



**Sistema
Anticorrupción**
del Estado de Quintana Roo

Modelo Integral de **Seguimiento y Evaluación** del Desempeño del **Sistema Anticorrupción del Estado de Quintana Roo**

(MISED-SAEQROO)

NOVIEMBRE 2023

Modelo Integral de Seguimiento y Evaluación del Desempeño del SAEQROO

MISED-SAEQROO

Derechos Reservados 2023.

Sistema Anticorrupción del Estado de Quintana Roo. Secretaría Ejecutiva.

Av. Bugambilias 438. Col. Josefa Ortiz de Domínguez.
Ciudad de Chetumal, Quintana Roo. C.P.77036

Todos los derechos están reservados. El contenido de esta publicación es propiedad del Sistema Anticorrupción del Estado de Quintana Roo. Esta publicación o partes de ella no pueden ser reproducidas y almacenadas mediante cualquier sistema, o transmitidas en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, de fotocopiado, de grabado o de otro tipo, sin que se otorguen, previamente, los permisos pertinentes por el Sistema Anticorrupción del Estado de Quintana Roo.

Elaboración de contenidos: Mtra. Janet Aguirre Dergal.

Colaboración: Comisión Ejecutiva y Comité de Participación Ciudadana del SAEQROO, integrados por: Mtro. Mtra. Mariana Belló, Mtra. Janet Aguirre Dergal, Mtra Alejandra Rodríguez Campiran, Lic. Josué Sosa Figueroa, Mtra Carolina Mendoza Polanco y Mtra. Alma Gabriela Arroyo Angulo.

Revisión y aprobación: Comité Coordinador del SAEQROO, integrado por la Mtra. Mariana Belló, en su carácter de Presidenta del Comité Coordinador del Sistema Anticorrupción del Estado de Quintana Roo; Dra. Rosaura Antonina Villanueva Arzápalo, Titular de la Fiscalía Especializada en Combate a la Corrupción del Estado de Quintana Roo; L.C.P Reyna Valdivia Arceo Rosado, Titular de la Secretaría de la Contraloría del Estado; Mtro. Heyden José Cebada Rivas, Magistrado Presidente del Tribunal Superior de Justicia y del Consejo de la Judicatura del Estado de Quintana Roo; Dr. Jesús Antonio Villalobos Carrillo, Magistrado Presidente del Tribunal de Justicia Administrativa del Estado de Quintana Roo; M. en Aud. Manuel Palacios Herrera, Auditor Superior del Estado de Quintana Roo y Lic. Magda Eugenia de Jesús Lozano Ocman, Comisionada Presidenta del Instituto de Acceso a la Información y Protección de Datos Personales del Estado de Quintana Roo.

Colaboración y apoyo adicional: Lic. Lyssette Higareda Laguna.

Diseño Gráfico: Lic. Daniela Larbanois.

Primera edición: Noviembre de 2023.

Impreso en la Ciudad de Chetumal, Quintana Roo, México.



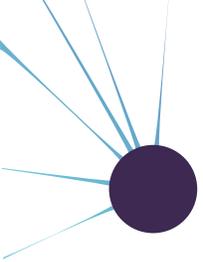
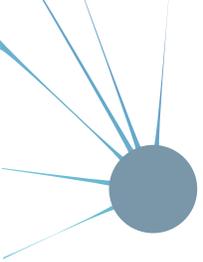


TABLA DE CONTENIDOS

Glosario de términos	Pag. 4
Introducción	Pag. 5
El Modelo Integral de Seguimiento y Evaluación del Desempeño del SAEQROO (MISED-SAEQROO)	Pag. 7
1. Gobernanza para el desarrollo del MISED-SAEQROO	Pag. 11
2. El sistema de seguimiento del saeqroo y sus políticas públicas	Pag. 11
2.1 El tablero de seguimiento de la PAEQROO y el PI: una herramienta a la luz pública	Pag. 13
2.2 El portal ciudadano	Pag. 15
2.3 El sistema de indicadores del SAEQROO	Pag. 15
3. La evaluación de las políticas públicas anticorrupción	Pag. 17
4. Los principios, estándares y criterios adoptados por el SAEQROO para orientar las evaluaciones	Pag. 20
5. La inclusión de los enfoques transversales	Pag. 23
Anexos	Pag. 24
Anexo 1	Pag. 24
Bibliografía	Pag. 26

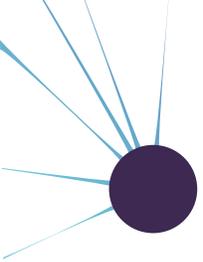




GLOSARIO DE TÉRMINOS

CC:	Comité Coordinador.
CE:	Comisión Ejecutiva.
CONEVAL:	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.
CAD:	Comité de Ayuda al Desarrollo.
CPC:	Comité de Participación Ciudadana.
GPC:	Grupo Promotor Ciudadano.
GPO:	Grupo Promotor Operativo.
LSAEQROO:	Ley del Sistema Anticorrupción del Estado de Quintana Roo.
MISED-SAEQROO:	Modelo Integral de Seguimiento y Evaluación del Desempeño del Sistema Anticorrupción del Estado de Quintana Roo.
OCDE:	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
PAEQROO:	Política Anticorrupción del Estado de Quintana Roo.
PI de la PAEQROO:	Programa de Implementación de la PAEQROO.
RCA:	Red Ciudadana Anticorrupción.
SAEQROO:	Sistema Anticorrupción del Estado de Quintana Roo.
SESAEQROO:	Secretaría Ejecutiva del Sistema Anticorrupción del Estado de Quintana Roo.
SESNA:	Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción.
SNA:	Sistema Nacional Anticorrupción.





INTRODUCCIÓN

En un contexto cada vez más demandante de resultados en la gestión administrativa, la lucha contra la corrupción se ha convertido en un imperativo ineludible para las sociedades y gobiernos comprometidos con el desarrollo sostenible de su población y el fortalecimiento de sus instituciones.

Para poder evaluar un documento rector de política pública, es fundamental retomar el escenario que le dio origen. En este sentido, la Política Anticorrupción del Estado de Quintana Roo (PAEQROO) 2020-2030 y su Programa de Implementación (PI) 2021-2030 surgen en atención a un mandato de la Ley del Sistema Anticorrupción del Estado de Quintana Roo (LSAEQROO) de contar con un instrumento de largo horizonte, que guíe, con un enfoque sistémico, las prioridades y mandatos de política pública orientados a erradicar las causas estructurales que permiten la corrupción.

El Sistema Anticorrupción del Estado de Quintana Roo (SAEQROO) ha demostrado, con evidencia, el firme compromiso institucional en la implementación de la PAEQROO y el PI, siendo una entidad referente a nivel nacional en cuanto al avance en el desarrollo y consolidación de su política pública.

Con la emisión del presente documento, se marca una nueva ruta para concretar otro paso fundamental en el ciclo de vida de la política: **los procesos de seguimiento al SAEQROO y de evaluación de su política pública**, con el cual se promueve la mejora continua de la misma.

