto el Estado Mexicano a través de sus instancias implementa distintas estrategias para articular los planes de desarrollo de cada entidad federativa y los planes sectoriales que de ellos se deriven.

Otro elemento jurídico de orden estatal donde se establecen los procesos de planeación, es la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Hidalgo (Periódico Oficial del Estado de Hidalgo, 2003) que en su Art. 3 declara *“La Planeación del Desarrollo deberá identificarse y ejercitarse como el proceso para el desempeño eficaz de la responsabilidad del Estado sobre el Desarrollo integral y sustentable de la Entidad, y deberá atender a la consecución de los fines políticos, sociales, ambientales, culturales y económicos contenidos en la Constitución Política del Estado de Hidalgo, guardando concordancia con los lineamientos generales que rijan al País”*.

En su Art. 11 expone *“Los Titulares de las Dependencias de la Administración Pública Estatal, al dar cuenta al Congreso del Estado de la situación que guardan sus respectivos ramos, informarán del avance, grado de cumplimiento de los objetivos y prioridades fijados en el Plan Estatal y los Programas de Desarrollo que, por razón de su competencia, les correspondan y de los resultados de las acciones previstas. Asimismo, informarán sobre el desarrollo y los resultados de la aplicación de los instrumentos de política económica y social, en función de dichos objetivos y prioridades”*

Y en el Art. 12 *“Las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal y Municipal deberán planear y conducir sus actividades con sujeción a los objetivos y prioridades de la Planeación Estatal del Desarrollo, buscando congruencia con las acciones que la Administración Pública Federal realice en el Estado, dentro del contexto de la Planeación Nacional”*

El Gobierno del Estado de Hidalgo, de acuerdo con lo establecido en la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Hidalgo está obligado a presentar un plan de desarrollo de acuerdo con las distintas necesidades que se hayan detectado en procesos de participación amplia de trabajadoras y trabajadores del Estado, con esto, toda la estructura define el rumbo de las instancias, apegado a los distintos esquemas legislativos que al momento se hayan aprobado.

En la planeación de las acciones se asigna un presupuesto, mismo que parte de distintos sectores, además de provenir del impuesto de las y los ciudadanos, responde a fondos de tipo internacional como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) e incluso el Banco Mundial (BM), así como de los fondos de la federación y del Estado de Hidalgo, e incluso de algunos municipios.

Este presupuesto, de acuerdo con las leyes de transparencia y rendición de cuentas, debe impactar de manera directa en los indicadores de desarrollo, mismos que se han establecido a partir de la Ley de Desarrollo Social

Dichos organismos financian esquemas de cobertura a distintas necesidades de la población o del Estado, y exigen al país sujetarse a los lineamientos de planeación, evaluación y seguimiento con mecanismos y metodologías similares, mismas que han convenido en utilizarse para los distintos países por sus agencias financiadoras, desde hace algunos años la Metodología de Planeación del Marco Lógico ha llegado a ser el modelo homogéneo para muchos países, incluidos México.

Es por ello que en el sector educativo, y con base en los principios establecidos por la GpR, dicha metodología es retomada para realizar los procesos de planeación basados en los lineamientos expuestos en el Presupuesto basado en Resultados, reflejados en el documento rector de planeación que es la Carta Descriptiva.

Es importante, remarcar la importancia de la elaboración de la Carta Descriptiva, pues es en ella que se centra el presente trabajo, siendo este documento un instrumento que permite planear y programar los recursos públicos asignados al Sector Educativo para la mejorara de los procesos de educativos y de gestión,

destinados de manera directa o indirecta hacia el beneficio de la comunidad educativa.

D. Diagnóstico de la situación que guarda el proceso de planeación en el Sector Educativo

1. La Carta Descriptiva

A mi llegada a la entonces, Dirección General de Planeación, Programación y Evaluación en junio de 2011, la planeación de los recursos se elaboraba a través de una Carta Descriptiva basada principalmente a la Planeación Estratégica. Este documento se estructuraba en 12 apartados, de los cuales el **primer apartado** se encontraba las *Alineaciones Internacionales*, Nacionales y Estatales; de los que se desglosaban la Convención sobre la Eliminación de toda forma de Discriminación contra la Mujer (CEDAW por sus siglas en inglés); el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, el Programa Sectorial de Educación 2007-2012, Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016, el Programa Estatal de Educación 2005-2011 y el Programa de Alianza por la Calidad de la Educación.

El **segundo apartado** contenía la *misión*, como la razón de ser del programa, y el tercer apartado la *visión* que describía hacia dónde vamos y como nos vemos en el futuro.

El **tercer apartado** describía los *Antecedentes*, que mencionaba el contexto que daba origen al programa como resultado de la demanda social o institucional. En este apartado se mencionaba los Decretos de Creación, Convenios Marco, Reglamento Interior, etc.

El **cuarto apartado**, se presentaba el *Diagnóstico* el cual se estructuraba en tres apartados: Contexto demográfico (daba información de carácter poblacional), el Contexto General del Programa (Describía un breve resumen con la información

básica del programa, situación actual, población atendida, datos, recursos, etc.) y, las Acciones Importantes o relevantes realizadas el año anterior.

El **quinto apartado**, se plasmaba el *Análisis FODA* donde se enlistaban las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas del Programa.

El **sexto apartado** hacía referencia a la Justificación en el cual reflejaba la necesidad social a la que responde o se satisface el programa, en este apartado se presentaba el marco jurídico.

El **séptimo apartado**, contenía el *Análisis de los Involucrados*, el cual se reflejaban cuáles eran los beneficiarios indirectos y directos, de estos últimos se solicitaba que realizaran un indicador con fórmula de cálculo, meta, unidad de medida y tipo de meta, lo cual tenía que estar dividido entre hombres y mujeres.

El **octavo apartado**, se presentaba la *Problemática General del Proyecto*, donde se definía la problemática en relación con la Misión y la Visión, características de la población y los inconvenientes, en este apartado se solicitaba la enunciación de las causas críticas, fórmula de cálculo, nombre del indicador y beneficiarios.

El **noveno apartado** se especificaba el *Objetivo General*, donde se determinaba la atención a la problemática, se tenía una estructura de redacción la cual consistía en un verbo en infinitivo, objeto a medir y especificar un área de enfoque.

El **décimo apartado** desglosaba los *Objetivos Específicos*, en los cuales solo aquellos Programas que tuvieran Direcciones de Área a cargo, llenaban este apartado, de lo contrario pasaban al siguiente apartado.

En el **décimo primer apartado**, se desplegaban las *Actividades*, de las cuales en el POA se desglosaba el Presupuesto.

Cabe señalar que desde los objetivos generales hasta las actividades se solicitaba llenaran los metadatos con cada uno de los siguientes elementos: Objetivo (del Objetivo general, objetivo específico o actividad), Fórmula de cálculo, Nombre del Indicador, Meta, Unidad de Medida y Tipo de Meta.

Y por último, en el **décimo segundo apartado**, el *Indicador de Equidad (Sensibilización)* se solicitaba copiaran una plantilla que reflejaba cuatro indicadores de equidad, del cual, el programa solo tenía que elegir el indicador al cual se alineara.

Para conformar las Cartas Descriptivas se realizaba una capacitación donde se les explicaba, a los enlaces de los 70 programas presupuestarios pertenecientes al gasto de operación del Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal (FAEB), el llenado de una plantilla de Word. Una vez que llenaban la plantilla, se realizaban las revisiones pertinentes, tantas veces fueran necesarias, hasta la captura del Programa Operativo Anual (POA), por lo que el proceso duraba de entre 4 a 6 meses.

Una vez validada la Carta Descriptiva, ésta era capturada por el responsable administrativo en el Sistema del POA, complementándolo con el desglose de la programación presupuestal de los recursos autorizados por programa. Para darle seguimiento a las metas capturadas, se daba seguimiento, a través del Sistema de Evaluación, en el cual, una vez más, era capturada la Carta completa.

Cabe mencionar que los Organismos Públicos Descentralizados (OPD's), programas estatales y programas federales no realizaban cartas descriptivas, solo incluían su información en el Programa Anual (PA), sistema solicitados por la SEP Federal.

De 3 a 5 meses posteriores a la captura del POA, se solicitaba a los enlaces, la integración de la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR)¹, esto con la finalidad de integrar el Programa Anual.

Dentro del PA ya se veían indicios de algunos elementos de la MML, sin embargo, no se aplicaba al 100 por ciento, solo contemplaba, de la Matriz de Indicadores de Resultados, 3 de los 4 niveles (Propósito, Componentes y Actividades), sin embargo eran pocos los elementos que se retomaban de la Carta Descriptiva.

Para la captura del PA, sólo se les explicaba en asesorías personalizadas con una muy breve explicación de la metodología del marco lógico, del cual solo era retomada la Estructura de la MIR, sin seguir la metodología.

Dicha captura contenía notables diferencias de las actividades e incluso de las metas establecidas en las Cartas Descriptivas, ocasionando que los enlaces cada vez que reportaban metas tenían que capturarlas de manera diferenciada en los sistemas del POA y del PA.

En el ejercicio fiscal 2012, se agregaron a las Cartas Descriptivas, el Fin, el propósito y los componentes. Se consideró que la Visión y el Fin era lo mismo (siendo estos conceptos diferentes pero no desvinculados, ya que el Fin debe ser alineado a una política a nivel estatal o nacional sin perder de vista la Visión del programa, está última encaminada a representar cómo quiere la unidad administrativa o institución ser reconocidos en un futuro), de igual manera se empató a los Componentes con el Objetivo General (Ver Tabla 6), pero con esta adecuación, aún las Cartas no contaban con los elementos necesarios, estipulados por la metodología.

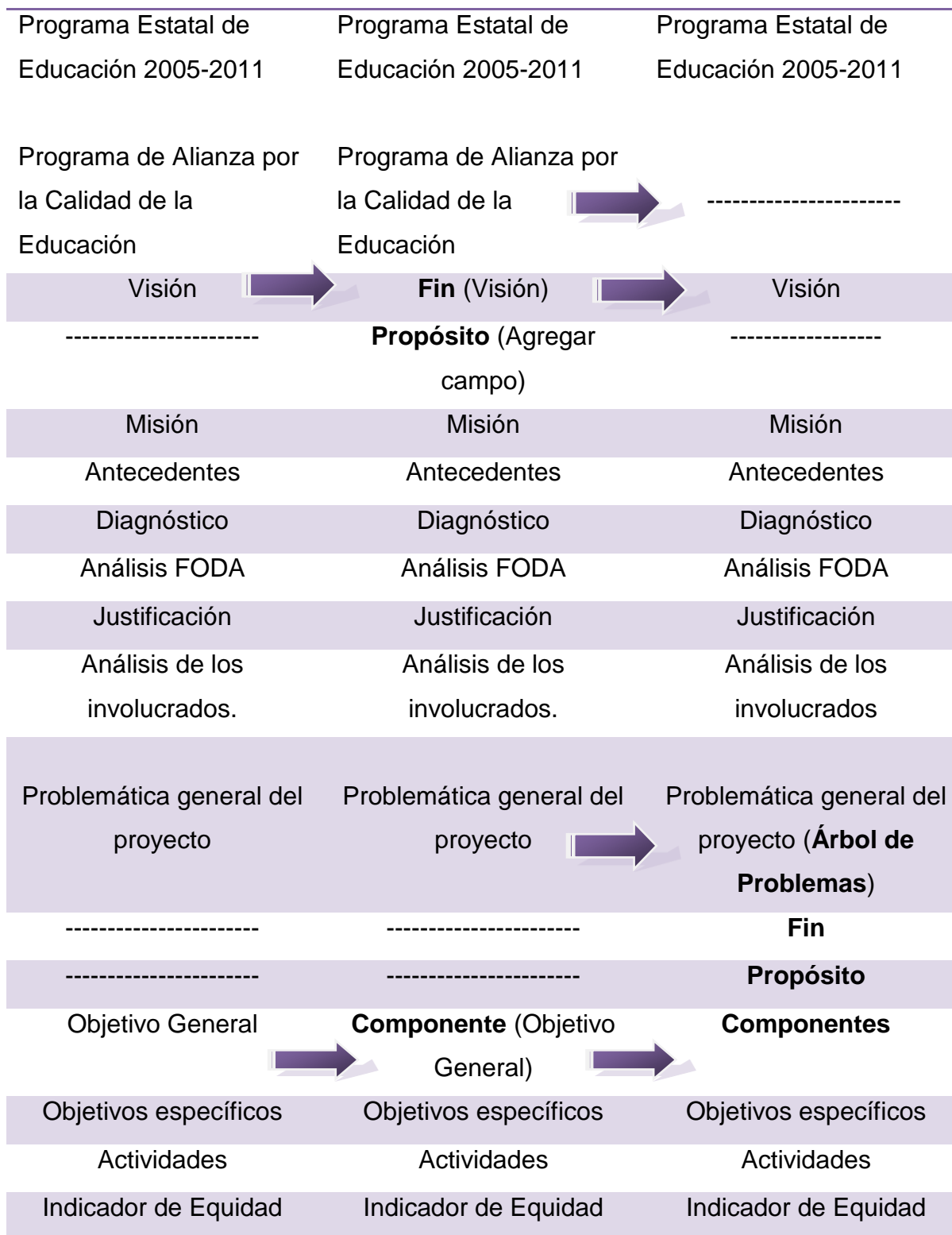
¹ Con fundamento en los lineamientos establecidos en el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC), a partir del ejercicio presupuestal del 2010, la planeación y presupuestación de los recursos públicos, se establecerá a través de la Metodología del Marco Lógico, por lo que el sistema para la captura del Programa Anual no contaba con todos los elementos de la MIR, sin embargo año con año la Federación fue agregando los elementos faltantes para estructurar adecuadamente la Matriz.

Para el 2013, del Programa de Alianza por la Calidad de la Educación ya no se consideran en sus alineaciones, los árboles de problemas cobraron importancia, el Fin deja de ser la Visión del proyecto y el Propósito cambia de posición, los objetivos generales se convierten en componentes (Ver Tabla 6) y en los metadatos se agregan los medios de verificación, los supuestos y el presupuesto por componente y actividad, esta carta se acerca más a la aplicación de la Metodología pero sigue omitiendo algunas precisiones de la misma.

En este último ejercicio fiscal, las capacitaciones estaban enfocadas a la elaboración de los árboles de problemas, acudieron a estas reuniones un mayor número de involucrados por área, pero una vez más la metodología completa no era explicada.

TABLA 6
EVOLUCIÓN DE CARTAS DESCRIPTIVAS DEL 2011 AL 2013

Carta 2011	Carta 2012	Carta 2013
Alineación:	Alineación:	Alineación:
Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer (CEDAW),	Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer (CEDAW),	Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer (CEDAW),
Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012,	Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012,	Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012,
Programa Sectorial de Educación 2007-2012,	Programa Sectorial de Educación 2007-2012,	Programa Sectorial de Educación 2007-2012,
Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016,	Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016,	Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016,



FUENTE: Elaboración propia.

En el transcurso del 2011 al 2013, pude observar al momento de las revisiones, las carencias que presentaban las cartas descriptivas, entre ellas me percaté que al alinear las cartas con los instrumentos rectores de nivel internacional, nacional y estatal, algunos enlaces solo seleccionaban las alineaciones que les dieran un referente mínimo de sus acciones sin realizar la debida lectura de los documento y analizarlas, en ocasiones teníamos que indicarles a los enlaces cuales eran sus alineaciones.

En cuanto a las misiones y visiones, cambiaban en cada ejercicio fiscal, las áreas administrativas no contaban con misiones y visiones fijas que les permitieran dar dirección a sus acciones.

Los antecedentes carecían de estructura e información relevante, en ocasiones se remontaban a fechas muy antiguas que no estaban vinculadas con el quehacer de sus áreas, y otros carecían de información que pudiera remontar a la creación de sus áreas.

En sus diagnósticos solo describían las acciones que realizaba cotidianamente desde un enfoque administrativo y muy general, en algunos casos carecían de información estadística, algunos otros contenían estadísticas pero no eran recientes, no contextualizaban, ni problematizaban, por lo tanto no era posible entender la realidad de las áreas y mucho menos el de la SEPH, en algunos casos el diagnóstico era copia fiel de otros ejercicios sin actualizar los datos que proporcionaban.

Para el análisis del FODA, algunos enlaces no distinguían la diferencia entre las fortalezas y las oportunidades, ni tampoco las debilidades de las amenazas, algunos otros presentaban solamente una opción para cada una de los elementos del FODA, mostrando una carencia de análisis del mismo.

En el apartado de justificación, solo se veía reflejado el quehacer y objetivo, es decir el para qué y no el porqué del área, además presentaban una desvinculación de las normas jurídicas presentadas, solo se remitían a realizar copias textuales de acuerdos o leyes sin darle sentido o coherencia en su redacción, en algunos casos se duplicaban con las alineaciones que ya anteriormente habían establecido en el primer apartado.

En la identificación de los beneficiarios directos e indirectos realizaban un texto descriptivo desvinculado del diagnóstico, y realizaban un indicador donde solo desglosaban a los beneficiarios directos, por hombres y por mujeres.

La problemática general del proyecto, no se veía una relación con el objetivo del área, en muchos de los casos, estaba vinculada con la falta de recursos o la falta de un servicio de formación, esto debido al perfil administrativo de los enlaces encargados de elaborar la carta descriptiva sin una mirada técnica de la operación del área.

El propósito, objetivo, los componentes y las actividades, solicitaban indicadores que mostraban una planeación a su favor, es decir creaban fórmulas de cálculo donde solo establecían lo alcanzado con respecto a lo programado por lo que en su seguimiento de metas todo resultaba al cien por ciento, lo cual no permitía ver los alcances logrados en el ejercicio en cuestión.

Todas estas observaciones derivaban de grandes obstáculos, el primero, se debía a que los enlaces de los programas presupuestarios, eran el personal administrativo de cada área, que no tenían los conocimientos mínimos necesarios de planeación, y en algunos casos, ni de la misma operación del área, además estos trabajos los realizaba individualmente, siendo de suma importancia la realización de un trabajo colaborativo entre los diferentes perfiles existentes en cada área; los directivos y el personal técnico, que poseía la información necesaria y tenían la facultad de tomar decisiones no se involucraba.

El segundo obstáculo, devenía a que dichos enlaces no contaban con el perfil adecuado para estos trabajos:

Los enlaces con quienes se elabora la planeación, son trabajadores de la SEPH, de base y por honorarios que tienen en promedio 40 años; de éstos, el 63% cuenta con estudios universitarios concluidos, 21% cuenta con posgrado, y un 16% bachillerato. En este sentido es importante anotar que el nivel académico de los enlaces es un elemento que no impactaría en el desarrollo de sus actividades debido a la formación continua que éstos tienen, sin embargo, si se anota que sólo un 20% ha concluido algún curso con temáticas referidas a la planeación y el 80% sólo se ha formado de manera continua en los últimos años en temáticas referidas a la administración y en el ámbito del desarrollo humano, retoma su relevancia.

Los perfiles profesionales de los enlaces de licenciatura y de posgrado, se centran (64%) en el área de las ciencias económico-administrativas, 27% de una carrera afín a las de ciencias sociales y humanidades, y 9% de las ciencias exactas. Se aprecia que los perfiles académicos son variados, por lo que muchos de ellos dimensionan el sistema educativo desde sus diversas disciplinas, este es un factor que posibilite potenciar el diseño de la planeación de los proyectos educativos con una mayor solidez, sin embargo, durante el proceso se observó que la mayor cantidad de los enlaces trabajan de forma aislada, lo que genera que cada proyecto no permita mirarse en relación con el resto de los demás proyectos. (Rafael & Avilés, 2015)

El tercer obstáculo se debía a que los enlaces no conocían la MML, debido a que como ya se mencionó, solo se les proporcionaba una capacitación para el llenado del formato de la carta, proporcionándoles únicamente el concepto de la metodología, lo que devenía a no entender el porqué de cada elemento, por lo que el llenado era un proceso mecanizado y ha pedido.

Cuando se incorporó el árbol de problemas a la carta, la identificación del problema principal, era uno de las debilidades de las áreas, pues al no conocer la realidad y, en ocasiones el quehacer de sus mismas áreas, se perdía el sentido de su misión y solo se enfocaban a problemáticas administrativas y desvinculadas con el objetivo del área, enfocadas a la falta de un servicio, la falta de recursos o a la ausencia de una solución, por ejemplo: la falta de capacitación, no identificaban que dicha necesidad de capacitación respondía a una problemática.

Cabe resaltar que la planeación era llevada por la Dirección de Evaluación Programática Presupuestal, y fue en el 2013, que la planeación y la evaluación son separadas, por lo que la Dirección General de Planeación y Programación Sectorial, asume sus funciones en cuanto a la planeación, y soy asignada como apoyo en esta última.

Esta transición fue durante el proceso de revisión de las cartas 2013, por lo que éste se concluyó con el apoyo del área de evaluación.

Sin embargo, en el transcurso del periodo del 2011 al 2013, donde estuve apoyando a los procesos de planeación y evaluación, me permitió tener elementos para poder proponer modificaciones al formato de la Carta Descriptiva, realizar capacitaciones con una fundamentación teórica y pensar en la elaboración de un documento que les permitiera elaborar la Carta a los enlaces encargados de la planeación de acciones, con un conocimiento jurídico y metodológico sustentado del porqué de la implementación de la Metodología.

A mediados del 2013 se integró el L.I.E. Rafael Castelán con la instrucción de elaborar un análisis del procesos de las cartas, dicho análisis nos dio referente de a las debilidades las cartas y fundamentó la necesidad de elaborar una guía y de realizar procesos de capacitación que refuercen lo establecido en dicho documento.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

La SHCP, a través de su diplomado de Presupuesto basado en Resultados, menciona que el proceso de planificación es el *“diseño, elaboración y articulación de las acciones y recursos necesarios para la operación de planes y propuestas de trabajo específicas que conduzcan a la obtención de resultados particulares en un periodo de tiempo determinado”* (SHCP, 2013, pág. 19).

En el sector educativo la planeación se complementa de dos herramientas: *la Planeación Estratégica y la Metodología del Marco Lógico*, las cuales permiten elaborar las cartas descriptivas de los diferentes programas presupuestarios, con el propósito de lograr los objetivos trazados y obtener los resultado esperados señalados en el Plan Estatal de Desarrollo (PED).

A. La planeación estratégica

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2011), la planeación estratégica (PE) es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se provee (Armijo, 2011, pág. 19).

Desde un punto metodológico, la planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas. (Armijo, 2011).

Algunas de las **características** distintivas de la planificación estratégica se enmarcan en la tendencia de la producción de bienes o servicios; pone mayor énfasis en el pensamiento estratégico (la solución de problemas con los menores recursos) más que en un documento de planeación; anticipa eventos futuros y su impacto posible en las operaciones y acciones de cada institución o sus distintas áreas y establece prioridades hacia dónde dirigir los recursos.

Así mismo, Armijo describe que la PE se compone de 7 **elementos**, de los cuales el primero es la *Misión* la cual “*Es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su quehacer institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instancias y justifican su existencia*” (Armijo, 2011, pág. 29)

El segundo elemento es la *Visión*, la cual “*corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad y, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público. Responde a la pregunta: ¿Cómo queremos ser reconocidos?*” (Armijo, 2011, pág. 39)

El tercer elemento es el Análisis FODA (Ramírez Rojas, 2009) el cual es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condición de operación reales de un programa, a partir del análisis de cuatro variables principales: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio.

Dentro de éste análisis podemos reconocer a las Fortalezas como algo en lo que el programa es competente, es decir, aquellos elementos o factores internos que estando bajo su control, mantienen un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios, con posibilidades atractivas en el futuro.

Las Debilidades son las deficiencias o carencias internas, algo en lo que el programa tiene bajos niveles de desempeño y por lo tanto es vulnerable, con

posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro. Son un obstáculo para la consecución de los objetivos.

Por otro lado se encuentran las Oportunidades como circunstancias externas potencialmente favorables y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizadas ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos.

Las Amenazas como factores externos del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcance de los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, los cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad.

El cuarto elemento es el *Análisis del entorno y medio interno* (Armijo, 2011, pág. 39).

El Análisis del entorno permite estudiar “los aspectos presupuestarios, financieros, u otros establecidos por la institucionalidad gubernamental. Asimismo dentro de este análisis de entorno pueden identificarse aspectos relacionados con: Instituciones similares, situación del mercado en los casos que amerite y que afecte los costos, o las tarifas de la entidad, o hechos extraordinarios que impliquen la definición de objetivos y estrategias.

El análisis del ambiente interno, que permita analizar los procesos en términos su ajuste a los requerimientos de eficiencia, calidad, etc. Por ejemplo si se cuenta con los recursos humanos suficientes para abordar la ampliación de cobertura Geográfica necesaria, etc.

El quinto elemento son los Objetivos Estratégicos, donde se describen los logros que espera la entidad para cumplir con su misión. Deben ser claros, realistas y congruentes entre sí.

El sexto son las Estrategias que especifican el Plan de Acción para implementar los objetivos estratégicos y determinar el presupuesto.

Finalmente, el séptimo elemento son los Indicadores de Desempeño, los cuales miden los logros, evalúan y son la base para tomar acciones correctivas.

Es preciso mencionar que el proceso de planeación de la SEPH, retoma solo algunos elementos de PE, como son: visión, la misión y el análisis FODA, los cuales permiten complementar la Metodología del Marco Lógico y su utilización, misma que se revisará en el siguiente apartado.

B. Metodología del Marco Lógico (MML)

1. Antecedentes

La CEPAL hace un análisis de los orígenes de la MML (Aldunate & Córdoba, 2011) explica que esta metodología es desarrollada en la década de los 60's, donde las Agencias de Financiamiento al Desarrollo impulsaron la creación de nuevas metodologías que permitan la gestión de proyectos y programas que impulsen el desarrollo económico y social en los países con mayor retraso y/o aquejados por situaciones geográficas o sociales más allá de sus posibilidades. La más atrayente fue la **Metodología del Marco Lógico**, desarrollada en los Estados Unidos por la empresa Practical Concepts Inc., pero fue hasta la década de los 70's que la U.S. Agency for International Development – USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional) comenzó formalmente a utilizarla.

Actualmente es utilizada por entidades Financieras (BID, ADB, BM), Organismos internacionales (ONU), Agencias de Cooperación (AUSAID, CIDA), y algunos Países como lo son Chile, Colombia, Unión Europea y dentro de ellos México.

2. Conceptualización

Marco Lógico se ha convertido en una instrumento para administrar todo el ciclo de proyectos, desde el diseño hasta la ejecución, monitoreo y evaluación de varios organismos y agencias de cooperación.

*Es una herramienta para facilitar el proceso de **conceptualización, diseño, ejecución y evaluación** de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas. (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2010)*

Entre sus características más importantes se encuentran: la orientación hacia resultados; el proceso participativo y trabajo en equipo; la perspectiva de sistema donde cada unidad administrativa debe estar articulada con los fines de cada sector y sobre todo con las políticas públicas estatales y nacionales; es flexible en el planeación y, permite el monitoreo y evaluación para la toma de decisiones.

Sin embargo, esta metodología tiene sus ventajas y limitaciones (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2005). La MML tiene como ventaja que aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y que sirve para reducir ambigüedades; expresa en un sólo documento la información más importante sobre un proyecto y para una identificación clara de los objetivos; facilita la alineación de los objetivos estatales y nacionales; facilita el entendimiento y mejora la comunicación entre todas las partes interesadas; obliga a identificar los factores externos (supuestos) críticos para alcanzar el éxito; suministra la información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto; conduce a pensar cómo se va a monitorear y evaluar el proyecto, identificando indicadores, para la rendición de cuentas.

Dentro de las limitaciones se presenta: que en la construcción de un marco lógico requiere tiempo y capacitación para entender los conceptos y lógica del enfoque; existe el peligro de que se use de manera rígida e inflexible, desestimulando la creatividad e innovación; la MML, no soluciona por si sola todos los problemas ni garantiza el éxito de los proyectos.

3. Etapas de la MML

La MML contempla dos etapas que se desarrollan en las fases de identificación y de diseño del ciclo de vida del proyecto (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2005):

En la primera etapa de **identificación del problema y alternativas de solución (Analítica)** se analiza la situación existente para crear una visión de la situación deseada y seleccionar las estrategias que se aplicarán para conseguirla. La idea central consiste en que los proyectos son diseñados para resolver problemas a los que se enfrentan los grupos, metas o beneficiarios y responder a sus necesidades e intereses.

Existen cuatro tipos de análisis: **el análisis de los involucrados, el análisis de problemas, el análisis de objetivos y el análisis de estrategias**. Es decir, consiste en el análisis de la realidad y/o problema que origina el proceso de diseño de un proyecto y que, a través de distintos momentos e instrumentos, permite ir delineando y delimitando los mecanismos de intervención posibles.

En la segunda **etapa de Planificación**, la idea del proyecto se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución. En esta etapa se **elabora la matriz del marco lógico**, por lo que las actividades y los recursos son definidos y visualizados en cierto tiempo. Es decir, consiste en la planificación de los elementos de un proyecto que definen con precisión el tipo de intervención seleccionada a partir del análisis previo. Es la etapa de la preparación de la Matriz de Marco Lógico o de un Modelo Lógico.

a. Etapa de identificación del problema y alternativas de solución

Definir el problema, es un aspecto muy importante en la planeación, desde el enfoque del marco lógico, ya que tiene por objetivo establecer de manera clara, objetiva y concreta cuál es el problema que origina o motiva la necesidad de la

intervención gubernamental (necesidad a satisfacer, el problema principal a solventar o el potencial, oportunidad por aprovechar o amenaza por superar); también permite establecer o delimitar la población objetivo o área de enfoque que enfrenta el problema o necesidad y en qué magnitud.

Consiste en identificar de entre las demandas sociales u oportunidades de desarrollo, la que es prioritaria, que tiene posibilidades de ser resuelta a través de la acción gubernamental, o de las áreas en las que nos desarrollamos y que **está alineada con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estatal de Desarrollo, así como sus planes sectoriales a nivel federal y estatal.**

Lo anterior permite orientar la acción gubernamental a resultados específicos y concretos que entreguen más y mejores bienes y servicios a la población objetivo, o bien que representen oportunidades de bienestar y progreso.

Para ello es necesario analizar las herramientas que se utilizan en esta etapa (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2005):

Las **herramientas del diagnóstico**, se utilizan para hacer un análisis preliminar del problema de desarrollo (situación actual) para ello son utilizados **el Análisis de Involucrados** (o partes interesadas) y el **Análisis de Problemas**.

El **análisis de los involucrados** permite optimizar los beneficios sociales e institucionales del proyecto y limita los aspectos negativos. Al analizar sus intereses y expectativas se pueden aprovechar y potenciar el apoyo de aquellos con intereses coincidentes o complementarios al proyecto.

Realizar este análisis proporciona un panorama de cada una de las personas, grupos, organizaciones, instituciones, autoridades, etc., que están involucrados en la ejecución e impacto del programa, así como de sus roles de intervención, sus interacciones directas e indirectas con el problema.

Contribuye a identificar los supuestos de la intervención gubernamental, los cuales pueden ser el comportamiento esperado de alguno de los involucrados, este análisis puede dar mayor “objetividad” al proceso de planificación del proyecto al considerar diversos puntos de vista y los posibles involucrados que pueden obstaculizar o apoyar las acciones de los proyectos.

Puede fomentar un sentido de pertenencia por parte de las y los beneficiarios y el equipo ejecutor al incluirlos desde el comienzo en el proceso de planificación.



El **análisis del problema** se realiza con base en los hallazgos de un diagnóstico previo, que contenga evidencia cuantitativa y cualitativa sobre el problema y sus orígenes y consecuencias, Así como las causas que justifiquen una inversión pública.

Este análisis consiste en ordenar las causas y los efectos detectados en un esquema tipo ‘árbol’, donde el problema definido es el punto de partida

(tronco), las causas son las raíces y los efectos la copa. Deben relacionarse entre sí, estableciendo causas directas e indirectas. Se expresan en sentido negativo. (Ver Diagrama 1).

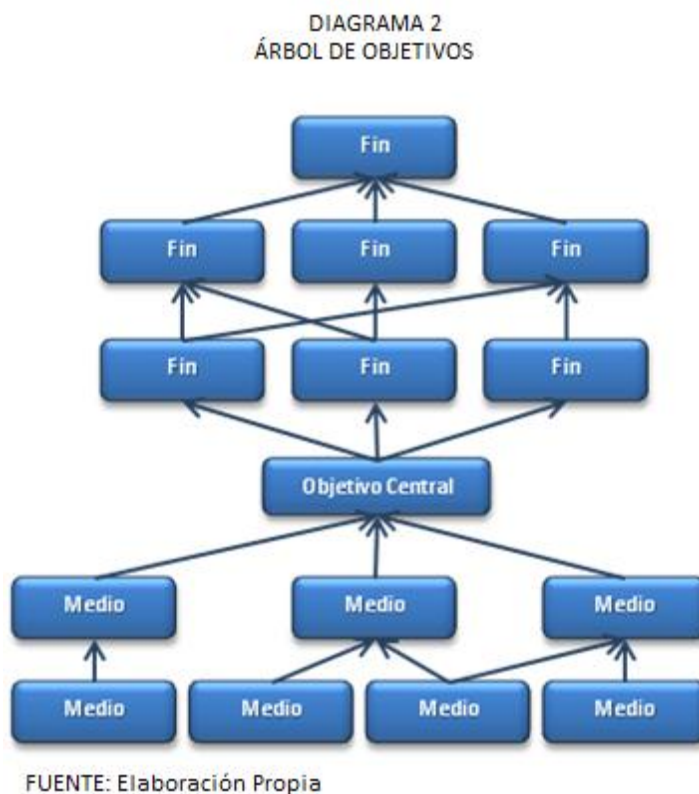
El Árbol de problemas (Martínez & Fernández) debe considerar una secuencia de causas, las cuales deben iniciarse con las más directamente relacionadas con el

problema central y se ubican debajo del mismo, para posteriormente dichas causas se desagreguen e interrelacionen.

Los efectos o consecuencias, son la secuencia que va de lo más inmediato o directamente relacionado con el Problema Central, hasta niveles más generales, no necesariamente una causa está relacionada con una consecuencia

Las herramientas de identificación son el punto de partida para identificar la situación futura o deseada y la intervención de corto o mediano plazo que se requiere para fomentar el cambio, para ello es utilizada el **Análisis de Objetivos** y el **Análisis de Alternativas**

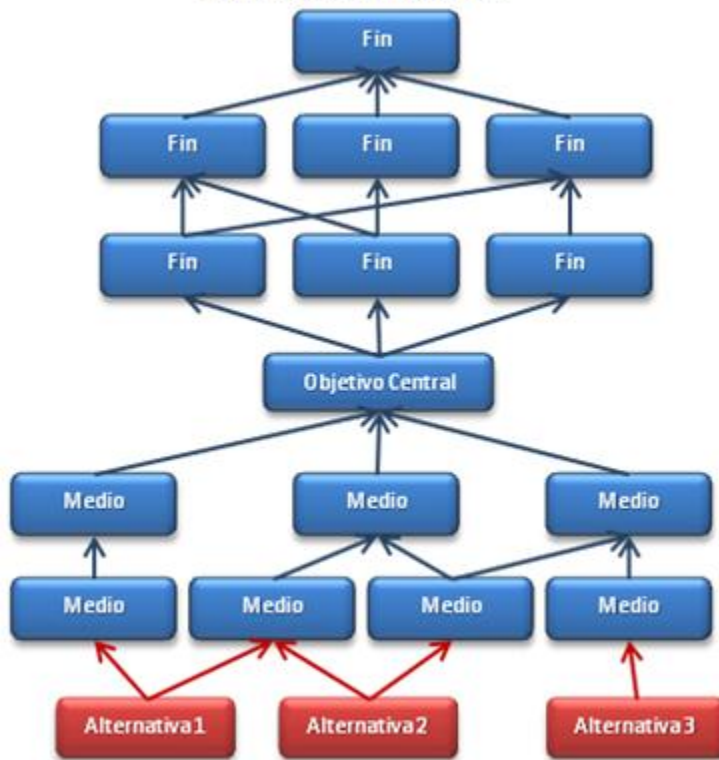
El **Análisis de Objetivos** o definición de los objetivos, consiste en determinar las áreas de intervención que plantea el proyecto. El árbol de objetivos refleja la situación opuesta del árbol de



problemas. Para ello, es necesario revisar cada problema (negativo) y convertirlo en una objetivo (positivo) realista y deseable. Así las causas se convierten en medios y los efectos en fines. (Ver Diagrama 2).

El árbol de objetivos es una técnica para describir una situación que podría existir después de solucionar los problemas; identificar las relaciones medio-fines entre los objetivos y, visualizar estas relaciones medio-fines en un diagrama (árbol de objetivos).

DIAGRAMA 3
SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS



FUENTE: Elaboración Propia

En la selección de alternativas o **Análisis de Alternativas**, se analiza y valora cuidadosamente las opciones de acción más efectivas para lograr los objetivos deseados. Se utiliza para determinar las actividades y medios que integran la estructura del programa.

