

# Guía para la Elaboración de Proyectos de Modernización



## ÍNDICE

PRESENTACIÓN .....	3
INTRODUCCIÓN.....	4
Conceptos.....	6
¿Qué es un Proyecto?.....	6
Lo primero: la idea.....	7
Partes del Proyecto.....	9
1. Título.....	9
2. Descripción.....	10
3. Justificación.....	11
4. Objetivos.....	12
5. Personas destinatarias.....	14
6. Localización física y ámbito territorial.....	15
7. Actividades y tareas.....	15
8. Metodología.....	15
9. Calendario de trabajo y actividades.....	16
10. Administración del proyecto.....	17
11. Recursos necesarios.....	19
12. Presupuesto.....	19
13. Evaluación.....	21
14. Factores externos.....	22
Glosario de términos	23

## PRESENTACIÓN

La presente Guía se dirige preferentemente a las Dependencias, Entidades y Órganos Administrativos Desconcentrados del Gobierno del Estado de Quintana Roo, que tendrán que habituarse a la elaboración de proyectos de una forma estructurada y sistemática, para evitar dificultades a la hora de concretar la manera de cómo poner en práctica las actividades. Puede servir, además, como un instrumento de reflexión y guión para los técnicos y para las personas que, a título individual, necesitan organizar racionalmente su trabajo y prever con anticipación su desarrollo posterior.

La Guía es aplicable a los proyectos que se piensen presentar en las distintas áreas de la Administración Pública.

Los conceptos y la terminología que se utilizan se corresponden con los manuales clásicos de programación. Este enfoque responde a la convicción que son los más comprensibles y accesibles para los destinatarios del manual, independientemente que puedan tener, dentro de un nivel básico o medio, una mayor o menor experiencia y/o conocimiento de las técnicas y la metodología de elaboración de proyectos de tecnologías de información.

Esta guía mantiene una estructura: una primera parte de conceptos básicos y una segunda parte en la cual el guión es el hilo conductor que permite desarrollar los elementos que componen un proyecto de modernización. Cada apartado del guión incluye un primer punto con los contenidos imprescindibles, un segundo con algunas recomendaciones para elaborar y redactar cada apartado.

## INTRODUCCIÓN

Elaborar un proyecto de **Modernización** es, en su sentido más sencillo, decidir anticipadamente lo que se quiere hacer, y es un proceso bastante menos complicado de lo que puede parecer a primera vista y una de las acciones más habituales y repetidas. A lo largo de nuestra vida laboral estamos continuamente “haciendo proyectos”, más o menos complejos: lo hacemos cuando pensamos como realizaremos nuestro trabajo de una manera mas agil ó menos compleja y en todos los casos nos planteamos, de una manera más o menos consciente, una serie de reflexiones y nos formulamos diversas preguntas, como: ¿por qué lo hacemos? (justificación); ¿qué queremos conseguir? (objetivos); ¿cómo lo haremos? (actividades); ¿qué necesitamos? (recursos); ¿cuándo lo haremos? (calendario); ¿cuánto nos costará? (presupuestos), etc.

Es evidente, no obstante, que casi nunca no nos hace falta plasmar de una manera estructurada estas reflexiones o la respuesta a las preguntas; en todo caso, en ocasiones, y dependiendo de la importancia del tema, podemos llegar a hacer un esquema o una relación de actividades o tareas concretas, y eso es todo. Nuestra propia naturaleza lo hace innecesario, porque disponemos de un cerebro que guarda, procesa, ordena, estructura y organiza toda la información necesario para elaborar casi automáticamente el proyecto de **Modernización** y, después, poderlo llevar a término.

Una organización es un sistema en el cual confluyen una gran cantidad de intereses, prioridades, criterios, opiniones, ideas, necesidades, etc., y no existen mecanismos de autorregulación automáticos que permitan la coherencia global, por lo que los programas, los proyectos y las actividades se deben asegurar mediante instrumentos, mecanismos y metodologías formalizadas, conocidas y aceptadas por la mayoría.

Sea cual sea la razón, esta reticencia llega a ser uno de los factores más problemáticos y que dificultan más el funcionamiento normal de una organización. La elaboración de proyectos de una manera sistemática y estructurada facilita el trabajo y ahorra tiempo, esfuerzo y recursos. Es, además, un proceso relativamente sencillo, que requiere sobretodo voluntad y la convicción de que es un trabajo muy útil para la toma de decisiones, para la concreción práctica de la actuación de la entidad y para asegurar el seguimiento de programas y actividades.

Un instrumento que permite, sobretodo, sustituir el azar y la improvisación por la organización y la racionalidad de la acción. Los proyectos exigen un sistema de elaboración, con un tiempo específico, unos actores concretos, una metodología determinada y unos instrumentos que permitan dejar constancia documental escrita de lo que se hará, quien lo hará, como se hará, cuando se hará, cómo se evaluará, etc. Sólo así las organizaciones podrán desarrollar su actividad con eficacia, eficiencia y calidad y podrán establecer los mecanismos de evaluación que les permitan corregir errores y adaptarse al cambio. Es decir, avanzar en el cumplimiento de su misión.