Los contenidos que integran este documento contemplan, en un primer plano, la concepción de un modelo integral inspirado en los principios que han guiado la implementación de la PAEQROO y el PI, así como la adopción de otros criterios de gran relevancia y reconocimiento internacional como son los criterios establecidos en los estándares de calidad de evaluación del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), lo que garantiza la rigurosidad y la relevancia del enfoque evaluativo.

El propósito fundamental de este documento es establecer los grandes procesos, mecanismos, acciones y herramientas que permitan dar seguimiento al SAEQROO y evaluar su política pública, con el fin de identificar logros, desafíos y áreas de mejora, generar aprendizajes colectivos y rendir cuentas. Para lograr este objetivo, se ha adoptado un enfoque participativo que involucra la colaboración permanente de diversos actores, como son el sector público, académico, la ciudadanía y representantes de la sociedad.

Con esto, también se da cumplimiento al marco normativo vigente, tal como lo enuncia el artículo 31 de la Ley del Sistema Anticorrupción del Estado (LSAEQROO), **es responsabilidad de la Comisión Ejecutiva del SAEQROO proponer la metodología para medir y dar seguimiento, con base en indicadores relevantes y confiables, al fenómeno de la corrupción, así como a las políticas integrales a nivel estatal en esta materia.**

Finalmente, el seguimiento y evaluación integral del desempeño del SAEQROO, refleja el compromiso colectivo con la rendición de cuentas, la transparencia y la responsabilidad en la gestión pública. Aunado a este esfuerzo es que nace el Modelo Integral de Seguimiento y Evaluación del Desempeño del SAEQROO, (MISED-SAEQROO), que se desprende del mandato establecido en las prioridades, estrategias y líneas de acción plasmadas en el PI.





EL MODELO INTEGRAL DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL SAEQROO (MISED-SAEQROO)

El Modelo Integral de Seguimiento y Evaluación del Desempeño del SAEQROO, (MISED-SAEQROO), está estructurado en dos grandes procesos: uno de seguimiento y otro de evaluación; ambas etapas del ciclo de vida de una política pública representan momentos decisivos en los que, a través de procesos metodológicos y sistematizados, es posible conocer el nivel de alcance de los objetivos de una intervención. Pero además de esto, se crean espacios y mecanismos para rendir cuentas, transparentar el desempeño, mejorar la implementación y generar aprendizajes colectivos.

En ese mismo sentido, si los procesos de seguimiento y evaluación se desarrollan a través de intervenciones metodológicamente rigurosas basadas en evidencia y pertinentes, tanto en el ámbito social como político e institucional, se obtiene un resultado que permite un mejor entendimiento y acercamiento a los objetivos supremos de las políticas públicas y, con ello, a la asertiva atención de los problemas públicos que buscan resolver, mitigar o erradicar.

Es así que, el MISED-SAEQROO se desprende de un mandato de la PAEQROO y del PI, que a la letra dicen:

PRIORIDAD 13¹

Implementar un modelo de evaluación del desempeño del SAEQROO, que incluya el Enfoque de Derechos Humanos y Género (EbDH), junto con una metodología nacional de anexo transversal presupuestal en materia de combate a la corrupción.

Estrategia 13.1

Desarrollar un modelo integral de evaluación del desempeño del SAEQROO, con EbDH y Perspectiva de Género (PG), que permita conocer el grado de pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto en el funcionamiento y operación del Sistema, a partir de los objetivos e indicadores planteados en sus instrumentos de planeación.

Línea de Acción 13.1.1

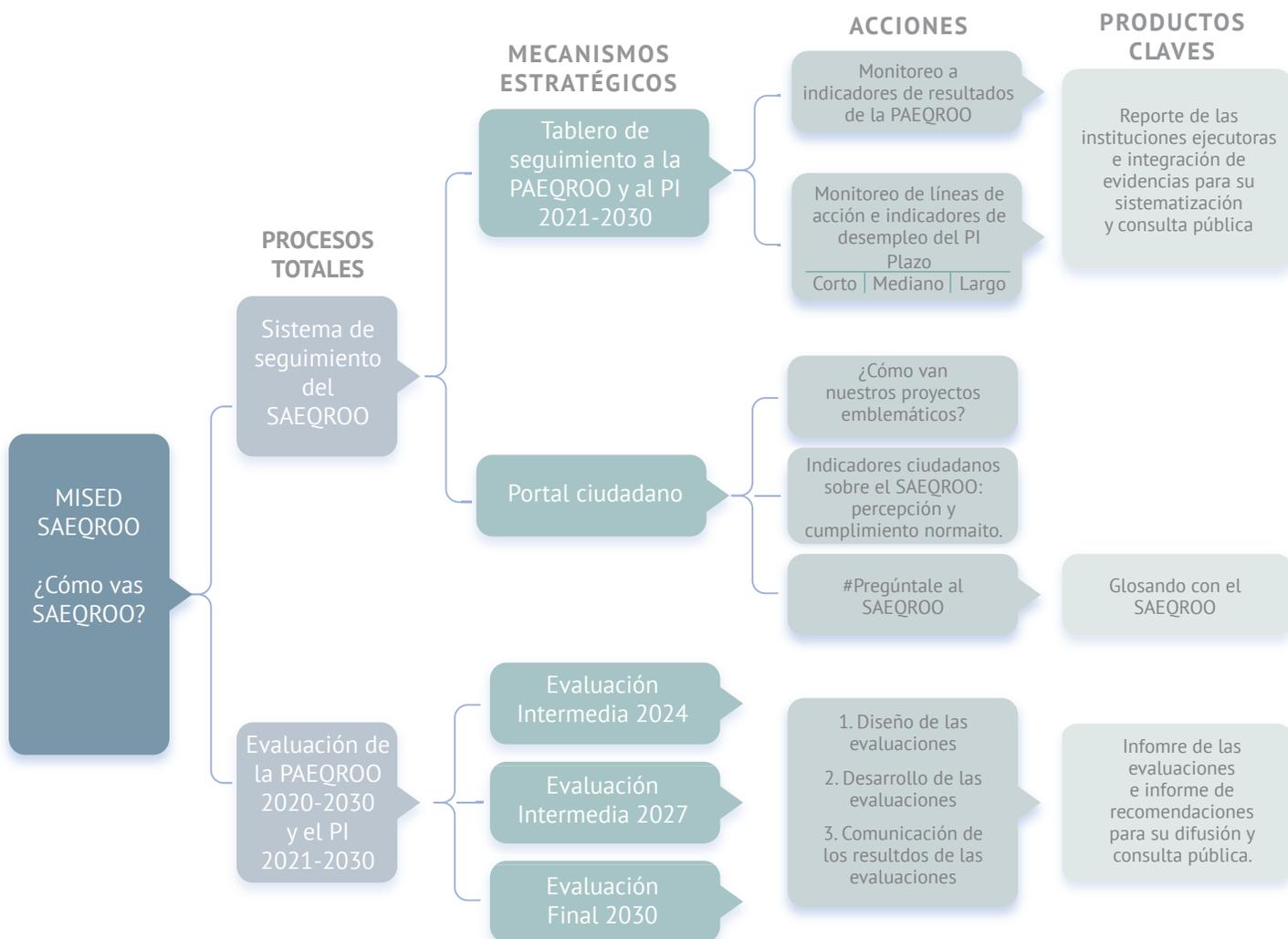
Diseño participativo del modelo de evaluación del desempeño del SAEQROO, a través de mesas de trabajo con OSC estratégicas e integrantes del Sistema, que asegure la inclusión del EbDH y PG, los estándares de calidad de evaluación del CAD (Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE) y los sistemas de indicadores de la PAEQROO 2020-2030 y sus instrumentos derivados.