Seleccionar, dentro del árbol de objetivos, las opciones de medios que pueden llevarse a cabo con mayores posibilidades de éxito,

considerando las restricciones que apliquen en cada caso, particularmente su factibilidad técnica y presupuestaria. (Ver Diagrama 3). Corresponde a la última fase de la identificación de la solución del problema planteado.

b. Etapa de planificación

En esta etapa se elabora la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) la cual consiste en establecer y estructurar (ordenar) los medios y fines del árbol de objetivos, en un programa y generar indicadores para medir sus resultados, definir los medios que permitirán verificar esos resultados y describir los riesgos que podrían afectar la ejecución del mismo o las condiciones externas necesarias para el éxito del programa (Ver Tabla 1).

TABLA 1
MATRIZ DE INDICADORES DE RESULTADOS

	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

FUENTE: Secretaría de Hacienda y Crédito Público

El Consejo Nacional de Evaluación de Política de Desarrollo Social (CONEVAL, 2013) define a la MIR como *“una herramienta que facilita el diseño, la organización y el seguimiento de los programas. Consiste en una matriz de cuatro filas por cuatro columnas”*

El CONEVAL, explica la composición de las cuatro columnas de la MIR, en la primera columna se sitúa el **resumen narrativo** donde se registran los objetivos y actividades por cada nivel de la Matriz, que serán necesarios desarrollar para el logro de cada uno de ellos.

En ella se describen los cuatro niveles de la MIR: el **fin**, el **propósito**, los **componentes y las actividades**, recomendando utilizar el lenguaje expuesto en la tabla 2, con la finalidad de presentarse en un lenguaje comprensible para todo tipo de público con el propósito de facilitar la comunicación entre técnicos y actores sociales.

TABLA 2
SINTAXIS RECOMENDADA PARA LOS OBJETIVOS DE LA MIR

Fin	El qué: contribuir a un objetivo superior	Mediante / a través de	El cómo: la solución al problema
Propósito	Sujeto: Población o área de enfoque	Verbo en presenta	Complemento: resultado logrado
Componentes	Productos terminados o servicios proporcionados	Verbo en participio pasado	
Actividades	Sustantivo derivado de un verbo	Complemento	
FUENTE: Secretaría de Hacienda y Crédito Público			

El **Fin**, describe el objetivo superior al que el programa pretende contribuir, éste responde a la pregunta ¿Cuál es la contribución del programa a un objetivo nacional, estatal o sectorial?, es decir, establece el objetivo de desarrollo u objetivos estratégicos de la dependencia o entidad al que el programa busca contribuir para su solución en el mediano o largo plazo.

El **propósito**, es el cambio esperado en la población objetivo como resultado de recibir los bienes o servicios que genera el programa, responde a las preguntas ¿Por qué el proyecto es necesario para los beneficiarios? ¿Cuál es el objetivo central del programa, único y concreto? ¿Qué se quiere lograr?, y está vinculado con el objetivo central del árbol de objetivos.

Los **componentes** son los bienes o servicios que produce el programa a la población o área de enfoque para el logro del propósito, estos responden a las preguntas ¿Qué entregará el proyecto? ¿Cuáles son los bienes y/o servicios que el programa entregará?, al tratarse de bienes y servicios que se le entregan a la población objetivo para solución la problemática deben referirse a cosas tangibles: becas, capacitaciones, etc.

Las **actividades** son las acciones que deben realizarse para la producción de los bienes o servicios, responden a las preguntas ¿Qué se hará? ¿Cómo se llevarán a

cabo esos bienes o servicios? ¿Qué acciones se deben implementar para producir los bienes y servicios?, se recomienda que las actividades se enlisten en orden cronológico y agrupadas por componentes.

En la segunda columna se encuentran los **Indicadores** “*son una herramienta cuantitativa o cualitativa que muestra indicios o señales de una situación, actividad o resultado*” (CONEVAL).

La CONEVAL, en su Manual para el Diseño de Indicadores, establece que éstos tienen la finalidad de mostrar información relacionada con el desempeño de los objetivos de los cuatro niveles.

Un indicador debe representar la relación entre dos o más variables a fin de facilitar el análisis de los resultados alcanzados, por lo que los indicadores deben estar contextualizados.

Para ello, es necesario que los indicadores cuenten con una ficha de metadatos, donde se desglosen los elementos necesarios para un seguimiento eficaz y permita su comprensión, cabe destacar que en el Sector Educativo, la ficha se complementa con los requerimientos del gobierno estatal y federal.

Las fichas deben contener los siguientes elementos: nombre del indicador, la descripción del indicador, la definición del indicador, la interpretación del resultado, la unidad medible, la unidad de medida, el método de cálculo, la fuente de la variable, la dimensión, la frecuencia de medición, la línea base, la meta, el tipo de meta, la clasificación de la meta, la calendarización de la meta y el sentido del indicador.

El nombre del indicador refleja la noción aritmética, y los factores relevantes del objetivo el cual describe qué y en quién se va a medir. La **descripción de**

indicador, permite precisar que es lo que se pretende medir, en este apartado, debe ayudar a entender la utilidad, finalidad o uso del indicador.

La **definición del indicador**, permite observar la relación entre el indicador con respecto a lo programado o en su caso al universo de atención. La **interpretación del resultado**, es la descripción del resultado esperado que se obtendrá una vez sea aplicado el indicador.

La **unidad medible**, hace referencia al sujeto, objeto, acción, área, etc. que se pretende, a diferencia de la **unidad de medida**, que hace referencia a la determinación concreta de la forma en que se quiere expresar el resultado de la medición al aplicar el indicador.

El **método de cálculo**, determina la forma en que se relacionan las variables establecidas para el indicador. Y poder llevar a cabo un monitoreo y evaluación más acercados a la realidad, para lo cual hay diversas formas de relacionarse como son los porcentajes, razones, promedios, tasas, tasas de variación, índices, etc.

Cada una de las variables que compone el método de cálculo, deben de ser verificables para ello se determina la **fuentes de la variable**, donde se especifica dónde se encuentra la información de cada una de las variables de la fórmula.

La **dimensión** del indicador es el aspecto del logro del objetivo a cuantificar, es decir la perspectiva con la que se valora cada objetivo, para ello existen cuatro dimensiones: eficacia (mide el cumplimiento del objetivo), eficiencia (mide la utilización de los recursos en la producción de los resultados), economía (mide la capacidad para administrar y movilizar los recursos financieros) y de calidad (mide los atributos de los bienes o servicios producidos por el programa).

La **frecuencia de medición**, hace referencia a la periodicidad en el tiempo con que se realiza la medición del indicador, se puede medir de manera sexenal, anual y trimestral.

La **línea base**, es el valor del indicador que se establece como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento. **La meta**, permiten acreditar el grado de avance de los objetivos, establecer límites o niveles máximos de logro, comunican el nivel de desempeño esperado por el programa, y permiten enfocarla hacia la mejora

El **tipo de meta**, en algunos casos, al aplicar la fórmula, el resultado obtenido expresa dos tipos de valores, el *absoluto* el cual representa un número real y el *relativo* el cual constituye un valor porcentual.

La **clasificación de la meta**, determina el comportamiento de la meta según la calendarización, esta se clasifica en cuatro apartados: *acumulada* donde la meta anual es dividida entre los trimestres; en la *constante*, la meta se mantiene igual en todos los trimestres; la *especial* es una variante de la constante, donde la meta se mantiene estable en todo el año pero en algún trimestre la meta cambia; la meta *unitaria* hace referencia a cuanto la meta es igual a 1.

La **calendarización de la meta**, es la distribución, a lo largo del año, del valor establecido para la meta, de acuerdo a como se cumplirá en el transcurso del ejercicio fiscal, y tiene una estrecha relación con la frecuencia de medición.

Finalmente, el **sentido del indicador**, hace referencia a la dirección que debe tener el comportamiento del indicador para identificar cuando su desempeño es positivo o negativo. Puede tener un sentido *descendente* cuando la meta sea mayor que la línea base; *ascendente* cuando la meta sea menor que la línea base o *invariable* cuando la meta sea la misma a la línea base.

En la tercera fila de la Matriz de Indicadores, encontramos los **medios de verificación** (CONEVAL, 2013, pág. 53), los cuales corresponden a las fuentes de información en las que está disponible la información necesaria y suficiente para construir el indicador señalado.

Dado que éstos pueden ser vastos, en la MIR es conveniente reportar el 1) nombre completo del documento que sustenta la información, 2) nombre del área que genera o publica la información, 3) la periodicidad con que se genera el documento (debe coincidir con la frecuencia de medición del indicador) y 4) la liga a la página de la que se obtiene la información (si es que la información es pública).

En la cuarta columna de la MIR, se especifican los **supuestos** los cuales son *“los factores externos que están fuera del control del programa, pero que inciden en el logro de los objetivos de éste... es necesario que se expresen como situaciones que tienen que cumplirse para que se alcance el siguiente nivel en la jerarquía de objetivos”* (CONEVAL, 2013, pág. 40).

c. Etapa de verificación de la MIR

Como su nombre lo indica, es una matriz de marco lógico, debido a que presenta lógica en su planteamiento. Dicha matriz se construye de forma tal que se pueden examinar los vínculos causales de abajo hacia arriba entre los niveles de objetivos (Ver Tabla 3), construyéndose así **la lógica vertical** (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2005).

TABLA 3
VERIFICACIÓN DE LA LÓGICA VERTICAL




	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

Fuente: Consejo Nacional de Evaluación de Políticas de Desarrollo Social

La **lógica horizontal** (IEXE, Escuela de Políticas Públicas, 2012) hace referencia a la relación existente entre los Objetivos-indicadores-Medios de Verificación (Ver Tabla 4), es decir: los medios de verificación son necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores; así mismo, los indicadores definidos permiten hacer un buen seguimiento del proyecto y evaluar adecuadamente el logro de los objetivos.

TABLA 4
VERIFICACIÓN DE LA LÓGICA HORIZONTAL



	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

Fuente: Consejo Nacional de Evaluación de Políticas de Desarrollo Social

Es importante reconocer que la MML contempla un proceso alineación congruente con las políticas nacionales y estatales, así como de un análisis profundo que reconozca la realidad del Sector Educativo, que solo se va a ver reflejado mediante un trabajo colaborativo entre los diferentes actores involucrados en el implementación de los procesos de cada programa, desde el personal operativo hasta los mandos altos de la Secretaría.

CAPÍTULO III. LA INTERVENCIÓN PROFESIONAL

A. El ámbito de intervención

En el proceso de gestión para resultados, en las instituciones públicas, cada año se asigna un presupuesto, mismo que es utilizado para desempeñar distintas tareas, la más importante es la de garantizar el cumplimiento de la política pública.

Para el caso de la Secretaría de Educación Pública de Hidalgo, la carta descriptiva es una herramienta que permite esquematizar y describir la planeación de un área, programa o proyecto ejecutado en un ejercicio fiscal determinado.

Esta herramienta se compone de los dos procesos de planeación: la Planeación Estratégica y la Metodología del Marco Lógico, complementándose una con la otra, esta fusión nos permite retroalimentar año con año, la planeación en el Sector.

Esta planeación debe alinear los diferentes tipos de presupuesto con las políticas internacionales, nacionales y estatales, definiendo el quehacer de los programas presupuestarios y hacia donde se dirigen, conociendo la situación actual, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, ofrece un análisis de los actores involucrados en el proceso de ejecución del programa, esquematiza el análisis del problema central al cual se enfrenta, así como el objetivo que pretende alcanzar; sintetizándolo en la MIR, derivándose indicadores de desempeño y de resultados que permite visualizar el alcance de los resultados.

1. Tipos de presupuesto

En el Sector Educativo, existen diferentes fuentes de financiamiento, que permiten desarrollar las acciones del trabajo diario de la Secretaría, las cuales derivan del Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) y del Presupuesto de Egresos del Estado de Hidalgo (PEH).

La Ley de Ingresos y el Presupuesto de Egresos de la Federación son instrumentos legales propuestos anualmente por el Presidente de la República y aprobados por la Cámara de Diputados.

La ley de Ingresos, establece el cálculo de todos los recursos que deberán recaudarse durante el año por concepto de impuestos, derechos, productos, aprovechamientos, emisión de bonos, préstamos, entre otros.

Por su parte, el Presupuesto de Egresos determina cuánto, cómo y en qué se gastarán los recursos públicos de la Federación (Secretaría de Educación Pública).

Es decir, la Secretaría tiene tres principales fuentes de financiamiento: federal, estatal y recursos propios.

Para el caso de los recursos propios, cada uno de los programas o instituciones que los obtienen, realizan acciones para el ejercicio del gasto, sin reportarlos a planeación. Los recursos estatales son otorgados por Gobierno del Estado, para la aplicación de programas complementarios a los recursos federales y son destinados a través de la captura de matrices de indicadores de resultados generados en el Sistema Integrador de Ingresos, Presupuesto, Planeación y Evaluación del Desempeño (SIIPPED) de la Secretaría de Finanzas y Administración.

Por otro lado, los recursos federales se clasifican en dos ramos² que corresponden al Ramo 11 Educación Pública y Ramo 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios, con los cuales se realiza la distribución del gasto por unidad responsable, los cuales se desglosan de la siguiente tabla:

² Ramos administrativos: los ramos por medio de los cuales se asignan recursos en el Presupuesto de Egresos a las dependencias y en su caso entidades, a la Presidencia de la República, a la Procuraduría General de la República y a los tribunales administrativos (CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN, 2014)

TABLA 5
CLASIFICACIÓN DE RAMOS

RAMO	FONDO
Ramo 33	<p>Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal (FAEB), el cual a partir de 2015 se transforma en el Fondo de Aportación para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE)</p> <p>Fondo de Aportaciones para la Educación Tecnológica y de Adultos (FAETA), correspondientes al Instituto Hidalguense de Educación para Adultos (IHEA) y al Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP)</p> <p>Fondo de aportaciones Múltiples (FAM) destinado para la construcción de espacios educativos de educación básica, media superior y superior</p>
Ramo 11	<p>Este fondo es destinado para la aplicación y operación de los programas federales estipulados para alcanzar las metas nacionales establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> Programa Escuelas de Calidad Programa Escuelas de Tiempo Completo Programa Escuela Segura Programa para el Fortalecimiento a la Calidad en Educación Básica Programa Nacional de Becas Programa para la Inclusión y Equidad Educativa Programa para el Desarrollo Profesional Docente Programa Escuelas de Excelencia Programa Escuelas Dignas

FUENTE: Elaboración propia.

Dichas fuentes de financiamiento son reportadas en tres niveles: federal, a través del Programa Anual (PA), donde se reportan los programas presupuestarios con recursos del Ramo 11 y 33; estatal, mediante el SIIPPED, coordinado por la Unidad Técnica de Evaluación del Desempeño (UTED), donde se capturan los tres tipos de presupuesto y, solamente de los programas estatales, el anteproyecto de presupuesto estatal; por último, de manera interna, se reporta el gasto de operación del ramo 33, con la captura del Programa Operativo Anual (POA).

2. Estructura programática presupuestal de las diferentes fuentes de financiamiento

Para clasificar los programas dependientes de la SEPH se cuenta con una estructura programática presupuestal del ramo 33 que desglosa los 35 programas presupuestarios. Con recurso federal correspondiente al ramo 11, se da seguimiento a 9 programas federales.

Con recurso estatal se planean las acciones de 25 programas de gasto de operación y 3 de gasto de inversión.

Por otro lado se le da seguimiento a la planeación de los 30 Organismos Públicos Descentralizados (OPD's) pertenecientes a la SEPH, de los cuales 4 subsistemas son educación media superior, 21 de educación superior, el Instituto Hidalguense de Educación para Adultos (IHEA), el Instituto Hidalguense de Infraestructura Física Educativa (INHIFE), el Instituto Hidalguense del Deporte (INHIDE), el Museo "El Rehilete" y la Ciudad del Conocimiento.

B. Objetivos de la intervención

Teniendo claro qué es la carta descriptiva, cómo se compone, quién la formula y en dónde se sustenta, es necesario aclarar que este trabajo se fundamenta en una intervención socioeducativa, la cual es una acción didáctica que pretende dotar a

cada persona de los recursos y estrategias necesarias que le permitan un desarrollo equilibrado, a nivel individual y como miembro de una colectividad, con la intención de mejorar su situación personal o laboral y su inserción social (Castillo Arredondo & Jesús Cabrerizo).

Para definir la problemática que atañe a este trabajo, fue necesario realizar una sistematización de los conocimientos adquiridos de la práctica misma (Ander Egg, 1982) dentro de la Dirección de Planeación, observando y participando en los procesos de gestión que ahí se realiza, comparando los documentos de planeación elaborados por los enlaces con el deber ser de los mismos, es decir comparando las cartas descriptivas con la metodología establecida para elaborarlos, identificando deficiencias en las mismas, donde se identificó , que *los enlaces institucionales no contaban con las herramientas y bases metodológicas para desarrollar las actividades de planeación que permita formular estrategias y mecanismos que aseguren el cumplimiento de la política educativa vigente*. De donde se formula el siguiente objetivo general:

1. Objetivo general

Proporcionar herramientas y bases metodológicas a los enlaces institucionales para desarrollar las actividades de planeación de la SEPH para los diversos niveles, tipos y modalidades de educación, así como del sector educativo en su conjunto, que permita formular estrategias y mecanismos que aseguren el cumplimiento de la política educativa vigente a partir del acatamiento de los objetivos, prioridades y compromisos, plasmados en el Plan Estatal de Desarrollo y del Programa Sectorial de Educación.

2. Objetivos específicos

- Realización y/o actualización de la Guía Práctica para la Elaboración de la Carta Descriptiva con base en las herramientas de Planeación Estratégica y la MML basados bajo el modelo de Gestión para Resultados.

- Actualizar el formato de Carta Descriptiva según los elementos establecidos por la MML y los requerimientos de las instancias de Gobierno Federal y Estatal.
- Capacitar a los enlaces para la elaboración de la Carta Descriptiva

3. Cronograma de intervención

Tiempos Actividades	2011	2012		2013		2014		2015
	2do Sem	1er Sem	2do Sem	1er Sem	2do Sem	1er Sem	2do Sem	1er Sem
Observación y participación de la elaboración y revisión de la Carta Descriptivas con el enfoque de la Planeación Estratégica								
Observación y participación de la elaboración y revisión de la integración de los niveles de Fin, Propósito, Componentes y Actividades en las Cartas Descriptivas								
Observación y participación de la incorporación de los								

árboles de problemas y reubicación de los niveles estratégicos de la MIR								
Elaboración de la Guía para la Elaboración de la Carta Descriptiva 2014								
Reestructuración de la Carta Descriptiva (Diagnóstico, análisis de los involucrados, análisis del Problema, Matriz de Indicadores de Resultados, Fichas de Indicadores)								
Capacitación para la Elaboración de la Carta Descriptiva								
Evaluación del Procesos de Planeación								

C. Estrategia de intervención

A partir de mi ingreso a la entonces, Dirección General de Planeación, Programación y Evaluación, en junio de 2011, las Cartas Descriptivas se trabajaban bajo la Planeación Estratégica y vagos elementos de la MML, por lo que con base en la observación y participación en los procesos que se implementaban en la mencionada dirección, para el 2013, con la llegada del L.I.E. Rafael Castelán decidimos darle un nuevo enfoque a los procesos de planeación de los recursos, mediante la reestructuración del formato de la Carta Descriptiva, para ello era necesario proporcionar una guía que fundamentara jurídica y metodológicamente su implementación, reforzando este proceso a través de una capacitación que les permita comprender la metodología planteada en dicha Guía.

1. Reestructuración de la Carta Descriptiva

Para el 2013, decidimos reestructurar la Carta Descriptiva 2014 (Ver Tabla 7), donde la MML cobra mayor importancia. En cuanto al cuerpo de la Carta se amplía significativamente, se retomó la importancia de añadir algunas alineaciones internacionales que nos permitieran construir una planeación con equidad e igualdad de oportunidades, por lo que además de la CEDAW se incorporó la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, la Convención sobre los Derechos de los Niños y el Pacto Internacional de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales.

Esta vez, el diagnóstico cobra mayor relevancia y se estructura en cuatro apartados: antecedentes, contexto demográfico, descripción del área o unidad administrativa y las principales acciones realizadas. Lo cual permite a los enlaces encargados de elaborar la carta, redactarlo de manera sencilla y que consigan encontrar los elementos mínimos necesarios para la elaboración del árbol de problemas.

La justificación es descartada ya que en los ejercicios anteriores solo se retomaba un marco jurídico, sin un debido análisis de normativo, dedicado solo a la copia fiel de la normatividad sin vinculación alguna a los objetivos del área, dando pie a la duplicidad con las alineaciones con el primer apartado.

El análisis de los involucrados es ampliado, se realiza un cuadro donde se enlistan los actores que participan directa o indirectamente en la aplicación del programa presupuestario, en él se describen los problemas que son percibidos por cada actor y, los recursos, mandatos o intenciones que tienen para con el programa.

De este cuadro se seleccionan los involucrados directos, para que en un segundo cuadro se desglosen por sexo, y posteriormente, en un tercer cuadro, se describan las condiciones específicas que tienen, como por ejemplo: si tienen alguna discapacidad, aptitudes sobresalientes, si son población indígena, jornaleros migrantes, madres jóvenes o jóvenes embarazadas, etc., los cuales también se desglosarán por sexo.

En la Carta 2013, no se le daba importancia al árbol de objetivos, siendo este un elemento importante para la construcción de la MIR, por lo que para el ejercicio 2014, se retoma y en el apartado de Análisis del Problema, son considerados los dos árboles: de problemas y de objetivos.

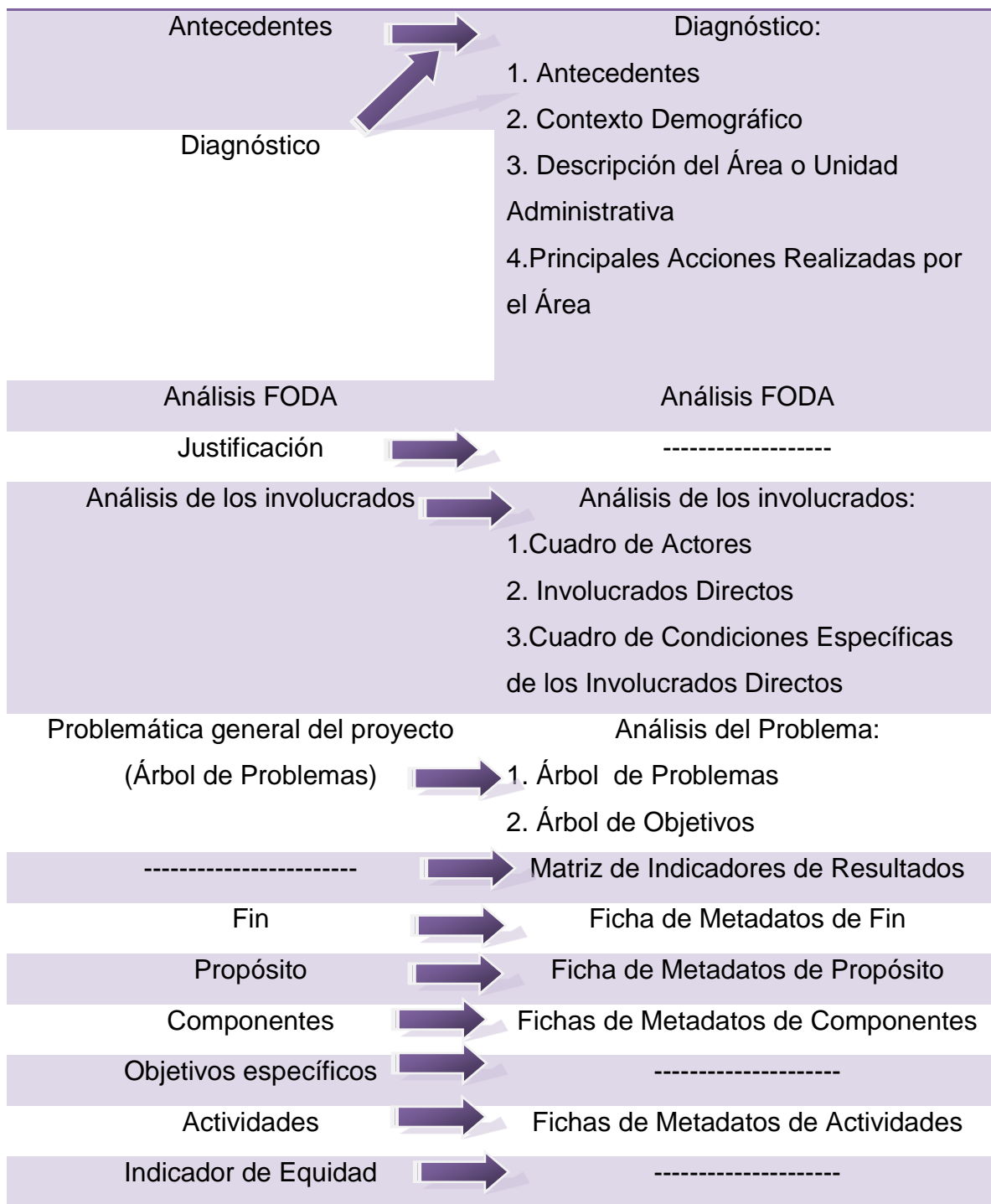
Si bien es cierto que en la carta anterior, contenía los cuatro niveles de la MIR desglosados en el documento, la Matriz como tal, no era considerada. Por lo que, en la carta 2014 es agregada al documento, debido a su importancia, ya que permite visualizar la estructura de la planeación de las acciones del programa presupuestario en sus cuatro niveles, así como permite verificar la lógica vertical y horizontal del mismo.

Las fichas de metadatos son ampliadas considerablemente con los elementos programáticos de la Metodología y con los que la SEP federal propone a través del Sistema del Programa Anual (PA).

Por último, el apartado de indicador de equidad es suprimido, ya que no contaba con los criterios, elementos y datos necesarios para verificar si el programa presupuestario tenía pertinencia de género.

TABLA 7
EVOLUCIÓN DE CARTAS DESCRIPTIVAS DEL 2013 AL 2014

Carta 2013	Carta 2014
<p>Alineación:</p> <p>CEDAW, Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, Programa Sectorial de Educación 2007-2012, Plan Estatal de Desarrollo 221-2016, Programa Estatal de Educación 20115-2011</p>	<p>Alineación Internacional:</p> <p>CEDAW Convención sobre los Derecho de las Personas con Discapacidad Convención sobre los Derechos del Niño Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales</p> <p>Alineación Nacional:</p> <p>Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 Programa Sectorial de Educación 2007-2012</p> <p>Alineación Estatal:</p> <p>Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016 Programa Estatal de Educación 20115-2011</p>
<p>Visión</p>	<p>Visión</p>
<p>Misión</p>	<p>Misión</p>



FUENTE: Elaboración propia.

Cabe señalar que los elementos que la Unidad Técnica de Evaluación del Desempeños (UTED) estipula como elementos de la ficha de indicar, que no teníamos contemplados en nuestras Cartas Descriptivas, fueron solventados

durante su captura en el SIIPPED, esto provocó diversas observaciones debido a que no se contaba con un manual que mostrara como llenar estos nuevos campos, nosotros tuvimos que completar la información retrasando la entrega de la información, por lo que para el ejercicio 2015 la Carta Descriptiva es ampliada solamente en las fichas de metadatos del Indicador, con la finalidad de dar respuesta a todas las solicitudes a nivel estatal y federal (Ver Apéndice 5).

Entre los cambios más significativos que tuvimos que realizar para el ejercicio 2015 (Ver Tabla 8), para el Programa Anual se estableció la Descripción del Indicador, para el SIIPPED la Definición del Indicador u Objetivo, la interpretación del Resultado, separamos la Unidad Medible de la Unidad de Medida, para el Método de Cálculo definimos las variables las cuales contienen el valor y las fuentes de verificación de cada una.

TABLA 8
EVOLUCIÓN DE FICHA DE METADATOS DEL 2013 AL 2014

Ficha de Metadatos 2014	Ficha de Metadatos 2015
Resumen Narrativo	Resumen Narrativo
Nombre del Indicador	Nombre del Indicador
-----	Descripción del Indicador
Definición del Indicador	Definición del Indicador (Objetivo)
-----	Interpretación del Resultado
-----	Unidad Medible
Unidad de Medida	Unidad de Medida
Método de Calculo	Método de cálculo
-----	Definición de la variables
Dimensión	Dimensión
Frecuencia de Medición	Frecuencia de Medición
Línea Base	Línea base
Meta	Tipo de meta
Tipo de Meta	Clasificación de la Meta

Clasificación de la Meta	
Calendarización de la Meta	Calendarización de la meta
Sentido del Indicador	Sentido del indicador
Medios de Verificación	Medios de verificación
Supuestos	Supuestos

FUENTE: Elaboración propia.

Para el llenado de este formato, elaboramos una guía (Ver Apéndice 1) donde se explicaba el porqué de la aplicación de la metodología, su fundamentación jurídica, así como la explicación del llenado de la Carta, con los nuevos elementos que la conformaban.

2. Elaboración de la guía y la capacitación a los enlaces

A partir del análisis realizado, se observó que los enlaces administrativos en cargados de elaborar la planeación de los recursos de cada una de las Unidades Administrativas de la SEPH, además de no contar con el perfil adecuado, no conocían la Metodología, puesto que, como ya se mencionó, las capacitaciones realizadas solo eran para el llenado de la plantilla de la Carta.

Por lo que desde principios del 2013 nos dimos a la tarea de formarnos, tomando cursos y diplomados, así como de recopilar la bibliografía necesaria para contar con los elementos necesarios para la elaboración de la Guía, entre ellos: el Curso Taller “Metodología del Marco Lógico para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados”, realizado por el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social –ILPES de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL en conjunto con el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social CONEVAL, el Curso en línea “Matriz de Indicadores para Resultados”, impartido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, así como el Diplomado en línea “Presupuesto basado en Resultados (PbR)” Realizado por la Subsecretaría de Egresos de la SHCP y la Dirección General de Planeación de la UNAM.

Todo ello, con la intención de conocer a profundidad la metodología que abrimos de impartir y de tener los conocimientos necesarios para poder elaborar la guía que proporcionaríamos y que permitiera a los enlaces de los programa presupuestarios de la SEPH comprender la metodología, desde el fundamento jurídico, inicios, conceptos, hasta la elaboración paso a paso de la Carta.

Cabe destacar que la elaboración de la guía fue un trabajo colaborativo entre una servidora y el L.I.E Rafael Castelán, la cual conformamos en tres grandes apartados, en el primero se denomina “Importancia de la planeación en el desarrollo del Estado de Hidalgo”, en este apartado se realizó una breve descripción de los antecedentes jurídicos de las principales leyes que sustentan legalmente el trabajo de la planeación en el sector. Este apartado refleja el proceso de transformación que se realizó desde el 2008 hasta el 2011 en las principales leyes con el propósito de dinamizar y fortalecer el quehacer gubernamental.

Todos estos procesos basados en la GpR y el PbR, conceptos que permiten tener acciones encaminadas al logro de los objetivos propuestos, fundamentados en una serie de lineamientos jurídicos establecidos desde la Constitución Mexicana y en distintas leyes generales de orden federal y estatal que fundamentan los trabajos de planeación.

El segundo apartado de la guía se designa “La Planeación Estratégica y la Metodología del Marco Lógico como Procesos Complementarios de Planeación” donde se expone un panorama conceptual de las dos herramientas de la planeación utilizadas en el Sector Educativo: la Planeación Estratégica y la Metodología del Marco Lógico, haciendo un análisis de la composición de cada una y a su vez explicando por qué esta son complementarias entre sí, todo ello con la finalidad de que los enlaces comprendan que la carta descriptiva está compuesta de estas dos herramientas.

En el tercer apartado nombrado “Estructura de la Carta Descriptiva bajo la Metodología del Marco Lógico”, se desglosa la Estructura de la carta, en éste apartado se explica paso a paso cómo es el llenado de la plantilla (Ver Apéndice 4), el cual contenía los elementos solicitados.

Este apartado se caracterizaba por que se daba la conceptualización de los apartados, así como una serie de preguntas guía y algunos ejemplos que le permitían al enlace cumplir con los requisitos solicitados.

Una vez concluida la guía, esta es distribuida para que, previa revisión de los enlaces asignados para los trabajos de planeación y programación, asistieran a las capacitaciones, con la finalidad de reforzar la comprensión de lo explicado en las mismas.

Para ello se conformaron cuatro grupos, y en sentido de exposición se les explicó el contenido de la guía y el llenado de los formatos.

La capacitación cumplió un doble propósito, el primero fue de ayudarles a los enlaces que ya tenían varios años elaborando la cartas, a entender el porqué de su elaboración y, el segundo, para que los enlaces que por primera vez realizaban estos trabajos, se introdujeran a los términos y conceptos que esto implica.

En este primer año, los resultados de esto trabajos se vieron reflejados en la elaboración de las cartas, si bien fue necesario realizar explicaciones personalizadas como en años anteriores, ya no se profundizaban tanto, y teníamos como sustento la guía.

Para el 2014 se integra al equipo el L.I.E. Daniel Avilés, quien participó en la actualización del proceso para la planeación del ejercicio 2015, de manera conjunta se realizó nuevamente una capacitación acompañada con la

Actualización de la Guía basada en los elementos ya mencionados en el apartado anterior, sin embargo, esta vez se realizaron mesas de trabajo, donde se formaron cuatro grupos, conformados por Subsecretarías, esta capacitación fue de dos sesiones de tres horas cada una.

La primera sesión, se les explicó brevemente los conceptos teóricos de la metodología y del llenado de la carta y en la segunda sesión, se llevaba a la práctica lo expuesto en la sesión anterior.

En ambos casos, mi función fue rediseñar el formato de la Carta, participar en la elaboración y en la actualización de la Guía y dentro de las capacitaciones, explicar la metodología, retomando los conocimientos adquiridos en el proceso de formación mencionado con anterioridad.

3. Evaluación de la capacitación

La evaluación de las capacitaciones se dio en dos momentos, el primero fue en el 2004, donde se realizó una encuesta dirigida evaluar si el procesos de capacitación fue de calidad, es decir conocer si la explicación del marco conceptual fue adecuado y entendible y si la persona que presentó el tema demostró dominio de los conocimientos expuestos.

El segundo momento se dio en 2015 donde se realizó una segunda encuesta con la finalidad de observar, no solo la calidad del proceso de capacitación sino los conocimientos adquiridos.

En la primera evaluación, se entregó una encuesta a cada uno de los asistentes (Ver Apéndice 2), aplicándose al 100% de los programas, considerando que, existían 72 programas presupuestarios de los diferentes tipos de financiamiento, de los cuales 11 programas, están coordinados por un solo enlace, es por ello que

se obtuvieron 74 encuestas contestadas, esto proporciona una muestra considerable de la percepción del trabajo realizado.

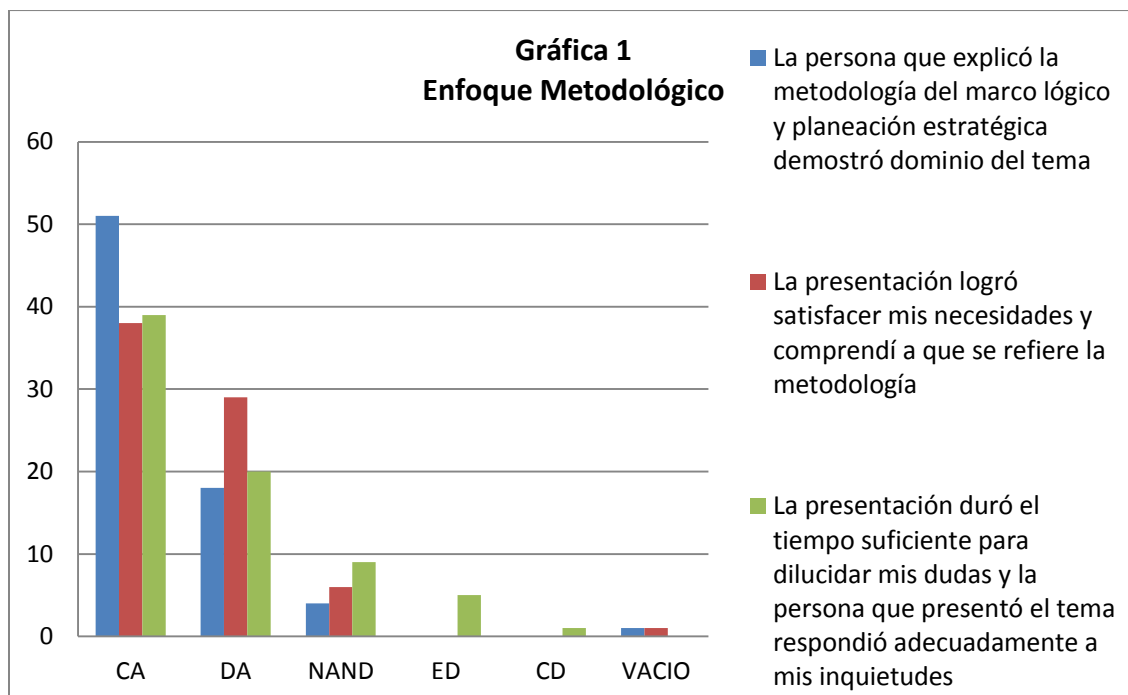
Para la segunda evaluación se tomó una muestra del 70% de un total de 99 programas presupuestarios, contando con un total de 70 encuestas contestadas, esto debido a que solo se tomó a los programas presupuestarios del ramo 11, ramo 33 y los programas estatales a cargo de las Subsecretarías de Educación Básica, Administración y Finanzas y Planeación y Evaluación Sectorial de Políticas Educativas.

a. Resultados de la primera evaluación

En la primera evaluación donde se pretendía observar la calidad de las capacitaciones los resultados obtenidos fueron los siguientes: el 93% las personas que estuvieron dentro de las categorías de completamente de acuerdo y de acuerdo, en que se tuvo dominio en la explicación de la MML y la Planeación Estratégica.

