



**Gobierno de  
Nuevo León**



**Secretaría de  
Finanzas y Tesorería  
General del Estado**  
Nuevo León | Siempre Ascendiendo



**Secretaría  
de Administración**  
Gobierno de Nuevo León

Formato para la Difusión de los Resultados  
de las Evaluaciones establecido por el CONAC

Evaluación Estratégica de Matrices de  
Indicadores para Resultados  
**Programa Presupuestario**  
**ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN**  
**DEL RECURSO HUMANO**

B02M24055

Ejercicio Fiscal 2020

ABRIL 2021



## Anexo 5. Formato CONAC para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones.

1. Descripción de la Evaluación	
1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación Estratégica de la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa Presupuestario <b>“ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN DEL RECURSO HUMANO”</b> .	
1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa): 12/marzo/2021	
1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa): 16/abril/2021	
1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:	
Nombre: C. José Carlos Hernández Caballero  C. Rodolfo Gallardo Lara	Unidad administrativa: Dirección de Presupuesto y Control Presupuestal, Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado de Nuevo León.  Coordinación de la Unidad Técnica de Monitoreo y Evaluación, Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado de Nuevo León.
1.5 Objetivo general de la evaluación: Evaluar la pertinencia de las lógicas causales (vertical y horizontal) de las Matrices de Indicadores para Resultados (MIR) del ejercicio fiscal 2020 de los Programas Presupuestarios ejecutados por las Dependencias y Entidades del Gobierno del Estado de Nuevo León.	
1.6 Objetivos específicos de la evaluación: 1. Valorar la lógica causal vertical de las MIR de los programas presupuestarios de las Dependencias y Entidades del Gobierno del Estado del Nuevo León. 2. Valorar la lógica causal horizontal de las MIR de los programas presupuestarios de las Dependencias y Entidades del Gobierno del Estado de Nuevo León. 3. Analizar la estructura analítica para 38 MIR de Dependencias y 24 MIR de Entidades. Las cuales son matrices cuatro por cuatro que incluya resumen narrativo, indicadores, medios de verificación, fuentes de información y supuestos, así como los niveles del desempeño de Fin, Propósito, Componente y Actividades. 4. Analizar y determinar la pertinencia de la alineación de las MIR con los objetivos de la Planeación del Desarrollo Estatal.	
1.7 Metodología utilizada en la evaluación: La Metodología de la <b>Evaluación Estratégica de Matrices de Indicadores para Resultados (MIR)</b> está basada en las buenas prácticas llevadas a cabo y promovidas por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), agregando y adecuando elementos útiles para la toma de decisiones del Ente Público ejecutor del Programa. En ese sentido, los TdR fueron diseñados para que la evaluación genere información útil, rigurosa y homogénea, de tal forma que contribuya a mejorar la toma de decisiones.  Este tipo de evaluación sólo considera llevar a cabo análisis de gabinete; esto es, un análisis valorativo de la información contenida en registros administrativos, bases de datos, documentos oficiales, normativos y sistemas de información, entre otros; copiados y enviados como “fuentes de información” por parte de la Unidad Técnica de Evaluación (UTE), y remitida por ésta, a la Instancia de Evaluación Externa, constituida para efectos del proceso de evaluación como Instancia Técnica Evaluadora (ITE). Para llevar a cabo el análisis de gabinete, el equipo evaluador consideró como mínimo la información contenida en las fuentes de información agrupadas en la Bitácora de Información; no obstante, estos documentos son enunciativos más no limitativos; por lo que también se recopiló información pública, dispuesta en los diferentes portales de internet que contienen información de transparencia presupuestal y gubernamental.	



## 1. Descripción de la Evaluación

El análisis se fundamentó en la revisión sistemática de la información de las Matrices de Indicadores para Resultados. La ITE realizó un examen a partir de los datos establecidos, para verificar la base de la evidencia de una afirmación (niveles de objetivos de la MIR), buscando validar las lógicas causales vertical y horizontal de los programas presupuestarios, mediante métodos de observación que permitan determinar la objetividad con la que fueron diseñados los programas presupuestarios.

La respuesta a cada una de las preguntas metodológicas, independientemente de si se antepone o no una **“respuesta binaria” (SÍ o NO)**, debió ser justificada plenamente con las referencias correspondientes a las fuentes de información analizadas.

Asimismo, la evaluación identificó los principales hallazgos derivados del análisis de cada una de las preguntas metodológicas, en función de los objetivos y finalidades del Programa.