En este contexto, se presentan los elementos centrales del MISED-SAEQROO, estructurados y ordenados a través de procesos torales, mecanismos estratégicos, acciones y productos claves.

¹ La prioridad 13 del PI presenta una omisión en su redacción, pues no refiere al término de "seguimiento", no obstante, lo anterior, dentro del PI de la PAEQROO se contempla y describe ampliamente el Modelo de Seguimiento y Evaluación de Desempeño del SAEQROO en su página 147.



Ilustración 1. Elementos del MISED-SAEQROO



Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse, el *MISED- SAEQROO*, se erige estratégicamente en dos grandes pilares:

- 1) El sistema de seguimiento del SAEQROO y sus políticas públicas.
- 2) La evaluación de los instrumentos de política pública del SAEQROO.

Estos son los procesos totales para el adecuado entendimiento y desarrollo del seguimiento y la evaluación del SAEQROO, especialmente de sus políticas públicas.

Si bien, la etapa de seguimiento y la etapa de evaluación establecen objetivos, procesos y metodologías bien diferenciadas, resulta pertinente mencionar que ambas son complementarias además de secuenciales en el ciclo de vida de la política pública anticorrupción. En los apartados subsecuentes se desarrollarán a profundidad los componentes y enfoques de cada una, en lo que respecta a este Modelo.

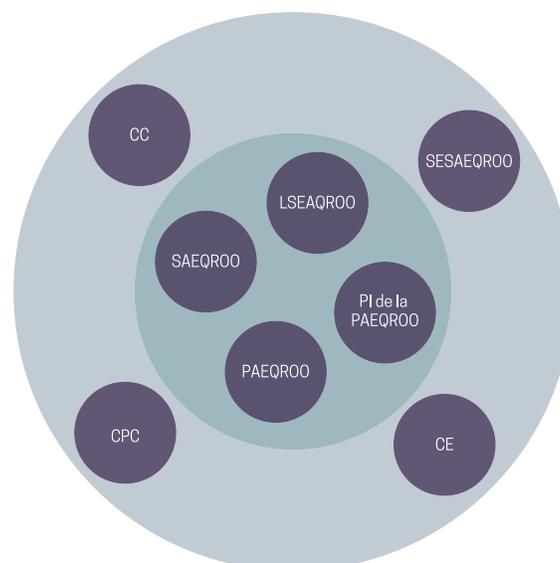
No obstante, conviene recordar que el *MISED-SAEQROO*, se desenvuelve en el marco de un ecosistema complejo y dinámico, constituido por organismos/instituciones e instrumentos que confiere la Ley del SAEQROO y que producen su dinamismo.

Bajo esta tesitura, el *MISED-SAEQROO* centra los esfuerzos en dar seguimiento y evaluar el desempeño del Sistema Anticorrupción, el cual, se encuentra integrado por instituciones, organismos públicos y ciudadanos, los cuales deberán orientar su actuación en el sentido de contribuir con el cumplimiento de las políticas públicas aprobadas y publicadas (la PAEQROO y el PI); así como en total apego al marco normativo que establece las facultades, atribuciones y competencias de los integrantes del Sistema Anticorrupción del Estado.

Esta encomienda debe incorporar, ineludiblemente, el enfoque sistémico que sustenta la perspectiva de análisis de las políticas anticorrupción, esto es, habrá de reconocer el carácter interrelacional de cada integrante del SAEQROO (véase ilustración 2) y la interacción dentro de ellas. Asimismo, habrá de transversalizar los temas o principios que tanto la PAEQROO como el PI adoptaron, a saber:

- > Coordinación interinstitucional
- > Desarrollo de inteligencia y aprovechamiento tecnológico
- > Derechos humanos y perspectiva de género
- > Estado abierto
- > Enfoque de Agenda 2030

Ilustración 2. Enfoque sistémico del SAEQROO



Fuente: Elaboración propia.

(MISED-SAEQROO)



En lo que respecta a los instrumentos de política pública, tanto la PAEQROO como el PI son documentos estratégicos de largo plazo, sin embargo, sus estructuras se diferencian en su alcance.

Por un lado, la PAEQROO contiene objetivos, prioridades e indicadores estratégicos; por otra parte el PI, contiene subprogramas, prioridades, estrategias, líneas de acción e indicadores de gestión, en ambos casos se marcan tiempos y momentos del seguimiento y de las evaluaciones, siendo los siguientes: corto (2024), mediano (2027) y largo plazo (2030).

Como se observa en la ilustración 3, el seguimiento deberá contemplar el monitoreo permanente y constante de las estrategias del PI a través de sus líneas de acción e indicadores.

Por su parte, las evaluaciones se harán en tres momentos puntuales: una primera evaluación intermedia en 2024, una segunda evaluación intermedia en 2027 y una evaluación final en 2030. Esto con el fin de examinar el comportamiento de la PAEQROO y del PI durante su desarrollo y al finalizar su horizonte temporal.

Ilustración 3. Esquema de complementariedad del seguimiento y evaluación de la PAEQROO y el PI

Política Nacional Anticorrupción					
Política Anticorrupción del Estado de Quintana Roo 2020-2030					
4 Ejes					
10 Objetivos Específicos					
40 Prioridades					
Corto Plazo 2024		Mediano Plazo 2027		Largo Plazo 2030	
Programa de implementación 2021-2030					
Estrategias	Indicadores	Estrategias	Indicadores	Estrategias	Indicadores
Líneas de Acción		Líneas de Acción		Líneas de Acción	
Sistema de seguimiento permanente					
Evaluación intermedia en 2024		Evaluación intermedia en 2027		Evaluación Final en 2030	

Fuente: Programa de Implementación 2021-2030.



1. GOBERNANZA PARA EL DESARROLLO DEL MISED-SAEQROO

La gobernanza, en el ámbito del seguimiento y la evaluación del Sistema Anticorrupción del Estado de Quintana Roo (SAEQROO), se refiere al conjunto de procesos, estructuras, normativas y prácticas que guían la toma de decisiones, la implementación y el monitoreo del sistema. Implica la interacción y colaboración efectiva entre los actores gubernamentales, la sociedad civil, el sector privado y otras partes interesadas, con el objetivo de garantizar la eficacia, la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión de la política en cuestión.