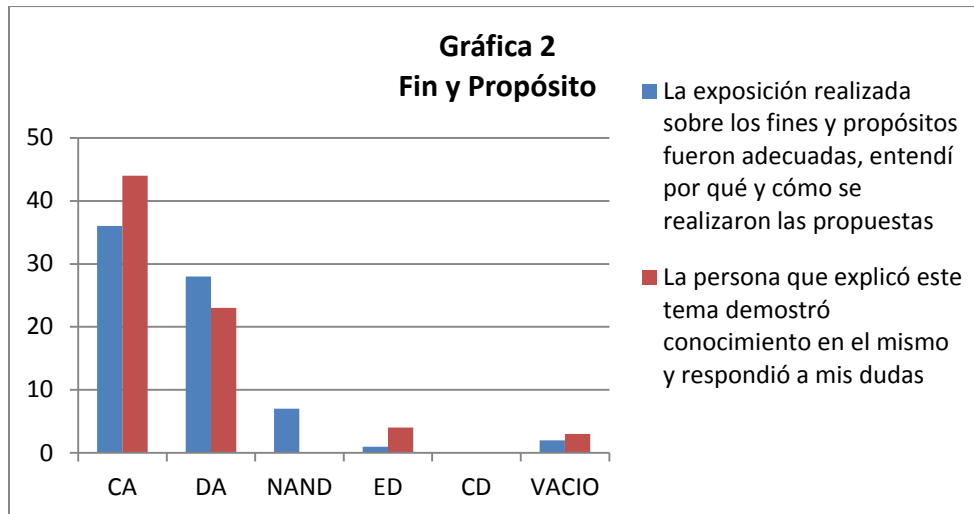
Así mismo para estas categorías se obtuvo que el 91% de los encuestados consideraran que la presentación logró satisfacer sus necesidades y pudieron comprender la MML.

Se encontró que al 80% de los asistentes afirmaron a través de las categorías mencionadas, que la presentación así como la persona que presentó, solventó sus dudas e inquietudes (Ver Gráfica 1). Demostrando respuestas favorables en la adquisición de conceptos básicos referentes a la MML. Lo cual les ayuda a saber desde donde parte la planeación y el porqué de realizarla, así como entender la finalidad de ésta.



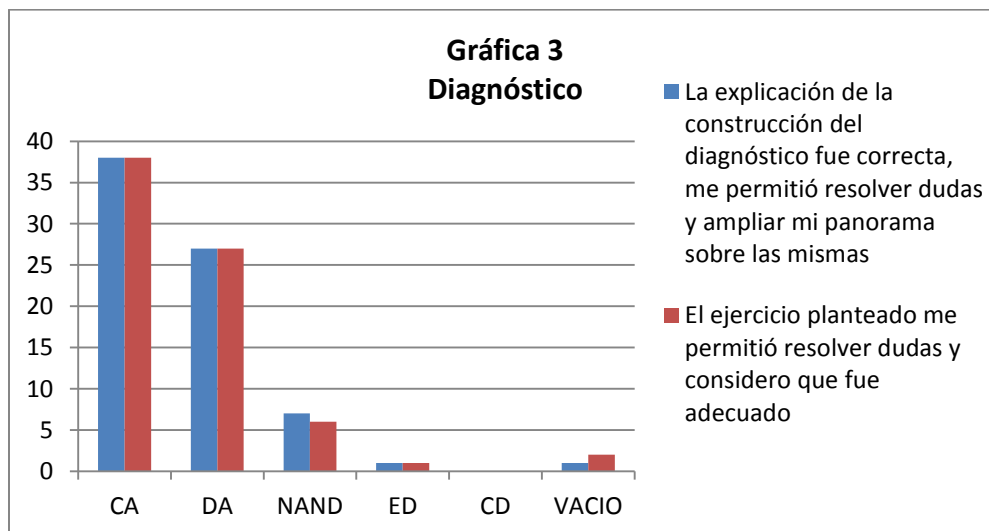
Para la comprensión del fin y del propósito, también se obtuvo respuestas favorables, en las categorías de completamente de acuerdo y de acuerdo, observando que se alcanzó entre ambas un 86% de aceptación de que la exposición fue adecuada y entendieron por qué y cómo se realizan el fin y el propósito de su programa, mientras que el 9% no estaba ni de acuerdo ni en desacuerdo y solo el 1% estaba en desacuerdo.

Para la siguiente pregunta, donde se les cuestionaba si la persona que explicó demostró conocimiento y respondió dudas, el 91% se encontraban en las dos primeras categorías, mientras que el 9% restante se localizan en la categorías de en desacuerdo y sin contestar (Ver gráfica 2).



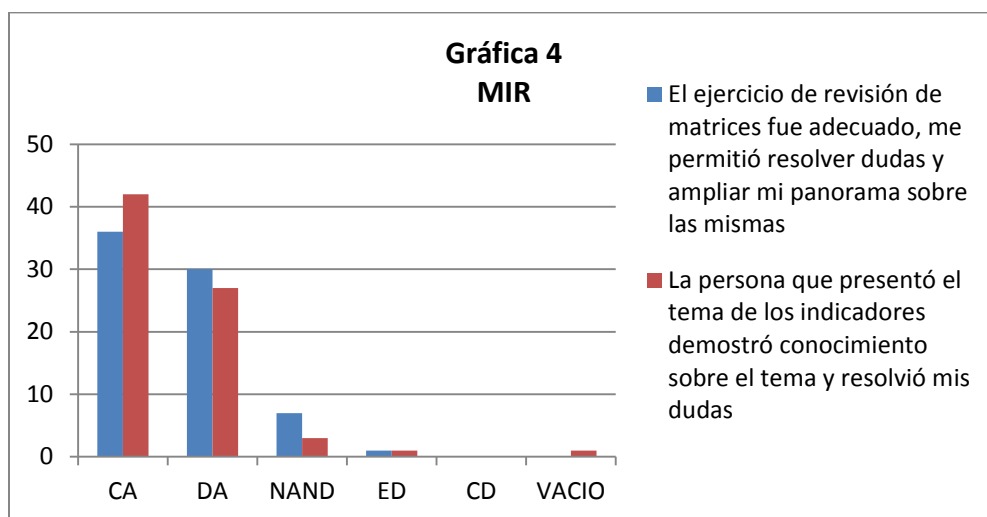
En relación a la construcción del diagnóstico se encontró que el 88% se ubicó en las primeras categorías mientras que el 9% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 3% restante se ubicó en las categorías de en desacuerdo y sin contestar.

Para la pregunta donde se cuestiona a los enlaces si el ejercicio planteado permitió resolver dudas se encontró que el 88% estaban completamente de acuerdo y de acuerdo, el 8% no estaba ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 4% restante se ubicó en las categorías de en desacuerdo y sin contestar (Ver Gráfica 3).



En cuanto a la comprensión de la MIR se encontró en las categorías completamente de acuerdo y de acuerdo un 90% que el ejercicio de revisión de matrices fue adecuado, y permitió resolver dudas y ampliar el panorama sobre las mismas, el 9% se colocó en la postura de no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 1% restante está en desacuerdo.

Respecto a la pregunta: “La persona que presentó el tema de los indicadores demostró conocimiento sobre el tema y resolvió mis dudas” se encontró que el 93% contestó en las primeras dos categorías, el 4% mencionó que no estaba ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 3% restante se localizan en la categorías de en desacuerdo y sin contestar (Ver gráfica 4).



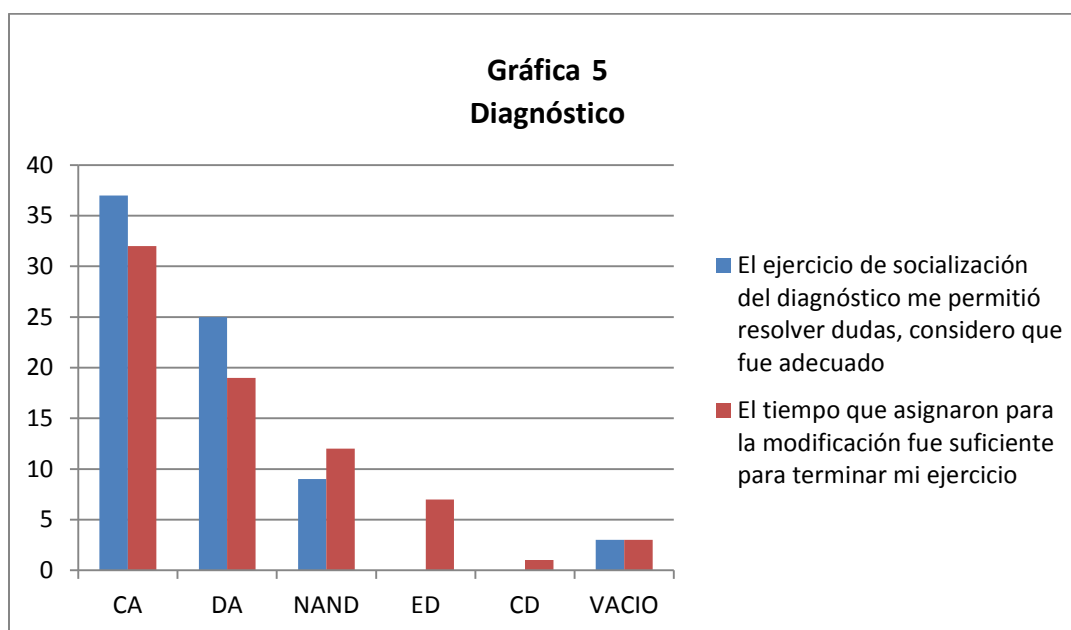
Los resultados observados en el primer día demostraron que la explicación teórica dada fue comprendida por la mayoría de las personas asistentes a la capacitación estando entre el 80% y el 93%, esto les permitió adquirir los conceptos de la metodología, que les sirvió como base para la realización de su planeación.

Para el segundo apartado, que hace referencia al segundo día, donde se retomó la parte práctica de esta capacitación, la estrategia fue retomar las matrices ya elaboradas y revisarlas en conjunto, con ello les permitió a las enlaces reflexionar sobre sus matrices y encontrar los principales errores para poder corregirlos. Este

ejercicio fue muy rico pues fue una retroalimentación en conjunto, para el diagnóstico se enriquecieron con las miradas de otras áreas y para las matrices y fichas de metadatos comprendieron la finalidad de cada uno de los apartados solicitados ya que las diversas áreas opinaban y daban sus puntos de vista con fundamento en lo aprendido a través de la guía y con el primer día de la capacitación.

Lo expuesto se puede observar en las respuestas favorables de las encuestas, para la pregunta “*El ejercicio de socialización del diagnóstico me permitió resolver dudas, considero que fue adecuado*” se encontró que el 84% de las personas respondieron estar completamente de acuerdo y de acuerdo, mientras que el 12% no estaba ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 4% no contestó la pregunta.

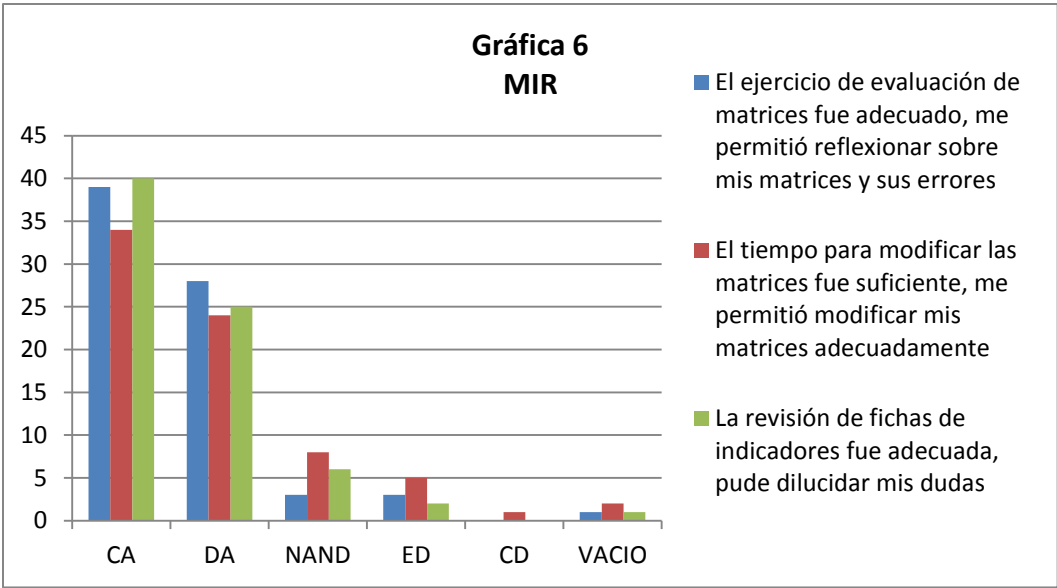
Para el 70% de los encuestados consideraron que el tiempo asignado para modificar su diagnóstico fue suficiente para terminar el ejercicio, el 16% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 11% restante se encontró en las categorías de en desacuerdo, completamente en desacuerdo y un 3% no contestó la encuesta (Ver gráfica 5).



Para la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos de la MIR, se encontró que el 91% de los encuestados, el ejercicio de evaluación de matrices fue adecuado y permitió reflexionar las mismas y sus errores, un 4% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, otro 4% está en desacuerdo y un 1% no contestó la pregunta.

El 78% considera que el tiempo para las modificaciones fue suficiente y permitió modificar sus matrices, el 11% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 8% está en desacuerdo y completamente en desacuerdo y un 3% no contesto la pregunta.

El 88% indica que la revisión de las fichas de indicadores fue adecuada y pudieron dilucidar sus dudas, un 8% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 3% está en desacuerdo y el 1% restante no contestó (Ver gráfica 6).



En el tercer apartado, a través de una pregunta abierta, se cuestionó si tenía algo más que decir, que lo expresaran, para ello encontramos, según las necesidades, diversas perspectivas, había enlaces administrativos que solicitaban la asistencia del enlace técnico en este tipo de reuniones para que el trabajo pudiera

enriquecerse *“Que sea estrictamente obligatorio la asistencia del personal técnico operativo de cada área, porque siguen delegando al administrativa”* o incluso al director del área: *“Sería conveniente ofrecer un taller a los directivos de corta duración para que entiendan el trabajo de los administrativos”* esto debido a que para la elaboración de la planeación con base en la MML es necesarios que estén involucrados diversos tipos de figuras desde los mandos altos y medio, quienes son los tomadores de decisiones; los operativos, quienes son lo que saben cómo se realizan las actividades; hasta los técnicos, que son los encargados fundamentar el trabajo, sin embargo, existen diversas áreas, donde este trabajo es realizado por una sola persona, el responsable administrativo, quien muchas de las veces solo cuentan con la información financiera.

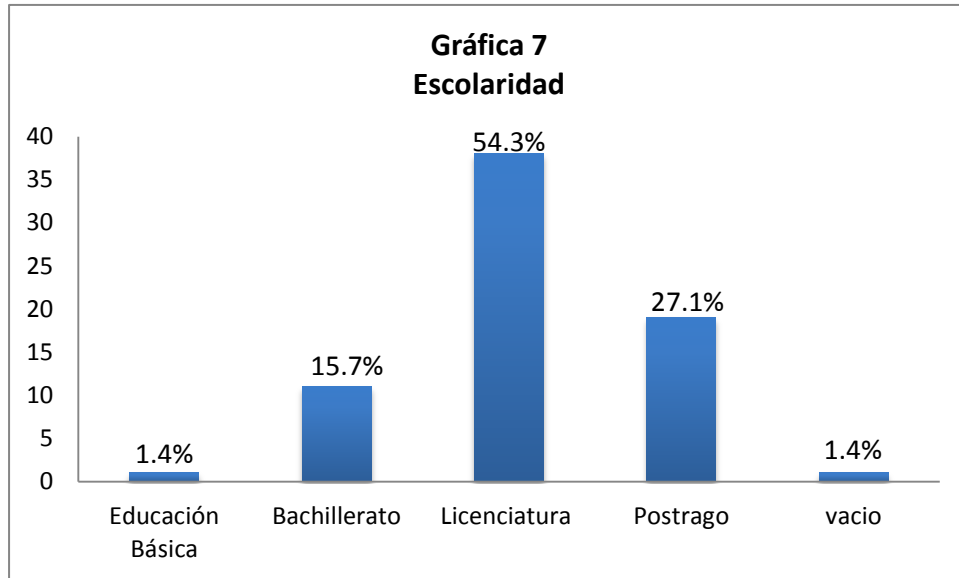
Algunas otros comentarios estaba enfocados a la entrega de los oficios, ya que estos son enviados a las subsecretarías y direcciones generales, y en muchos casos no bajaban la información a tiempo, provocando que los enlaces se enteraran en el último momento y debido a ello no poder planear sus actividades adecuadamente, algunos tenían que salirse de la capacitación para atender otros asuntos, perdiendo la secuencia de los temas expuestos: *“El oficio me llegó el día 02 y el curso empezó el día 01 de Septiembre de 2014 me enteré por mi propia cuenta”* *“Agradezco la forma de dar la capacitación, y bueno solicitar que los oficios para estas reuniones lleguen a tiempo y en su caso por rapidez enviarlo por correo”* este tipo de comentarios no dan pauta para implementar otras estrategias que permitan llegar la información a las personas adecuadas, sin embargo, en este punto nos enfrentamos a un gran problema: la movilidad constante de los enlaces, existen áreas donde cada año cambian al responsable, incluso lo llegan a cambiar en el proceso de planeación, provocando varios factores, entre ellos, que tenemos que volver a capacitar a un área, tantas veces como cambien al responsable, en ocasiones las personas que asignan no tienen los conocimientos mínimos necesarios en los temas de planeación, así como retrasos en la entrega de la información.

Algunas otras sugerencias estaban enfocadas a que se requería más tiempo de capacitación ya que muchos no lograron concluir con el trabajo encomendado *“Más tiempo en la explicación del tema, nosotros no dominamos el tema y se nos dificulta mucho. Y que cuando tomemos el curso nosotros ir elaborándolo al final, pero con el personal calificado ayudándonos a elaborarlo”, “Faltó más tiempo para poder explicar mejor”, “Gracias por compartir sus saberes, sugiero que a partir de la experiencia la capacitación se dé de forma fragmentada, no todo al mismo tiempo ya que es demasiada información para asimilarse en un momento. “Felicidades”*”, dichas sugerencias permitieron implementar nuevas estrategias para ejercicios posteriores.

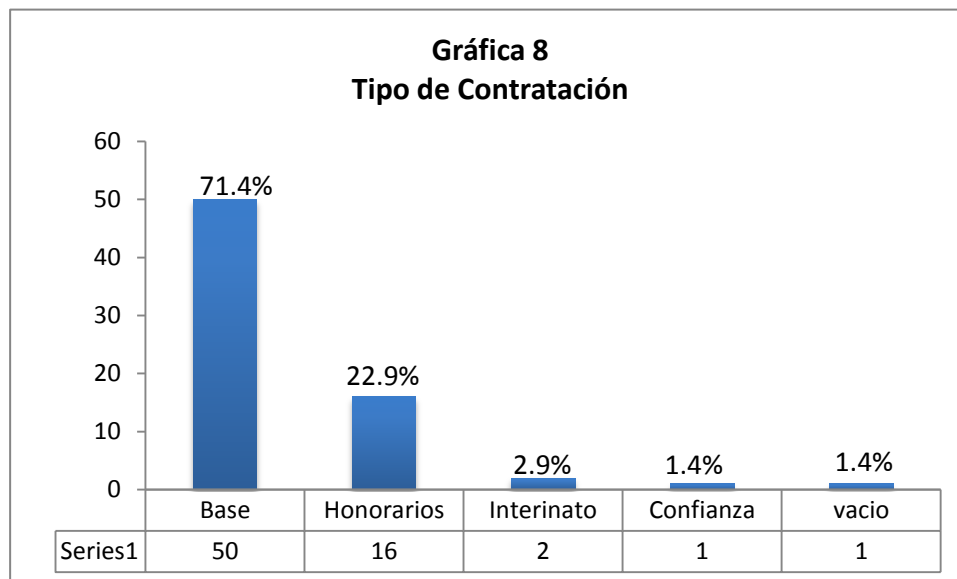
Por otro lado, algunos otros comentarios fueron enfocados a felicitar el trabajo realizado *“Felicidades - Muy buenas exposiciones”, “Me parece que la metodología de la reunión de trabajo fue adecuada, ya que me permitió reconocer algunas diferencias en la construcción o llenado de los instrumentos en el tiempo y forma adecuadas”, “Es buen ejercicio realizar este trabajo por Subsecretaría porque permite esclarecer mejor las dudas”*

b. Resultados de la segunda evaluación

La segunda evaluación (ver Apéndice 3) se realizó con una muestra de 70 personas con un promedio de edad de 41 años, de los cuales, el 60% son mujeres y el 40% hombres, contando con perfiles diversos de los cuales se destacan que el 54.3% cuentan con un nivel de licenciatura, el 27.1% cuenta con algún posgrado y en una mínima proporción de un 15.7% y 1.4% con estudios de bachillerato y educación básica respectivamente (Ver gráfica 7).

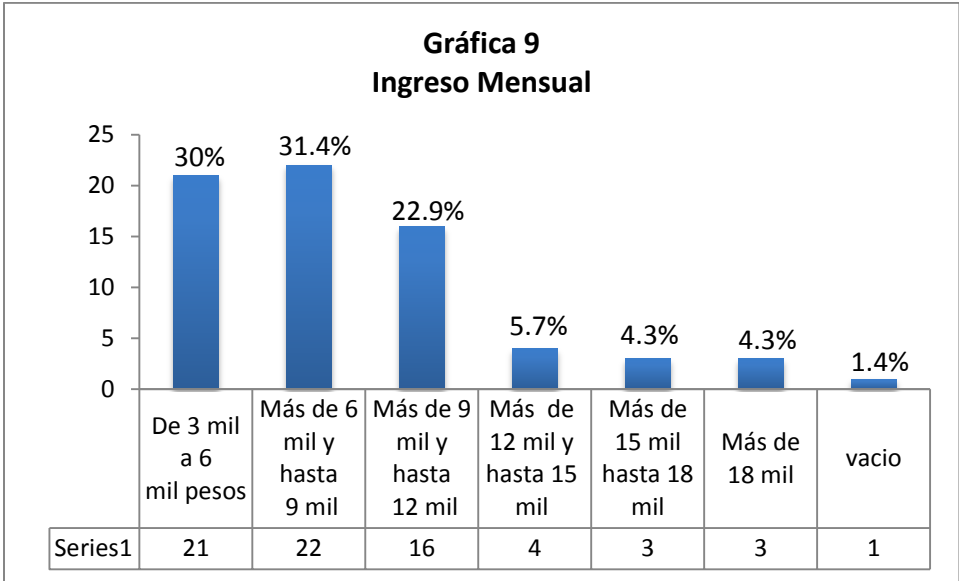


Un mayor porcentaje en el tipo de contratación favorece al personal de base con un 71.4%, un 22.9% son personal de honorarios y en una menor proporción tienen un tipo de contratación por interinato (2.9%) y de confianza (1.4%) (Ver gráfico 8).



Las funciones asignadas del personal son en su mayoría de clase administrativa con un total de 44 personas lo cual representa un 62.9% y 24 con clase de docente (34.3%). Aunado a esto en cuanto al salario, una proporción considerable, del personal encuestado manifestó ganar de 3 mil a 6 mil y de más de 6 mil y

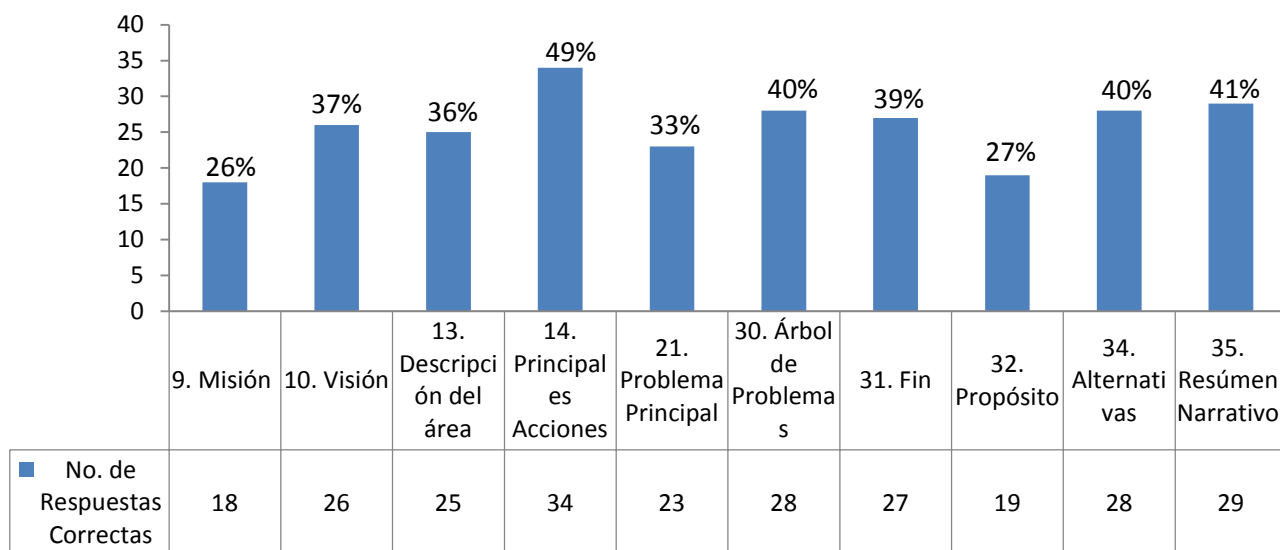
hasta 9 mil en un 30% y 31.4% respectivamente teniendo a la mayoría en este grupo de salario, el resto reveló ganar de 12 mil hasta más de 18 mil pesos mensuales (Ver gráfica 9)



En cuanto a adquisición de conocimiento en función de lo expuesto en las capacitaciones se realizaron 28 preguntas de falso y verdadero las cuales se conceptualizaba cada uno de los apartados de la carta descriptiva y 7 de relación de columnas que tenían como objetivo definir los elementos de la Matriz de Indicadores para Resultados.

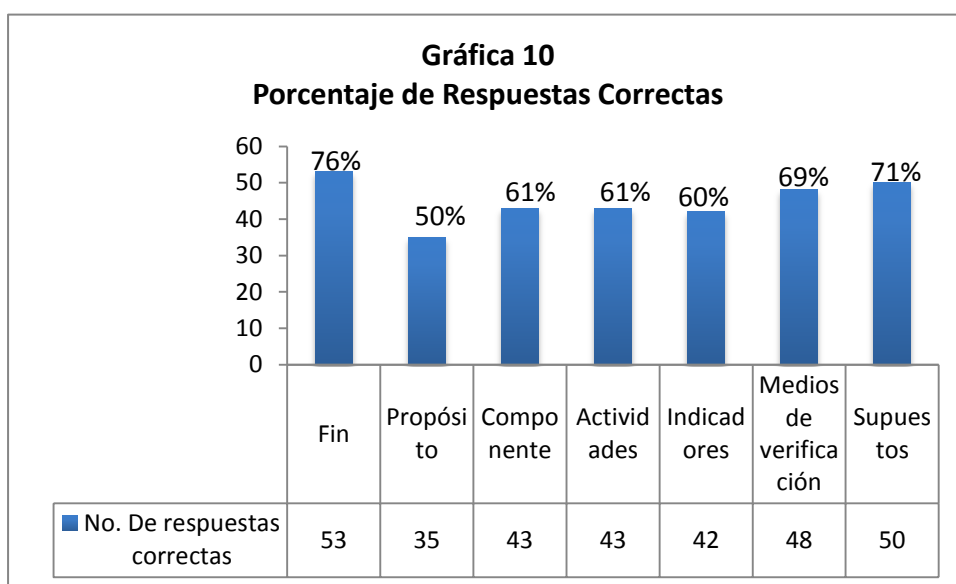
Para el primer ejercicio el 61% de las preguntas obtuvieron puntajes mayores al 70% de respuestas correctas, los ámbitos donde tuvieron mayores dificultades fueron en la diferenciación de la misión y la visión con porcentajes del 26% y 37% respectivamente de respuestas correctas; del diagnóstico, solo el 36% acertó en la identificación de los elementos para describir el área o programa y el 49% en las principales acciones realizadas; en la identificación de la problemática el 40% contestó de manera adecuada; el 39% en la conceptualización del Fin; el 27% en la creación del árbol de problemas; el 40% en la identificación de alternativas, y el 41% así como en los resúmenes narrativos de la MIR (Ver gráfica 11).

Gráfica 11
Preguntas con mayor número de respuestas incorrectas



En el segundo ejercicio la calificación los puntajes más bajos fueron de 50% de respuestas correctas en la conceptualización del propósito, relacionando con el ejercicio anterior, observamos que la gran debilidad está en la identificación del problema principal lo que deriva en el establecimiento del propósito del programa.

Gráfica 10
Porcentaje de Respuestas Correctas



En general, el trabajo de implementar una guía y una capacitación fue un ejercicio enriquecedor, que permitió primero, identificar a los programas con mayores dificultades para poder darles una explicación más completa; segundo, identificar los puntos débiles del proceso para poder mejorarlos en los ejercicios posteriores; tercero, identificar estrategias de mejora; y quinto, los resultados fueron más notables que el ejercicio anterior, debido a que al poner en práctica lo explicado, les permitió comprender los conceptos expuestos, el avance fue reflejado en la entrega de las Matrices, la cual contenía reflejaba una disminución en las observaciones.

CONCLUSIONES

Después de exponer la sistematización de la intervención presentada, puedo concluir que, es necesario realizar acciones de formación y capacitación constantes y continuas, no solamente a los enlaces institucionales, sino también a los mismos coordinadores que estamos inmersos en los procesos de planeación, pero además, es necesario que estas capacitaciones lleguen a los titulares de cada una de las áreas encargadas de ejercer un presupuesto, es decir, que los tomadores de decisiones se involucren en el proceso de planeación de los recursos que operan sus actividades diarias, con el fin de encaminar dichos recursos hacia la mejora de los procesos de gestión y con ello a su vez permita ofrecer una educación de calidad.

En este proceso adquirí muchos aprendizajes, en lo personal, identifiqué los puntos débiles de mi trabajo los cuales se centraron en la falta de herramientas metodológicas que permitan unificar los criterios para la elaboración de la carta descriptiva; y profesionalmente, me permitió formarme más, debido a que éste exige constantes actualizaciones.

Exponer la sistematización de mi experiencia profesional refleja cómo año con año el proceso de planeación se va afinando para que los resultados se vean reflejados en el alcance de las metas planeadas en los indicadores educativos, además se sembró la semilla para que estos procesos no solo se queden como un simple trámite administrativo a pedido, sino que desde cada unidad administrativa se realice un análisis de la operación y el quehacer de las mismas, que conozcan las áreas susceptibles de mejora y propongan nuevas formas de realizar su trabajo.

En general la MML, es una herramienta que en el Sector Educativo se ha introducido de manera paulatina. Las estrategias implementadas de capacitación y la guía han permitido la adecuada aplicación y comprensión de la metodología

logrando unificar los criterios, debido a que existían diversas perspectivas y enfoque en su aplicación, lo cual ha contribuido al proceso de planeación de las unidades administrativas de la Secretaría.

Es importante resaltar que para que esta intervención tuviera un enfoque teórico-metodológico y no simplemente administrativo, tengo que reconocer las enseñanzas de la LIE, ya que adquirí los conceptos básicos de la planeación estratégica, gestión y evaluación institucional, comprendí el marco conceptual de las políticas públicas, mismas que se desarrollan en el marco de la educación y que son base para el trabajo en el que me desenvuelvo.

Realizar diagnósticos más precisos sobre el quehacer de las unidades administrativas, permitiendo identificar la realidad educativa, sistematizado la información, para así identificar las principales problemáticas que presenta la planeación y programación de los recursos de la Secretaría, lo cual impacta en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Me permitió realizar asesorías y capacitaciones con un enfoque más significativo para los enlaces.

Si bien la planeación es un proceso perfectible, en el sector la realización de ésta ha tenido grandes transformaciones, las cuales ha tenido una serie de complicaciones que año con año se tratan de solventar con nuevas estrategias, una de ellas, realizada por la Dirección de Planeación, a través de la elaboración de un Guía Metodológica que permite comprender y a su vez construir la Carta Descriptiva, con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los objetivos determinados en las políticas públicas nacionales y estatales.

Por otro lado, es necesario, la existencia un modelo de evaluación veraz y formativo que permita conocer no solo el avance de sus metas, sino el impacto que sus acciones pueden tener, para que los titulares conozcan por un lado sus

aciertos y fortalezas, y por otro lado los aspectos susceptibles de mejora tanto desde su organización, su ejercicio del gasto, hasta cómo impacta esto en los procesos educativos de cada uno de los niveles y modalidades del sector. Además tengan en cuenta de que cada una de las acciones que realizan, sin importar si son actividades de formación, educativas o de gestión, impactan de manera directa o indirecta a los niños, niñas, jóvenes y adultos que este sector atiende.

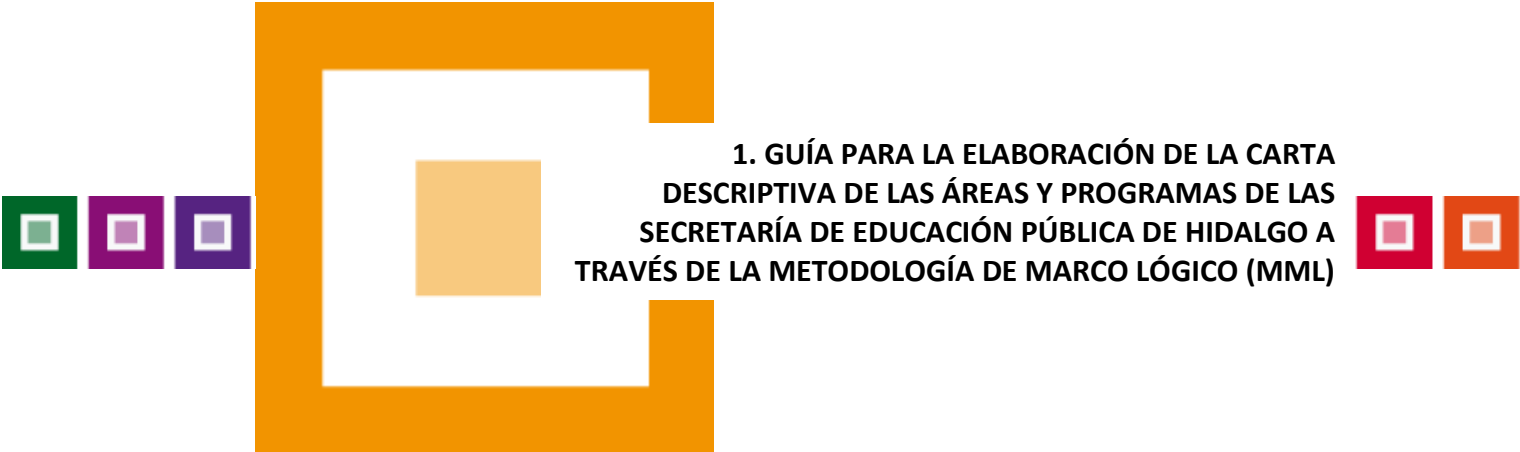
Los Licenciados en Intervención Educativa, son profesionales de la Educación con un campo de trabajo diverso y que con los conocimientos adquiridos en toda la licenciatura, podemos solucionar diversos problemas de cualquier ámbito, tanto psicopedagógicos como socioeducativos, este último para mí el principal. Y teniendo en cuenta que la Metodología del Marco Lógico es una herramienta de planeación utilizada por la administración pública en todo el país, me permito utilizar este espacio para sugerir que los LIE´s conocieran esta metodología ya que esto les permitiría abrir un campo de trabajo amplio realizando sus intervenciones tanto en el sector privado como en los diferentes órganos de gobierno.