También, de las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que se identificaron para cada uno de los temas en evaluación, al mismo tiempo que se emitieron recomendaciones específicas. Esto, con el propósito de enlistar las recomendaciones orientadas a mejorar la gestión y operación del Programa, denominadas “Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM)”.

Finalmente, en la evaluación se elaboraron conclusiones por cada uno de los capítulos temáticos de evaluación, fundamentadas en el análisis de los resultados; incluyendo también un Resumen Ejecutivo de la Evaluación, previo al documento formalizado del reporte.

Instrumentos de recolección de información:

Cuestionarios \_\_\_ Entrevistas \_\_\_ Formatos \_\_\_ Otros **X** Especifique: Bitácora de Información (información de gabinete) e información consultada en páginas oficiales del Gobierno de Nuevo León.

Descripción de las técnicas investigación y/o modelos utilizados para la evaluación:

Para este proceso de evaluación la ITE utilizó las siguientes técnicas:

**La Técnica de Investigación Cualitativa.** - Esta técnica nos permite llegar a soluciones fidedignas para los problemas planteados a través de la obtención, análisis e interpretación planificada y sistemática de los datos; y

**La Técnica de Investigación Documental.** - Con esta técnica se recopilan antecedentes a través de documentos gráficos oficiales o de trabajo, cualquiera que éstos sean.

## 2. Principales Hallazgos de la Evaluación

Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

### I. Justificación del diseño del programa.

- El Programa Administración y Evaluación del Recurso Humano cuenta con un *Diagnóstico Específico* validado que contextualiza el asunto o problema público que atiende con su implementación y permite valorar si la justificación que sustenta el diseño de su Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) es adecuada y está documentada con base teórica o empírica para validar el tipo de intervención de las acciones del Programa.
- No se cuenta con una cuantificación de la Población que es atendida por el Programa Administración y Evaluación del Recurso Humano en los ejercicios 2019 y 2020.
- La definición del problema que atiende el Programa Administración y Evaluación del Recurso Humano en el Diagnóstico Específico, a través del Árbol de Soluciones, es parcialmente incorrecto debido a que esta expresado como la ausencia de un servicio o de un bien, confundiendo al problema con la falta de una solución.



## 2. Principales Hallazgos de la Evaluación

- Existe una buena vinculación respecto a los contenidos de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa Administración y Evaluación del Recurso Humano y el Árbol de Soluciones, sin embargo, destaca que existen elementos que se repiten, así como elementos que podrían considerarse como parte de un problema distinto.

### II. Análisis de la lógica causal vertical.

- No se dispone en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), ni en la Ficha Técnica de Indicadores del Programa Administración y Evaluación del Recurso Humano, del Supuesto a nivel de Fin.
- Se observa que la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa Administración y Evaluación del Recurso Humano contempla sólo una actividad para el Componente C3, a diferencia de la Ficha Técnica de indicadores que incluye 3 actividades para este mismo Componente, lo que representa una incongruencia importante.
- Con respecto al Componente C3, se observa también que no apoya adecuadamente la producción del contenido descrito a nivel de Propósito.

### III. Análisis de la lógica causal horizontal.

- El indicador de nivel de Fin es irrelevante e inadecuado, debido a que mide la *satisfacción de atención al ciudadano*, aun cuando el resumen narrativo de Fin, señala *contribuir a incrementar la eficiencia en la gestión pública*.
- Se observa que no obstante que el Reporte de Avance Físico Financiero (RAFFI) del año 2019 no cuenta con información al nivel de Actividades, el establecimiento de metas en los indicadores de desempeño de la *Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)* del Programa Administración y Evaluación del Recurso Humano, son factibles de alcanzar y están correctamente orientados a impulsar el desempeño de cada uno de sus niveles.
- En todos los casos de los indicadores descritos en la Ficha Técnica del Programa Administración y Evaluación del Recurso Humano, la semaforización no se lleva a cabo adecuadamente, debido que se emplean al mismo tiempo, límites superiores e inferiores, aun cuando estos parámetros deben establecerse de acuerdo al sentido del indicador, Ascendente o Descendente.
- Se observan errores en la Ficha Técnica de Indicadores a nivel de *Fin* y del Componente C1, debido a que se plantean sus dimensiones como *Eficiencia*, en lugar de *Eficacia*, debido a que no miden la relación entre productos o servicios con relación a los insumos o recursos utilizados; sino el grado de cumplimiento de objetivos.
- Se observa un error en la Ficha Técnica de Indicadores en las Actividades A2C3 y A3C3 debido a que se describe el Sentido del Indicador como *Normal*, en lugar de *Ascendente* o *Descendente*.
- Se observa que la redacción de los Medios de Verificación del Indicador a nivel de *Fin* es inadecuada, debido a que sobran las palabras “de desempeño” en la descripción de la fórmula y parecen tener la intención de hacer coincidir esta forma de medición con la descripción de su resumen narrativo, por lo que no se valida la lógica horizontal de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) a este nivel.