La gobernanza en este contexto se basa en principios de participación inclusiva, igualdad, respeto por los derechos humanos y la legalidad, y busca promover la sostenibilidad y el logro de los objetivos de la política pública a lo largo del tiempo. En resumen, se centra en la generación de información confiable y en la retroalimentación constante, permitiendo la adaptación y mejora continua de la política en función de los resultados y las necesidades cambiantes de la sociedad.

En definitiva, los objetivos de este Modelo deben cruzar por procesos abiertos de consulta, deliberación y colaboración para la toma de decisiones. Con base en esto, se ha ideado un esquema de gobernanza operado por un Grupo Promotor Consultivo por sus siglas GPC:

El GPC estará integrado por personas y organismos claves en la implementación del MISED-SAEQROO, representantes de instituciones y organizaciones referentes en materia de anticorrupción:

- > El Comité Coordinador
- > La Comisión Ejecutiva del SAEQROO
- > Representantes de la RCA (Red Ciudadana Anticorrupción), que aseguren la representatividad de la zona sur, centro y norte
- > Otros actores claves de la sociedad civil (academia, iniciativa privada, colectivos y sociedad civil organizada, líderes de opinión, entre otros) tanto del ámbito local como del nacional.

Este grupo tiene como objetivo acompañar, colaborar y emitir opinión técnica sobre los procesos estratégicos y operativos del MISED-SAEQROO, tanto de su etapa de seguimiento como de evaluación. Previo a su funcionamiento se habrá de asegurar su instalación y la construcción de lineamientos de funcionamiento.

El GPC puede fortalecer su operación y toma de decisiones apoyándose en la experiencia de instituciones y organizaciones referentes en materia de seguimiento y evaluación de políticas públicas, especialmente anticorrupción, tanto del ámbito estatal, como del nacional e internacional.



2. EL SISTEMA DE SEGUIMIENTO DEL SAEQROO Y SUS POLÍTICAS PÚBLICAS

La etapa de seguimiento es el análisis minucioso de la ejecución de una política o un proyecto. Su relevancia responde a que, gracias a esta actividad, se constituye un método de conocimiento crítico de la acción en curso, ya que se pretende que los efectos que produce la implementación de una intervención sean conformes con lo que se espera de la misma. (Ollero, 2010)

Este proceso debe permitir no sólo detectar inconsistencias, sino reconducir desviaciones en la ejecución o incorporar ajustes respecto a los objetivos inicialmente planteados.

De acuerdo a lo anterior, se proporcionan los elementos y detalles del primer apartado plasmado en la estructura del MISED-SAEQROO, el Sistema de Seguimiento del SAEQROO, el cual responde a los siguientes objetivos:

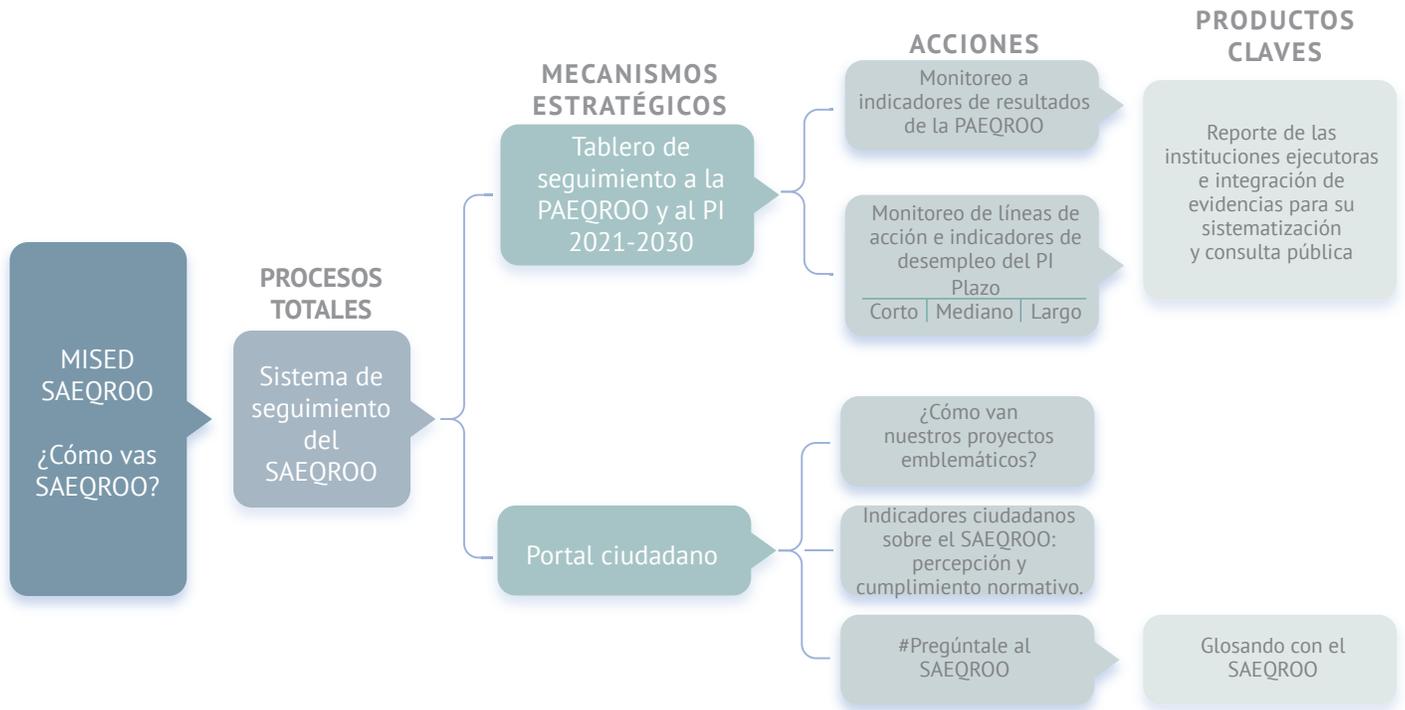
- 1) Conocer la evolución de las políticas públicas anticorrupción (PAEQROO y PI), para identificar las causas de posibles desviaciones o deficiencias. Asimismo, conocer la percepción ciudadana sobre el desempeño del SAEQROO.
- 2) Elaborar y proponer medidas rectoras cuando la situación lo amerite; y proponer alternativas de resolución a los hallazgos identificados.

De acuerdo con estos fines, el sistema de seguimiento excede los propósitos de los sistemas de control, pues incorpora elementos proactivos de reflexión, aprendizaje y reorientación propios de esta etapa.

A continuación, se presenta la ilustración 4, en la cual se encuentran los elementos que conforman al “Sistema de Seguimiento del SAEQROO”. Este sistema responde a la parte obligada de sistematizar y medir avances para poder detectar alcances y declarar números y cifras; pero también cumple con el compromiso de hacer extensivo a la ciudadanía los resultados obtenidos, considerando un lenguaje que propicie el entendimiento de todos y todas.



Ilustración 4. Elementos del Sistema de Seguimiento del MISED-SAEQROO



Fuente: Elaboración propia.