BIBLIOGRAFÍA

- Aldunate, E., & Córdoba, J. (2011). *Formulación de programas con la metodología de marco lógico*. Santiago de Chile: Naciones Unidas. CEPAL.
- Ander Egg, E. (1982). Estudio-Investigación-Diagnóstico. En A. Jiménez Estada, *Curso: Diagnóstico Socioeducativo* (pág. 66). Univeridad Pedagógica Nacional-Hidalgo.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: CEPAL- ONU.
- CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN. (11 de Agosto de 2014). LEY FEDERAL DE PRESUPUESTO Y RESPONSABILIDAD HACENDARIA.
- Castillo Arredondo, S., & Jesús Cabrerizo, D. (s.f.). "La evaluación Educativa en el marco de la educación social". En S. Castillo Arredondo, & D. Jesús Cabrerizo, *Evaluación de Programas de Intervención Socioeducativa:Agentes y ámbitos* (págs. 1-63). Madrid: Prentice Hall.
- CONEVAL. (2013). Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados. México, D.F.
- CONEVAL. (Septiembre de 2013). Manual para el diseño y construcción de indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México. México, D.F.
- Consejo Nacional de Evaluación de Política de Desarrollo Social . (2013). Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados. México, D.F.
- IEXE, Escuela de Políticas Públicas. (Noviembre de 2012). Taller, Metodología del Marco Lógico.
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). (Octubre de 2004). *Metodología del Marco Lógico - Boletín del Instituto Nro. 15 (L249)*. Recuperado el 12 de Marzo de 2013, de <http://www.eclac.org/ilpes/noticias/noticias/2/37742/boletin15.pdf>
- Martínez, R., & Fernández, A. (s.f.). *Árbol de Problema y Áreas de Intervención, Naciones Unidas, CEPAL*. Recuperado el 12 de febrero de 2013, de http://recursos.salonesvirtuales.com/assets/bloques//martinez_rodrigo.pdf
- Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile: Naciones Unidas, CEPAL.

- Periódico Oficial del Estado de Hidalgo. (24 de Noviembre de 2003). Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Hidalgo.
- Rafael, C., & Avilés, D. (2015). *El impacto del uso una herramienta didáctica para la planeación del Sector Educativo en Hidalgo*.
- Ramírez Rojas, J. L. (2009). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como*. Recuperado el 01 de Agosto de 2013, de Universidad Veracruzana: <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Rojas, J. L. (s.f.). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como*. Recuperado el 01 de Agosto de 2013, de <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>: <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Secretaria de Educación Pública. (s.f.). *Portal de Cumplimiento del Artículo 10 del PEF 2012*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2014, de http://cumplimientopef.sep.gob.mx/que_es_el_pef/
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2010). *Guía para la construcción de indicadores de la matriz de marco lógico*. Recuperado el 13 de Junio de 2013, de Secretaría de Hacienda y Crédito Público: http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/PEF/Documentos%20Recientes/guia_construccion_mir_imp20100823_20.pdf
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (s.f.). *El A, B, C del PBR-SED*. Recuperado el 13 de Mayo de 2013, de <http://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/ptp/ServletImagen?tipo=pdf&idDoc=66>
- SHCP. (2 de Julio de 2012). *Secretaría de Hacienda y Crédito Público*. Recuperado el 13 de Mayo de 2013, de <http://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/ptp/ServletImagen?tipo=pdf&idDoc=66>
- SHCP. (2013). Módulo 3. Planeación Estratégica. *Diplomado Presupuesto Basado en Resultados*. México, D.F.
- Última Reforma publicada en Diario Oficial de la Federación. (6 de Mayo de 2015). Ley de Planeación.

APÉNDICES



**1. GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE LA CARTA
DESCRIPTIVA DE LAS ÁREAS Y PROGRAMAS DE LAS
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA DE HIDALGO A
TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO (MML)**



Presentación

De acuerdo con el Reglamento de la Ley de Educación para el Estado de Hidalgo, la Secretaría de Educación Pública del Estado de Hidalgo (SEPH), como Dependencia del Poder Ejecutivo, tiene a su cargo las atribuciones, facultades y despacho de los asuntos que expresamente le confieren el Artículo 34 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado, la Ley de Educación del Estado de Hidalgo y demás Leyes, Reglamentos, Decretos, Acuerdos y Convenios vigentes en el ámbito de su competencia. En su artículo 20, el Reglamento establece que la SEPH mediante las subsecretarías a su cargo, serán las encargadas de planear, programar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades de las unidades administrativas de su adscripción, conforme a los lineamientos que determinen la normatividad vigente y el Titular de la Secretaría, así como coordinarse entre ellos y con las demás unidades administrativas de la Secretaría, para el mejor desempeño de sus funciones.

En la SEPH, desde la Administración del Lic. Francisco Olvera Ruiz, Gobernador Constitucional del Estado de Hidalgo, se ha implementado un nuevo modelo de planeación, mismo que se ha vuelto un recurso indispensable para asegurar los derechos sociales de la población, en este caso el de la educación, y mantener una coherencia con las políticas estatales y nacionales, además de dar coherencia, sentido y práctica cotidiana al Plan Sectorial del Estado de Hidalgo y el Plan Estatal de Desarrollo. Ese nuevo modelo de planeación y gestión, se ha implementado en las distintas áreas del Gobierno del Estado, en el caso de la SEPH se ha implementado desde la Subsecretaría de Planeación y Evaluación Sectorial de Políticas Educativas a través de la Dirección General de Planeación y Programación Sectorial y la Dirección General de Evaluación de Políticas Educativas; este nuevo proceso de planeación está fundamentado en la nueva gestión para resultados (GPR) que utiliza distintas herramientas de la planeación estratégica y la metodología de marco lógico (MML).

De acuerdo a un diagnóstico de los esquemas de planeación y enfoques usados en la estructuración y redacción de las cartas descriptivas, se encontró que en este proceso confluyen distintas ideas y metodologías, así como visiones sobre la planeación, mismas que muestran dicotomías entre las fases de la planeación y su impacto más grande se observa en el planteamiento de estrategias desfasadas e infundadas en una adecuado tratamiento de las problemáticas detectadas; por lo anterior y para consolidar el sistema de planeación en la Secretaría, se ha diseñado la presente guía que busca estandarizar el proceso de planeación para realizar una gestión basada en los resultados (GPR).

Con este instrumento, se espera que cada área o unidad administrativa dependiente de la SEPH pueda realizar ejercicios de reflexión permanente para poder plantearse como una parte de un sistema educativo, donde su tarea, debe impactar en los indicadores planteados por las instancias evaluadoras de educación y no debe verse como entes aislados e independientes; por lo tanto, esta guía pretende dar orientaciones para la estructura de su plan de acción anual desde la realidad, con acciones específicas a la mejora continua y el establecimiento de pautas reales para la transformación del Sistema Educativo desde la tarea cotidiana.



PARTE 1: IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN EN EL DESARROLLO DEL ESTADO DE HIDALGO



I. Antecedentes

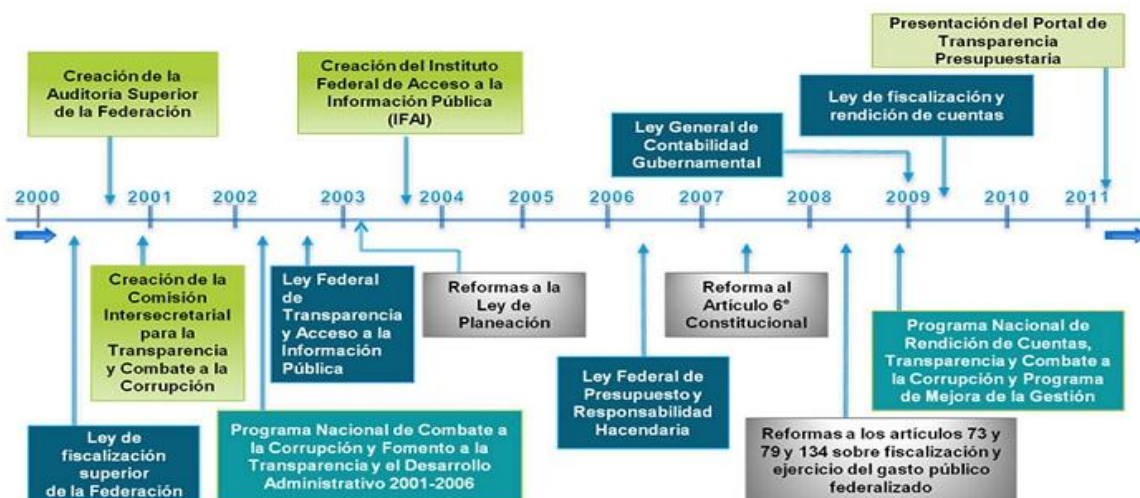
Debido a las iniciativas de los gobiernos de distintos países para mejorar las condiciones de vida de los pueblos, se ha iniciado, desde distintos enfoques y objetivos, lo que se denomina la Nueva Gestión Pública (NGP), ésta se ha constituido desde la década de los 80's y se está convirtiendo en el eje del cambio y la modernización de las administraciones públicas a nivel mundial.

La propuesta de este modelo implica hacer un redimensionamiento del Estado, poniendo énfasis en la eficiencia, eficacia y productividad a través de la utilización de herramientas metodológicas propias de la gestión privada en el ámbito de las organizaciones públicas.

Esto implica la racionalización de estructuras y procedimientos, el mejoramiento de los procesos de toma de decisiones e incrementar la productividad y la eficiencia de los servicios públicos que el Estado ofrece a los ciudadanos.

Para implementar esta nueva visión en México, se requirió de modificaciones profundas al funcionamiento del sector público. En este sentido, se desarrollaron reformas institucionales con el propósito de dinamizar y fortalecer el quehacer gubernamental en la actual administración. Así, en mayo de 2008 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la reforma constitucional en materia de gasto público y fiscalización, la cual forma parte de la Reforma Hacendaria por los que Menos Tienen (aprobada por el H. Congreso de la Unión en 2007). Uno de los pilares estratégicos de esta Reforma tiene que ver con la adecuación y reorientación del marco presupuestario y el ejercicio del gasto público. Es este principio en el que se establecen las bases para un ejercicio mucho más transparente del gasto con una orientación hacia el logro de resultados verificables y tangibles. (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2010)

En la figura siguiente se observan otros cambios a las principales leyes sobre este nuevo paradigma, que sustentan jurídicamente la Gestión para Resultados (GPR) a través de la asignación y eficiencia de Presupuesto Basado en Resultados (PBR) y metodologías como la de marco lógico, que materializan en el sector público el discurso administrativo que se plantea en la nueva gestión pública.



Aspectos como la rendición de cuentas y la transparencia gubernamental han redimensionado el concepto de PBR; la rendición de cuentas, no entendida como el gasto efectivo de los recursos, sino sobre todo en la eficiencia e impacto de la aplicación del gasto con esos recursos, es decir, qué resultados se obtienen con el gasto del presupuesto que impactan directamente en el bienestar de la población, ya que al final el Estado surge para garantizar el bienestar a la población.

II. La política educativa en el marco de la gestión para resultados (GPR) y el presupuesto basado en resultados (PBR)

La Gestión para Resultados (GpR), se entiende como el modelo de cultura organizacional, directiva y de desempeño institucional, que pone el énfasis en los resultados (en vez de en los procedimientos). Aunque interesa cómo se hacen las cosas, cobra mayor relevancia qué se hace, qué se logra y cuál es su impacto en el bienestar de la población; es decir, la creación de valor público.

Por otro lado, el Presupuesto basado en Resultados (PbR) es el instrumento metodológico y el modelo de cultura organizacional cuyo objetivo es que los recursos públicos se asignen prioritariamente a los programas que generan más beneficios a la población y que se corrija el diseño de aquéllos que no están funcionando correctamente. Un presupuesto con enfoque en el logro de resultados consiste en que los órganos públicos establezcan de manera puntual los objetivos que se alcanzarán con los recursos que se asignen a sus respectivos programas y que el grado de consecución de dichos objetivos pueda ser efectivamente confirmado mediante el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED). Éste último, permite la valoración objetiva del desempeño de los programas y las políticas públicas a través del seguimiento y verificación del cumplimiento de metas y objetivos con base en indicadores estratégicos y de gestión para: conocer los resultados del ejercicio de los recursos y el impacto social de los programas; identificar la eficacia, eficiencia, economía y calidad del gasto; y procurar una mayor productividad de los procesos gubernamentales.

Lo anterior, con el objeto de entregar mejores bienes y servicios públicos a la población, elevar la calidad del gasto público, y promover una adecuada rendición de cuentas. (Secretaría de Hacienda y Crédito Público)



La GPR se basa en algunos principios, éstos deben ser tomados en cuenta en la praxis de funcionarios y funcionarias, es decir, buscando siempre la congruencia entre lo que se dice y lo que se hace para reconfigurar nuevamente el proceso de planeación y enriquecer las prácticas cotidianas de gestión; uno de los principios es el de **centrar el diálogo en los resultados**, es decir evitar la discusión y análisis en función de los procesos, hablar en función de los logros obtenidos con la serie de acciones implementadas más que las propias acciones.

Ejemplo:

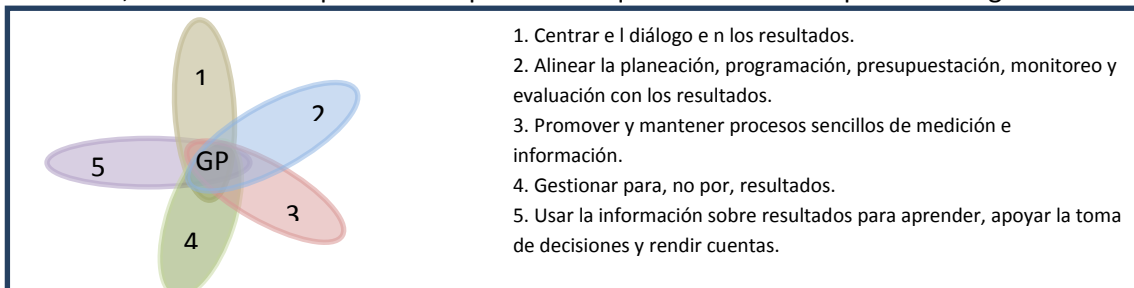
Dialogo centrado en las acciones	Dialogo centrado en los resultados
Se impartieron 10 cursos sobre planeación con la MML a 5 áreas administrativas.	4 áreas administrativas planean de manera efectiva bajo el enfoque de matriz de marco lógico.

Otro de los principios es el de **alinear la planeación, programación, presupuesto, monitoreo y evaluación con los resultados**, para ello es necesario la construcción de sistemas de indicadores de impacto bien definidos para poder establecer el proceso completo desde la planeación hasta la evaluación. Estos indicadores de impacto deben mantener procesos sencillos de elaboración y medición, así como contar con una facilidad para obtener la información. Así mismo, deberán ser de fácil interpretación y medir el o los aspectos sustantivos que permitan conocer la problemática social y su desenvolvimiento a lo largo de un periodo de tiempo dado.

El principio de **gestionar para, y no por, resultados**, se puede evidenciar en el ejemplo anterior debido a que muchas veces se gestiona en función de los resultados que se pretenden alcanzar, pero no en los que en realidad se pueden alcanzar, así los indicadores de impacto pueden ser alcanzados en función de las acciones y estrategias que se implementen, pero sobre todo que se pueden implementar.

Otro de los principios importantes es el de **usar la información sobre resultados para aprender**, es decir, el análisis de los impactos y de los resultados debe funcionar como un acto de mejoramiento continuo, donde las personas, áreas e instituciones incrementen su experiencia y aprendan, sobre todo porque con la información que se obtenga debe ser un insumo para la toma de decisiones y lo más importante rendir cuentas a los y las ciudadanas.

Estos principios y su interpretación pueden aclararse en el siguiente diagrama, donde se visualiza su relación, así como sus espectros independientes que radican en una postura integral de la GPR.





En el proceso de gestión para resultados, en las instituciones públicas, cada año se asigna un presupuesto, mismo que desempeña distintas funciones, la más importante es la de garantizar el cumplimiento de la política pública. Para el caso de la Secretaría de Educación Pública de Hidalgo.

III. Marco legal para el ejercicio de la planeación

La planeación de los procesos de desarrollo institucional para el cumplimiento de la política pública, es un elemento de la administración estatal que responde a una serie de lineamientos jurídicos establecidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en distintas leyes generales como la Ley de Planeación, donde se establece en su apartado III, las bases para que el Ejecutivo Federal coordine sus actividades de planeación con las entidades federativas, conforme a la legislación aplicable, con esto el Estado mexicano a través de sus instancias desarrolla e implementa distintas estrategias para articular los planes de desarrollo de cada entidad federativa y los planes sectoriales que de ellos se deriven.

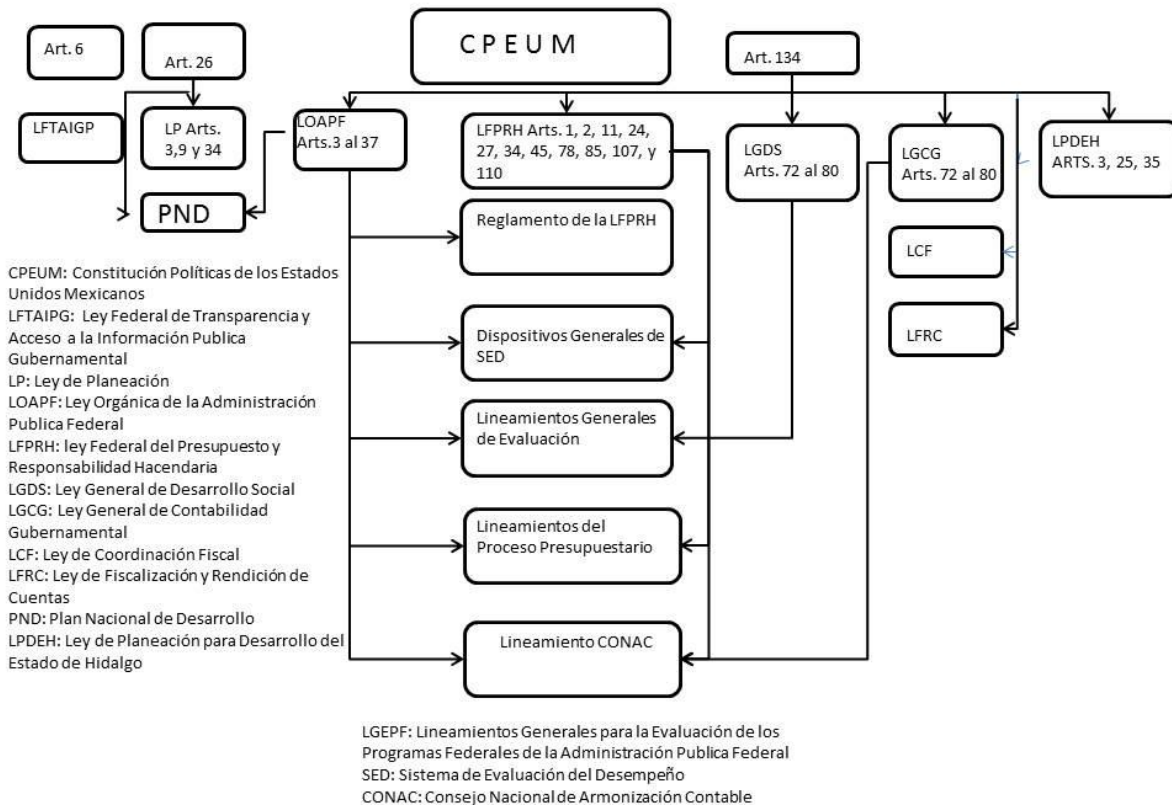
Otro elemento jurídico de orden estatal donde se establecen los procesos de planeación, es la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Hidalgo que en su artículo 3 declara: *La Planeación del Desarrollo deberá identificarse y ejercitarse como el proceso para el desempeño eficaz de la responsabilidad del Estado sobre el Desarrollo integral y sustentable de la Entidad, y deberá atender a la consecución de los fines políticos, sociales, ambientales, culturales y económicos contenidos en la Constitución Política del Estado de Hidalgo, guardando concordancia con los lineamientos generales que rijan al País.*

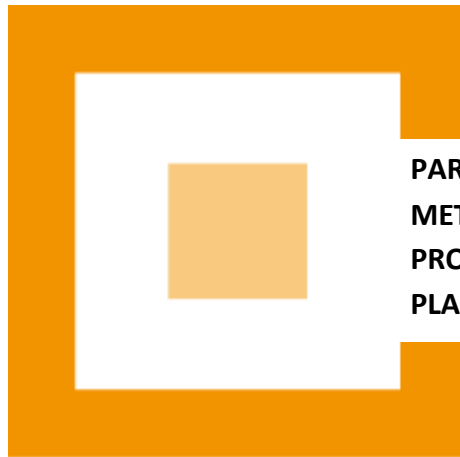
Por otro lado, el presupuesto que se asigna a distintos sectores, además de provenir del impuesto de las y los ciudadanos responde a fondos de tipo internacional como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) e incluso el Banco Mundial (BM), entre otros; estos organismos financian esquemas de cobertura a distintas necesidades de la población o del Estado, y exigen al país sujetarse a los lineamientos de planeación, evaluación y seguimiento con mecanismos y metodologías similares, mismas que han convenido en utilizarse para los distintos países por sus agencias financiadoras, desde hace algunos años la Metodología de Planeación del Marco Lógico ha llegado a ser el modelo homogéneo para muchos países, incluidos México.

El gobierno del estado de Hidalgo, de acuerdo con lo establecido en la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Hidalgo está obligado a presentar un plan de desarrollo de acuerdo con las distintas necesidades que se hayan detectado en procesos de participación amplia de trabajadoras y trabajadores del Estado, con esto, toda la estructura define el rumbo de las instancias, apegado a los distintos esquemas legislativos que al momento se hayan aprobado.

En la planeación de las acciones se asigna un presupuesto, mismo que parte de fondos de la federación y de fondos del estado de Hidalgo, e incluso de algunos municipios. Este presupuesto, de acuerdo con las leyes de transparencia y rendición de cuentas, debe impactar de manera directa en los indicadores de desarrollo, mismos que se han establecido a partir de la Ley de Desarrollo Social.

Un esquema que identifica todas las leyes y reglamentos que enmarcan la Planeación bajo metodologías basadas en indicadores de impacto o resultados, se presentan en el siguiente esquema:





**PARTE 2: LA PLANEACIÓN ESTRATEGIA Y LA
METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO COMO
PROCESOS COMPLEMENTARIOS DE
PLANEACIÓN**





I. Definiciones de planeación, planeación estratégica y su relación con la metodología del marco lógico

• Planeación

La Planificación es un proceso que permite definir un conjunto de acciones complementarias y coherentes intencionalmente dirigidas al logro de: **una visión de futuro**, por el cual colectivamente estamos apostando, dándole **direccionalidad a la organización, alineación a los esfuerzos y optimización en la asignación de los recursos**. La Secretaría de Educación Pública de Hidalgo, realiza esfuerzos para consolidar un sistema de planeación el cual se compone por elementos de la Planeación Estratégica y de la Metodología del Marco Lógico con la finalidad de cumplir con lo establecido por la Gestión por Resultados.

• Planeación estratégica

De acuerdo con la CEPAL (2011), la planeación estratégica (PE) es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se provee (Armijo, 2011).

Desde un punto metodológico, la planeación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas. (Armijo, 2011)

Dentro de las **características** distintivas de la planeación estratégica, se encuentran las siguientes:

- ✓ Su tendencia principal es a la producción de bienes o servicios
- ✓ Pone mayor énfasis en el pensamiento estratégico (la solución de problemas con los menores recursos) más que en un documento de planeación.
- ✓ Anticipa eventos futuros y su impacto posible en las operaciones y acciones de cada institución o sus distintas áreas.
- ✓ Establece prioridades para dónde dirigir los recursos.
- ✓ En este proceso se refleja cada integrante de la instancia o área administrativa.

Así mismo, la PE se compone de los siguientes **elementos** (Armijo, 2011):

- ✓ Misión: Descripción concisa y clara de la entidad, propósito fundamental. “Es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su quehacer institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instancias y justifican su existencia” (Amijo, 2011: p.29).



- ✓ **Visión:** Valores de la organización, cómo espera ser reconocida, futuro deseado de la organización. Es la imagen que se tiene del lugar a donde se quiere llegar, de cómo queremos vernos como institución, en un futuro definido. La visión nos permite plantear un futuro deseable, que sea lo suficientemente claro y motivador para otros, como para trabajar en su cumplimiento (Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan y J. William Pfeiffer., 1999).
- ✓ **Análisis FODA (Rojas):** Es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de un programa, a partir del análisis de cuatro variables principales: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio.
 - **Fortalezas.** (Internas) Es algo en lo que el programa es competente, es decir, aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantienen un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios, con posibilidades atractivas en el futuro.
 - **Debilidades.** (Internas) Una deficiencia o carencia, algo en lo que el programa tiene bajos niveles de desempeño y por lo tanto es vulnerable, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro. Son un obstáculo para la consecución de los objetivos.
 - **Oportunidades.** (Externas) Circunstancias potencialmente favorables y pueden ser cambio o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizadas ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos.
 - **Amenazas.** (Externas) Son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcance de los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, los cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad.
- ✓ **Análisis del entorno y medio interno**
- ✓ **Objetivos Estratégicos:** Logros que espera la entidad para cumplir con su misión, deben ser claros, realistas y congruentes entre sí
- ✓ **Estrategias:** Plan de Acción para implementar los objetivos estratégicos y determinar el presupuesto
- ✓ **Indicadores de Desempeño:** Miden los logros, evalúan y son la base para tomar acciones correctivas.

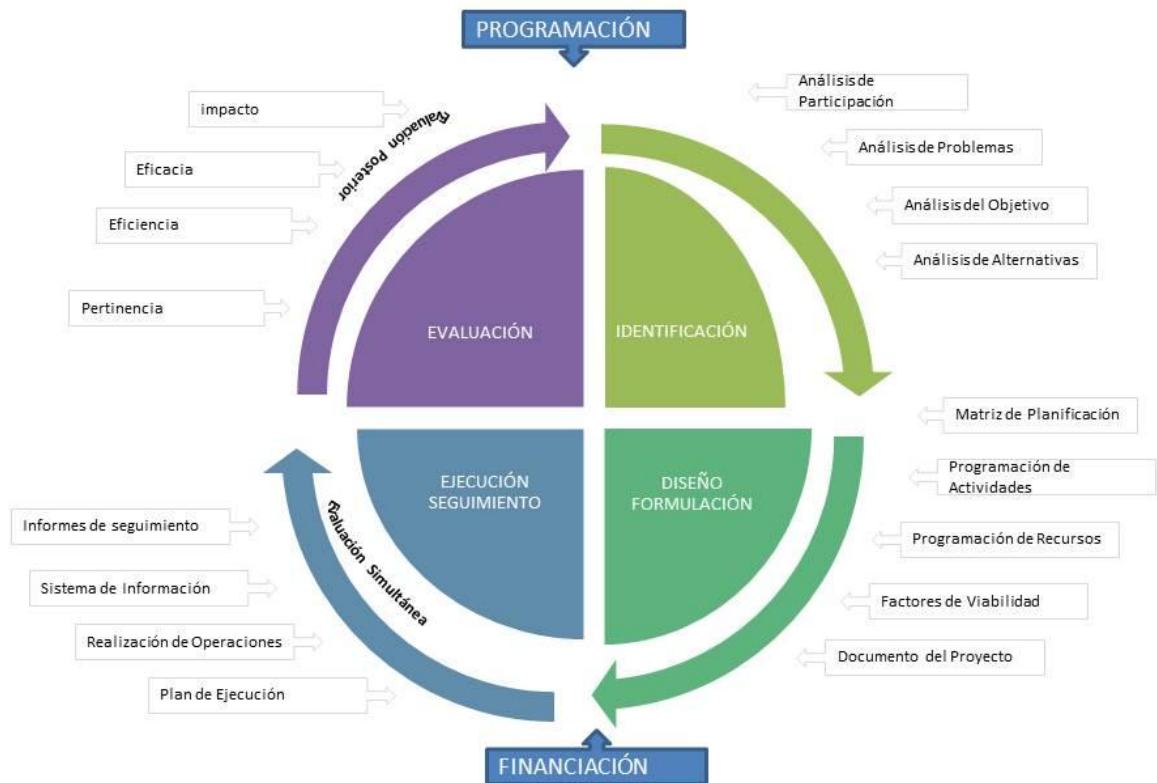
Es preciso mencionar que el proceso de planeación de la SEPH, retoma solo algunos elementos de PE, como son: visión, la misión y el análisis FODA, los cuales permiten complementar la Metodología del Marco Lógico y su utilización, misma que se revisará en el siguiente apartado.

II. Metodología de Marco Lógico (MML)

Para comprender la MML es necesario conocer el concepto de un proyecto y un programa, ya que la administración pública y en el esquema del PBR son elementos claves de gestión y solución de problemáticas en el sector educativo.

Proyecto: conjunto de actividades llevadas a cabo para alcanzar objetivos establecidos, diseñadas para producir resultados en un plazo limitado y con recursos presupuestados.

Programa: un conjunto articulado de proyectos que comparten un mismo Fin, al que cada uno contribuye mediante la satisfacción de una necesidad o la resolución de un problema.



Desarrollado en 1969, la **Metodología del Marco Lógico** se ha convertido en una técnica para administrar todo el ciclo de proyectos, desde el diseño hasta la ejecución, monitoreo y evaluación de varios organismos y agencias de cooperación. Actualmente utilizada por entidades Financieras (BID, ADB, BM), Organismos internacionales (ONU), Agencias de Cooperación (AUSAID, CIDA), Países (Chile, Colombia, Unión Europea y **México**)

Es **una herramienta** para facilitar el proceso de **conceptualización, diseño, ejecución y evaluación** de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas. (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2010)

Entre sus **características** más importantes se encuentran:

- ✓ Orientación hacia resultados
- ✓ Proceso participativo y trabajo en equipo
- ✓ Perspectiva de sistema: cada unidad administrativa debe estar articulada con los fines de cada sector y sobre todo con las políticas públicas estatales y nacionales
- ✓ Es flexible en el planeación
- ✓ Monitoreo y evaluación para la toma de decisiones



- **Ventajas y limitaciones**

Ventajas

- ✓ Aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y que sirve para reducir ambigüedades.
- ✓ Expresa en un sólo documento la información más importante sobre un proyecto y para una identificación clara de los objetivos.
- ✓ Facilita la alineación de los objetivos estatales y nacionales
- ✓ Facilita el entendimiento y mejora la comunicación entre todas las partes interesadas.
- ✓ Obliga a identificar los factores externos (supuestos) críticos para alcanzar el éxito.
- ✓ Suministra información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto.
- ✓ Conduce a pensar cómo se va a monitorear y evaluar el proyecto, identificando indicadores, para la rendición de cuentas.
- ✓ La matriz de marco lógico es una herramienta a ser usadas durante la preparación, ejecución y evaluación de un proyecto y no reemplaza otros instrumentos.

Limitaciones

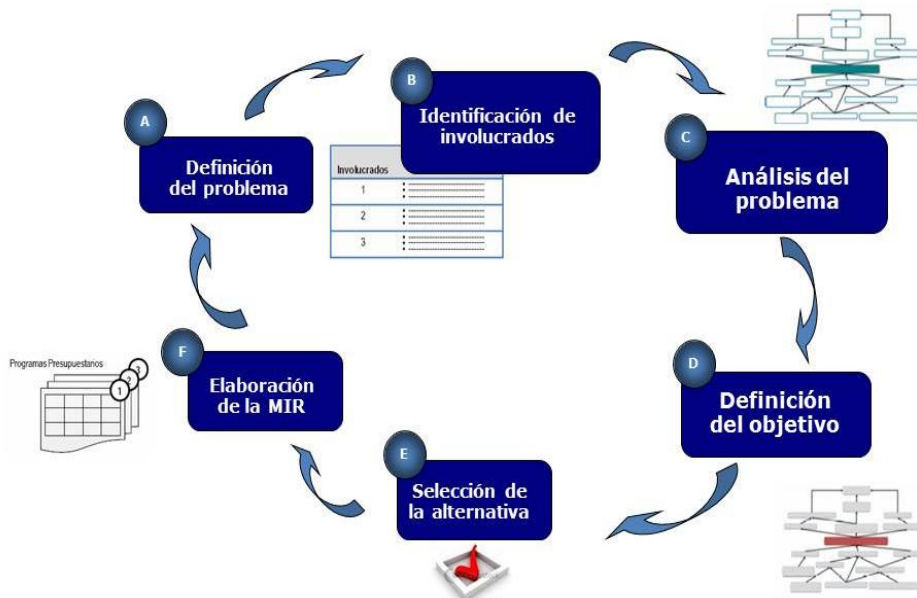
- ✓ La construcción de un marco lógico requiere tiempo y capacitación para entender los conceptos y lógica del enfoque.
- ✓ Existe el peligro de que se use de manera rígida e inflexible, desestimando la creatividad e innovación.
- ✓ La MML, no soluciona por si sola todos los problemas ni garantiza el éxito de los proyectos.

- **Etapas en el diseño de proyectos con la MML**

La MML contempla dos etapas que se desarrollan en las fases de identificación y de diseño del ciclo de vida del proyecto (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2005):

1. **Etapas de identificación del problema y alternativas de solución (Analítica):** en la que se analiza la situación existente para crear una visión de la situación deseada y seleccionar las estrategias que se aplicarán para conseguirla. La idea central consiste en que los proyectos son diseñados para resolver problemas a los que se enfrentan los grupos, metas o beneficiarios y responder a sus necesidades e intereses. Existen cuatro tipos de análisis para realizar: **el análisis de los involucrados, el análisis de problemas, el análisis de objetivos y en análisis de estrategias.** Es decir, consiste en el análisis de la realidad y/o problema que origina el proceso de diseño de un proyecto y que, a través de distintos momentos e instrumentos, permite ir delineando y delimitando los mecanismos de intervención posibles.
2. **Etapas de Planificación:** la idea del proyecto se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución. En esta etapa se **elabora la matriz del marco lógico**, por lo que las actividades y los recursos son definidos y visualizados en cierto tiempo. Es decir, consiste en la planificación de los elementos de un proyecto que definen con precisión el tipo de

intervención seleccionada a partir del análisis previo. Es la etapa de la preparación de la Matriz de Marco Lógico o de un Modelo Lógico.



Para llevar a cabo las etapas antes vistas es necesario describir las distintas herramientas que las componen:

1. *Etapas de identificación del problema y alternativas de solución*

Definición del problema

Definir el problema es un aspecto muy importante en la planeación desde el enfoque de marco lógico ya que tiene por objetivo establecer de manera clara, objetiva y concreta cuál es el problema que origina o motiva la necesidad de la intervención gubernamental (necesidad a satisfacer, el problema principal a solventar o el potencial, oportunidad por aprovechar o amenaza por superar); también permite establecer o delimitar la población objetivo o área de enfoque que enfrenta el problema o necesidad y en qué magnitud.

Consiste en identificar de entre las demandas sociales u oportunidades de desarrollo, la que es prioritaria, que tiene posibilidades de ser resuelta a través de la acción gubernamental, o de las áreas en las que nos desarrollamos y que **está alineada con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estatal de Desarrollo, así como sus planes sectoriales a nivel federal y estatal, los Programas de Desarrollo institucional de los Organismos Descentralizados.**

Lo anterior permite orientar la acción gubernamental a resultados específicos y concretos que entreguen más y mejores bienes y servicios a la población objetivo, o bien que representen oportunidades de bienestar y progreso; por lo tanto al evaluar los resultados es posible reorientar programas fortalecer acciones y modificar o reconstruir los objetivos estratégicos de la planeación.



Para ello es necesario analizar las herramientas que se utilizan en esta etapa (Ortegon, Pacheco, & Prieto, 2005):

Herramientas del diagnóstico: se utilizan para hacer un diagnóstico preliminar del problema de desarrollo (situación actual).

- Análisis de Involucrados (o partes interesadas)
- Análisis de Problemas

“El diagnóstico no puede ser realizado ni por una sola persona, ni mucho menos por el interior del gabinete, sin salir a recoger los aportes participativos de quienes tiene algo que decir acerca del problema y sus posibles vías de solución. Precisamente, esta consulta participativa es una de las herramientas para cambiar la correlación de fuerzas de los involucrados: hacer que quienes son parte del problema sean también parte de la solución.

El fracaso de los programas que no logran resolver los problemas, está estrechamente vinculados a la carencia de diagnósticos idóneos específicos...

Ninguna herramienta metodológica que se detalla es un sustituto de diagnóstico. Todas ellas son o para realizar un diagnóstico, o para implementar soluciones fundamentadas en ese diagnóstico. Sin diagnóstico no hay Marco Lógico.” (Aldunate & Córdoba, 2011)

Herramientas de identificación: punto de partida para identificar la situación futura o deseada y la intervención de corto o mediano plazo que se requiere para fomentar el cambio.

- Análisis de Objetivos
- Análisis de Alternativas

1.1 Análisis de los involucrados

El análisis de los involucrados permite optimizar los beneficios sociales e institucionales del proyecto y limita los aspectos negativos. Al analizar sus intereses y expectativas se pueden aprovechar y potenciar el apoyo de aquellos con intereses coincidentes o complementarios al proyecto.