### V. Contribución.

- Se observa que la descripción de los objetivos de *Fin* y de *Propósito* del Programa Administración y Evaluación del Recurso Humano se vinculan de manera directa, con los Objetivos del Desarrollo Sostenible 2030 de la ONU.
- El Ente Público evaluado, Secretaría de Administración, sí da cumplimiento al Artículo 95 en su fracción VII de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Nuevo León.



## 2. Principales Hallazgos de la Evaluación

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

### 2.2.1 Fortalezas:

1. El Programa Administración y Evaluación del Recurso Humano cuenta con un Diagnóstico Específico validado que contextualiza el asunto o problema público que atiende con su implementación y permite valorar si la justificación que sustenta el diseño de su Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) es adecuada y está documentada con base teórica o empírica para validar el tipo de intervención de las acciones del Programa.
2. El Programa Administración y Evaluación del Recurso Humano cuenta con información relevante para evaluar estratégicamente su desempeño a partir de su Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y de su Ficha Técnica de Indicadores.
3. Se observa que la descripción de los objetivos de Fin y de Propósito del Programa Administración y Evaluación del Recurso Humano se vinculan de manera directa, con los Objetivos del Desarrollo Sostenible 2030 de la ONU.
4. El Ente Público evaluado, Secretaría de Administración, sí da cumplimiento al Artículo 95 en su fracción VII de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Nuevo León.

### 2.2.2 Oportunidades:

1. Las observaciones realizadas al contenido de la Matriz de indicadores para Resultados (MIR) y de la Ficha Técnica de Indicadores, representan una oportunidad de mejoramiento en su contenido que puede impactar favorablemente en su desempeño.
2. El establecimiento y empleo correcto de Metas y sus Parámetros de Semaforización representan una oportunidad de mejoramiento de la gestión pública por resultados que puede capitalizarse a partir de la implementación de los Aspectos Susceptibles de Mejora.
3. La posibilidad de asentar la información, estrategia y resultados alcanzados por el Programa Administración y Evaluación del Recurso Humano es también una oportunidad de consolidación del esfuerzo realizado por las instancias de gobierno atendidas en un trabajo conjunto con visión de gobierno, con personal más profesional y capacitado para el futuro próximo de Nuevo León.
4. La valoración de los resultados alcanzados por el Programa Administración y Evaluación del Recurso Humano por parte de la Secretaría de Administración en comparación con otros Programas Presupuestales e instancias públicas representa también una oportunidad de comparación respecto de su desempeño que puede ofrecer elementos para su perfeccionamiento.

### 2.2.3 Debilidades:

1. No se cuenta con una cuantificación de la Población que es atendida por el programa Administración y Evaluación del Recurso Humano en los ejercicios 2019 y 2020.
2. La definición del problema que atiende el Programa es parcialmente incorrecto debido a que está expresado como la ausencia de un servicio o de un bien, confundiendo al problema con la falta de una solución.
3. No se dispone del Supuesto de Fin en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), ni en la Ficha Técnica de Indicadores.
4. La Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) contempla sólo una actividad para el Componente C3, a diferencia de la Ficha Técnica de indicadores que incluye 3 actividades para este mismo Componente.
5. El indicador de nivel de Fin es irrelevante e inadecuado, debido a que mide la satisfacción de atención al ciudadano, aun cuando el resumen narrativo de Fin, señala contribuir a incrementar la eficiencia en la gestión pública, así como con respecto al Componente C3, se observa también que no apoya adecuadamente la producción del contenido descrito a nivel de Propósito.
6. Existen en la MIR, en la Ficha Técnica de Indicadores y en el Árbol de Soluciones del Diagnóstico Específico, errores técnicos respecto a precisiones de redacción o soporte, de validación de la lógica horizontal, de relevancia y del establecimiento de dimensiones correctas y de sentido de indicadores.