Habiendo presentado la estructura del Sistema de Seguimiento, en los siguientes apartados se hace una detenida descripción de cada uno de ellos, para establecer alcances y resultados que cada uno generará en contribución al Modelo.

2.1 EL TABLERO DE SEGUIMIENTO DE LA PAEQROO Y EL PI: UNA HERRAMIENTA A LA LUZ PÚBLICA

El objetivo de desarrollar y contar con un tablero de seguimiento radica en que, a través de una herramienta tecnológica, se sistematice y presente el estado más actualizado de las líneas de acción y de los elementos del sistema de indicadores de las políticas públicas anticorrupción. Con ese propósito, se cumple con una doble función: 1) monitorear el desempeño de las instituciones públicas involucradas en la coordinación y ejecución de las líneas de acción y las estrategias y, con ello, de los indicadores de desempeño y de resultados; y 2) dar a la ciudadanía acceso a esta información a través de la apertura de los datos y la generación de reportes estadísticos para su consulta y difusión.

En lo que respecta al tablero de seguimiento, éste deberá reflejar al menos los siguientes elementos:

Tabla 1. Elementos mínimos del Tablero de Seguimiento de la PAEQROO y el PI

A. Seguimiento al cumplimiento de las líneas de acción de corto, mediano y largo plazo del PI.
B. Seguimiento al cumplimiento de indicadores tanto de la PAEQROO como del PI. Un recurso insustituible del sistema de indicadores, tanto estratégicos como de desempeño y de gestión, son las fichas técnicas asociadas a cada uno de estos. A través de ellas se da cuenta de los elementos que integran cada indicador, lo que permite transparentar esta información y comunicar los detalles técnicos que facilitan su comprensión (ver anexo 1). El formato de ficha técnica adoptado en este modelo es el contemplado por el Modelo de Seguimiento y Evaluación de la Corrupción (MOSEC) desarrollado por la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción (SESNA). Con ello, se contribuye a la armonización y estandarización de criterios en los sistemas de seguimiento y evaluación.
C. Será también responsabilidad de la SESAQROO, generar reportes/informes de seguimiento del comportamiento de los indicadores, según los plazos de medición que correspondan.
D. La generación de información en datos abiertos, que permita la interacción ciudadana con los datos, así como la generación de reportes estadísticos para diversos fines.

Este tablero de seguimiento permitirá la interacción de cualquier persona interesada en conocer con precisión cuáles han sido los avances de la implementación de la PAEQROO y su PI, consolidando el proceso de transparencia en la rendición de cuentas del SAEQROO, al alcance de un clic de la ciudadanía, investigadores, academias y asociaciones civiles.

2.2 EL PORTAL CIUDADANO

El Portal Ciudadano del SAEQROO representa una acción sustantiva del principio de Estado abierto. Con este portal se busca abrir un espacio de participación, colaboración y rendición de cuentas con y hacia la ciudadanía. Para esto, el Portal habrá de contemplar al menos los siguientes tres espacios de interacción ciudadana:



¿Cómo van nuestros proyectos emblemáticos? Es el espacio virtual donde se pondrá en lenguaje sencillo, ciudadano y accesible, el avance de los proyectos emblemáticos del PI. Estos proyectos son aquellas intervenciones que conforman las acciones sustantivas del SAEQROO.

Indicadores percepción sobre el SAEQROO: percepción y cumplimiento normativo. Es el espacio virtual en donde, por una parte, a través de un proceso participativo y de deliberación y con base en determinadas dimensiones claves de medición (como la transparencia, la rendición de cuentas, la vinculación, entre otras) se identifiquen y acuerden, con la ciudadanía, indicadores de percepción sobre el desempeño del SAEQROO, a los cuales habrá que darles seguimiento y difusión. Por otra parte, se formularán un conjunto de indicadores de cumplimiento normativo en torno a las funciones que las instituciones del SAEQROO deben desempeñar, con base en las mismas dimensiones, para que una o más organizaciones de la sociedad civil, idealmente integrantes del GPC, desarrollen un proceso al año de medición, valoración y máxima difusión de los resultados.

Glosando: Pregúntale al SAEQROO. La propuesta de replicar el proyecto emblemático denominado “Glosando Ando”, dentro del Portal Ciudadano del MISED-SAEQROO, se deriva de la importancia y el impacto que éste ha cobrado, ya que es una iniciativa de rendición de cuentas, contemplada en el PI impulsada por el CPC del SAEQROO, para acercar a la ciudadanía con las personas titulares de las instituciones públicas y abrir un diálogo horizontal respecto a dudas e inquietudes sobre decisiones claves o estratégicas, recibiendo de primera mano las justificaciones y explicaciones de las y los servidores públicos.

Es por ello, que para el MISED-SAEQROO, la replicabilidad de este mecanismo resulta de alto valor, no sólo orientado al ámbito presupuestal, sino hacia un diálogo respecto a temas asociados a la PAEQROO y el PI y el desempeño de las instituciones.

2.3 EL SISTEMA DE INDICADORES DEL SAEQROO

Un indicador es, en términos metodológicos, un instrumento de medición, que permite señalar un fenómeno específico e identificar sus cambios en un periodo determinado.

En el ámbito de las políticas públicas existe un amplio consenso sobre las características que estos instrumentos deben reunir a fin de que cumplan satisfactoriamente su función, ya sea de medición estratégica o de gestión:

- > **Válidos:** deben medir aquello que dicen medir.
- > **Fiabes:** los productos que expresen deben ser los mismos, aunque la medición sea realizada por personas o instituciones distintas o en diferentes momentos.
- > **Pertinentes:** deben guardar correspondencia con lo que pretenden medir. Es decir, con el objetivo al que se le asocia.
- > **Sensibles:** deben reflejar los cambios experimentados en la situación observada.
- > **Específicos:** deben basarse en los datos disponibles.

- > **Eficientes:** los resultados deben compensar el tiempo y el dinero que cuesta obtenerlos.
- > **Oportunos:** debe ser posible obtener los datos en un plazo de tiempo razonable. (Ollero, 2010).

Los indicadores de la PAEQROO y el PI

Tras la aprobación y publicación de la PAEQROO y del PI nace un nuevo modelo de coordinación e intervención para mitigar y eliminar los impactos de la corrupción. No obstante, con el diseño del PI, además de contar con una ruta clara y específica para lograr las 40 prioridades de la PAEQROO, se crea el sistema más completo e integral de indicadores de seguimiento y evaluación que se haya construido en Quintana Roo para medir la anticorrupción.

Este sistema comprende 81 indicadores de desempeño asociados a las 80 estrategias del PI. A través de ellos, será posible observar la evolución de lo planeado en el tiempo, dando seguimiento a este Programa, así como distinguir los retos de los entes públicos del estado para hacer frente a estos compromisos.