Realizar este análisis proporciona un panorama de cada una de las personas, grupos, organizaciones, instituciones, autoridades, etc., que están involucrados en la ejecución e impacto del programa, así como de sus roles de intervención, sus interacciones directas e indirectas con el problema. Permite además identificar la demanda insatisfecha en la población objetivo así como las áreas de oportunidad que pueden ser aprovechadas para implementar programas o acciones gubernamentales que incidan en la resolución de la problemática.

Contribuye a identificar los supuestos de la intervención gubernamental, los cuales pueden ser el comportamiento esperado de alguno de los involucrados, este análisis puede dar mayor “objetividad” al proceso de planificación del proyecto al considerar diversos puntos de vista y los posibles involucrados que pueden obstaculizar o apoyar las acciones de los proyectos.

Puede fomentar un sentido de pertenencia por parte de las y los beneficiarios y el equipo ejecutor al incluirlos desde el comienzo en el proceso de planificación.

1.2 Análisis del problema

El análisis del problema se realiza con base en los hallazgos de un diagnóstico previo, que contenga evidencia cuantitativa y cualitativa sobre el problema y sus orígenes y consecuencias. Causas que justifiquen una inversión pública.

Este análisis consiste en ordenar las causas y los efectos detectados en un esquema tipo 'árbol', donde el problema definido es el punto de partida (tronco), las causas son las raíces y los efectos la copa. Deben relacionarse entre sí, estableciendo causas directas e indirectas. Se expresan en sentido negativo.

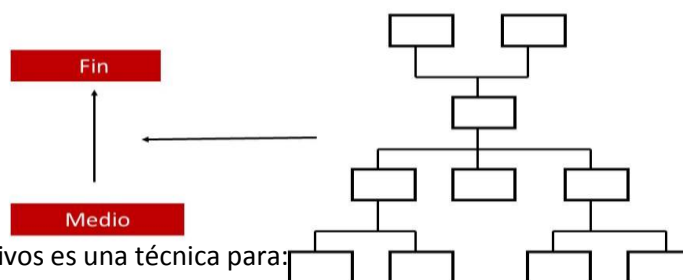


El Árbol de problemas (Martínez & Fernández) debe considerar una secuencia de causas las cuales deben iniciarse con las más directas relacionadas con el problema central, las cuales se ubican debajo del mismo, para posteriormente dichas causas se desagreguen e interrelacionen.

Los efectos o consecuencias, son la secuencia que va de lo más inmediato o directamente relacionado con el Problema Central, hasta niveles más generales. No necesariamente una causa está relacionada con una consecuencia

1.3 Definición de Objetivos

La definición de los objetivos, consiste en determinar las áreas de intervención que plantea el proyecto. El árbol de objetivos refleja la situación opuesta del árbol de problemas. Para ello, es necesario revisar cada problema (negativo) y convertirlo en un objetivo (positivo) realista y deseable. Así las causas se convierten en medios y los efectos en fines.



El árbol de objetivos es una técnica para:

- Describir una situación que podría existir después de solucionar los problemas.
- Identificar las relaciones medio-fines entre los objetivos.



- Visualizar estas relaciones medio-fines en un diagrama (árbol de objetivos).

1.4 Selección de alternativa

Este aspecto, consiste en analizar y valorar cuidadosamente las opciones de acción más efectivas para lograr los objetivos deseados. Seleccionar, dentro del árbol de objetivos, las opciones de medios que pueden llevarse a cabo con mayores posibilidades de éxito, considerando las restricciones que apliquen en cada caso, particularmente su factibilidad técnica y presupuestaria. Corresponde a la última fase de la identificación de la solución del problema planteado.

Se utiliza para determinar las actividades y medios que integran la estructura del programa.

2. *Etapa de planificación*

2.1 Elaboración de la Matriz de Indicadores de Resultado (MIR)

Consiste en establecer y estructurar (ordenar) los medios y fines del árbol de objetivos, en un programa y generar indicadores para medir sus resultados, definir los medios que permitirán verificar esos resultados y describir los riesgos que podrían afectar la ejecución del mismo o las condiciones externas necesarias para el éxito del programa.

De acuerdo con el glosario de términos sobre evaluación y gestión basada en resultados (OCDE, 2002), es una “Herramienta que se utiliza para mejorar el diseño de las intervenciones, más frecuentemente a nivel de proyecto. Comprende la identificación de elementos estratégicos (insumos, productos, efectos, impacto) y sus relaciones causales, indicadores y los supuestos o riesgos que pueden influir en el éxito o el fracaso. De esa manera facilita la planeación, la ejecución y la evaluación de una intervención para el desarrollo”.

La MML presenta en forma resumida los aspectos más importantes del proyecto. Posee cuatro columnas con los siguientes elementos:

- **Resumen narrativo u objetivo:** En la primera columna se registran los objetivos y actividades por cada nivel de la Matriz, que serán necesarios desarrollar para el logro de cada uno de ellos.
- **Indicadores:** En la segunda columna se registran los indicadores, que son un instrumento para medir el logro de los objetivos de los programas y un referente para el seguimiento de los avances y para la evaluación de los resultados alcanzados.
- **Medios de verificación:** En la tercera columna, se registran las fuentes de información para el cálculo de los indicadores. Dan confianza sobre la calidad y veracidad de la información reportada.

La **lógica vertical** (IEXE, Escuela de Políticas Públicas, 2012) hace referencia a la relación existente entre los Objetivos-indicadores-Medios de Verificación, es decir: los medios de verificación son necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores; así mismo, los indicadores definidos permiten hacer un buen seguimiento del proyecto y evaluar adecuadamente el logro de los objetivos.

Resumen narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componente			
Actividades			

- **Supuestos:** En la cuarta columna se registran los supuestos, que son los factores externos, cuya ocurrencia es importante corroborar para el logro de los objetivos del programa y, en caso de no cumplirse, implican riesgos y contingencias que se deben solventar. Los supuestos del programa tienen una característica importante: están más allá del control directo de la instancia ejecutora del programa, es decir, el supuesto debe ser externo.

Resumen narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin	←	→	→
Propósito	←	→	→
Componente	←	→	→
Actividades	←	→	→

Los elementos que contiene la MIR en cada fila permiten establecer los objetivos en distintos niveles (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2010), (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2005), (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), 2004):

- **Fin:** Indica la forma en que el programa contribuye al logro de un objetivo estratégico de orden superior con el que está alineado (Objetivos del PND, de la Dependencia, del Sector o del PED).

No se espera que la ejecución del proyecto sea suficiente para alcanzar el fin, sin embargo debe hacer una contribución significativa para alcanzarlo, es por ello que el logro de éste se verá reflejado a largo plazo.

Propósito: Es el resultado esperado una vez finalizado la ejecución del proyecto. Es el objetivo del programa, la razón de ser del mismo, es por ello que cada programa debe contener un solo propósito. Indica el efecto directo que el programa se **propone alcanzar sobre la población objetivo o área de enfoque.**

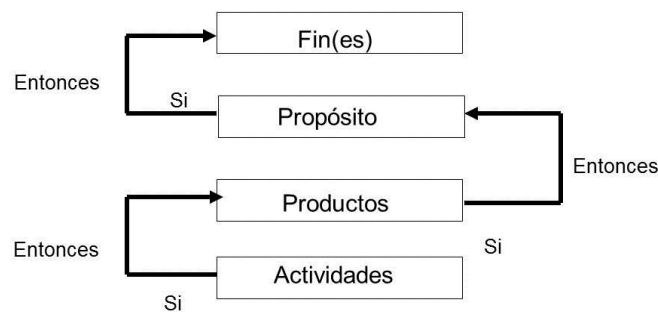
- **Componentes:** Son los productos o servicios que deben ser entregados durante la ejecución del programa, deben de ser necesarios y suficientes para el logro del propósito, dentro del presupuesto asignado.
- **Actividades:** Son las principales acciones y recursos asignados para producir cada uno de los componentes. Implican la utilización de recursos, deben estar en orden cronológico y agrupados por componente.

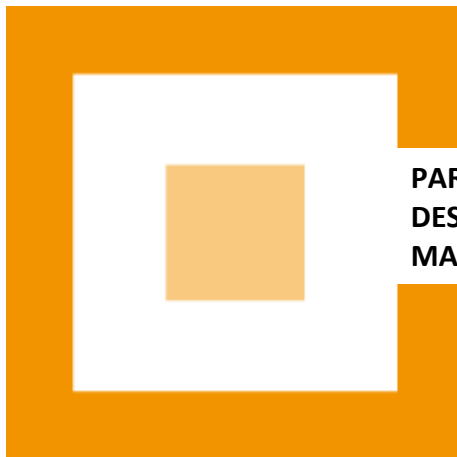
MATRIZ DE INDICADORES DE RESULTADO (MIR)

Resumen narrativo	Indicadores	Medidas de verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades	Presupuesto		

Como su nombre lo indica, es una matriz de marco lógico, debido a que presenta lógica en su planteamiento. Dicha matriz se construye de forma tal que se pueden examinar los vínculos causales de abajo hacia arriba entre los niveles de objetivos, construyéndose así **la lógica vertical** (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2005), en el siguiente diagrama se puede observar los condicionamientos para que suceda el nivel superior siguiente iniciando por las actividades, hasta lograr los fines.

La lógica vertical de un proyecto:





**PARTE 3: ESTRUCTURA DE LA CARTA
DESCRIPTIVA BAJO LA METODOLOGÍA DEL
MARCO LÓGICO**





CARTA DESCRIPTIVA

La carta descriptiva de las distintas áreas de la Secretaría de Educación Pública de Hidalgo, se estructura en 5 rubros o apartados, cada apartado contiene subrubros que son los indicadores a completar por los directivos y personal encargado de estructurar la Carta:

1. Alineación (3 cuartillas)
2. Misión y Visión (1 cuartilla)
3. Diagnóstico (6 cuartillas)
4. Análisis del problema (2 cuartillas)
5. Matriz del marco lógico

1.- Alineación

Es la vinculación directa que el proyecto de área tiene con el Plan Estatal de Desarrollo, el Plan Sectorial a nivel estatal y a nivel nacional el Plan Nacional de Desarrollo y sus respectivos Planes Sectoriales. Estos planes también dan respuesta a una serie de acuerdos internacionales, por lo que es necesario hacer una revisión de los principales acuerdos internacionales firmados y ratificados por el Estado mexicano y que tienen un impacto directo en el ámbito educativo:

- Pacto Interamericano de Derechos Económicos Sociales y Culturales.
- Conferencia Mundial sobre educación para todos.
- Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad.
- Convención sobre todas las formas de discriminación contra las mujeres (CEDAW).
- Convención sobre los Derechos del Niño.

Entre otras que pueden atribuirse directamente a actividades específicas del Sistema Educativo Nacional, para mayor información remitirse al sitio web de la Secretaría de Educación Pública o visitar http://www.sep.gob.mx/es/sep1/XIII_Tratados_y_Convenios_Internacionales#.Ub8rXOfpWuk directamente el link:

2.- Misión y Visión

Estos dos elementos son propios de la planeación estratégica, pero que es retomada para tener clara la situación que las áreas o instancias deben hacer cotidianamente (misión) para arribar a un escenario posible con dichas acciones (visión).

La misión y visión son elementos de la administración organizacional que causan cierta confusión en su redacción, **la misión** responde a las preguntas ¿Quiénes somos, qué hacemos, para quiénes lo hacemos y qué efectos o resultados finales esperamos?

***Ejemplo:** Evaluar de manera sistemática y permanente, con honestidad, equidad, transparencia y legalidad a alumnos y docentes de Educación Básica y Media Superior del Estado de Hidalgo.*



Por su parte, **la visión** debe responder a las siguientes preguntas: ¿Qué tratamos de conseguir?· ¿Cuáles son nuestros valores?· ¿Cómo produciremos resultados?· ¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?· ¿Cómo conseguiremos ser competitivos?

Ejemplo: Ser una instancia en el Estado que incida en la evaluación de la calidad y mejora continua de los procesos educativos, a través de programas de evaluación que cumplan con estándares nacionales e internacionales, generando los diagnósticos que permitan la toma de decisiones en materia educativa.

3.- Diagnóstico

El diagnóstico es el apartado que permite conocer de manera clara la situación en la que se encuentran las áreas, las instancias así como los Organismos Públicos Descentralizados de la Secretaría de Educación Pública de Hidalgo, de acuerdo con sus raíces etimológicas proviene del griego *dia* que significa **a través de** y de *gignoskein* que significa **conocer**; por lo tanto diagnóstico significa conocer a través de algo; aunque el término proviene en sus inicios de la medicina y se aplicó principalmente a las enfermedades, actualmente se aplica y se ha resignificado a otras áreas, por esto entenderemos al diagnóstico como la afirmación de un problema (conocerlo) a través del análisis de distintas manifestaciones de éste en un grupo social o una unidad administrativa.

Para afirmar el problema se plantearán distintos aspectos como **los antecedentes, el contexto demográfico, la descripción del área o la unidad administrativa, las acciones realizadas durante el ciclo escolar anterior inmediato, el análisis de los involucrados y, definir el problema.**

- a) Los **antecedentes**: es un apartado con información relevante que se refiere a tres situaciones:
1. Los momentos históricos relevantes que dieron forma a las áreas, a la configuración actual de las funciones que realiza.
 2. Aborda las normas jurídicas que fueron modelando las actividades del área, leyes generales, estatales, reglamentos de leyes generales o leyes estatales así como acuerdos secretariales, en este caso es indispensable enmarcar las leyes en educación del Estado así como su reglamento.
 3. En caso de que las áreas que no se cuente con un marco histórico (sean de reciente creación) o sean programas que el marco jurídico son instrucciones del Secretario de Educación o del Gobernador del Estado, será necesario plantear las razones por las cuáles se crea el área.

Preguntas guía:

- ¿Qué hechos históricos han dado origen a lo que actualmente es y hace el área a la que pertenecemos?
- ¿Hay momentos históricos como movimientos sociales, declaración de leyes, acuerdos secretariales que definieron las acciones que realizamos en el área? ¿Cuáles?



- ¿Qué normas jurídicas fundamentan el trabajo del área, pueden ser reglamentos o leyes estatales?
- ¿Cuáles fueron las causas por las cuáles se creó el área, cuenta con su decreto de creación o sólo es una decisión política? Favor de describir.

El apartado de antecedentes, debe ser el documento que muestre a la unidad administrativa desde los aspectos legales e instituidos desde la normatividad, además de mostrar su devenir histórico, con las fechas y aspectos coyunturales que hayan dado forma al quehacer de la unidad administrativa e incluso al nacimiento y desarrollo de la misma

- b) El **contexto Demográfico**: se refiere a la población a la que atiende de manera directa o indirecta: alumnos, docentes, personal, escuelas, familiares, áreas administrativas, presidencias municipales; para explicar mejor la información debe estar desagregada, en el caso de la población por edad de atención, sexo y algunos otros datos que fueran relevantes para su atención (discapacidad, marginalidad, datos étnicos, migración, etc); en caso de que sean planteles o docentes, desagregarla por regiones del Estado de Hidalgo; de preferencia desagregar la información por tipos de educación (abierto, a distancia, escolarizada, para adultos..etc) por nivel, si es básico, medio superior o superior).

Para el caso de las áreas administrativas: los docentes que se atienden, personas de la población, padres de familia, organizaciones de la sociedad civil, dependencias con las que se tiene que trabajar e incluso personal de la SEPH.

Basar su información con datos oficiales, algunos datos se pueden extraer en:

<http://www.conapo.gob.mx/>

<http://poblacion.hidalgo.gob.mx/>

<http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/hgo/poblacion/educacion.aspx?tema=me&e=13>

<http://intranet.e-hidalgo.gob.mx/seph/>

<http://www.coneval.gob.mx/Paginas/principal.aspx>

<http://web.coneval.gob.mx/coordinacion/entidades/Paginas/Hidalgo/principal.aspx>

Preguntas guía:

- ¿Quién o quiénes son las personas o áreas beneficiadas con las actividades del área donde laboramos?
- ¿La población beneficiaria de manera directa, se puede desagregar por edades y tipo de sexo? Favor de describir y no esquematizar en tablas debido a que no pueden copiarse al sistema de POA u otros sistemas es mejor que los redacten en forma de prosa
- ¿La población beneficiaria o que atendemos de manera directa o indirecta, cuáles son las cantidades y rangos de edad, así como su nivel educativo?
- ¿Qué características demográficas se puede agregar a la población que influya en las actividades que realiza el área? (sexo, la edad, el estado marital, el nivel de instrucción, la ocupación entre otras).



- ¿La población beneficiada de manera directa o indirecta, puede contextualizarse en regiones o en municipios específicos? Favor de detallar.

c) **Descripción del área o unidad administrativa** este apartado es un relato donde es necesario describir las **actividades que se realizan en el área**, su relación con los **Acuerdos 592 y 593**, para el caso de Educación Básica y para los Organismos Públicos Descentralizados sectorizados a la SEPH deben considerar los **Programas de Desarrollo Institucional**, así como **datos importantes** que puedan evidenciar **su impacto**; es importante **contextualizar los problemas** que se van observando; es decir, anotar el desarrollo de las actividades progresivas del área, procurar no caer en los aspectos de “deber ser”, evitar copiar párrafos de los reglamentos, incluir sólo los procesos de los que el personal tiene conocimiento, pero relatando en que aspectos se presentan los problemas.

• **Ejemplo:**

Primaria indígena, se ocupa de prestar servicios educativos a los grupos étnicos náhuatl, hñahañu y tepehua, distribuidos en 39 municipios, de los cuales 24 son considerados como marginados y 15 de alta marginación en el estado de Hidalgo. Este servicio, actualmente está conformado por 9 Jefaturas de Sector, 62 zonas escolares, 611 Centros Educativos, clasificados de la siguiente forma: 147 escuelas unitarias, 149 escuelas bidocente, 103 escuelas tridocentes, 47 escuelas tetradocentes, 31 escuelas pentadocentes y 128 escuelas de organización completa con una cobertura de 41595 alumnos clasificados en 21 mil 141 hombres y 20 mil 454 mujeres atendidos por 2 mil 552 docentes.

De acuerdo a estos datos, las escuelas unitarias en su totalidad representan el 79% en la educación Primaria Indígena. Esta situación genera necesidades de atención diversificadas a los alumnos multigrados lo que conlleva para el nivel educativo reorientar continuamente sus acciones tanto pedagógicas, de organización y de formación permanente. Esta característica de la educación indígena define de manera sustentada a la escuela como un espacio de oportunidades para los alumnos de preescolar y primaria cuyo base se establece en el acuerdo 592 que a la letra dice: La Articulación de la Educación Básica es el inicio de una transformación que generará una escuela centrada en el logro educativo al atender las necesidades específicas de aprendizaje de cada uno de sus estudiantes, para que adquieran las competencias que permitan su desarrollo personal; una escuela que al recibir asesoría y acompañamiento pertinentes a las necesidades de la práctica docente cotidiana genere acciones para atender y prevenir el rezago, y constituya redes académicas de aprendizaje donde todos los integrantes de la comunidad escolar participen del desarrollo de competencias que permiten la autonomía en el aprendizaje y la participación en los procesos sociales. Esta característica de articulación se establece desde los inicios de la educación indígena y hoy se fortalece con este Acuerdo institucional, educativo y político. (Fragmento de carta descriptiva de Educación indígena)

Preguntas guía:

- ¿Qué procesos (actividades) se desarrollan en el área donde laboramos? Mencionar y detallar en que consiste cada una.

- ¿Qué subáreas dependen o forman parte de la instancia administrativa? ¿Cuáles son las actividades de cada una de esas subáreas?
- ¿Cuántas personas se incluyen en los procesos de las áreas? Mencionar el número de personas, desagregados por sexo, formación académica.
- ¿Qué problemas se presentan en los distintos procesos que se realizan en el área donde laboramos?, explicar en qué consisten y como afectan los procesos.
- ¿Qué situaciones o procesos se encuentran fortalecidos en las distintas áreas o subáreas que integran la instancia administrativa?

d) Principales acciones realizadas por el área

Este apartado, implica la estructura de un informe de **acciones de impactos** obtenidos en el ciclo inmediato anterior, esto permite identificar los avances o retos que puedan presentarse.

e) Análisis FODA

En este punto es importante, realizar un análisis del ambiente externo y del ámbito interno de la organización a través de la revisión de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, que pudiera presentar el programa.

f) Análisis de los involucrados

El análisis de involucrados implica:

- Identificar todos aquellos que pudieran tener interés o que se pudieran beneficiar directa e indirectamente (pueden estar en varios niveles, por ejemplo, local, regional, nacional)
- Investigar sus roles, intereses, poder relativo y capacidad de participación.
- Identificar su posición, de cooperación o conflicto, frente al proyecto y entre ellos y diseñar estrategias con relación a dichos conflictos.
- Interpretar los resultados del análisis y definir cómo pueden ser incorporados en el diseño del proyecto, para esto se apoyará con el siguiente esquema:

ACTORES (grupos o individuos)	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS	CONFLICTOS POTENCIALES	INTERES EN UNA ESTRATEGIA
¿Qué áreas, grupos de personas, personas, público se relacionan directamente con el problema?	¿Cuál es el problema que cada sector de la población o gubernamental percibe? La situación problemática es percibida de distinta manera, desde los diferentes actores.	¿Cuáles son los mandatos de cada sector, en caso de no tener, que beneficios obtiene el actor al estar la problemática o al darle solución?	¿Qué conflictos entre los grupos se pueden generar con la intervención para solucionar el problema?	¿Qué grupos o personas pueden ser aliados y quiénes pueden afectar la problemática en sentido negativo?



1. Grupos: identificar los grupos directa o indirectamente involucrados o afectados positiva o negativamente por el problema de desarrollo y su posible solución.

Una situación clave para el análisis es priorizar los involucrados / seleccionar los grupos teniendo en cuenta: que fuerza/poder tienen; que tan importantes son; que grado de involucramiento pueden tener con relación a la problemática o a una posible solución.

2. Problemas percibidos: identificar como cada grupo percibe las dificultades y causas del problema o problemas.
3. Recursos y mandatos: identificar los recursos que cada grupo puede aportar para resolver un problema y/o para apoyar u oponerse a una posible solución; así como los mandatos en el caso de grupos constituidos como organizaciones formales, aquí se anotan las misiones de cada una de las dependencias o actores, en caso de no existir se anotan las intenciones u obligaciones sociales. (para el caso de los alumnos, su mandato es acudir a la escuela y ser partícipe de las actividades y solución de todos los problemas de una escuela).
4. Conflictos potenciales: analizar la existencia de posibles conflictos entre los grupos.

Actores (Grupos o individuos)		Problema percibido	Recursos, mandatos o intenciones.	favorece		Perjudica	
Actor	Cantidad+ actor+ característica del actor			Si	No	Si	No
Gobernador del Estado							
Dependencia de Gobierno del Estado diferente de la SEP-H							
Secretario de Educación Pública							
Subsecretario (a)							
Dirección General							
Dirección de área							
Jefatura de departamento u oficina							
Jefatura de sector							
Supervisión escolar							
Dirección (es) de escuela (especificar tipo y							



nivel)							
Docentes (especificar tipo y nivel)							
Alumnado (especificar tipo y nivel)							
Familiares del alumnado							
Organizaciones de la sociedad civil							
Presidencias municipales							
Medios de comunicación							
Otros (especificar)							

Beneficiarios Directos	Hombres	Mujeres	Total

Condición Específica de los beneficiarios directos	Hombres	Mujeres	Total
Con discapacidad			
Sobresalientes			
Población Indígena			
Jornaleros migrantes			
Inmigrantes extranjeros			
Población callejera			
Madres jóvenes y jóvenes embarazadas			
Alumnado en Hospitales			
Personas privadas de su libertad			
Otros			

4. Análisis del problema

<p>Problemática general del problema</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Definir claramente la población. - Definir área o lugar donde se desarrolla el problema. - Identificar la situación que afecta a la población. - Identificar la recurrencia. - Identificar temporalidad <p>Tip: para identificar la problemática real, debemos partir del análisis de los involucrados con las recurrencias, analizando y agrupando para su redacción.</p> <p>Nota: Una vez definida la problemática se procede a elaborar el árbol de causas y consecuencias. No tener identificada la problemática nos lleva a plantear la planeación forzada a los resultados.</p>	<p>¿Cuál es la población que presenta el problema?</p> <p>¿A qué lugar o área pertenece la población?</p> <p>¿Cuál es la situación que afecta a la población?</p> <p>¿Cuál es la recurrencia y temporalidad en la que se ha dado este fenómeno?</p>
--	---	---

Árbol de problemas

¿Cómo hacer un árbol de problemas?

A partir del diagnóstico:

1. Identificar el problema central:

- Obtenga un consenso respecto a la formulación del problema central
- Formule los problemas (percibidos por los involucrados) como un estado negativo. La formulación debe ser clara y sin ambigüedades.
- Identifique sólo los problemas existentes - no los posibles o potenciales.



- Un problema no es la ausencia de una solución - es un estado negativo existente.
Ejemplo:
Falso: Falta de talleres para fortalecer a los docentes.
Correcto: Docentes con pocos recursos formativos.
- Seleccione un Problema Central:
 - ✓ Se define como una carencia o déficit
 - ✓ Se presenta como un estado negativo
 - ✓ Es una situación real no teórica
 - ✓ **Se localiza en una población objetivo bien definida**
 - ✓ **No se debe confundir con la falta de un servicio específico**

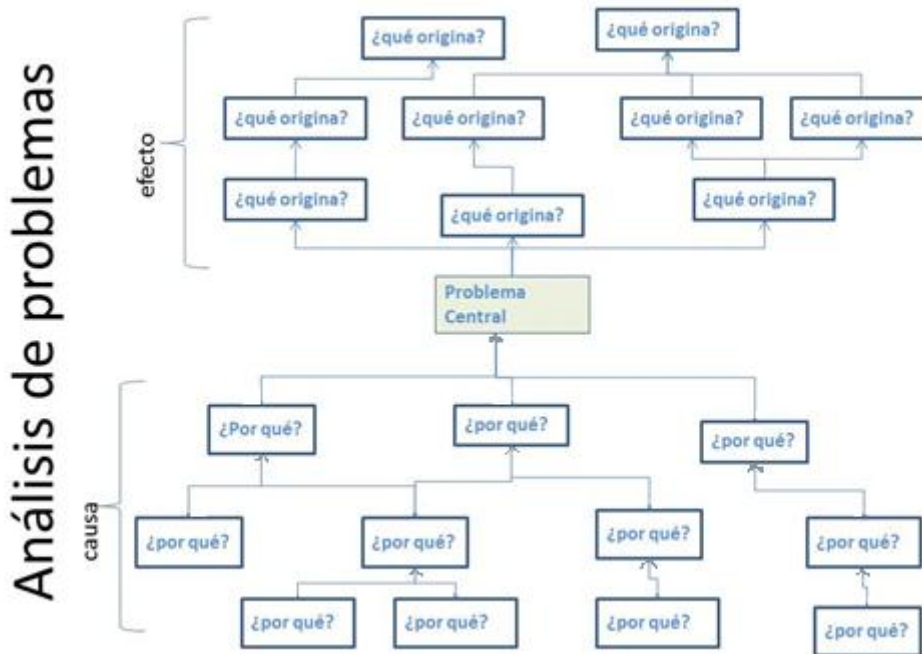
2. Identifique las **causas** que dan origen al problema

- La secuencia debe iniciarse con las más directamente relacionadas con el Problema Central
- De preferencia identifique unas pocas causas que luego van desagregando e interrelacionando
- Para obtener las causas, pregúntese ¿por qué sucede lo que está señalando? La respuesta debe encontrarse en el nivel inmediato inferior
- Identifique todas las causas, aun cuando alguna de ellas no sean modificables.
- Continúe colocando otros problemas percibidos que son causas de los problemas que recién colocó hasta llegar a problemas “raíces” muy específicos.
- Identifique todas las interrelaciones que las **causas** encontradas pudieran tener utilizando líneas con flechas en dirección hacia arriba.
-

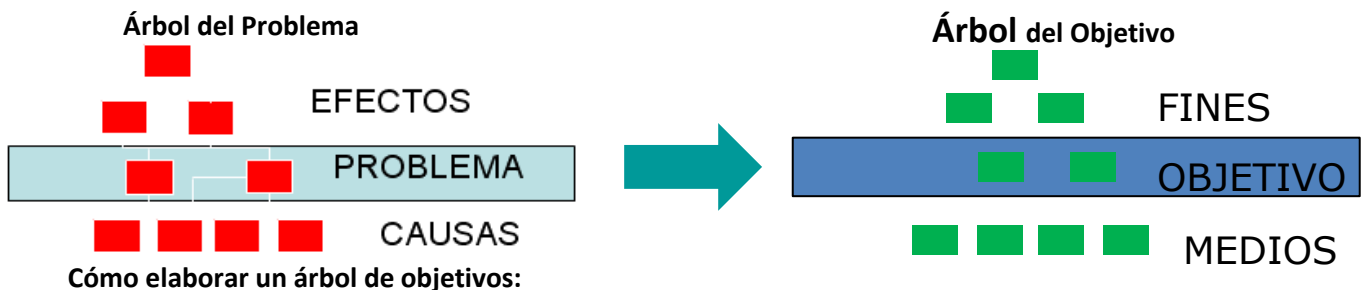
3. Identifique los efectos que produce el problema

- Los efectos son una secuencia que va de lo más inmediato o directamente relacionado con el Problema Central, hasta niveles más generales
- Para obtener los efectos, pregúntese ¿Qué consecuencias tiene mi problema? La respuesta debe encontrarse en el nivel inmediato superior.
- Determine si algunos problemas percibidos son efectos del problema de desarrollo y colóquelos en la parte superior del problema central.
- La secuencia se detiene en el instante en que se ha identificado efectos suficientemente importantes como para justificar la intervención que el programa o proyectos imponen. (Alineado a una política pública)
- Posteriormente, identifique las relaciones causa-efecto (Problemas: B es causado por A).
- Identifique todas las interrelaciones que los efectos encontrados pudieran tener utilizando líneas con flechas en dirección hacia arriba.

4. Revise el árbol y verifique su validez e integridad.



Árbol de Objetivos



Cómo elaborar un árbol de objetivos:

- Traducir el problema Central del Árbol de Problemas en el Objetivo Central del proyecto
- Formule todas las condiciones del árbol de problemas en forma de condiciones positivas que son deseadas y realizables en la práctica; es decir como objetivos.
- Analizar ¿a través de qué medios es posible alcanzar este fin?
- Si es necesario: modifique las formulaciones; en ambos árboles
- Muestre las relaciones medio-fin utilizando líneas con flechas (Objetivos: X es medio para el logro de Y).
- Examine las relaciones de medios-fines establecidas para asegurarse de la validez e integridad del árbol. Y realizar las modificaciones que sean necesarias en **ambos árboles**.

Selección de alternativa:

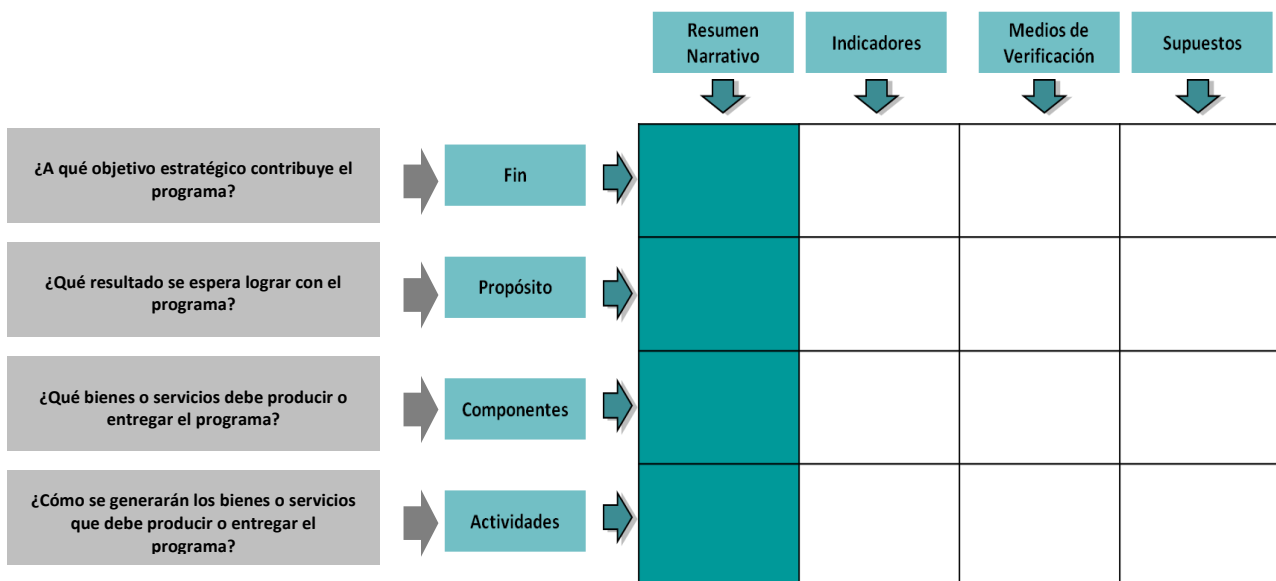
1. Identifique diferentes conjuntos de medios del Árbol de Objetivos que pueden ser estrategias potenciales.

2. Considere las alternativas a la luz de los criterios que defina el equipo de gestión, tales como recursos disponibles, la viabilidad política, los intereses de los beneficiarios, sustentabilidad, el impacto social, costo total, sostenibilidad, lecciones aprendidas.
3. Realice los estudios pertinentes para el tipo de operación considerada: económico, social, ambiental, de género, institucionales, etc.
4. Tome una decisión sobre la estrategia o combinación de estrategias (alternativas) más apropiadas para el proyecto.

5. Matriz de marco lógico

La Matriz de Marco Lógico presenta en forma resumida los aspectos más importantes del proyecto. Posee cuatro columnas que suministran la siguiente información:

- Un resumen narrativo de objetivos y las actividades.
- Indicadores (Resultados específicos a alcanzar).
- Medios de Verificación.
- Supuestos (factores externos que implican riesgos).

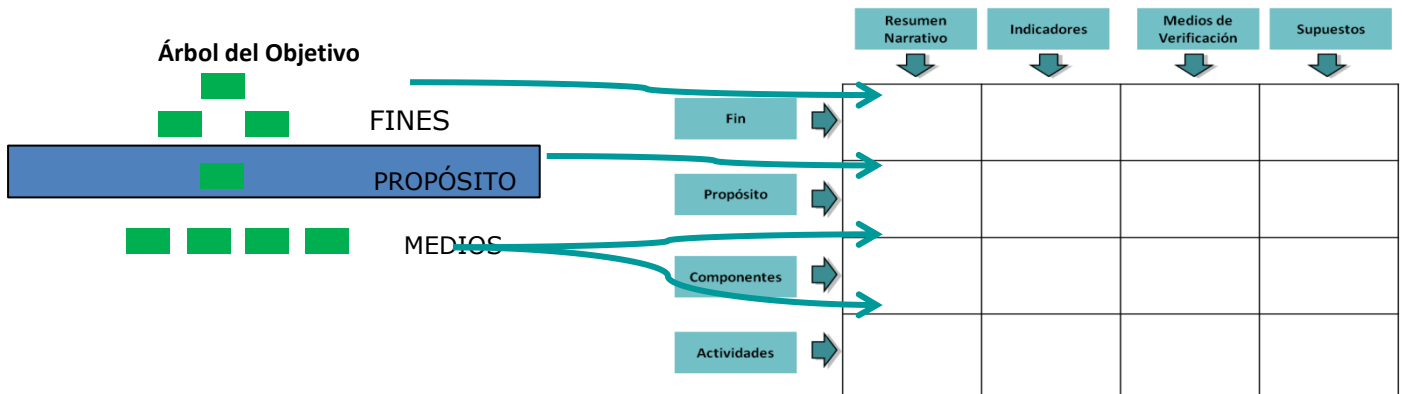


I. Resumen Narrativo

Podemos recurrir al árbol de objetivos para la definición de los distintos niveles del resumen narrativo de la MIR

En general:

- los **fin**es nos ayudarán a definir el **Fin del programa**,
- el **objetivo central** se constituirá en el **Propósito**,
- los **medios** nos ayudarán en la definición de los **Componentes y Actividades**



➤ **Fin**

¿Por qué el proyecto es importante para los beneficiarios y la sociedad? ¿De qué manera contribuirá al logro de un objetivo mayor, alineado a las políticas públicas vigentes?

➤ **Propósito**

¿Por qué el proyecto es necesario para los beneficiarios? ¿Cuál es el objetivo central del programa, único y concreto? ¿Qué se quiere lograr?

➤ **Componentes (resultados)**

¿Qué entregará el proyecto? ¿Cuáles son los bienes y/o servicios que el programa entregará?

➤ **Actividades**

¿Qué se hará? ¿Cómo se llevarán a cabo esos bienes o servicios? ¿qué acciones se deben implementar para producir los bienes y servicios?