## 2. Principales Hallazgos de la Evaluación

### 2.2.4 Amenazas:

1. No se cuenta con información del Reporte de Avance Físico Financiero (RAFFI) del año 2019 al nivel de Actividades respecto de su Línea Base, del establecimiento de su Meta y del Logro alcanzado.
2. La semaforización de los indicadores no se lleva a cabo adecuadamente, debido que se emplean al mismo tiempo, límites superiores e inferiores, aun cuando estos parámetros deben establecerse de acuerdo al sentido del indicador, ascendente o descendente.
3. Se observan en general, debilidades técnicas respecto a la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados y de la Ficha Técnica de Indicadores que pueden impactar en la gestión por resultados del programa.
4. En los diversos formatos en los que se da seguimiento a las metas de la MIR del Programa, no existe un apartado para justificar su incumplimiento.

## 3. Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación

### 3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

#### I. Justificación del diseño del Programa.

Con base en la información entregada por parte del Ente Público evaluado y la información que está disponible en los diversos portales web oficiales, es posible concluir con respecto a la justificación del diseño del Programa Administración y Evaluación del Recurso Humano, que es necesario llevar a cabo un ejercicio de análisis respecto de la definición del problema que atiende, debido a que está planteado por una parte, como la falta de sí mismo y por otra, con elementos que bien pueden corresponder a un problema distinto (Estructuras Eficientes realizadas del Componente C3 y satisfacción de atención ciudadana de la fórmula del Indicador de Fin). Así también se concluye que es importante no sólo definir, sino también cuantificar los diferentes tipos de Población Potencial, Objetivo y Atendida al cual se dirigen sus esfuerzos a efectos de valorar adecuadamente el efecto e impacto de este Programa.

#### II. Análisis de la lógica causal vertical.

El análisis de la lógica causal vertical en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa Administración y Evaluación del Recurso Humano permite verificar si la relación causa efecto que existe entre diferentes niveles, analizados de abajo hacia arriba, es decir de las Actividades, hacia los Componentes, hacia el Propósito y el Fin, son suficientes y si están debidamente ordenados para conseguir resultados concretos con su implementación. En este aspecto, destaca en el análisis que existen carencias, omisiones y correcciones que deben ser corregidas al contenido de su MIR, donde, por una parte, se omite el Supuesto de nivel de Fin y por otra, se omite gravemente la existencia de dos Actividades del Componente C3 que sí se encuentran en la Ficha Técnica de Indicadores. Así también se observa que el Componente C3, no contribuye de forma directa al cumplimiento del Propósito, por lo que es importante revisar la justificación del diseño del programa.

#### III. Análisis de la lógica causal horizontal.

Con respecto al análisis de la lógica causal horizontal en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa Administración y Evaluación del Recurso Humano, en el que se examina las relaciones de causa y efecto de derecha a izquierda, es decir, a partir de los Supuestos establecidos, hacia sus medios de Verificación, Indicadores y Resumen Narrativo, permite concluir que los Parámetros de Semaforización no se realizan de la manera correcta. Una meta es un valor de predicción que tiene como propósito incentivar y ubicar una situación deseada al término de un esfuerzo conjunto u organizacional a través del tiempo, por lo que el establecimiento de parámetros de semaforización debe responder al sentido del indicador, ascendente o descendente.



### 3. Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación

Así también se observa que existen problemas metodológicos a nivel de Fin de su Resumen Narrativo, de su descripción del Indicador y de su Fórmula o Método de Cálculo debido a que se detectan importantes inconsistencias.

#### IV. Contribución.

Respecto a la contribución del Programa Administración y Evaluación del Recurso Humano es posible concluir que tanto su Fin, como su Propósito, contribuyen adecuadamente al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas, así como a los objetivos establecidos en el Plan Estatal de Desarrollo 2016-2021, al trabajar en favor de la profesionalización y de la capacitación de los servidores públicos para toda la estructura que integra la Administración Pública Estatal de Nuevo León.