La siguiente ilustración esquematiza la jerarquía y complementariedad entre los sistemas de indicadores en materia de anticorrupción. Como puede apreciarse, los indicadores estratégicos en materia de anticorrupción devienen de la PAEQROO y su naturaleza es medir los resultados generados a través de sus 10 objetivos estratégicos; mientras que los indicadores de desempeño forman parte del PI y su función es medir el nivel de logro de las 80 estrategias, haciendo un efecto “espejo” de las mismas. Ambos tipos de indicadores son complementarios y podrán ser considerados en otros instrumentos de planeación y programación. Por último, los indicadores de gestión serán propios de las actividades de los programas presupuestarios (Pp) que contemplen acciones de anticorrupción y su objetivo es medir los aspectos más operativos de estos programas.

Ilustración 5. Jerarquía entre los indicadores en materia anticorrupción



Fuente: PI 2021-2030.

Otros indicadores

Es importante comprender que, además de los indicadores que contemplan tanto la PAEQROO como el PI y a los cuales se les deberá dar puntual seguimiento para después evaluar la consecución de estos y sus metas, es de esperarse que tras la implementación de ambas etapas se generen otros indicadores. En concreto y en lo que refiere al seguimiento, se contempla la identificación y propuesta de un conjunto de indicadores de percepción del SAEQROO, planteados por la ciudadanía, como se abordó con anterioridad. Por su parte, en la fase de diseño de la evaluación de estas políticas públicas se deberán formular indicadores que permitan hacer operativos los criterios de evaluación.

Igual de importante es cuidar el número de indicadores que se adopten, pues éste debe ser limitado para ser gestionables y manejables, especialmente en los procesos de seguimiento. En gran medida, medir el avance y los logros no debería representar un alto costo institucional y económico, respecto a los esfuerzos de implementación de las políticas públicas.

3. LA EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS ANTICORRUPCIÓN

La evaluación se convierte en una oportunidad para detonar un proceso crucial encaminado a medir la eficacia, la pertinencia, la eficiencia, la sostenibilidad y el impacto de las políticas en la lucha contra la corrupción. En esta sección, se llevará a cabo una detallada exposición de las directrices técnicas y e institucionales que habrán de orientar la toma de decisiones para el desarrollo de los procesos de evaluación de la PAEQROO y el PI de la SAEQROO.

Dada la inherente dinámica cambiante de las intervenciones públicas, la evaluación se debe hacer presente a lo largo de todo el desarrollo de una política, como parte de una cultura institucional.

Con el surgimiento de una ciudadanía y sociedad cada vez más activa e incidente respecto a los resultados tras la implementación de las políticas públicas, especialmente en materia de anticorrupción, crece también la importancia de procesos reflexivos, continuos, que den cabida al replanteamiento o mejoramiento de las acciones que se están o se han puesto en marcha para el logro de objetivos supremos.

En definitiva, el MISED-SAEQROO concibe la evaluación como una etapa de suma relevancia para la consolidación de las políticas públicas anticorrupción: la PAEQROO y el PI. A través de las diversas evaluaciones previstas en este Modelo, se harán juicios de valor concluyentes respecto al grado de eficacia, eficiencia, pertinencia, sostenibilidad e impacto de estas políticas.

Para que lo anterior pueda materializarse en evaluaciones consistentes y con rigor metodológico, es importante atender la secuencia de etapas y elementos que las tres evaluaciones previstas habrán de asegurar. Asimismo, integrar la mayor objetividad, tal como si se tratara de una investigación científica.

Ilustración 6. Elementos de los procesos de evaluación del SAEQROO



Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse en la anterior ilustración, los procesos de evaluación de la PAEQROO y del PI se deben desarrollar en tres momentos, según lo establecido en estos instrumentos, dando lugar con ello a:

- > Evaluación intermedia en 2024
- > Evaluación intermedia en 2027
- > Evaluación final en 2030.

Los Programas de evaluación son el instrumento guía, que permitirá ordenar, a través de criterios técnicos y políticos, el objeto de evaluación, esto es, las prioridades (de la PAEQROO), estrategias y líneas de acción (del PI) que serán sujetas a evaluar, el tipo de evaluación que se aplicará, la metodología general, los criterios, así como un primer acercamiento al calendario de actividades, siendo esta información una guía sustantiva para el diseño de las evaluaciones.

Estos programas serán elaborados y publicados el segundo semestre del año anterior a la implementación de cada evaluación. De esta forma, se tendrá el siguiente esquema de evaluación:

DESARROLLO DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN	DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN
2023	2024
2026	2027
2029	2030

Por su parte, en cada una de estas evaluaciones debe asegurarse el adecuado desarrollo de su ciclo, integrado por fases claves, así como la incorporación de los principios de la evaluación de los que se hablará más adelante- y la transversalización de los temas adoptados en la PAEQROO y PI. Estas fases son:

1) El diseño de las evaluaciones y la aprobación de éstas.

El éxito en el desarrollo de cada evaluación dependerá directamente de la calidad con que ha sido diseñada. Considerando las siguientes preguntas:

En este momento debe seleccionarse **el objeto de evaluación y su alcance** (¿qué es lo que se quiere evaluar?) y plantearse **los objetivos que la evaluación pretende cumplir** (¿cuál es la necesidad informativa?). En ello, habrán de plasmarse las **preguntas** a las que se buscará dar respuesta a través de la atención de **critérios y de los indicadores para hacer operativas dichas preguntas, así como el conjunto de actividades programadas** para desarrollarla, que contemple las herramientas de recolección de datos. Esto es, la construcción de una metodología válida y aprobada por la SESAQROO y el Comité Coordinador, integrada en un **plan de trabajo**.

2) El desarrollo de la evaluación.

La implementación de la evaluación representa la materialización de la fase anterior. En este momento se habrán de poner en marcha las herramientas de recolección de información (estudio de gabinete y trabajo de campo) en función de la metodología aprobada. Todo esto dará como producto el **informe final de evaluación**. En este momento, debe darse una atención y tratamiento especial a la participación ciudadana y la colaboración (especialmente de los Grupos Promotores), como elementos torales del principio de Estado abierto.

3) La comunicación de resultados y la incorporación de lecciones de la experiencia.

La máxima difusión de los resultados constituye la última fase en la que se abre un abanico de posibilidades para que el SAEQROO emplee diversos mecanismos de transparencia y rendición de cuentas sobre los resultados obtenidos de las evaluaciones y, con ello, de las lecciones aprendidas. En gran medida, las evaluaciones deben permitir al SAEQROO la utilidad de la información para la toma de decisiones basadas en evidencia.

4. Los principios, estándares y criterios adoptados por el SAEQROO para orientar las evaluaciones

La construcción del MISED-SAEQROO, **permitirá conocer el grado de pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto en el comportamiento y operación de la PAEQROO y el PI**, siendo a su vez un mandato de estos instrumentos, como se mencionó anteriormente, ubicado en la estrategia 13.1 de este Programa.

El diseño participativo de este modelo, guarda congruencia con el objetivo de la visión sistémica del SAEQROO, asegura la inclusión del EbDH y PG y contempla los estándares de calidad de evaluación del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Estos estándares guardan una estrecha relación con los principios transversales de la PAEQROO y el PI y consisten en:

1) Evaluaciones libres y abiertas (transparencia, Estado abierto).