Se recomienda usar el siguiente lenguaje:

Fin	El qué: contribuir a un objetivo superior	Mediante / a través de	El cómo: la solución del problema
	<i>Ejemplo</i>		
	Contribuir a la generación y ocupación de empleos mejor remunerados	mediante	la disminución de la deserción en educación media y media superior de los estudiantes de escasos recursos
Propósito	Sujeto: Población o área de enfoque	Verbo en presente	Complemento: resultado logrado
	<i>Ejemplo</i>		
	Los jóvenes de familias de escasos recursos	tienen	un bajo índice de deserción escolar en educación media superior
Componentes	Productos terminados o servicios proporcionados	Verbo en participio pasado	

	<i>Ejemplo</i>	
	Incorporación de los jóvenes en edad temprana al mercado laboral	disminuida
Actividades	Sustantivo derivado de un verbo	Complemento
	<i>Ejemplo</i>	
	Entrega	de apoyo económico a estudiantes de familias con escasos recursos

II. Indicadores

Para completar la matriz, surgen los indicadores, estos se definen como las **variables o factores cuantitativos o cualitativos que proporcionan un medio sencillo y fiable para medir logros**, reflejar los cambios vinculados con una intervención o ayudar a evaluar los resultados de un organismo de desarrollo” (OECD/DAC).

- Si se puede medir, se puede administrar y mejorar.
- Los Indicadores deben expresarse en términos de cantidad, calidad y tiempo (lugar y grupo objetivo).
- Los indicadores al nivel del Propósito miden el efecto directo que resulta del uso de los productos.

Indicadores Cuantitativos: miden el cambio en términos numéricos tales como número, porcentajes, frecuencia, tasa, proporción, etc.

- Porcentaje y/o número de niños y niñas que mejoran en la prueba ENLACE
- Número y/o porcentaje de hombres y mujeres padres de familia que incrementan su asistencia a las reuniones.

Indicadores Cualitativos: reflejan los juicios, opiniones, percepciones o actitudes de las personas. Pueden expresarse en términos de satisfacción, percepción, aplicabilidad, etc.

- Satisfacción de las y los beneficiarios (mujeres y hombres) con la atención del personal docente de las escuelas.
- Interés de la comunidad (hombres y mujeres) en las actividades del proyecto escolar.

Para expresar un indicador, es necesario definirlo a partir de su nombre el cuál expresa la denominación precisa con la que se distingue al indicador, no repite al objetivo.

- Debe ser claro y entendible en sí mismo, pero no presentarse como definición.
- No contiene el método de cálculo, pero debe ser consistente con el mismo.
- Debe ser único y corto: máximo 10 palabras (sugerido). El nombre, además de concreto, debe definir claramente su utilidad.
- El nombre del indicador no debe reflejar una acción; no incluye verbos en infinitivo.



Ejemplo de indicadores:

Noción o Relación Aritmética	Complemento
Porcentaje	De escuelas primarias atendidas
Promedio	De escuelas con mantenimiento preventivo realizado
Tasa	Deserción de alumnos de nivel secundaria.
Índice	de Desarrollo Humano

I. Indicadores de fin y de propósito

Aunque hay varios indicadores potenciales de resultados esperados, la matriz de marco lógico debe especificar la cantidad mínima necesaria para concluir que el Propósito se ha logrado.

En algunos proyectos, como los de sectores sociales, puede ser difícil encontrar indicadores mensurables. A veces es necesario utilizar indicadores indirectos. Sin embargo, la disponibilidad de indicadores mensurables obviamente no debe determinar el diseño del proyecto.

II. Indicadores de los componentes

Los indicadores de los Componentes son descripciones breves de los estudios, capacitación y obras físicas que suministra el proyecto. La descripción debe especificar cantidad, calidad y tiempo.

Por ejemplo, un proyecto de educación podría especificar 10 escuelas técnicas, ubicadas en ciudades específicas, cada una con una capacidad de 1.000 estudiantes por año, y con el equipamiento especificado por las normas (o consignado en el anexo al informe de proyecto).

III. Indicadores de actividades

Pueden medir el presupuesto que se asigna a una actividad, el cumplimiento de la actividad o la gestión de la misma.

➤ **Elementos del Indicador**

a) Nombre del indicador.

Es la expresión que identifica al indicador y que manifiesta lo que se desea medir con él.

Recomendaciones:

- ✓ El nombre expresa la denominación precisa con la que se distingue al indicador, no repite al objetivo.
- ✓ Debe ser claro y entendible en sí mismo, pero no presentarse como definición

- ✓ No contiene el método de cálculo, pero debe ser consistente con el mismo.
- ✓ Debe ser único y corto: máximo 10 palabras.
- ✓ No debe reflejar una acción; no incluye verbos en infinitivo.

b) Definición del indicador

Debe precisar **qué se pretende medir** del objetivo al que está asociado; debe ayudar a entender la utilidad, finalidad o uso del indicador. **No debe repetir el nombre del indicador ni el método de cálculo**, la definición debe ser utilizada para explicar **brevemente** y en términos sencillos, qué es lo que mide el indicador.

c) Método de Cálculo

Determina **la forma en que se relacionan las variables establecidas** para el indicador. Y poder llevar a cabo un monitoreo y evaluación mas acercados a la realidad. Cabe mencionar que hay distintas formas de relacionarse. Dicha relación se puede representar con formulas Ejemplo:

Porcentaje:

$(\text{Número de capacitaciones realizadas en el ciclo escolar 2012-2013} / \text{Número de capacitaciones programados para el ciclo escolar 2012-2013}) * 100$

Promedio:

$(500 \text{ Alumnos de zona escolar 030} + 300 \text{ Alumnos de zona escolar 035} + 100 \text{ de zona escolar 039}) / 3$
de zonas escolares

Tasa:

$(\text{Tasa Neta de Matrícula al nivel educativo h en el año escolar t} / \text{Matrícula de la población del grupo de edad a en el nivel de enseñanza h en el año escolar t}) * 100$

d) Dimensión

Dimensión	Descripción	Ejemplo	Aplica preferentemente a:
Eficacia	Mide el nivel de cumplimiento de los objetivos.	Tasa de deserción de la Educación Media Superior	<ul style="list-style-type: none"> • Fin • Propósito • Componente • Actividad
Eficiencia	Busca medir qué tan bien se han utilizado los recursos en la producción de los resultados.	Promedio de estudiantes que desertan de la Educación Media Superior por maestro que da clases en ese nivel	<ul style="list-style-type: none"> • Propósito • Componente • Actividad
Calidad	Busca evaluar atributos de los bienes o servicios producidos por el programa respecto a normas o referencias externas.	Porcentaje de estudiantes egresados de Educación Media Superior con buen rendimiento (9-10 promedio)	<ul style="list-style-type: none"> • Componente
Economía	Mide la capacidad para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros.	Porcentaje del costo de pasaje que es subsidiado	<ul style="list-style-type: none"> • Componente • Actividad



e) Unidad de Medida

Hace referencia a la determinación concreta de la forma en que se quiere expresar el resultado de la medición al aplicar el indicador.

- La unidad de medida deberá corresponder, invariablemente, con el método de cálculo del indicador y con los valores expresados en la línea base y las metas.
- En el caso de los indicadores cuyo método de cálculo resulta en un porcentaje, índice, proporción y, por ende, el valor de la meta esté expresado en términos relativos, la unidad de medida deberá referirse a una noción estadística, pero no a una unidad absoluta.

Indicador	Unidad de medida	Método de cálculo
Porcentaje de polígonos hábitat atendidos	Porcentaje	Ejemplos: (Número de polígonos hábitat atendidos/Número total de polígonos hábitat identificados) x 100
Tasa de ahorro con la canasta básica	Porcentaje	(Precio de la canasta básica en el mercado local/precio de la canasta básica en tiendas Diconsa)-1)x100
Índice de Desarrollo Humano	Índice	Método establecido por las Naciones Unidas que incluye la medición de tres dimensiones: Salud, educación e ingreso. Se anexa documento con el método de cálculo.

f) Frecuencia de Medición

Hace referencia a la **periodicidad en el tiempo con que se realiza la medición del indicador** (periodo entre mediciones).

- **Indicadores de Fin:** Sexenal (mínimo anual).
- **Indicadores de Propósito:** Anual
- **Indicadores de Componente:** Trimestral
- **Indicadores de Actividad:** Trimestral

g) Línea Base

Es el valor del indicador que se establece como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento.

El **registro** del valor de la línea base y del año al que corresponde esa medición es **obligatorio para todos los indicadores**. En caso de que el indicador sea de nueva creación y no pueda establecerse la línea base, se tomará como línea base el primer resultado alcanzado en el ejercicio fiscal en curso (anual) con el que se cuente, mientras tanto se informará como **no disponible** (en las metas intermedias de dicho ejercicio).

Ejercicio fiscal en curso	Línea base		Meta del Ejercicio fiscal en curso	Resultado alcanzado en el ejercicio en curso
	Valor	Año		
2008	N.D.	N.D.	5,000,000	5,100,000
2009	5,100,000	2008	5,500,000	En curso

h) Meta

Las metas permiten establecer límites o niveles máximos de logro, comunican el nivel de desempeño esperado por el programa, y permiten enfocarla hacia la mejora. Al establecer metas, se debe:

- Asegurar que son cuantificables.
- Asegurar que están directamente relacionadas con el objetivo.

La meta que se determine debe:

- Estar **orientada a mejorar** en forma significativa **los resultados e impactos** del desempeño institucional, es decir debe **ser retadora**.
- **Ser factible de alcanzar** y, por lo tanto, ser realista respecto a los plazos y a los recursos humanos y financieros que involucran.

Debe seleccionarse solamente una opción del tipo de valor (absoluto o relativo), y éste debe estar en términos de la unidad de medida del indicador, guardando consistencia con el método de cálculo y el nombre del indicador.

i) Tipo de Meta

- ✓ **Relativa:** representa un valor porcentual. Ejemplo: 50% de alumnos atendidos
- ✓ **Absoluto:** de un número real. Ejemplo: 10,000 alumnos atendidos

j) Clasificación de la meta:

- ✓ **Acumulada:** La meta anual es dividida entre los trimestres. Ejemplo:

Trimestre	1er trimestre Enero-Marzo	2do trimestre Abril-Junio	3er trimestre Julio-Septiembre	4to trimestre Octubre-Diciembre	Meta Anual
Meta	3	2	2	3	10

- ✓ **Constante:** La meta se mantiene en todos los trimestres. Ejemplo:

Trimestre	1er trimestre Enero-Marzo	2do trimestre Abril-Junio	3er trimestre Julio-Septiembre	4to trimestre Octubre-Diciembre	Meta Anual
Meta	10	10	10	10	10

- ✓ **Especial:** Una meta constante debe cambiar en un periodo determinado, como el cambio de ciclo escolar. Ejemplo:

Trimestre	1er trimestre Enero-Marzo	2do trimestre Abril-Junio	3er trimestre Julio-Septiembre	4to trimestre Octubre-Diciembre	Meta Anual
Meta	9	9	10	10	10

- ✓ **Unitaria:** La meta solo se da en un solo trimestre. Ejemplo:

Trimestre	1er trimestre Enero-Marzo	2do trimestre Abril-Junio	3er trimestre Julio-Septiembre	4to trimestre Octubre-Diciembre	Meta Anual
Meta	0	10	0	0	10

k) Calendarización de la meta

Las metas del ciclo presupuestario en curso (calendarios) deberán registrarse de manera acumulada durante el año, con relación a los valores de la meta anual. En caso de indicadores cuyo método de cálculo resulta en un porcentaje, el denominador deberá tener preferentemente el mismo valor al de la meta anual, a lo largo del calendario.

Si la meta anual tiene valor, es obligatorio el registro de un calendario para el ciclo, incluyendo los indicadores cuya frecuencia de medición sea anual.

1er trimestre Enero-Marzo	2do trimestre Abril-Junio	3er trimestre Julio-Septiembre	4to trimestre Octubre-Diciembre	Meta Anual
3	2	2	3	10

l) Sentido del Indicador

Hace referencia a la dirección que debe tener el comportamiento del indicador para identificar cuando **su desempeño es positivo o negativo**. Puede tener un sentido **descendente o ascendente**:

- ✓ **Cuando el sentido es ascendente**, la meta siempre será **mayor que la línea base**. Si el **resultado es mayor al planeado**, es representativo de un buen desempeño, y cuando es menor, significa un desempeño negativo.

Ejemplos de indicadores con sentido ascendente: alumnos que mejoran sus resultados en la prueba Enlace



- ✓ **Cuando el sentido es descendente**, la meta siempre será **menor que la línea base**. Si el **resultado es menor a la meta planeada**, es equivalente a un buen desempeño, y cuando es mayor, significa un desempeño negativo.

Ejemplos de indicadores con sentido descendente: Porcentaje de alumnos reprobados

III. Medios de verificación

Pueden incluir los siguientes ejemplos:

- Estadísticas **oficiales** que reflejen los indicadores.
- Material publicado.
- Páginas Web
- Reporte de Supervisión.
- Encuestas y/o sus Reportes
- Informes de auditoría.
- Registros contables.
- Informe de comisión.
- Minutas de Acuerdos Firmadas por participantes.
- Listas de asistencia
- Memorias fotográfica descriptivas
- Memoria videográfica
- Bases de datos
- Padrón de Beneficiarios
- Actas de entrega y recepción
- Oficios de comisión debidamente sellados y requisitados
- Informes de evaluación de instancias externas de certificación
- Convocatorias
- Publicaciones en diario oficial
- Expedientes técnicos

Nota: en caso de no contar con un medio de verificación claro, implementar acciones para generar uno que sea confiable, veraz y objetivo y que evidencie las actividades y el logro del indicador.

IV. Supuestos

Cada proyecto comprende riesgos ambientales, financieros, institucionales, sociales, políticos, climatológicos u otros factores que pueden hacer que el mismo fracase. La matriz de marco lógico requiere que el equipo de diseño de proyecto identifique los riesgos en cada etapa: Actividad, Componente, Propósito y Fin.

El riesgo se expresa como un supuesto que debe ser cumplido para avanzar al nivel siguiente en la jerarquía de objetivos. El razonamiento es el siguiente: si llevamos a cabo las Actividades indicadas y ciertos supuestos se cumplen, entonces produciremos los componentes indicados. Si producimos los Componentes indicados y otros supuestos se cumplen, entonces lograremos el Propósito del proyecto. Si logramos el Propósito del proyecto, y todavía se siguen demostrando los supuestos anteriores, entonces contribuiremos al logro del Fin.

Los supuestos representan un juicio de probabilidad de éxito del proyecto que comparte el equipo de diseño del proyecto, el prestatario, el financiador y el ejecutor, que deben participar en el proceso de diseño del proyecto.

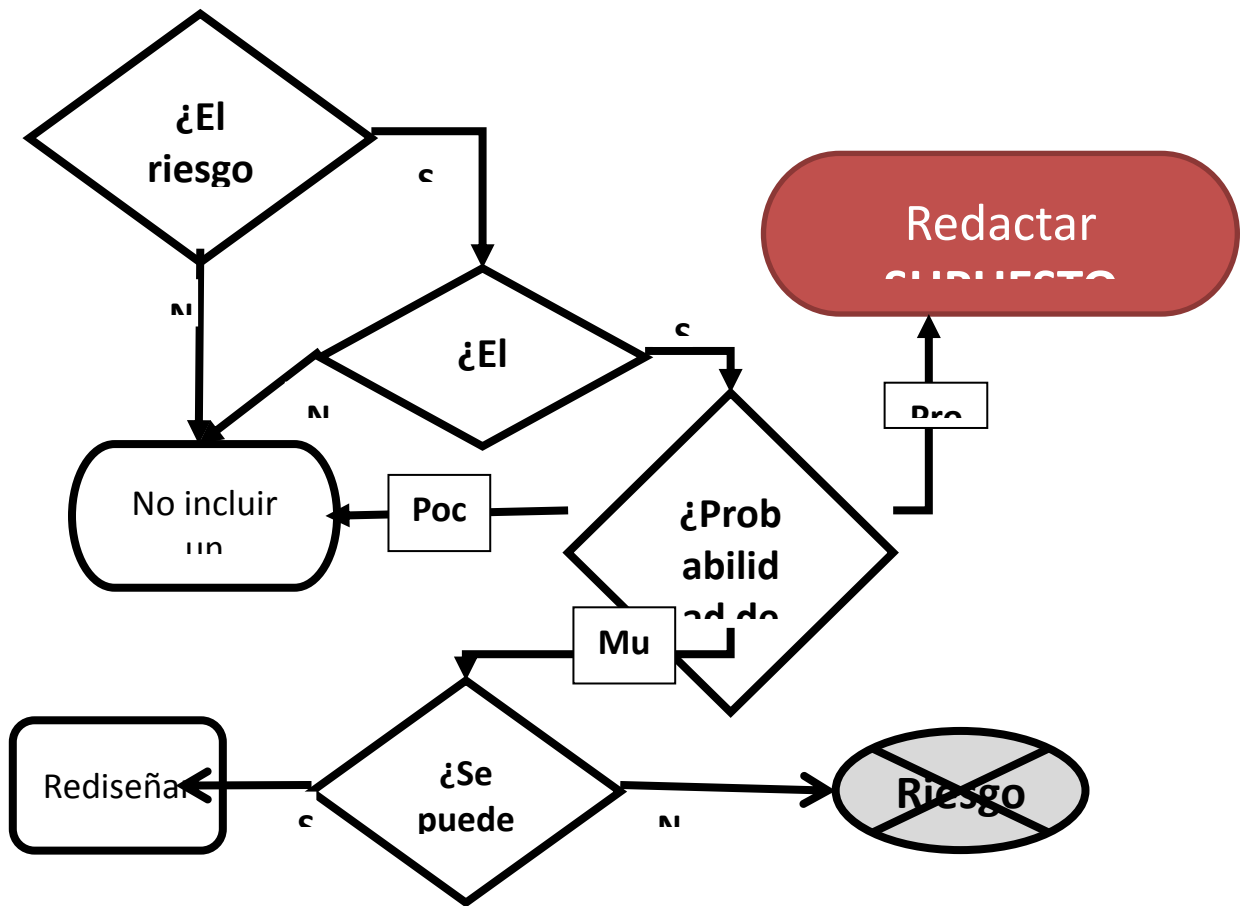
Ejemplo:

Componente

Becas otorgadas a alumnos de excelencia de educación básica

Supuesto:

Los alumnos de educación básica soliciten oportunamente y concluyan el proceso de solicitud de beca (es externo no depende del ámbito del área ejecutora)





Bibliografía

Aldunate, E., & Córdoba, J. (2011). *Formulación de programas con la metodología de marco lógico*. Santiago de Chile: Naciones Unidas. CEPAL.

Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: CEPAL- ONU.

IEXE, Escuela de Políticas Públicas. (Noviembre de 2012). Taller, Metodología del Marco Lógico.

Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). (Octubre de 2004). *Metodología del Marco Lógico - Boletín del Instituto Nro. 15 (L249)*. Recuperado el 12 de Marzo de 2013, de <http://www.eclac.org/ilpes/noticias/noticias/2/37742/boletin15.pdf>

Martínez, R., & Fernández, A. (s.f.). *Árbol de Problema y Áreas de Intervención, Naciones Unidas, CEPAL*. Recuperado el 12 de febrero de 2013, de http://recursos.salonesvirtuales.com/assets/bloques//martinez_rodrigo.pdf

Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile: Naciones Unidas, CEPAL.

Rojas, J. L. (s.f.). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como*. Recuperado el 01 de Agosto de 2013, de <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>:
<http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (s.f.). *El A, B, C del PBR-SED*. Recuperado el 13 de Mayo de 2013, de <http://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/ptp/ServletImagen?tipo=pdf&idDoc=66>

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2010). *Guía para la construcción de indicadores de la matriz de marco lógico*. Recuperado el 13 de Junio de 2013, de Secretaría de Hacienda y Crédito Público:
http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/PEF/Documentos%20Recientes/guia_construccion_mir_imp20100823_20.pdf



Glosario

A

➤ **Actividades**

Acciones emprendidas mediante las cuales se movilizan los insumos para generar los bienes y/o servicios que produce o entrega el Programa presupuestario. Son las principales acciones o recursos asignados para producir cada uno de los Componentes.

➤ **Análisis del problema**

Es el ordenamiento de las causas y los efectos detectados en un esquema tipo 'árbol', donde el problema definido es el punto de partida, el tronco, las causas son las raíces y los efectos la copa. Deben relacionarse entre sí estableciendo causas directas e indirectas. Se realiza con base en los hallazgos de un diagnóstico previo, que contenga evidencia cuantitativa y cualitativa sobre el problema y sus orígenes y consecuencias.

➤ **Armonización Contable**

Se trata del proceso de homogeneización y modernización de los sistemas de información contable para los tres ámbitos de gobierno, donde se contemplan marcos jurídicos similares, principios y normas contables comunes, sistemas de administración financiera, registro contable (incluyendo la descripción completa y estandarizada del patrimonio) y modelos de información de cuentas compartibles (comparables) para controlar, evaluar y fiscalizar las cuentas públicas de manera eficaz y eficiente.

➤ **Auditoría**

Examen crítico y sistemático que comprueba la adecuación a la normatividad contable, financiera y operativa de una empresa o institución, realizado por entes independientes al sujeto auditado.

D

➤ **Definición del indicador**

Precisa qué se pretende medir del objetivo al que está asociado; debe ayudar a entender la utilidad, finalidad o uso del indicador.

➤ **Definición del objetivo**

Es la traducción de causas-efectos en medios-fines para definir la situación futura a lograr que solventará las necesidades o problemas identificados en el árbol del problema.

➤ **Definición del problema**

Consiste en identificar de entre las demandas sociales u oportunidades de desarrollo, la prioritaria, que tiene posibilidades de ser resuelta a través de la acción gubernamental, y que está alineada con los objetivos del PND y sus programas derivados.

➤ **Dimensión del indicador**

Es el aspecto del logro de los objetivos que mide el indicador; eficacia, eficiencia, calidad, economía.

E

• **Eficacia**

Dimensión del indicador que mide el nivel de cumplimiento de los objetivos.

• **Eficiencia (general)**

Se refiere al logro de los objetivos de una organización con el uso óptimo de los recursos. También se puede entender cómo hacer más con menos recursos o más con los mismos.

• **Eficiencia (en el contexto de la MIR)**



Dimensión del indicador que mide qué tan bien se han utilizado los recursos en la producción de los resultados.

- **Enfoque transversal**

Convergencia o corresponsabilidad de varios programas, políticas e instituciones para lograr objetivos y resultados respecto de grupos de población (indígenas, mujeres, jóvenes, personas con discapacidad) o áreas de enfoque (desarrollo rural sustentable o desarrollo científico) que enfrentan retos comunes y específicos para su desarrollo.

- **Estructura Programática**

Conjunto de categorías y elementos administrativos, económicos y funcionales ordenados en forma coherente, que define las acciones que efectúan los ejecutores de gasto para alcanzar los objetivos y metas de acuerdo con las políticas definidas en el PND y en los programas y presupuestos, ordena y clasifica las acciones de los ejecutores de gasto para delimitar la aplicación del mismo y permite conocer el rendimiento esperado de la utilización de los recursos públicos.

- **Evaluación**

Estimación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o políticas en curso o concluidos, que se efectúa con el propósito de determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, la eficiencia, efectividad, impacto y sostenibilidad de éstos, aportando información creíble y útil sobre los resultados obtenidos, que permita mejorar el proceso de toma de decisiones.

- **Evaluación de Impacto**

Identifica con metodologías rigurosas si hubo cambio en los indicadores a nivel de resultados atribuible a la ejecución del programa.

- **Evaluación de Indicadores**

Analiza mediante trabajo de campo la pertinencia y alcance de los indicadores de un programa federal o estatal, para el logro de resultados.

- **Evaluación Estratégica**

Se aplican a un programa o conjunto de programas para determinar su apego y utilidad para el cumplimiento de una estrategia superior de política o gobierno.

F

- **Ficha Técnica**

Documento en forma de sumario o resumen contiene la descripción de las características de un proceso o programa de manera detallada y esquemática.

- **Fiscalización**

Acción de vigilar a detalle el buen uso del patrimonio público. La revisión de la aplicación de recursos y programas públicos comprueba que los montos lleguen al destino programado y que las acciones de gobierno se cumplan conforme a lo legalmente establecido.

- **Frecuencia de medición**

Es la periodicidad con que se realiza la medición y/o se recupera de fuentes secundarias el indicador.

- **Fuente de financiamiento**



Identifica las asignaciones conforme al origen de su financiamiento: recursos fiscales, gasto financiado con recursos externos, contraparte nacional o recursos propios.

G

- **Gestión para Resultados (GpR)**

Es un modelo de cultura organizacional, directiva y de desempeño institucional que pone más énfasis en los resultados que en los procedimientos. Aunque no descuida el cómo se hacen las cosas, resalta los aspectos de qué se hace, qué se logra y cuál es su impacto en el bienestar de la población; es decir, la creación de valor público.

- **Gobierno Abierto**

El término Gobierno Abierto es un concepto que hace referencia a un conjunto de técnicas que buscan, por medio de la transparencia, mejorar la comunicación entre el gobierno y los ciudadanos para lograr un diálogo dinámico, colaborativo, efectivo y eficaz, donde las nuevas tecnologías de la información mantienen un papel trascendental. En este sentido, y como parte de la consolidación de una serie de buenas prácticas destinadas a impulsar una nueva generación de transparencia que le permita al gobierno federal utilizar la información de manera estratégica y atender los asuntos públicos prioritarios, se ha trabajado en el diseño y conceptualización de nuevas políticas públicas en materia de transparencia, rendición de cuentas y transparencia presupuestaria. Lo anterior, contribuye a mejorar la percepción y la confianza de la ciudadanía, así como a promover la participación de la sociedad en los asuntos públicos, a efecto de que pueda evaluar y vigilar las acciones gubernamentales.

I

- **Indicador**

Es un instrumento para medir el logro de los objetivos de los programas y un referente para el seguimiento de los avances y para la evaluación de los resultados alcanzados.

- **Indicador de desempeño**

Es la expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros (cumplimiento de objetivos y metas establecidas), reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados. Los indicadores de desempeño pueden ser indicadores estratégicos o indicadores de gestión.

- **Indicador de gestión**

Un indicador es de gestión cuando: mide el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y/o servicios públicos son generados y entregados y se refiere a los indicadores de Actividades y aquéllos de Componentes que entregan bienes y/o servicios para ser utilizados por otras instancias.

- **Indicador estratégico**

Un indicador es estratégico cuando: mide el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los Pp; contribuye a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos; se refiere a los indicadores de Fin, Propósito y/o aquellos de Componentes que consideran apoyos, bienes y/o servicios que impactan directamente a la población o área de enfoque; e impacta de manera directa en la población o área de enfoque.

L

- **Lógica horizontal**



Establece cómo se controlará y medirá el logro de cada nivel de la matriz y de dónde se obtendrá la información necesaria para ello. Constituye la base para el seguimiento, el control y la evaluación del programa.

- **Lógica vertical**

Permite verificar la relación causa-efecto directa que existe entre los diferentes niveles de la matriz (resumen narrativo). Se analiza de abajo hacia arriba.

M

- **Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)**

Herramienta de planeación estratégica que en forma resumida, sencilla y armónica establece con claridad los objetivos del Pp y su alineación con aquellos de la planeación nacional y sectorial; incorpora los indicadores que miden los objetivos y resultados esperados; identifica los medios para obtener y verificar la información de los indicadores; describe los bienes y servicios a la sociedad, así como las actividades e insumos para producirlos; e incluye supuestos sobre los riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño del programa.

- **Medios de Verificación**

Indican las fuentes precisas de información que se utilizarán para medir los indicadores y para verificar que los objetivos del programa (resumen narrativo) se lograron.

- **Mejores Prácticas**

Conjunto de acciones (soluciones, métodos o alternativas) que han contribuido al buen desempeño de funciones, a la excelencia en la entrega de servicios y, finalmente, a la mejora de los resultados en un contexto determinado.

- **Meta**

Permite establecer límites o niveles máximos de logro, comunica el nivel de desempeño esperado por la organización, y permite enfocarla hacia la mejora.

- **Método de cálculo**

Determina la forma en que se relacionan las variables establecidas para el indicador.

- **Metodología de Marco Lógico (MML)**

Herramienta de planeación estratégica basada en la estructuración y solución de problemas, que permite organizar de manera sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad; identificar y definir los factores externos al programa que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos; evaluar el avance en la consecución de los mismos, así como examinar el desempeño del programa en todas sus etapas. La MML facilita el proceso de conceptualización y diseño de programas. Permite fortalecer la vinculación de la planeación con la programación.

- **Misión**

Identifica los propósitos fundamentales que justifican la existencia de la dependencia o entidad y, para efectos programáticos, se formula mediante una visión integral de las atribuciones contenidas en la ley orgánica u ordenamiento jurídico aplicable.

N

- **Nombre del indicador**

Expresión verbal que identifica al indicador y expresa lo que mide.



O

- **Objetivo estratégico**

Se orienta a cumplir los objetivos del PND y busca resolver problemas o necesidades de poblaciones o áreas de enfoque específicos, a través de sus programas presupuestarios.

P

- **Plan Nacional de Desarrollo**

Documento que establece los ejes de política pública, a partir de los cuales se determinan los objetivos nacionales, las metas y las estrategias que rigen la acción del gobierno.

- **Política Pública**

Acción del Gobierno, que tiene como objetivo atender ciertas necesidades de la población (educación, desarrollo social, salud, seguridad pública, infraestructura, comunicaciones, energía, etc.)

- **Presupuesto basado en Resultados**

Instrumento cuyo objetivo es que los recursos públicos se asignen prioritariamente a los programas que generan más beneficios a la población y que se corrija el diseño de los programas que no están funcionando correctamente. Un presupuesto con enfoque en el logro de resultados consiste en que los órganos públicos establezcan de manera específica los objetivos que se alcanzarán con los recursos que se asignen a sus respectivos programas y que el grado de cumplimiento de dichos objetivos pueda ser efectivamente verificado, de acuerdo con indicadores y metas específicas susceptibles de evaluar y comprobar. Lo anterior, con el objeto de entregar mejores bienes y servicios públicos a la población, elevar la calidad del gasto público y promover una más adecuada rendición de cuentas.

- **Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF)**

Es el documento jurídico, contable y de política económica, aprobado por la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión a iniciativa del Presidente de la República, en el cual se consigna el gasto público, de acuerdo con su naturaleza y cuantía, que deben realizar el sector central y el sector paraestatal de control directo, en el desempeño de sus funciones en un ejercicio fiscal.

- **Principios de la Gestión para Resultados (GpR)**

La Gestión para Resultados se fundamenta en: Centrar el diálogo en los resultados; Alinear la planeación, programación, presupuestación, monitoreo y evaluación con los resultados; Promover y mantener procesos sencillos de medición e información; Gestionar para, no por, resultados; y Usar la información sobre resultados para aprender, apoyar la forma de decisiones y rendir cuentas.

- **Programa presupuestario (Pp)**

Categoría que permite organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos de los programas federales y del gasto federalizado a cargo de los ejecutores del mismo, para el cumplimiento de sus objetivos y metas.

- **Programa Sectorial**

Comprenden el desempeño de las actividades de un área administrativa compuesta por unidades responsables del sector central, órganos administrativos desconcentrados y entidades sectorizadas con objetivos afines, bajo la responsabilidad de una dependencia coordinadora.

- **Propósito**

Es la razón del ser del programa presupuestario en tanto que expresa el resultado o impacto directo que se espera lograr en la población objetivo como consecuencia de la utilización de los componentes (bienes y servicios públicos) producidos o entregados por el programa.

SPyESPE/DGPyPS/DPyPP/FCC/CIVG/ENVH/MGGZ/RCM/Agosto 2013



R

- **Ramo Presupuestario**

Elemento que identifica y clasifica el gasto público federal por entidades administrativas del Poder Ejecutivo.

- **Rendición de Cuentas**

Consiste en informar y explicar a los ciudadanos las acciones realizadas por el gobierno de manera transparente y clara para dar a conocer sus estructuras y funcionamiento, y por consecuencia, ser sujeto de la opinión pública.

- **Resumen narrativo**

En el marco de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), se trata de la redacción de manera positiva de los objetivos esperados para cada nivel (fila) de la MIR (fin, propósito, componente y actividad).

S

- **Seguimiento de metas**

Proporcionar información sobre el avance observado en las metas de los indicadores y sobre el ejercicio de los recursos asignados a los programas, lo que apoya la ejecución de las medidas pertinentes para el cumplimiento de los objetivos y el logro de los resultados o impactos previstos.

- **Sentido del indicador**

Se refiere a la dirección en que debe moverse el indicador para medir que signifique avance o mejora en lo que mide. Es decir, permite conocer cuando un resultado representa un desempeño positivo o negativo. Puede ser descendente (la meta siempre será **menor** que la línea base y si **disminuye** el valor del indicador, significa que hay un buen desempeño) o ascendente (la meta siempre será **mayor** que la línea base y si **crece** el valor del indicador, es representativo de un buen desempeño).

- **Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)**

Permite la valoración objetiva del desempeño de los programas y las políticas públicas a través de la verificación del cumplimiento de metas y objetivos con base en indicadores estratégicos y de gestión para: conocer los resultados del ejercicio de los recursos y el impacto social de los programas; identificar la eficacia, eficiencia, economía y calidad del gasto; y mejorar la calidad del gasto mediante una mayor productividad y eficiencia de los procesos gubernamentales.

- **Supuestos**

Son los factores externos al funcionamiento del programa y sus operadores, cuya ocurrencia es necesaria para el logro de los objetivos del programa y, en caso de no suceder, implican contingencias que disminuyen la factibilidad del cumplimiento de la meta.

- **Sustentabilidad**

Se habla de sustentabilidad cuando se satisfacen las necesidades de la actual generación pero sin que se sacrifique la capacidad futura de satisfacer las necesidades de las generaciones futuras.

T

- **Tipo de gasto**

Identifica las asignaciones conforme a su naturaleza: Gasto corriente por concepto de recursos otorgados a fideicomisos no considerados entidad paraestatal cuyo propósito financiero se limite a la administración y pago; Gasto corriente; Gasto de capital diferente de obra pública; Gasto de obra Pública; Participaciones; Gasto corriente por concepto de subsidios a través de fideicomisos privados o estatales; Gasto de inversión por concepto de subsidios a través de fideicomisos privados o estatales; Gasto corriente por concepto de gastos indirectos de programas de subsidios; y Gasto de inversión por concepto de recursos otorgados a

SPyESPE/DGPyPS/DPyPP/FCC/CIVG/ENVH/MGGZ/RCM/Agosto 2013



fideicomisos públicos no considerados entidad paraestatal cuyo propósito financiero se limite a la administración y pago.

- **Transparencia**

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), se refiere a un entorno en el que los objetivos nacionales, el marco institucional, legal y económico, las decisiones de política y su justificación, los datos e información relacionada con las políticas monetarias y financieras, y la forma en que las agencias rinden cuentas, se proporcionan al público de una manera comprensible, accesible y oportuna.

U

- **Unidad de medida**

Es la forma en que se quiere cuantificar el resultado de la medición expresada indicador (ej. Pesos, tasas, porcentaje de atención y/o cumplimiento, etc.)

- **Unidad Responsable**

Fracción administrativa de la estructura básica de una dependencia facultada para ejercer gasto con el fin de llevar a cabo actividades que conduzcan al cumplimiento de objetivos y metas y que puede ser también beneficiaria de recursos otorgados por el Gobierno Federal a través de subsidios y/o transferencias.

V

- **Vínculos de Interés**

Portal de Presupuesto Basado en Resultados del sitio oficial de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público

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

Portal de Transparencia Presupuestaria www.transparenciapresupuestaria.gob.mx

2. Escala de Valoración

El presente instrumento, tiene el objetivo recabar información acerca de su percepción de la capacitación ofrecida por la Dirección de Planeación y Programación Sectorial, la información proporcionada será completamente confidencial, y será utilizada únicamente como una evaluación, con la finalidad de mejorar los procesos que desde esta Dirección se realiza y ofrecerle un mejor servicio. Por lo anterior le solicitamos sea objetivo (a).

Instrucciones: Señale con una (x) la opción que mejor se adecue a su sentir. Completamente de Acuerdo (CA); De Acuerdo (DA); Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo (NAND); En Desacuerdo (ED); Complemente en Desacuerdo (CD).