#### 3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:

- A través de un Análisis de Beneficiarios definir y cuantificar a las Poblaciones Potencial, Objetivo y Atendida.
- Fortalecer el análisis de la justificación que sustenta el diseño de la MIR con un estudio comparativo de los resultados alcanzados hasta este momento, que se sustente en una base teórica más completa, y que permita asegurar que su contenido valide en los hechos el tipo de intervención con las acciones del Programa.
- Redefinir el problema o asunto público que atiende el Programa Administración y Evaluación del Recursos Humano de manera que cumpla con todos los requisitos establecidos en la Metodología de Marco Lógico y en los documentos base de la SHCP.
- Definir e incluir en la Matriz de Indicadores para Resultados y en la Ficha Técnica el Supuesto a nivel de *Fin* que cumpla con las características metodológicas descritas en la *Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados de la SHCP*.
- Corregir la redacción del indicador del nivel de Fin de la MIR del Programa Administración y Evaluación del Recurso Humano de forma que contribuya adecuadamente a su Resumen Narrativo.
- Corregir las dimensiones señaladas en la Ficha Técnica de Indicadores de los niveles de Fin y del Componente C1 de *Eficiencia a Eficacia*.
- Corregir la dimensión señalada en la Ficha Técnica de Indicadores de la Actividad A5C1 de *calidad a eficacia*.
- Corregir el sentido del indicador en la Ficha Técnica de Indicadores de las Actividades A2C3 y A3C3 de *Normal a Ascendente o Descendente*.
- Establecer adecuadamente los Parámetros de Semaforización a través de límites que sean congruentes con el sentido del indicador correspondiente, de conformidad con lo descrito en la *Guía para el Diseño de Indicadores estratégicos de la SHCP*.
- Realizar las gestiones necesarias ante la Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado (SFyTGE), para:
  - a) Que en el apartado de Alineación a la Planeación del Desarrollo de la Ficha Técnica de Indicadores de los Programas Presupuestarios se incluya un campo para identificar las líneas de acción del Plan Estatal de Desarrollo a las que está alineado el Programa y para que en este mismo apartado se señale el Programa Sectorial y el Objetivo del Programa Sectorial al que está alineado.
  - b) Que en el Formato de Avance Físico Financiero del Programa Presupuestario se incluya un apartado para justificar los logros alcanzados cuando éstos sean inferiores al 90.00% de la meta planteada o superiores al 105.00%, según los parámetros de semaforización establecidos en la Ficha Técnica de Indicadores de los Programas Presupuestarios.
  - c) Establecer la línea base de los indicadores a nivel actividad y registrarlas en la Ficha Técnica de Indicadores y en el Reporte de Avance Físico y Financiero del Programa Presupuestario.



#### 4. Datos de la Instancia Evaluadora

4.1 Nombre del coordinador de la evaluación: José Juan Silva Vanegas - Humberto Zapata Pólito.
4.2 Cargo: Director de Calidad - Asesor Externo en Gestión para Resultados.
4.3 Institución a la que pertenece: Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).
4.4 Principales colaboradores: Rogelio Ríos González, Luis Fernando Esquivel de la Torre, Ileana Nathali Salazar Zapata.
4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: jjsilva@cecapmex.com - humberto.zapata@iegfip.com
4.6 Teléfono (con clave lada): (55) 6092 7580 - (33) 1601 6243

#### 5. Identificación del (los) Programa(s)

5.1 Nombre del programa evaluado: Administración y Evaluación del Recurso Humano.	
5.2 Siglas: B02M24055 (Clasificación Programática)	
5.3 Ente público coordinador del programa: Secretaría de Administración.	
5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) programa(s): Poder Ejecutivo <input checked="" type="checkbox"/> Poder Legislativo ___ Poder Judicial ___ Ente Autónomo ___	
5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) programa(s): Federal ___ Estatal <input checked="" type="checkbox"/> Local ___	
5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) programa(s):	
5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s): Dirección de Recursos Humanos	
5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):	
Nombre:  Gerardo Treviño Delgado gerardo.trevino@nuevoleon.gob.mx 81 2020 1851	Unidad administrativa:  Dirección de Recursos Humanos





## 6. Datos de Contratación de la Evaluación

6.1 Tipo de contratación:

6.1.1 Adjudicación Directa \_\_\_ 6.1.2 Invitación a tres \_\_\_ 6.1.3 Licitación Pública Nacional \_\_\_

6.1.4 Licitación Pública Internacional \_\_\_ 6.1.5 Otro: (Señalar)  Convenio Específico de Colaboración.

6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación: Dirección de Presupuesto y Control Presupuestal de la Subsecretaría de Egresos, Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado.

6.3 Costo total de la evaluación: \$207,060.00 (DOSCIENTOS SIETE MIL SESENTA PESOS 00/100 M.N., IVA incluido).

6.4 Fuente de Financiamiento: Recursos Fiscales

## 7. Difusión de la Evaluación

7.1 Difusión en internet de la evaluación: <http://pbr-sed.nl.gob.mx/evaluacion-del-desempeno>

7.2 Difusión en internet del formato CONAC: <http://pbr-sed.nl.gob.mx/evaluacion-del-desempeno>