El proceso de evaluación ha de ser transparente e independiente.

2) Evaluaciones éticas.

El proceso de evaluación debe ser íntegro, respetando las principales normas

3) Enfoque asociativo (participación-colaboración-rendición de cuentas-Estado abierto).

A fin de incrementar la apropiación y fomentar la rendición de cuentas por los resultados obtenidos, se debe plantear de forma sistemática un enfoque asociativo desde las fases más tempranas del proceso. El concepto de asociación lleva implícita la idea de proceso incluyente en el que participan diversos actores interesados.

4. Coordinación y alineación.

El proceso de evaluación ha de tener en cuenta el marco legal y de política pública en los que se desenvuelve el SAEQROO, además de fomentar la coordinación interinstitucional del sistema.

5. Desarrollo de capacidades.

El propio proceso evaluativo debe propiciar un ambiente de aprendizaje colectivo, institucional, ciudadano y de responsabilidad para todas las partes involucradas.

6. Control de calidad. Se ejerce a lo largo de todo el proceso de evaluación. En función del alcance y complejidad de este último, el control de calidad debe canalizarse a través de mecanismos internos y/o externos, por ejemplo, revisión inter pares, grupos consultivos o grupos de referencia. (OCDE, 2010)

Los criterios de pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad, permiten contar con un marco conceptual de referencia para definir las preguntas de las evaluaciones del SAEQROO. Estos criterios, recomendados por el CAD y adoptados en gran medida por la comunidad internacional evaluadora,

son parámetros que permiten enjuiciar los éxitos o fracasos de la intervención. Es decir, en el ámbito del desarrollo se asume que si una intervención o política pública cumple con estos criterios entonces se augura su éxito.

Conviene destacar que la adopción de estos criterios no debe suponer la exclusión de otros que permitan orientar cuestiones más concretas.

Dicho lo anterior, la atención de estos criterios permite una mayor claridad en la formulación de los objetivos de las evaluaciones y de las preguntas que deberán responder. A continuación, se presentan estos criterios con sus definiciones y algunas posibles preguntas asociadas:

Tabla 2. Los criterios de evaluación y su asociación con la PAEQROO y el PI

CRITERIO	DEFINICIÓN	POSIBLES PREGUNTAS ASOCIADAS	ÁMBITO DE OBSERVACIÓN DE LA PAEQROO Y EL PI
Pertinencia	Valora la adecuación de los resultados y los objetivos de la política pública al contexto en el que se realiza. Con su análisis se estudia la calidad del diagnóstico que sustenta la intervención, juzgando su correspondencia con las necesidades observadas en la población.	¿Se corresponde la PAEQROO y el PI con las prioridades y necesidades de la población, especialmente la que se encuentra en desigualdad estructural, y actores claves en materia de anticorrupción? ¿Han cambiado las prioridades de atención en el entorno político local y nacional en materia de anticorrupción? ¿Cómo se han adaptado la PAEQROO y el PI a estos cambios?	Diagnóstico de la PAEQROO y el PI. Diseño estratégico de la PAEQROO y el PI y su contraste con el diagnóstico.
Eficacia	Mide y valora el grado de logro de los objetivos inicialmente previstos, es decir, persigue juzgar la intervención en función de su orientación a resultados.	¿Se han alcanzado los resultados previstos en las prioridades, estrategia y líneas de acción, especialmente de corto plazo, de la PAEQROO y el PI? ¿Se ha alcanzado (evaluación final) o se ha contribuido a alcanzar (evaluaciones intermedias) los objetivos específicos de la PAEQROO? ¿Se han logrado otros efectos no previstos? ¿Las instituciones del SAEQROO se han logrado coordinar?	Diseño estratégico de la PAEQROO y del PI: los objetivos, prioridades, estrategias, líneas de acción y los indicadores.

CRITERIO	DEFINICIÓN	POSIBLES PREGUNTAS ASOCIADAS	ÁMBITO DE OBSERVACIÓN DE LA PAEQROO Y EL PI
Eficiencia	Hace referencia al estudio y valoración de los resultados alcanzados en comparación con los recursos empleados.	¿Se han respetado los presupuestos programados para la implementación de los proyectos? ¿Se han respetado los cronogramas y tiempos previstos? ¿Ha sido eficiente la transformación de los recursos en los resultados? ¿En qué medida la colaboración institucional ha contribuido al adecuado desarrollo de las líneas de acción de las políticas públicas?	Actividades o líneas de acción de la PAEQROO y el PI del diseño estratégico. El presupuesto aprobado y ejercido.
Sostenibilidad	Se centra en la valoración de la continuidad en el tiempo de los efectos positivos generados con la intervención una vez concluida, en términos institucionales, políticos, sociales, económicos y ambientales. Se puede decir que está directamente relacionada con evaluaciones favorables de los anteriores criterios.	¿Se mantienen los beneficios de las intervenciones una vez concluidas sus diversas etapas? ¿Se siguen generando los recursos necesarios para el mantenimiento de las actividades? ¿Se ha influido positivamente sobre la capacidad institucional de las partes involucradas? ¿Se ha incluido activamente a las poblaciones en desigualdad estructural? ¿Se ha actuado sobre la desigualdad de género? ¿Se ha promovido un progreso tecnológicamente apropiado? ¿Se ha velado por la protección del medio ambiente?	Toda la PAEQROO y el PI.
Impacto	Trata de identificar los efectos generados por la intervención, positivos o negativos, esperados o no, directos e indirectos, colaterales e inducidos. El análisis de los impactos se centra en la determinación de los efectos netos atribuibles a la actuación.	¿Han contribuido la PAEQROO y el PI a alcanzar el objetivo global propuesto? ¿Se ha logrado un impacto positivo sobre la población especialmente afectada? ¿Se han producido impactos positivos no previstos sobre la población? ¿Se han producido impactos negativos no previstos sobre la población?	Diseño estratégico de la PAEQROO y el PI en sus contenidos más estratégicos.

Fuente: Elaboración propia con base en MAE, 2007.

5. La inclusión de los enfoques transversales

El éxito de un proceso de seguimiento y evaluación no depende sólo de la calidad técnica de sus componentes, sino de la capacidad de los actores involucrados para lograr que la mejora de la actuación, el aprendizaje colectivo y la rendición de cuentas se evidencien genuinamente como finalidad de estos procesos. Para ello, la implicación activa y proactiva de las instituciones y organismos que conforman los Grupos Promotores no sólo es clave, sino imprescindible.

La SESAEQROO una vez más figura como un ente público protagónico en la generación de condiciones para propiciar procesos de seguimiento y evaluación coordinados, abiertos, ordenados y orientados a resultados. Por su parte, el CPC, como órgano ciudadano, no sólo ha de participar activamente en estos momentos, sino también convocar a grupos claves de la sociedad civil que agreguen valor, conocimiento y aprendizaje. De especial importancia resulta a su vez la implicación de la RCA en estas etapas, como cocreadores de propuestas de mejora.