No.	PREGUNTA	CA	DA	NAND	ED	CD
1er DÍA						
ENFOQUE METODOLÓGICO						
1	La persona que explicó la metodología del marco lógico y planeación estratégica demostró dominio del tema					
2	La presentación logró satisfacer mis necesidades y comprendí a que se refiere la metodología					
3	La presentación duró el tiempo suficiente para dilucidar mis dudas y la persona que presentó el tema respondió adecuadamente a mis inquietudes					
FIN Y PROPÓSITO						
4	La exposición realizada sobre los fines y propósitos fueron adecuadas, entendí por qué y cómo se realizaron las propuestas					
5	La persona que explicó este tema demostró conocimiento en el mismo y respondió a mis dudas					
DIAGNÓSTICO						
6	La explicación de la construcción del diagnóstico fue correcta, me permitió resolver dudas y ampliar mi panorama sobre las mismas					
7	El ejercicio planteado me permitió resolver dudas y considero que fue adecuado					
MIR						
8	El ejercicio de revisión de matrices fue adecuado, me permitió resolver dudas y ampliar mi panorama sobre las mismas					
9	La persona que presentó el tema de los					



	indicadores demostró conocimiento sobre el tema y resolvió mis dudas					
2do DÍA						
DIAGNÓSTICO						
10	El ejercicio de socialización del diagnóstico me permitió resolver dudas, considero que fue adecuado					
11	El tiempo que asignaron para la modificación fue suficiente para terminar mi ejercicio					
MIR						
12	El ejercicio de evaluación de matrices fue adecuado, me permitió reflexionar sobre mis matrices y sus errores					
13	El tiempo para modificar las matrices fue suficiente, me permitió modificar mis matrices adecuadamente					
14	La revisión de fichas de indicadores fue adecuada, pude dilucidar mis dudas					

Instrucciones: ¿tiene usted algo más que pudiera decirnos? En las siguientes líneas escriba de considerarlo necesario, lo que usted desee:

De parte de la Dirección General de Planeación y Programación Sectorial
¡MUCHAS GRACIAS!



APÉNDICE

3. Instrumento de Evaluación Proceso de Capacitación para la Elaboración de la Carta Descriptiva

El presente instrumento, tiene por objetivo EVALUAR el proceso de capacitación para la elaboración de la carta descriptiva de los proyectos y programas del Sector Educativo, la información proporcionada será completamente confidencial, y será utilizada únicamente como una evaluación interna para el área de Planeación de la Dirección General de Planeación y Programación Sectorial, con la finalidad de mejorar los procesos que desde esta Dirección se realizan y ofrecerle un mejor servicio. Por lo anterior le solicitamos sea objetivo(a)

Instrucciones: Marque con una X, o escribe donde sea necesario la información que se solicita.

1. **Edad:** _____
2. **Sexo:** a) Hombre () b) Mujer ()
3. **Escolaridad:**
 - a) Educación Básica ()
 - b) Bachillerato ()
 - c) Licenciatura ()
 - d) Posgrado ()
4. **¿Con que tipo de contratación cuenta?**
 - a) Base () b) Honorarios ()
 - Otra. _____
5. **De acuerdo a su contrato ¿Cuáles son sus funciones asignadas?**
 - a) Docente () b) Administrativo (Personal de Servicios de Apoyo a la Educación) ()
6. **¿Qué tipo de funciones realiza?**
 - a) Directivas (Dirección de Área, Subdirección, Jefatura de Departamento)... ()
 - b) Administrativas (Operativos, Analistas) ()
 - c) Técnico- Pedagógicas ()
7. **¿Aproximadamente, a cuánto ascienden su ingreso mensual por las labores que realiza?**
 - a) De 3 a 6 mil pesos ()
 - b) Más de 6 y hasta 9 mil ()
 - c) Más de 9 mil y hasta 12 mil ()
 - d) Más de 12 mil y hasta 15 mil ()
 - e) más de 15 y hasta 18 mil ()
 - f) Más de 18 mil ()

F (FALSO) V (VERDADERO)

SITUACIÓN	V	F
8. Las alineaciones son políticas públicas a nivel local, nacional e		



internacional a las cuales mi proyecto, área o programa responde		
9. La misión de mi proyecto, área o programa responde al escenario que proyectamos en un futuro a corto, mediano o largo plazo		
10. La visión es aquella que le da razón de ser a mi proyecto, área o programa.		
11. Los antecedentes son el apartado donde describo la historia de mi proyecto, área o programa, incluye las normas y decretos que fundamentan la existencia del mismo.		
12. El contexto demográfico sirve para demarcar a la población que beneficio con mi programa,		
13. La descripción del área o programa me permite enfatizar cuáles son los principales resultados que produce mi área, proyecto o programa		
14. En las principales acciones realizadas puedo profundizar sobre mi área, el personal y donde nos encontramos		
15. El análisis FODA permite generar un diagnóstico de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de mi programa, área o proyecto.		
16. En el análisis de los involucrados identifiqué los beneficiarios de mi área, mis aliados, opositores, ejecutores e indiferentes.		
17. El sexo son aquellos aspectos biológicos que nos diferencian a los hombres de las mujeres		
18. El género son aquellas construcciones sociales que se definen como roles sociales enmarcados para hombres y mujeres		
19. Para garantizar la equidad de género basta con separar cuantos y hombres y cuantas mujeres beneficio		
20. Realizar actividades que beneficien específicamente a las mujeres genera discriminación contra los hombres		
21. El problema de mi área proyecto o programa puede ser una situación hipotética		
22. En el siguiente enunciado enmarca el área geográfica o lugar “el 37% de los alumnos de la escuela Benito Juárez de Santiago Mártir en el estado de Hidalgo, presentan bajo rendimiento escolar”		
23. En el siguiente enunciado se enmarca la situación negativa “el 37% de los alumnos de la escuela Benito Juárez de Santiago Mártir en el estado de Hidalgo, presentan bajo rendimiento escolar”		
24. En el siguiente enunciado se enmarca una recurrencia: “el 37% de los alumnos de la escuela Benito Juárez de Santiago Mártir en el estado de Hidalgo, presentan bajo rendimiento escolar”		
25. ¿En el siguiente enunciado se enmarca una magnitud?: “el 37% de los alumnos de la escuela Benito Juárez de Santiago Mártir en el estado de Hidalgo, presentan bajo rendimiento escolar”		
26. Después de definir el problema o el posible problema se debe construir un árbol de problemas, un árbol de objetivos y uno de alternativas		
27. El árbol de problema representa las situaciones deseadas para nuestra área proyecto o programa		
28. El árbol de objetivos representa la situación negativa que se genera en torno a nuestro proyecto, área o programa, debe extender ese lo más		

posible para ampliar la visión de nuestro problema.		
29. El árbol de alternativas puede construirse en la parte inferior del árbol de objetivos.		
30. En el árbol de problemas se debe tener una relación directa entre una causa del problema y un efecto de manera independiente al problema.		
31. El fin de nuestro proyecto puede salir directamente de un medio de nuestro árbol de problemas		
32. El propósito de nuestra área generalmente se redacta del objetivo central de nuestro árbol de problemas		
33. De los niveles inferiores del árbol de objetivos, es decir de los medios se desprenden los componentes de nuestra matriz		
34. Las alternativas no se convierten en las actividades de nuestra MIR		
35. Los resúmenes narrativos de FIN, propósito, componentes y actividades deben ser textuales del árbol de objetivos		

Instrucciones: Relacione con una línea el apartado con su correspondiente descripción

APARTADO	DESCRIPCIÓN
FIN	36. Son los <u>bienes o servicios</u> que deberán ser producidos o entregados por medio del programa a la población objetivo para cumplir con el propósito
Propósito	37. Es una herramienta que permite medir el avance en el logro de los objetivos y proporciona información para monitorear y evaluar los resultados del programa
Componentes	38. Establece el objetivo de desarrollo u objetivos estratégicos de la SEPH al que el programa busca contribuir para su solución en el mediano o largo plazo
Actividades	39. Corresponden a las fuentes de información que se utilizarán para calcular los indicadores
Indicadores	40. Son los factores externos que <u>están fuera del control del programa</u> , pero que inciden en el logro de los objetivos de éste
Medios de Verificación	41. Es el cambio esperado en la población objetivo como resultado de recibir los bienes o servicios que produce el programa
Supuestos	42. Son las principales acciones que se deben realizar para producir o entregar los componentes



Del desarrollo de las sesiones presentadas, para la Elaboración de la Carta Descriptiva de las Áreas y Programas de la SEP-H a través de la MML, en cuanto a los expositores

Instrucciones: Califique de 1 a 5, tomando como referencia 5 como el más alto y 1 como el más bajo.

No.	PREGUNTA	
	La convocatoria fue la correcta (tiempo y forma)	
	El espacio físico fue el adecuado (tamaño, ventilación, iluminación)	
	Preparación de recursos materiales y mobiliario para la actividad	
	El Coffe Break (agua, café, galletas) fue suficiente	
Sobre los expositores		
	Tuvieron dominio de las temáticas tratadas	
	Su trato fue cortés y respetuoso	
	Orientaron adecuadamente y resolvieron las dudas	
	Brindaron información suficiente	
	Colocaron ejemplos para clarificar la información	

Observaciones, recomendaciones o comentarios generales

Mucho agradecemos su tiempo y atención.

4. Carta Descriptiva 2014

Tipo de Programa:	Elija un elemento.
Nombre del Programa:	Haga clic aquí para escribir texto.
Calve Presupuestal:	Haga clic aquí para escribir texto.

1) ALINEACIONES

* Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018

VI.3. México con Educación de Calidad

Objetivo

Estrategia

Líneas de Acción

* Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016

1.5 EDUCACIÓN, PILAR DEL DESARROLLO

Objetivo Estratégico

Convertir a la educación en el pilar del desarrollo impartíendola con calidad, pertinencia, equidad y cobertura total con estrategias que fomenten la competitividad de los procesos educativos, centrados en el proceso enseñanza-aprendizaje, en la mejora de la capacidad académica, en el acceso amplio y equitativo al desarrollo científico, las nuevas tecnologías y la innovación, potenciando el respeto a los derechos humanos, medio ambiente y a la diversidad cultural, que propicie la formación integral del capital humano para lograr una vida plena de todos los habitantes del estado.

Estrategias de Acción

Haga clic aquí para escribir texto.

Objetivo General

Escribe tu objetivo general con las Líneas de Acción correspondientes

2) MISIÓN Y VISIÓN

Misión

Haga clic aquí para escribir texto.

Visión

Haga clic aquí para escribir texto.

3) DIAGNÓSTICO

3.1 Antecedentes

Haga clic aquí para escribir texto.

3.3 Contexto Demográfico

Haga clic aquí para escribir texto.

3.4 Descripción del Área o Unidad Administrativa

Haga clic aquí para escribir texto.

3.5 Principales Acciones Realizadas por el Área

Haga clic aquí para escribir texto.

3.6 Análisis FODA

3.6.1 Fortalezas

Haga clic aquí para escribir texto.

3.6.2 Oportunidades

Haga clic aquí para escribir texto.

3.6.3 Debilidades

Haga clic aquí para escribir texto.

3.6.4 Amenazas

Haga clic aquí para escribir texto.

3.7 Análisis de los Involucrados

ACTORES (GRUPOS O INDIVIDUOS)		PROBLEMA PERCIBIDO	RECURSOS, MANDATOS O INTENCIONES.	FAVORECE		PERJUDICA	
Actor	Cantidad+ actor+ característica del actor			SI	NO	SI	NO
Gobernador del Estado							
Dependencia de Gobierno del Estado diferente de la SEP-H							
Secretario de Educación Pública							
Subsecretario (a)							
Dirección General							
Dirección de área							
Jefatura de departamento u oficina							
Jefatura de sector							
Supervisión escolar							
Dirección (es) de escuela (especificar tipo y nivel)							
Docentes (especificar tipo y nivel)							
Alumnado (especificar tipo y nivel)							
Familiares del alumnado							
Organizaciones de la sociedad civil							
Presidencias municipales							
Medios de comunicación							
Otros (especificar)							

3.7.1 Involucrados Directos

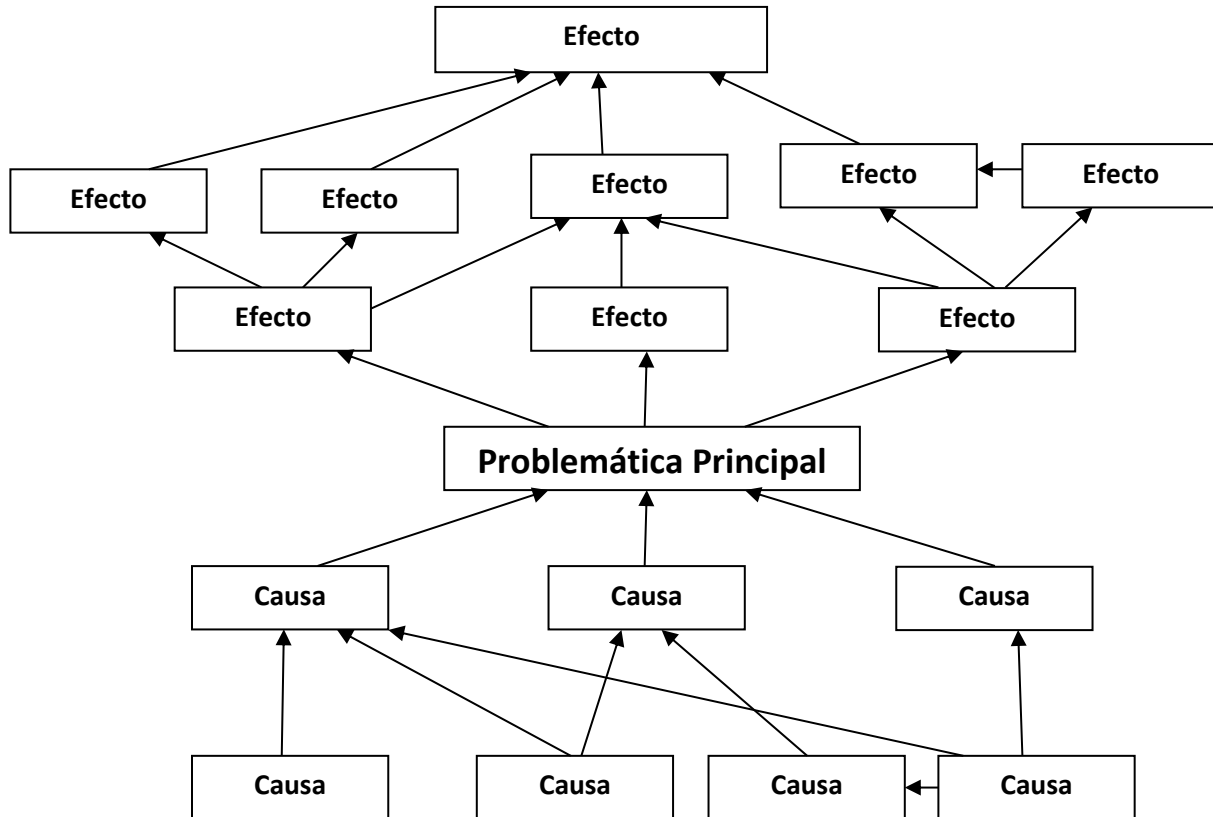
Beneficiarios Directos	Hombres	Mujeres	Total

3.7.2 Condición Específica de los Involucrados Directos

Condición Específica de los beneficiarios directos	Hombres	Mujeres	Total
Con discapacidad			
Sobresalientes			
Población Indígena			
Jornaleros migrantes			
Inmigrantes extranjeros			
Población callejera			
Madres jóvenes y jóvenes embarazadas			
Alumnado en Hospitales			
Personas privadas de su libertad			
Otros			

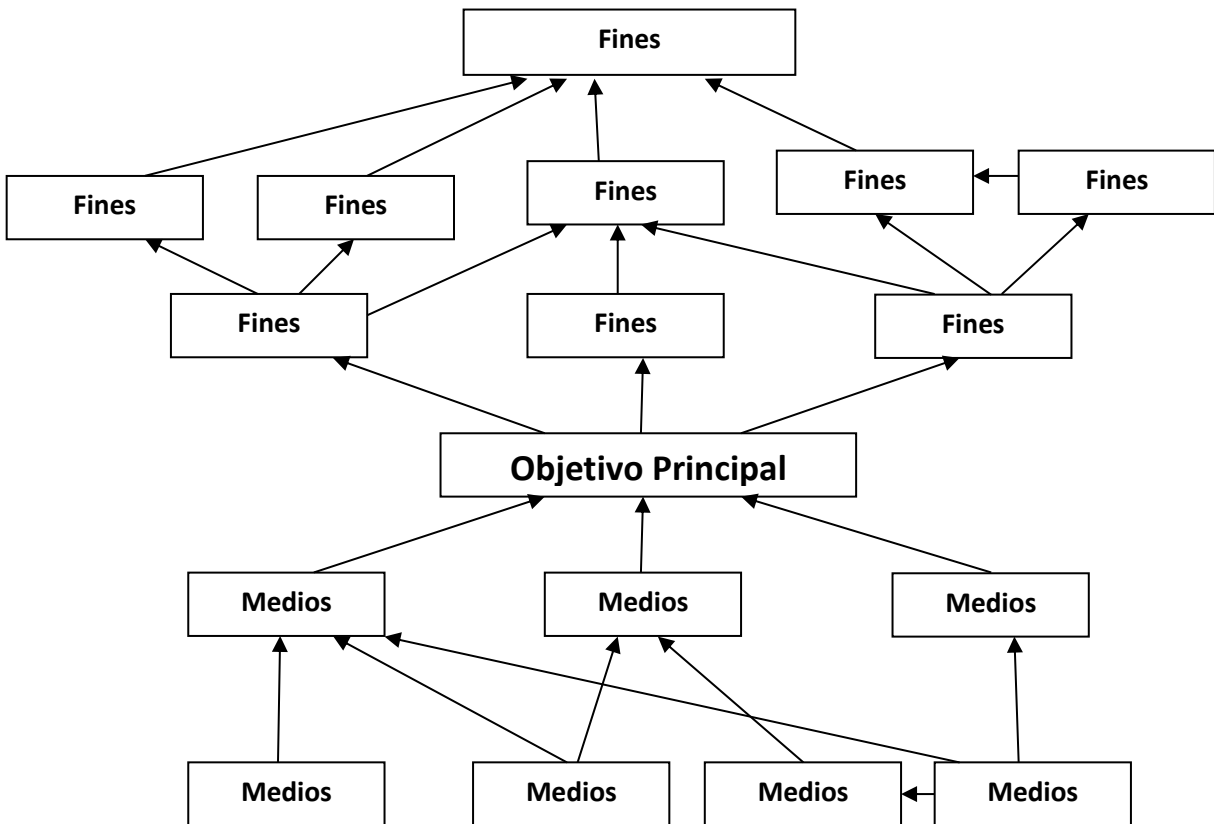
4. ANÁLISIS DEL PROBLEMA

4.1 Árbol de Problemas





4.2 Árbol de Objetivos



6. MATRIZ DEL MARCO LÓGICO (MIR)

FIN

I. Resumen Narrativo

Haga clic aquí para escribir texto.

II. Nombre del indicador

Haga clic aquí para escribir texto.

III. Definición del indicador

Haga clic aquí para escribir texto.

IV. Método de Cálculo

Haga clic aquí para escribir texto.

V. Dimensión

Elija un elemento.

VI. Unidad de Medida

Elija un elemento.

¿Cuál? Haga clic aquí para escribir texto.

VII. Frecuencia de Medición

Elija un elemento.

¿Cuál? Haga clic aquí para escribir texto.

VIII. Línea Base

Ejercicio fiscal en curso	Línea base		Meta del Ejercicio fiscal en curso	Resultado alcanzado en el ejercicio en curso
	Valor	Año		
2011				
2012				
2013				
2014				
2015				
2016				

IX. Meta

Haga clic aquí para escribir texto.

X. Tipo de Meta



SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN
PÚBLICA

SUBSECRETARÍA DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN SECTORIAL DE POLÍTICAS EDUCATIVAS
DIRECCIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN SECTORIAL
DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN PRESUPUESTAL



Elija un elemento.

XI. Clasificación de la meta

Elija un elemento.

XII. Calendarización de la meta

1er trimestre Enero-Marzo	2do trimestre Abril-Junio	3er trimestre Julio-Septiembre	4to trimestre Octubre-Diciembre	Meta Anual

XIII. Sentido del Indicador

Elija un elemento.

XIV. Medios de verificación

Haga clic aquí para escribir texto.

XV. Supuestos

Haga clic aquí para escribir texto.

PROPÓSITO

I. Resumen Narrativo

Haga clic aquí para escribir texto.

II. Nombre del indicador

Haga clic aquí para escribir texto.

III. Definición del indicador

Haga clic aquí para escribir texto.

IV. Método de Cálculo

Haga clic aquí para escribir texto.

V. Dimensión

Elija un elemento.

VI. Unidad de Medida

Elija un elemento.

¿Cuál? Haga clic aquí para escribir texto.

VII. Frecuencia de Medición

Elija un elemento.

¿Cuál? Haga clic aquí para escribir texto.

VIII. Línea Base

Ejercicio fiscal en curso	Línea base		Meta del Ejercicio fiscal en curso	Resultado alcanzado en el ejercicio en curso
	Valor	Año		
2011				
2012				
2013				
2014				
2015				
2016				

IX. Meta

Haga clic aquí para escribir texto.

X. Tipo de Meta

Elija un elemento.

XI. Clasificación de la meta

Elija un elemento.

XII. Calendarización de la meta

1er trimestre Enero-Marzo	2do trimestre Abril-Junio	3er trimestre Julio-Septiembre	4to trimestre Octubre-Diciembre	Meta Anual

XIII. Sentido del Indicador

Elija un elemento.

XIV. Medios de verificación

Haga clic aquí para escribir texto.

XV. Supuestos

Haga clic aquí para escribir texto.

COMPONENTE 1

I. Resumen Narrativo

Haga clic aquí para escribir texto.

II. Nombre del indicador

Haga clic aquí para escribir texto.

III. Definición del indicador

Haga clic aquí para escribir texto.

IV. Método de Cálculo

Haga clic aquí para escribir texto.

V. Dimensión

Elija un elemento.

VI. Unidad de Medida

Elija un elemento.

¿Cuál? Haga clic aquí para escribir texto.

VII. Frecuencia de Medición

Elija un elemento.

¿Cuál? Haga clic aquí para escribir texto.

VIII. Línea Base

Ejercicio fiscal en curso	Línea base		Meta del Ejercicio fiscal en curso	Resultado alcanzado en el ejercicio en curso
	Valor	Año		
2011				
2012				
2013				
2014				
2015				
2016				

IX. Meta

Haga clic aquí para escribir texto.

X. Tipo de Meta

Elija un elemento.

XI. Clasificación de la meta

Elija un elemento.

XII. Calendarización de la meta

1er trimestre Enero-Marzo	2do trimestre Abril-Junio	3er trimestre Julio-Septiembre	4to trimestre Octubre-Diciembre	Meta Anual

XIII. Sentido del Indicador

Elija un elemento.

XIV. Medios de verificación

Haga clic aquí para escribir texto.

XV. Supuestos

Haga clic aquí para escribir texto.

ACTIVIDAD 1.1

I. Resumen Narrativo

Haga clic aquí para escribir texto.

II. Nombre del indicador

Haga clic aquí para escribir texto.

III. Definición del indicador

Haga clic aquí para escribir texto.

IV. Método de Cálculo

Haga clic aquí para escribir texto.

V. Dimensión

Elija un elemento.

VI. Unidad de Medida

Elija un elemento.

¿Cuál? Haga clic aquí para escribir texto.

VII. Frecuencia de Medición

Elija un elemento.

¿Cuál? Haga clic aquí para escribir texto.

VIII. Línea Base

Ejercicio fiscal en curso	Línea base		Meta del Ejercicio fiscal en curso	Resultado alcanzado en el ejercicio en curso
	Valor	Año		

2011				
2012				
2013				
2014				
2015				
2016				

IX. Meta

Haga clic aquí para escribir texto.

X. Tipo de Meta

Elija un elemento.

XI. Clasificación de la meta

Elija un elemento.

XII. Calendarización de la meta

1er trimestre Enero-Marzo	2do trimestre Abril-Junio	3er trimestre Julio-Septiembre	4to trimestre Octubre-Diciembre	Meta Anual

XIII. Sentido del Indicador

Elija un elemento.

XIV. Medios de verificación

Haga clic aquí para escribir texto.

XV. Supuestos

Haga clic aquí para escribir texto.

5. Matriz de Indicadores 2015

Matriz de Indicadores de Resultados

Proyecto Presupuestario: Haga clic aquí para escribir texto.

Tipo de Financiamiento: Elija un elemento.

	RESUMEN NARRATIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	SUPUESTO
FIN				
PROPÓSITO				
COMPONENTES				
ACTIVIDADES				



Ficha de Metadatos del Indicador

Nivel de la MIR:	Número:																																
Resumen Narrativo:	Haga clic aquí para escribir texto																																
Nombre del Indicador:	Haga clic aquí para escribir texto.																																
Descripción del indicador:	Haga clic aquí para escribir texto.																																
Definición del Indicador (Objetivo):	Haga clic aquí para escribir texto.																																
Interpretación del Resultado:	Haga clic aquí para escribir texto.																																
Unidad Medible:	Haga clic aquí para escribir texto.																																
Unidad de Medida:	Elija un elemento.																																
Método de Cálculo:	Haga clic aquí para escribir texto.																																
Definición de las Variable:	<table border="1"> <tr> <td>Variable 1:</td> <td></td> <td>Fuente:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Variable 2:</td> <td></td> <td>Fuente:</td> <td></td> </tr> </table>	Variable 1:		Fuente:		Variable 2:		Fuente:																									
Variable 1:		Fuente:																															
Variable 2:		Fuente:																															
Dimensión:	Elija un elemento.																																
Frecuencia de Medición:	Elija un elemento.																																
Línea Base:	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Ejercicio Fiscal en Curso</th> <th colspan="2">Línea Base</th> <th rowspan="2">Meta del Ejercicio Fiscal en Curso</th> <th rowspan="2">Resultado Alcanzado en el Ejercicio Fiscal en Curso</th> </tr> <tr> <th>Valor</th> <th>Año</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Ejercicio Fiscal en Curso	Línea Base		Meta del Ejercicio Fiscal en Curso	Resultado Alcanzado en el Ejercicio Fiscal en Curso	Valor	Año	2011					2012					2013					2014					2015				
Ejercicio Fiscal en Curso	Línea Base		Meta del Ejercicio Fiscal en Curso	Resultado Alcanzado en el Ejercicio Fiscal en Curso																													
	Valor	Año																															
2011																																	
2012																																	
2013																																	
2014																																	
2015																																	



EDUCATIVAS

	2016					
Tipo de Meta: Meta Absoluta:						
Meta Relativa:						
Clasificación de la Meta: Elija un elemento.						
Calendarización de la Meta:	Trimestre	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	Meta Anual
Sentido del Indicador: Haga clic aquí para escribir texto.						
Medios de Verificación: Haga clic aquí para escribir texto.						
Supuestos: Haga clic aquí para escribir texto.						



ANEXOS

1. Decreto por el que se crea el Instituto Hidalguense de Educación Básica y Normal.

Publicado el 1ro de Junio de 1992

(Fragmento)

ADOLFO LUGO VERDUZCO, Gobernador Constitucional del Estado Libre y Soberano de Hidalgo, en uso de las facultades que me confieren los Artículos 71 Fracciones I, XIX y XL y 72 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Hidalgo, así como el 4º y 33 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado, he tenido a bien expedir el presente Decreto que crea el INSTITUTO HIDALGUENSE DE EDUCACIÓN BÁSICA Y NORMAL, como organismo descentralizado de la Administración Pública del Estado, atendiendo a los siguientes:

CONSIDERANDOS

De conformidad con el “Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica” y con el Convenio celebrado por una parte por el Poder Ejecutivo Federal y por la otra por el Gobierno del Estado de Hidalgo, con la comparecencia del ISSSTE, el Gobierno del Estado de Hidalgo atento a su compromiso de realizar acciones acordes a la modernización educativa planeada, ha considerado crear un organismo descentralizado que se encargue de planear, desarrollar, dirigir y vigilar sus funciones en materia educativa, y administrar los recursos técnicos, humanos, materiales y financieros correspondientes, para satisfacer las demandas y el interés general de la población en esta materia.

En razón de lo anteriormente expuesto, he tenido a bien expedir el siguiente:

DECRETO

ARTÍCULO 1º.- Se crea el “Instituto Hidalguense de Educación Básica y Normal” como organismo descentralizado de la Administración Pública del Gobierno del Estado de Hidalgo, con personalidad jurídica y patrimonio propio.

ARTÍCULO 2º.- El organismo tendrá por objetivo la planeación, desarrollo, dirección y vigilancia de las funciones educativas estatales y la administración de los recursos técnicos, humanos, materiales y financieros correspondientes al sistema educativo a cargo del Gobierno del Estado, sin perjuicio de las atribuciones que en la materia correspondan a las dependencias competentes de la Administración Pública Centralizada del Estado.

Artículo 3º.- Para el cumplimiento de su objetivo el organismo realizará las siguientes funciones:

- I. Dirigir y administrar los planteles educativos;
- II. Coadyuvar con la Secretaría del Desarrollo Social del Gobierno de Estado en la organización y funcionamiento del Sistema Educativo Estatal;
- III. Promover y fortalecer la participación de la comunidad en el Sistema Educativo Estatal;
- IV. Participar en la formación, actualización y superación del Magisterio;
- V. Participar en las propuestas que se presenten a la Secretaría de Educación Pública, sobre el diseño del currículum regional, en ordena las características de la población, los

- recursos naturales, la infraestructura y en general la vocación ecológica de cada región, y promover su inclusión en los planes y programas de estudio;
- VI. Impulsar el funcionamiento de los Consejos Técnicos de la Educación;
 - VII. Administrar y mantener el patrimonio, mobiliario e inmobiliario del organismo, así como proponer la construcción y rehabilitación de nuevos centros educativos;
 - VIII. Participar en la supervisión del sistema de educación estatal;
 - IX. Coordinar las acciones de planeación, programación, presupuestación, evaluación, seguimiento y estadística en las áreas educativas, así como departamentos de servicios regionales de la entidad;
 - X. Informar al Poder Ejecutivo sobre el cumplimiento de la normatividad federal y estatal en materia educativa y en otras materias en ella relacionadas, así como proponer reformas o modificaciones; y
 - XI. Las demás necesarias para el cumplimiento de su objetivo.

2. Decreto que modifica el decreto que crea al Instituto Hidalguense de Educación Básica y Normal. Publicado el 4 de Julio de 1994
(Fragmento)

GOBIERNO DEL ESTADO DE HIDALGO
PODER EJECUTIVO

JESÚS MURILLO KARAM, Gobernador Constitucional del Estado Libre y Soberano de Hidalgo, en el ejercicio de las facultades que me confieren los Artículos 71 Fracción I, XIX y XL de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Hidalgo y con fundamento en el Artículo 8° de la Ley Orgánica de las Administración Pública del Estado y

CONSIDERANDO

En el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica punto culminante de un proceso de profundas transformaciones en el sistema educativo nacional, significó la tarea esforzada de varias administraciones y el trabajo comprometido de los maestros de México y permito a nuestro Estado asumir la tarea educativa a través del organismo descentralizado denominado Instituto Hidalguense de Educación Básica y Normal.

Que desde mayo de 1992, el Estado de Hidalgo cuenta con un sistema educativo propio que el ejecutivo, en el ejercicio de sus facultades constitucionales dirige, administra y vigila.

Que la consolidación de la tarea educativa en el Estado, requiere contar con un organismo que de manera integral, concentre su atención tanto, en el ámbito de la educación, como en el de la cultura, el deporte y la radio y televisión en estas materias, toda vez que la concepción moderna e integral de la educación implica el desarrollo no solo de las habilidades cognoscitivas del individuo, sino también de sus potencialidades físicas y sus valores humanos para la formación de mejores ciudadanos.

Que es necesario reorientar la tarea educativa, cultural, deportiva y la utilización de radio y televisión para fines educativos, unificar criterios, mejorar la calidad de estos servicios y optimizar recursos.

Por lo que he tenido a bien expedir el siguiente:

DECRETO

ARTÍCULO 1°.- Se modifica el Decreto que crea al Instituto Hidalguense de Educación Básica y Normal de fecha 18 de mayo de 1992 publicado en el Periódico Oficial del Estado el 1° de junio del mismo año.

ARTÍCULO 2°.- La denominación del organismo Público Descentralizado a que se refiere el Artículo anterior será INSTITUTO HIDALGUENSE DE EDUCACIÓN.

ARTÍCULO 3°.- El domicilio del Instituto Hidalguense de Educación será la ciudad de Pachuca de Soto, Hidalgo. Pudiendo establecerse Unidades Administrativas Dependientes del organismo en otros municipios.

ARTÍCULO 4°.- El Instituto Hidalguense de Educación tendrá por objetivo

- I. Impartir en la entidad educación básica y normal en sus diversos niveles y modalidades, fundada en los principios de gratuidad. Obligatoriedad y laicidad que determina el Artículo 3° Constitucional;
- II. Impartir todo tipo de educación para la formación de profesores de educación básica en sus diversas modalidades;
- III. Hacer efectivo el derecho a la educación y la igualdad de acceso al servicio establecidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Constitución Política del Estado Libre y soberano de Hidalgo, la Ley General de Educación y la Legislación aplicable;
- IV. Promover, preservar y difundir las diversas manifestaciones culturales de carácter universal nacional y estatal como forma de acrecentar y consolidar los valores humanos;
- V. Coordinar, impulsar y promover, la práctica deportiva en sus diferentes especialidades y manifestaciones para contribuir al desarrollo integral de la juventud;
- VI. Difundir los avances de la ciencia y la tecnología; y
- VII. Desarrollar, promover y difundir programas de radio y televisión educativos.

3. Reglamento Interior del Sistema de Educación Pública de Hidalgo. Publicado el 24 de Agosto de 1998 (Fragmento)

**GOBIERNO DEL ESTADO DE HIDALGO
PODER EJECUTIVO**

JESÚS MURILLO KARAM, Gobernador Constitucional del Estado Libre y Soberano de Hidalgo, en el ejercicio de las facultades que me confieren los Artículos 71 Fracciones II, XIX, y XX y 72 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Hidalgo, así como los Artículos 5° y 8° de la Ley Orgánica de las Administración Pública del Estado y

C O N S I D E R A N D O

Que con la finalidad de dar definición y congruencia global a los programas estatales de educación, cultura, deporte y radio y televisión educativas se hizo necesario establecer la rectoría de los diferentes organismos encargados de atender y despachar los asuntos concernientes a la prestación, promoción, divulgación y desarrollo de actividades educativas, artísticas, culturales, deportivas, de radio y televisión, a través de un sistema estatal integral, para que las políticas, planes, programas y actividades de éstos, se formulen conforme a lineamientos generales que permitan cumplir con la mayor eficacia los requerimientos y demandas de los hidalguenses en estas materias.

Que en concordancia con los motivos que dieron origen a la creación del SISTEMA DE EDUCACIÓN PÚBLICA DE HIDALGO, resultó indispensable dotarlo de una Coordinación General de Administración que se encargara de recibir, distribuir y administrar los recursos humanos, financieros y materiales asignados a los organismos descentralizados y órganos desconcentrados que integran el Sistema.

Que para favorecer el desempeño del Sistema de Educación Pública de Hidalgo es ineludible proporcionarle el marco legal que defina las áreas que deben ser adscritas al corporativo, en el que se señalen con toda precisión las funciones que les correspondan para el logro de los objetivos generales del propio Sistema.

Por lo anterior, he tenido a bien expedir el siguiente:

REGLAMENTO INTERIOR DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN PÚBLICA DE HIDALGO

**CAPÍTULO I
DISPOSICIONES GENERALES**

ARTÍCULO 1°.- El presente Reglamento Interior es de observancia general para todo el Sistema de Educación Pública de Hidalgo y tiene como fin regular la estructura y funcionamiento del propio sistema, a efecto de facilitar el cumplimiento de sus objetivos.

ARTÍCULO 2°.- El Sistema de Educación Pública de Hidalgo como instancia permanente de coordinación de los organismos descentralizados y órganos desconcentrados Instituto Hidalguense

de Educación, Comisión Estatal del Deporte y Juventud, Consejo Estatal para la Cultura y las Artes, Planetario de Hidalgo, Instituto Hidalguense de Educación Media Superior y superior y Radios y Televisión de Hidalgo, tiene por objeto dar definición y congruencia global a los programas estatales de Educación, Cultura, Deporte y Radio y Televisión Educativas.

ARTÍCULO 3°.- El Sistema de Educación Pública de Hidalgo, está presidido por el Titular del Poder Ejecutivo del Estado, quien para su coordinación y operación del mismo, designará a un Secretario y un Coordinador General de Administración, conforme a lo establecido en el acuerdo gubernamental que crea al Sistema de Educación Pública de Hidalgo y diverso que adiciona los Artículos Sexto y Séptimo.

ARTÍCULO 4°.- Para los efectos de este Reglamento, se entenderá por:

- I. El Sistema: El Sistema de Educación Pública de Hidalgo;
- II. El Secretario: El Secretario del Sistema de Educación Pública de Hidalgo;
- III. El Coordinador General: El Coordinador General de Administración del Sistema de Educación Pública de Hidalgo y
- IV. Las Entidades: los organismos descentralizados y órganos desconcentrados que integran el Sistema de Educación Pública de Hidalgo.

ARTÍCULO 5°.- Para el despacho y cumplimiento de los objetivos del Sistema, existirán las siguientes áreas:

- I. Coordinación de Finanzas;
- II. Coordinación de Administración y Desarrollo de Personal;
- III. Coordinación de Recursos Materiales y Servicios;
- IV. Coordinación de Jurídica;
- V. Contraloría General;
- VI. Coordinación de Planeación y
- VII. Coordinación de Informática.

CAPÍTULO IV DE LA COORDINACIÓN DE FINANZAS

ARTÍCULO 11°.- La Coordinación de Finanzas tiene como objetivo ejercer el presupuesto anual del Sistema de acuerdo a la normatividad vigente del Gobierno del Estado y para ello desarrollará las siguientes funciones:

- I. Dar cumplimiento a las políticas y procedimientos básicos de la administración de recursos financieros establecidos en los ordenamientos legales;
- II. Aprobar, controlar y operar el ejercicio del presupuesto de ingresos y egresos del Sistema, vigilando el cumplimiento de las disposiciones legales y presupuestarias aplicables;
- III. Gestionar las adecuaciones presupuestarias de las entidades del Sistema;
- IV. Difundir en el Sistema las normas que regulan el ejercicio del presupuesto y vigilar su cumplimiento;
- V. Diseñar y operar el sistema de información financiera del Instituto Hidalguense de Educación;

- VI. Emitir los lineamientos y vigilar las operaciones financieras del Sistema, que se ajusten a los principios de contabilidad gubernamental y demás disposiciones aplicables;
- VII. Vigilar el cumplimiento de las políticas financieras establecidas por el Coordinador General;
- VIII. Difundir, orientar y asesorar en forma directa, al personal de las áreas de las Entidades del Sistema, sobre la administración de los recursos;
- IX. Coordinar las áreas de finanzas de las entidades del Sistema;
- X. Informar periódicamente a la Coordinación General de las actividades desarrolladas en el ejercicio de sus funciones;
- XI. Formular el Programa Operativo Anual de la Coordinación de Finanzas;
- XII. Controlar y evaluar las actividades realizadas por la Coordinación de Finanzas;
- XIII. Administrar los Recursos que por el desempeño de sus funciones y conforme a los programas operativos les sean asignados a la Coordinación de Finanzas y
- XIV. Las demás que le confieran las Leyes, Reglamentos y Decretos y las que le asigne el Coordinador General.

CAPÍTULO IX DE LA COORDINACIÓN DE PLANEACIÓN

ARTÍCULO 16°.- La Coordinación de Planeación tiene como objetivo coordinar, dirigir, integrar y controlar el proceso de planeación, programación y presupuestación de las entidades que integran el Sistema, conforme a los lineamientos jurídicos, técnicos y administrativos vigentes, así como actividades de control escolar en la modalidad escolarizada para los niveles de primaria, secundaria, capacitación para el trabajo, media superior y superior, destinada a la formación de docentes, en los planteles oficiales y los particulares incorporados conforme a las normas establecidas y para ello desarrollará las siguientes funciones:

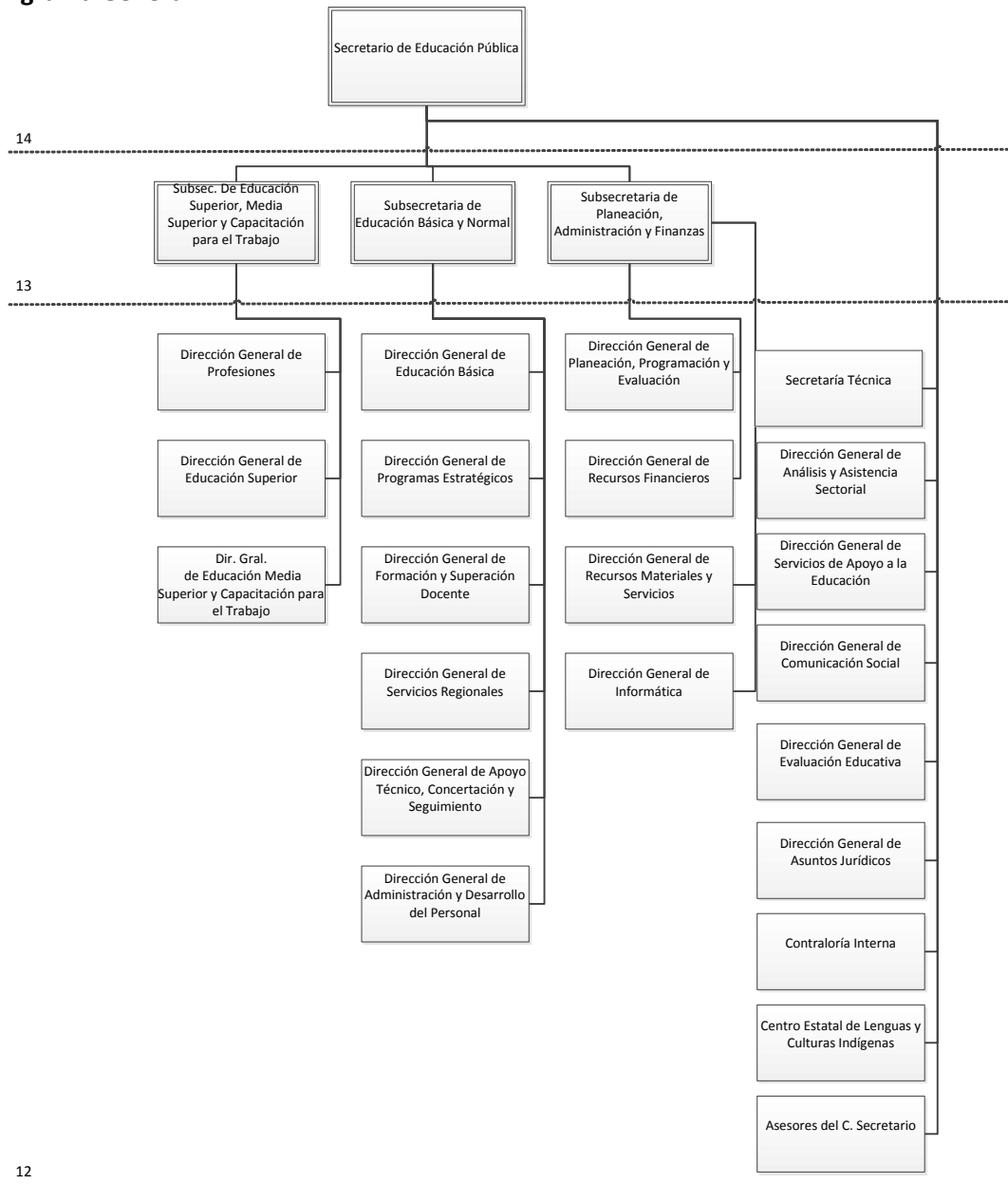
- I. Proponer al Coordinador en términos de la Legislación Federal y Estatal, los objetivos y metas del Programa del Sector Educativo Estatal, así como también de sus programas institucionales, regionales y especiales;
- II. Dirigir y desarrollar los sistemas de información relacionados con la planeación y programación del Sector Educativo Estatal, con el apoyo y asesoría de la Coordinación de Informática;
- III. Llevar el registro de las instituciones pertenecientes al Sistema Educativo Estatal;
- IV. Coordinar y dirigir la elaboración del Programa Operativo Anual de las Entidades que conforman el Sistema, de conformidad a los lineamientos establecidos por los gobiernos Federal y Estatal;
- V. Emitir lineamientos específicos para el establecimiento de objetivos, metas y acciones, así como para la estimación presupuestal;
- VI. Coordinar la integración del Programa Operativo Anual de Infraestructura Educativa, conjuntamente con las Entidades del Sistema;
- VII. Gestionar conjuntamente con la Coordinación de Finanzas, la aprobación del presupuesto de las Entidades que conforman el Sistema, ante las instancias Federal y Estatal correspondientes;
- VIII. Analizar y tramitar ante la Coordinación de Finanzas, las adecuaciones presupuestales que procedan;
- IX. Evaluar periódicamente las actividades sustantivas que en materia de planeación, programación y presupuesto, realicen las Entidades del Sistema;

- X. Informar a la Coordinación General de las actividades que en materia de Planeación, programación y presupuesto, realicen las Entidades del Sistema;
- XI. Coordinar y dirigir la elaboración de los informes del Sector Educativo que deba presentar el Secretario;
- XII. Evaluar las políticas que en materia de registro y certificación, apliquen las Entidades que conforman el Sistema, de acuerdo a la normatividad relativa Federal y Estatal;
- XIII. Evaluar las políticas que en materia de autorización y reconocimiento de validez oficial de estudios a particulares, para impartir educación en todos sus tipos y modalidades, apliquen las Entidades que conforman el Sistema, de acuerdo con la normatividad relativa Federal y Estatal;
- XIV. Evaluar las políticas en materia de supervisión y vigilancia a los servicios educativos prestados por los particulares, así como el otorgamiento de becas por este tipo de instituciones, apliquen las entidades que forman el Sistema, de acuerdo con la normatividad relativa Federal y Estatal;
- XV. Sustanciar el procedimiento y emitir las resoluciones que revoquen o retiren la autorización o el reconocimiento de validez oficial de estudios, en coordinación con las unidades jurídicas correspondientes;
- XVI. Formular el Programa Operativo Anual de la Coordinación de Planeación;
- XVII. Controlar y evaluar las actividades realizadas por la Coordinación de Planeación;
- XVIII. Administrar los recursos que por el desempeño de sus funciones y conforme a los programas operativos les sean asignados a la Coordinación de Planeación y
- XIX. Las demás que le confieren las Leyes, Reglamentos y Decretos y las que le asigne el Coordinador General.

4. Manual de Organización de la Secretaría de Educación Pública de Hidalgo. Publicado en Mayo del 2008 (Fragmento)

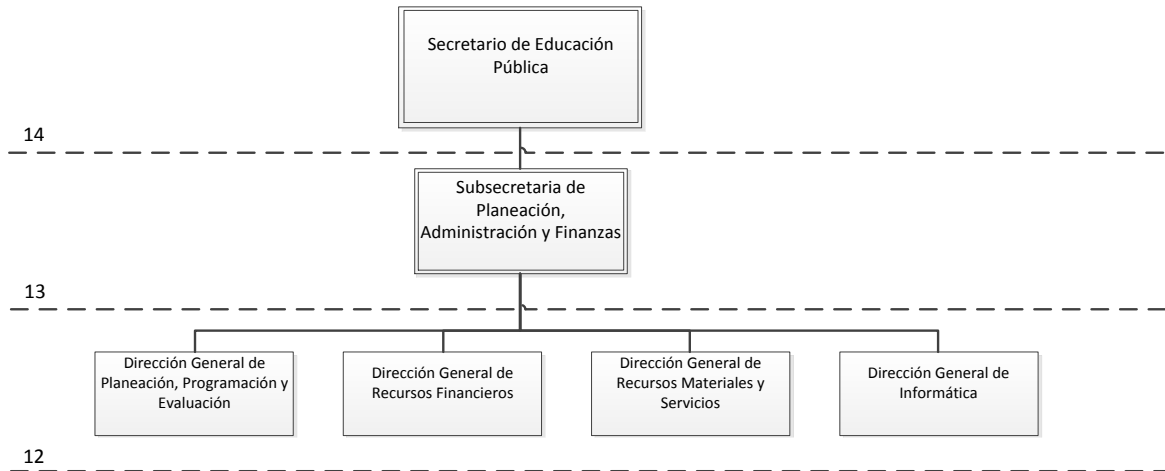
Capítulo Primero Disposiciones Generales

1.- Organigrama General



Capítulo Quinto
De la Subsecretaría de Planeación, Administración y Finanzas

1.- Organigrama General:



2.- Estructura Orgánica Específica:

1.3	Subsecretaría de Planeación, Administración y Finanzas	Nivel 13
1.3.1	Dirección General de Planeación, Programación y Evaluación	Nivel 12
1.3.2	Dirección General de Recursos Financieros	Nivel 12
1.3.3	Dirección General de Materiales y Servicios	Nivel 12
1.3.4	Dirección General de Informática	Nivel 11

3.- Objetivo y Funciones del Titular de la Subsecretaría:

1.3	Subsecretaría de Planeación, Administración y Finanzas	Nivel 13
-----	--	----------

Objetivo Específico:

Coordinar, en cada ejercicio fiscal, la planeación de los programas y proyectos así como la administración de los recursos financieros, materiales y servicios generales de personal e informáticos para el cumplimiento de las metas institucionales de la Secretaria de Educación Pública en el Estado de Hidalgo.

Funciones Específicas:

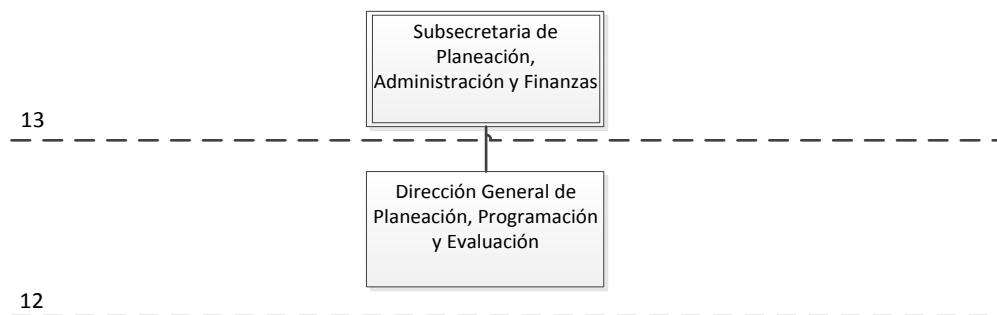
- Coadyuvar con el Titular de la Secretaria de Educación Pública del Estado, en el desahogo, en el

ámbito de su competencia, de las atribuciones dispuestas en el artículo 30 Bis de la Ley Orgánica de la Administración Pública para el Estado de Hidalgo y el Reglamento Interior de la Secretaría de Educación.

- Conducir la planeación de los programas y proyectos de la Secretaría de Educación Pública.
- Regular los trámites financieros en base a la normatividad aplicable.
- Coordinar la ejecución de los programas de capacitación para el personal de la Subsecretaría su a cargo.
- Aprobar los apoyos para eventos técnico-pedagógicos que se requieran en las diferentes áreas de la Secretaría.
- Apoyar a la Secretaría en los actos oficiales que el propio titular de la dependencia determine. Desempeñar las funciones y comisiones que el Secretario le encomiende, a nivel Estatal y Nacional.
- Organizar el sistema de gestión y la atención adecuada al derecho de petición ciudadana, así como canalizar las solicitudes a las instituciones correspondientes, supervisar y dar seguimiento a su cumplimiento;
- Desempeñar las comisiones que el Superior Jerárquico le encomiende y mantenerlo informado sobre el desarrollo de actividades; y
- Las demás actividades que las disposiciones legales le atribuyan, así como aquellas similares y conexas que les sean encomendadas por Superior Jerárquico.

Capítulo Quinto
de la Subsecretaría de Planeación, Administración y Finanzas
Sección Primera
de la Dirección General de Planeación, Programación y Evaluación

1.- Organigrama General:



2.- Estructura Orgánica Específica

1.3.1	Dirección General de Planeación, Programación y Evaluación
--------------	---

3.- Objetivos y Funciones Específicas de las Unidades Administrativas:

Objetivo Específico:

Planear y coordinar en cada año fiscal y ciclo escolar, políticas, lineamientos, procesos, acciones y estrategias aplicados a la Planeación, Programación, Presupuestación y Evaluación de los recursos destinados a la prestación de los servicios de la Secretaría de Educación Pública

de Hidalgo y los informes que se deriven, así como los relacionados con la información estadística y control escolar de los tipos educativos, con la finalidad de fortalecer los proyectos y procesos de enseñanza-aprendizaje.

Funciones Específicas:

- Conducir la aplicación de los lineamientos para la elaboración de los documentos rectores de planeación;
- Coordinar la elaboración de organigramas, manuales de organización y de procesos;
- Articular mecanismos de seguimiento y evaluación de la aplicación de las políticas públicas en el sector educativo;
- Coordinar la elaboración de los informes del Sector Educativo que deba presentar el Secretario;
- Coordinar las acciones de planeación, programación y presupuestación de los recursos financieros sectoriales de acuerdo a la normatividad aplicable;
- Definir la metodología mediante las cuales sean elaborados, con base en los techos financieros asignados. los proyectos, acciones y demás instrumentos programático, presupuestales en cada una de las unidades administrativas de la Dependencia a fin de integrarlos al Programa Operativo Anual;
- Formular y aprobar los instrumentos para la evaluación periódica de las actividades sustantivas que en materia de planeación, programación y presupuesto, realicen las Entidades de la Secretaría;
- Determinar las formalidades para la participación de la Dirección General en los procesos de transparencia y acceso a la información gubernamental, de conformidad con las disposiciones jurídicas correspondientes y los acuerdos que para el efecto emita el Secretario;
- Determinar las políticas y formalidades necesarias para la conserva y actualización de los inventarios y archivos de las unidades administrativas del sector, de conformidad con las disposiciones jurídicas correspondientes y los acuerdos que para el efecto emita el Secretario;
- Contribuir, en los términos que instruya el Superior Jerárquico, en el desahogo de las sesiones ordinarias y extraordinarias de la Juntas de Gobierno de los Organismos Públicos Descentralizados del sector educativo;
- Coordinar la realización de estudios de factibilidad para la creación de nuevos planteles de educación media superior;
- Dirigir la realización de estudios macro y microregionales de educación superior;
- Organizar la elaboración del Programa de Ampliación de la Cobertura y Programación Detallada;
- Vigilar la documentación de la información correspondiente a la Evaluación Programática Presupuestal para auditorías;
- Conducir la promoción de las políticas públicas estatales del sector alineadas a las políticas nacionales;
- Participar en las sesiones ordinarias y extraordinarias de la Juntas de Gobierno de los Organismos Públicos Descentralizados del sector educativo en representación del Secretario.
- Formular y coordinar los procesos a través de los cuales sea evaluada la factibilidad para la creación de servicios educativos;
- Participar en las Comisiones de los pliegos petitorios del personal docente y de asistencia y apoyo a la educación, presentados por la representación de la organización sindical;
- Definir los mecanismos de coordinación para el desahogo de la gestión ante instancias federal y estatal correspondientes, sobre transferencias y participación de recursos asignados a la

Secretaría de Educación Pública, así como a las entidades sectorizadas a ésta;

- Coordinar el análisis y tramitación ante la Dirección General de Recursos Financieros, sobre las adecuaciones presupuestales que procedan;
- Supervisar las acciones de seguimiento de los distintos programas de infraestructura física que operan en el sector educativo;
- Coordinar los mecanismos e instrumentos de planeación, programación y distribución del presupuesto autorizado a esta Secretaría en los conceptos de construcción, mantenimiento preventivo y/o correctivo y equipamiento a los planteles de educación básica;
- Determinar la formalidades mediante las cuales sean elaborados los proyectos, acciones y demás instrumentos programático, presupuestales a fin de integrarlos al Programa General de Obra de Infraestructura Educativa, conjuntamente con diferentes instancias de los Gobiernos Federal, Estatal, municipal y empresas privadas Programa Operativo Anual;
- Conducir la integración del Programa General de Obra de Infraestructura Educativa del Estado de Hidalgo;
- Coordinar los mecanismos mediante los cuales sean evaluadas las políticas que en materia de registro y certificación de educación básica, sean aplicados en las entidades que conforman la Secretaria, de acuerdo con la normatividad aplicable;
- Vigilar la aplicación de las políticas que en materia de registro y certificación de la educación normal, en las entidades que conforman la Secretaria, de acuerdo con la normatividad aplicable;
- Conducir los procesos de selección, asignación, reasignación, validación y renovación de becas otorgados a través del Comité de Becas de la Secretaría de Educación Pública;
- Auxiliar al Titular de la Secretaria de Educación Pública, en los términos que éste instruya, en la presidencia del Comité de Becas de la Secretaría de Educación Pública;
- Determinar y aprobar las formalidades a través de las cuales se otorgue la autorización y reconocimiento de validez oficial de estudios a particulares, para impartir educación en todos sus tipos y modalidades, que apliquen las Entidades que conforman la Secretaria, de acuerdo con la normatividad aplicable
- Conducir los procesos de incorporación de escuelas particulares;
- Coordinar las acciones mediante las cuales sean revalidados los estudios de educación Básica;
- Dirigir la expedición de certificaciones de estudios de los niveles de primaria, secundaria y normal;
- Formular y conducir la supervisión y vigilancia a los servicios educativos que prestan los particulares, así como el otorgamiento de becas por este tipo de Instituciones, de acuerdo con la normatividad aplicable;
- Coordinar el procedimiento a través del cual se revoquen o reiteren la autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios, en coordinación con la Dirección General de Asuntos Jurídicos;
- Coordinar la Integración de información estadística que se genere en los planteles que operan en los diferentes niveles y servicios educativos en la entidad;
- Organizar y aprobar la instrumentación de los planes, programas y acciones encomendadas a las áreas que integren la Dirección General a su cargo;
- Preparar los temas y demás Instrumentos para el acuerdo con el Titular de la Subsecretaria de Planeación Administración y Finanzas y obtenerla la resolución correspondiente para su debida tramitación;
- Aprobar programas de excelencia y calidad, tendientes a incrementar la productividad de sus unidades administrativas;

- Recibir para acuerdo a los directores de área, subdirectores, jefes de unidad departamental y cualquiera otro servidor público subalterno;
- Ordenar lo pertinente para atender las peticiones de audiencia del público en general;
- Proveer lo correspondiente para la proporción de información que sea requerida de forma oficial por las unidades administrativas de Subsecretaría de Planeación, Administración y Finanzas;
- Otorgar la firma mediante la cual sean certificados las copias de documentos que obren en los expedientes relativos a los asuntos de su competencia, conforme a la actividad específica;
- Formular las políticas para el desarrollo, capacitación, promoción y adscripción del personal a su cargo;
- Determinar la aplicación de los lineamientos y criterios para la profesionalización y la mejora regulatoria en la Dirección General a su cargo;
- Determinar las formalidades y mecanismos mediante las cuales sea autorizadas licencias dentro del ámbito de su competencia y de conformidad con las necesidades del servicio,
- Determinar las formalidades y mecanismos a través de la cual se participe con el área competente para los casos de sanciones, remoción y cese del personal de su responsabilidad de conformidad con la Ley de los Trabajadores al Servicio de los Gobiernos Estatal y Municipales, así como de los Organismos Descentralizados del Estado de Hidalgo y demás disposiciones legales aplicables;
- Desempeñar las comisiones que el Superior Jerárquico le encomiende y mantenerlo informado sobre el desarrollo de actividades; y
- Las demás actividades que las disposiciones legales le atribuyan, así como aquellas similares y conexas que les sean encomendadas por Superior Jerárquico.

5. Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública de Hidalgo. Publicado el 11 de Diciembre del 2011
(Fragmento)

GOBIERNO DEL ESTADO DE HIDALGO
PODER EJECUTIVO

LIC. JOSÉ FRANCISCO OLVERA RUIZ, GOBERNADOR CONSTITUCION AL DEL ESTADO LIBRE Y SOBERANO DE HIDALGO, EN EJERCICIO DE LAS FACULTADES QUE ME CONFIEREN EL ARTÍCULO 71 FRACCIONES II Y XL, DE LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO; 5, 17, 19, 21 Y 30 BIS DE LA LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL ESTADO, HE TENIDO A BIEN EXPEDIR EL SIGUIENTE:

REGLAMENTO INTERIOR DE LA
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

TÍTULO PRIMERO
DE LA COMPETENCIA, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA SECRETARÍA

CAPÍTULO I
DE LA COMPETENCIA DE LA SECRETARÍA

ARTÍCULO 1.- El presente Reglamento tiene por objeto fijar y regular las bases para la organización y funcionamiento de la Secretaría de Educación Pública del Estado de Hidalgo, como Dependencia Centralizada del Poder Ejecutivo del Estado de Hidalgo, así como determinar su competencia, estructura y facultades.

ARTÍCULO 2.- La Secretaría de Educación Pública del Estado Hidalgo, como Dependencia del Poder Ejecutivo, tiene a su cargo las atribuciones, facultades y despacho de los asuntos que expresamente le confieren el Artículo 34 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado, la Ley de Educación del Estado de Hidalgo y demás Leyes, Reglamentos, Decretos, Acuerdos y Convenios vigentes en el ámbito de su competencia.

ARTÍCULO 3.- Para efectos del presente Reglamento se entenderá por:

- I.- **ESTADO:** El Estado Libre y Soberano de Hidalgo;
- II.- **GOBERNADOR:** El Gobernador Constitucional del Estado Libre y Soberano de Hidalgo;
- III.- **SECRETARÍA:** La Secretaría de Educación Pública del Poder Ejecutivo del Estado de Hidalgo;
- IV.- **SECRETARIO:** El Titular de la Secretaría de Educación Pública del Estado; y
- V.- **REGLAMENTO:** El presente Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública del Estado.

ARTÍCULO 4.- La Secretaría llevará a cabo sus actividades en forma programada y de conformidad con las políticas, lineamientos, estrategias, programas y prioridades que para el logro de sus objetivos y metas, establezcan el Gobernador del Estado y el Titular de la misma, en concordancia con los Planes Nacional y Estatal de Desarrollo.

ARTÍCULO 5.- Para alcanzar las metas de los programas correspondientes al ramo a cargo de la Secretaría, deberá:

- I.- Observar las facultades que expresamente le concedan la Constitución Política del Estado de Hidalgo y las disposiciones jurídicas que de ella emanen;
- II.- Conducir sus actividades con arreglo a los criterios programáticos y presupuestales, apegándose a los objetivos y prioridades de la Planeación del Desarrollo Estatal; y
- III.- Tomar en consideración la opinión y participación de las Autoridades Municipales, a fin de promover e impulsar el Desarrollo Municipal y Regional.

CAPÍTULO II DE LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA SECRETARÍA

ARTÍCULO 6.- El titular de la Secretaría de Educación Pública determinará la organización y funcionamiento de la Dependencia, la adscripción de sus unidades subalternas y órganos técnicos, así como la modificación de las áreas y sus facultades, en la medida que lo requiera el servicio.

Asimismo, podrá delegar facultades a los servidores públicos de la Dependencia, mediante disposiciones de carácter general o especial, sin perder la posibilidad del ejercicio directo, así como expedir Acuerdos, Circulares, Instructivos, Manuales de Organización, de Procedimientos y de Servicios al Público.

ARTÍCULO 7.- Para el estudio, planeación, ejercicio de las facultades y despacho de los asuntos de su competencia, la Secretaría se auxiliará y contará con las siguientes unidades administrativas:

A).- Unidades Administrativas:

I.- Oficina del Secretario:

- a).- Unidad de Coordinación Ejecutiva;
- b).- Dirección General Técnica;
- c).- Dirección General de Comunicación Social; y
- d).- Dirección General de Asuntos Jurídicos.

II.- Subsecretaría de Educación Básica:

- a).- Dirección General de Educación Básica;
- b).- Dirección General de Proyectos y Programas de Apoyo a la Educación;
- c).- Dirección General de Desarrollo Curricular;
- d).- Dirección General de Gestión y Concertación; y
- e).- Dirección General de Unidades Regionales de Desarrollo Educativo.

III.- Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior:

- a).- Dirección General de Educación Media Superior;
- b).- Dirección General de Educación Superior;
- c).- Dirección General de Formación y Superación Docente;
- d).- Dirección General de Profesiones; y

e).- Dirección General de Vinculación y Fortalecimiento Institucional.

IV.- Subsecretaría de Administración y Finanzas:

a).- Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal;

b).- Dirección General de Recursos Materiales y Servicios;

c).- Dirección General de Recursos Financieros;

d).- Dirección General de Tecnologías de la Información; y

e).- Dirección General de Innovación y Calidad.

V.- Subsecretaría de Planeación y Evaluación Sectorial de Políticas Educativas:

a).- Dirección General de Planeación y Programación Sectorial;

b).- Dirección General de Evaluación de Políticas Sectoriales;

c).- Dirección General del Sistema Estatal de Información y Estadística Educativa, de Acreditación, Incorporación y Revalidación; y

d).- Dirección General de Vinculación y Seguimiento de Organismos Descentralizados y Programas Federales.

B).- Órganos Desconcentrados:

I.- Centro Estatal de Lenguas y Culturas Indígenas.

ARTÍCULO 24.- La Subsecretaría de Planeación y Evaluación Sectorial de Políticas Educativas tendrá las facultades las siguientes:

I.- Auxiliar al Secretario en la realización de las acciones inherentes a la planeación y programación globales del Sistema Educativo Estatal y su consiguiente evaluación;

II.- Coordinar la planeación de los servicios educativos en todos los tipos y modalidades que ofrezcan el Estado, los Municipios, los Organismos Descentralizados y los particulares con autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios, en los términos de la legislación correspondiente;

III.- Coordinar, previa aprobación del Secretario, la elaboración, seguimiento y evaluación de los programas del sector Educativo Estatal, incluyendo los programas educativos regionales, que en su caso, fueran establecidos;

IV.- Proponer al Secretario, los lineamientos generales de la política educativa del Estado, con base en el análisis, la investigación y la evaluación educativas;

V.- Asegurar la congruencia entre los planes educativos formulados por las distintas Subsecretarías;

VI.- Participar en la integración y coordinación de organismos colegiados para la planeación educativa;

VII.- Someter a consideración del Secretario, los Programas Operativos Anuales y el Anteproyecto de Presupuesto del sector educativo, coordinándose para tal efecto con las subsecretarías del ramo que correspondan dentro de la Secretaría, así como con las dependencias globalizadoras de la Administración Pública Estatal;

VIII.- Promover e incrementar vínculos con dependencias, Entidades, Instituciones y Organismos Estatales, Nacionales e Internacionales, para fomentar la cooperación en materia educativa;

- IX.- Dar seguimiento a las actividades de los órganos desconcentrados y organismos descentralizados, así como programas Federales, estableciendo mecanismos adecuados para la transparencia y la rendición de cuentas;
- X.- Proponer y desarrollar mecanismos para conocer la operación de las Entidades Paraestatales del sector educativo a su cargo, con el fin de evaluar los resultados de su desempeño;
- XI.- Promover la coordinación y vinculación entre las Subsecretarías y Direcciones Generales, con el fin de impulsar la eficiencia en la planeación y la operación educativas;
- XII.- Fomentar, dirigir y supervisar la evaluación educativa en todos los tipos y modalidades;
- XIII.- Organizar, dirigir y supervisar la evaluación de políticas sectoriales en el Estado, y asegurar el uso de sus resultados en la toma de decisiones y el diseño de políticas del sector educativo;
- XIV.- Coordinar, con la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior, el análisis, y en su caso, la dictaminación de los estudios de factibilidad para la creación, expansión, suspensión o cancelación del servicio educativo, así como tramitarlos ante las instancias correspondientes;
- XV.- Coordinar la difusión de los calendarios escolares que rijan a las escuelas de educación básica, media superior, normal y en su caso, a las instituciones de educación superior, que incluyen las destinadas a la formación de docentes de educación básica y particulares incorporadas;
- XVI.- Dictaminar en coordinación con la Subsecretaría de Educación Básica, sobre los proyectos encaminados a la reestructuración de zonas escolares que sean sometidos a su consideración, conforme a la disponibilidad presupuestal y las disposiciones legales aplicables;
- XVII.- Coordinar y difundir el Sistema Estatal de Información, Estadística e Indicadores Educativos relacionados con la planeación, programación y evaluación del sistema educativo con las áreas competentes;
- XVIII.- Coordinar la organización del catálogo de centros de trabajo y en general de las instituciones educativas que operen en el Estado, así como autorizar los movimientos que sean procedentes al mismo;
- XIX.- Coordinar la expedición de certificados de educación básica;
- XX.- Organizar, supervisar y evaluar el sistema de control escolar en el Estado;
- XXI.- Implementar sistemas de evaluación y seguimiento a través de indicadores de aprovechamiento académico, calidad de la gestión, impacto y cobertura social;
- XXII.- Evaluar el ejercicio de presupuesto en lo referente a la ejecución de los programas y políticas educativas;
- XXIII.- Conducir los criterios de integración del Programa General de Obra de Infraestructura del Estado de Hidalgo con las diferentes instancias de los Gobiernos Federal, Estatal y Municipal, y con empresas privadas;
- XXIV.- Coordinar la asignación de becas económicas que otorga la Secretaría a los alumnos de educación básica, de conformidad a los requisitos estipulados en la convocatoria;
- XXV.- Someter a la aprobación del Secretario las medidas técnicas y administrativas para la organización, funcionamiento, desconcentración y simplificación administrativas de la Secretaría;
- XXVI.- Elaborar y actualizar en coordinación con las áreas de la Secretaría, el Reglamento interior así como el manual de organización y de procedimientos para someterlos a la aprobación del Secretario;
- XXVII.- Llevar el registro de la estructura orgánica de la Secretaría y de sus unidades administrativas autorizadas por el Secretario y sus modificaciones, así como en lo que corresponde a los organismos descentralizados del sector educativo; coordinándose para tal efecto con las unidades administrativas competentes de la Secretaría de Finanzas y Administración, de conformidad con la legislación aplicable vigente;
- XXVIII.- Integrar y difundir el Manual de Organización de la Secretaría;

XXIX.- Observar y vigilar el cumplimiento por parte de las unidades administrativas de las normas de control, fiscalización y evaluación que emita la Secretaría de Contraloría y Transparencia Gubernamental y apoyar a ésta en la instrumentación de normas complementarias en materia de control; y

XXX.- Las demás que las Leyes, Reglamentos, Decretos, Acuerdos, convenios y contratos le atribuyan directamente, así como aquéllas que le asigne el Secretario en el ámbito de sus facultades.

ARTÍCULO 43.- La Dirección General de Planeación y Programación Sectorial estará adscrita a la Subsecretaría de Planeación y Evaluación Sectorial de Políticas Educativas y le corresponden las siguientes facultades:

I.- Desarrollar y coordinar las actividades de planeación y programación de la Secretaría para los diversos niveles, tipos y modalidades de educación, así como del sector educativo en su conjunto;

II.- Proponer lineamientos y coordinar la elaboración y actualización del Programa Sectorial de Educación, en los términos que establezcan la Ley de Planeación, la Ley General de Educación, el Plan Nacional de Desarrollo y Plan Estatal de Desarrollo en coordinación con las unidades administrativas competentes y con la participación de las Autoridades de las Entidades Federativas, sectores sociales involucrados en la educación y la sociedad en general;

III.- Integrar, en coordinación con la Dirección General de Recursos Financieros, los anteproyectos de presupuesto global y del programa de inversión y obra pública del sector educativo, conjuntamente con las unidades administrativas de la Secretaría, las dependencias globalizadoras y, cuando corresponda, las Entidades de la Administración Pública Estatal;

IV.- Gestionar ante las instancias competentes la aprobación de los anteproyectos de presupuesto anual de la Secretaría y los de los órganos desconcentrados agrupados en el sector educativo que hayan sido autorizados por el Secretario;

V.- Apoyar y, cuando corresponda, coordinar la elaboración de programas institucionales, Regionales, Estatales y especiales del sector educativo, a solicitud de los interesados y por instrucciones del Secretario;

VI.- Elaborar y, en su caso, conducir el desarrollo de estudios prospectivos que permitan anticipar los escenarios y las necesidades de desarrollo del sistema educativo estatal en sus diversos tipos, niveles y modalidades;

VII.- Elaborar los informes oficiales que deba rendir el Secretario;

VIII.- Contribuir al desarrollo y coordinación de un sistema estatal de planeación integrado por las Subsecretarías, los órganos desconcentrados, e instituciones agrupadas en el sector educativo y realizar consultas periódicas con el Consejo Consultivo de Planeación y Política Educativa, el Consejo Nacional de Participación Social, el Consejo Nacional de Autoridades Educativas, el Consejo para el Seguimiento del Compromiso Social para la Calidad de la Educación y las entidades especializadas en evaluación educativa;

IX.- Proponer criterios y prioridades para la orientación del gasto público en los diferentes tipos, niveles y modalidades del servicio educativo;

X.- Llevar el registro estatal de instituciones pertenecientes al Sistema Educativo Estatal;

XI.- Establecer, de conformidad con las políticas que determine la Secretaría de Educación Pública Federal, los lineamientos para la elaboración del programa de presupuesto anual a cargo de las entidades sectorizadas y la transferencia de recursos Federales a la Secretaría;

XII.- Proponer normas generales para la elaboración del anteproyecto de presupuesto del sector educativo que incluyan el gasto en actividades, programas y proyectos educativos especiales y las transferencias a las entidades sectorizadas, de conformidad con los lineamientos establecidos por

la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, las prioridades del sector educativo y las políticas que señale el Gobernador, a través del Titular del Ramo;

XIII.- Analizar y proponer, en coordinación con la Dirección General de Recursos Financieros, la aplicación de las modificaciones que determine la Secretaría de Hacienda y Crédito Público al presupuesto autorizado;

XIV.- Desarrollar con las áreas competentes un Sistema Estatal de Información, Estadística e Indicadores Educativos relacionados con la planeación, programación y evaluación del sistema educativo; y

XV.- Las demás que les confieran las disposiciones legales aplicables y sus superiores jerárquicos, en la esfera de sus facultades.