Sin duda, cualquier acción que se desprenda del MISED-SAEQROO, ya sea de seguimiento o evaluación, debe cruzar por la incorporación de los temas transversales de la PAEQROO y el PI. Es por ello que implica asegurar que cada etapa se haya llevado a cabo mediante el espectro de la coordinación institucional, los derechos humanos, la perspectiva de género, el gobierno abierto, la justicia abierta y el parlamento abierto, el desarrollo de inteligencia y el aprovechamiento tecnológico, así como el enfoque de Agenda 2030.

A continuación, se presentan algunas preguntas detonadoras que pueden servir de apoyo para verificar el grado en que estos principios se han considerado a lo largo de la vida de este Modelo.

Tabla 3. Preguntas detonadoras para la inclusión de los temas transversales de la PAEQROO y el PI en el MISED -SAEQROO

	COORDINACIÓN INSTITUCIONAL	DERECHOS HUMANOS Y PERSPECTIVA DE GÉNERO	ESTADO ABIERTO	DESARROLLO DE INTELIGENCIA Y APROVECHAMIENTO	ENFOQUE DE AGENDA 2030 PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE
Seguimiento y evaluación	¿El diseño, desarrollo y comunicación de resultados del seguimiento y de las evaluaciones se hacen en coordinación con actores clave del contexto?	¿El diseño, desarrollo y comunicación del seguimiento y de las evaluaciones pone al centro las personas y da especial atención a las poblaciones y grupos que han sido históricamente discriminados?	¿El diseño, desarrollo y comunicación del seguimiento y las evaluaciones se hacen con transparencia, colaboración, apertura del Estado y participación ciudadana?	¿El diseño, desarrollo y comunicación del seguimiento y de las evaluaciones se hace con el desarrollo de inteligencia institucional y aprovechamiento tecnológico?	¿El diseño, desarrollo y comunicación del seguimiento y de las evaluaciones se lleva a cabo con un enfoque integral y sostenible, evitando la visión de la anticorrupción como un fin y no como un medio?

Fuente: Elaboración propia con base en el PI 2021-2030.

ANEXOS

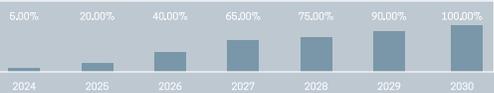
ANEXO 1

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DEL PI DE LA PAEQROO

1. Alineación	
Eje Estratégico	Se refiere al número y contenido de uno de los cuatro Ejes de la PAEQROO
Objetivo Específico	Se refiere al número y narrativa de uno de los Objetivos Específicos de la PAEQROO
Prioridad	Se refiere al número y narrativa de una de las 40 prioridades de la PAEQROO
Estrategia	Se refiere al número y narrativa de una de las Estrategias del Programa de Implementación
Ente o Institución responsable del indicador	Se refiere al ente o institución verificadora de la evidencia

2. Datos de identificación del indicador			
Nombre del Indicador	Se refiere a la narrativa del indicador declarado en el Programa de Implementación de la PAEQROO, asociado a la Estrategia.		
Interpretación	Narrativa que expresa y clarifica la situación que revela el indicador a través de la descripción de elementos que lo componen.		
Tipo de indicador	Se refiere al número y narrativa de una de las 40 prioridades de la PAEQROO	Desagregación	Descripción geográfica Ejem: Estatal
Unidad de medida	Se refiere al número y narrativa de una de las Estrategias del Programa de Implementación	Periodicidad	Anual, bienal o quinquenal.
Unidad de medida de la variable 1	Es la unidad en la que se presenta la medición del indicador.	Unidad de medida de la variable 2	Es la unidad en la que se presenta la medición del indicador.
Método de cálculo	Determina la forma en que se relacionan las variables establecidas para el indicador mediante una fórmula matemática como puede ser: porcentaje, tasa, índice o proporción.		
Fórmula de Cálculo	Expresión matemática del método.		
Fuentes de verificación			
Es el origen de los datos utilizados para evaluar el desempeño o el resultado que representa el indicador. Pueden ser fuentes internas o externas.			

3. Determinación de metas del indicador

Linea Base			Meta					
Valor de referencia inicial	Año de referencia de la línea base		100	Corto, mediano o largo plazo, establecido			2030	
Parámetros de semaforización (margen de variación respecto a la meta)			Comportamiento del indicador hacia la meta					
50<	50 > y <70	70>	Puede ser ascendente o descendente					
Año	Meta Anual	1er trimestre	2do trimestre	3er trimestre	4to trimestre	Meta anual	Meta acumulada	
2024	5	1	2	1	1	100.00%	5.00%	
2025	15	10	0	5	0	100.00%	20.00%	
2026	20	1	4	5	10	100.00%	40.00%	
2027	25	20	0	5	0	100.00%	65.00%	
2028	10	2	3	2	3	100.00%	75.00%	
2029	15	10	0	5	0	100.00%	90.00%	
2030	10	3	3	4	0	100.00%	100.00%	

4. Observaciones





BIBLIOGRAFÍA

> Gómez Galán, Manuel Sainz Ollero, Héctor (2008). El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo. El marco lógico en programas y proyectos de la identificación a la evaluación. Editorial Cideal (9.ª ed.) (2013). Madrid España. <https://www.marcialpons.es/libros/el-ciclo-del-proyecto-de-cooperacion-al-desarrollo/9788487082436/>

> Ley del Sistema Anticorrupción del Estado de Quintana Roo; Decreto por el que se reforman: las fracciones XVII, XVIII y XIX del artículo 21; el artículo 24; las fracciones I y II del artículo 29; las fracciones XV y XVI del artículo 35; y se adicionan: la fracción XX al artículo 21, la fracción III al artículo 29 y las fracciones XVII y XVIII al artículo 35, todos de la Ley del Sistema Anticorrupción del Estado de Quintana Roo. Periódico Oficial del Estado. 08 de junio de 2022 P.O.E. No. 94, tomo II, época novena, índice 9 <http://documentos.congresoqroo.gob.mx/leyes/L181-XVI-20220608-L1620220806225.pdf>

> Sistema Anticorrupción del Estado de Quintana Roo (2020), Política Anticorrupción del estado de Quintana Roo La PAEQROO Periódico Oficial del Estado Periódico Oficial del Estado (28 de septiembre 2020). <https://sesaeqroo.gob.mx/storage/adjuntosNw4jCn1Hq3I1fr89skydRa7pDTITDgWkeBp9qtIB.pdf>

> Sistema Anticorrupción del Estado de Quintana Roo (2021). Programa de Implementación Política Anticorrupción del estado de Quintana Roo La PAEQROO, Periódico Oficial del Estado (30 de marzo del 2022). <https://sesaeqroo.gob.mx/storage/documentos/QNkyRcXR98sbPEX32GuAOwo0N9vsuqvKQeQ0ZYa.pdf>

> Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos OCDE (2010), Serie: Directrices y Referencias del CAD Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo, España. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/46297655.pdf>



(MISED-SAEQROO)





**Sistema
Anticorrupción**
del Estado de Quintana Roo