## Conceptos

### ¿Qué es un proyecto?

- La realidad que queremos **cambiar**;
- Los objetivos a conseguir;
- La metodología;
- Los plazos de realización;
- Las actividades a desarrollar:
- Los recursos económicos, materiales y humanos;
- Los resultados que queremos obtener.

**Un proyecto es una serie de actividades realizadas para el logro de un producto o servicio que se ejecutan una sola vez dentro de un marco temporal predefinido.**

### Características

- **Alineados** – Debe estar alineados con el objetivo de la Institución Pública, con los procesos y con el Reglamento Interior y el Macroproceso de la misma.
- **Finitos**. Son esfuerzos *temporales*, con fechas de inicio y término definidas
- **Generan valor** – Todo proyecto debe tener al final del mismo un *producto ó entregable* con valor agregado para el cliente y contribuir en el logro de los objetivos de la Institución Pública.
- **Medibles** – Todo proyecto deberá ser medible en cuanto a su desempeño (tiempo) y en cuanto a su salida (producto, entregable).

- Los resultados de los proyectos de modernización deben generar beneficios, ya sea a la ciudadanía, a la institución o a ambas.
- Un proyecto de modernización genera resultados o productos únicos, que dependen de cada proyecto de modernización.
- Tener claro quién se beneficiara finalmente con el resultado.

### **Insumos a considerar**

Objetivos y procesos del área – Reglamento Interior (facultades)

### **Para qué sirve un proyecto**

Para ordenar, concretar, comunicar y compartir nuestras ideas.

### **¿Por qué es importante?**

Porque nos ayuda a reflexionar, a resolver dudas, a aclarar y a madurar las ideas, a definir bien lo que queremos hacer, cómo y cuándo.

### **El primer paso es tener una buena idea, es decir...**

...**clara**, bien definida;

...**innovadora**, diferente a otras propuestas;

...**realista**, que esté al alcance de nuestros recursos;

...**transformadora**, que provoque algún tipo de cambio.

### **Lo primero: la idea**

Y para centrar nuestra idea respondamos a estas preguntas:

¿Qué queremos hacer?

¿Por qué?

- ¿Para qué?
- ¿Dirigido a quién?
- ¿Cómo?
- ¿Con quién?
- ¿Con qué recursos?
- ¿Cuándo?
- ¿Dónde?

Cuando tengamos claras las respuestas podremos empezar a redactar nuestro proyecto.

**Preguntas para la validación de proyectos:**

- ¿Los entregables apoyan el cumplimiento del objetivo y dan cumplimiento a las atribuciones de la Institución y a las facultades de la Unidad administrativa respectiva?
- ¿Este esfuerzo es temporal?
- ¿Termina cuando se haya producido el resultado planeado?

<b>Proyectos</b>				
<b>Preparación</b>				
<b>Definición</b>	<b>Planeación</b>	<b>Organización</b>	<b>Ejecución</b>	<b>Control</b>
¿Cuál es el objetivo? ¿Qué resultado se busca? ¿Quiénes son los responsables? ¿Cuáles son el tiempo y fechas?	¿Cuáles son las etapas del proyecto? ¿Cuáles son las tareas a desarrollar para lograr el resultado? ¿Cuál es el resultado esperado (entregables) en cada tarea y etapa? ¿Qué condiciones deben cumplirse para que el proyecto tenga éxito?	¿En qué orden se ejecutarán las tareas? ¿Cuáles son las fechas para desarrollarlas? ¿Quién será el responsable de cada actividad? ¿Qué recursos materiales o financieros requiere cada actividad? ¿Cómo se le dará seguimiento al proyecto?	Documentación en un sistema o herramienta predeterminada	Seguimiento en el sistema o herramienta predeterminada



## Partes del proyecto

Los apartados que debe contener un buen proyecto son, como mínimo, los siguientes.

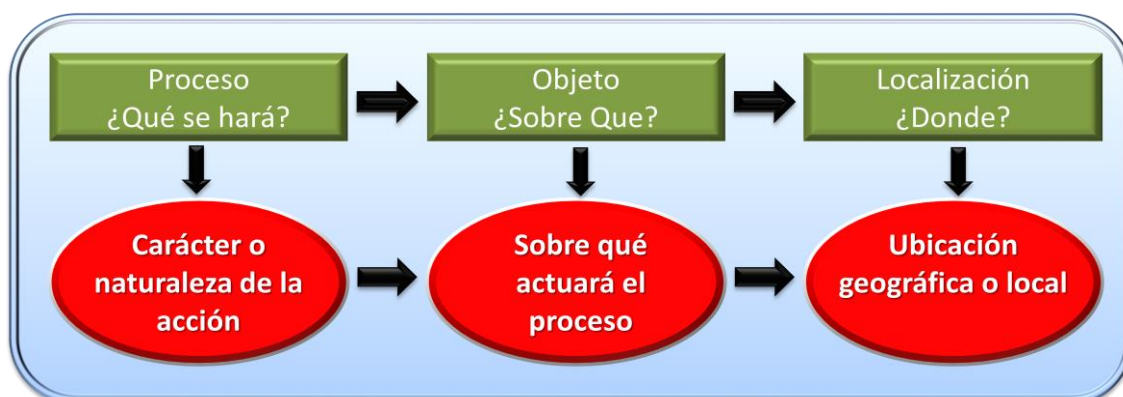
1. Título.
2. Descripción.
3. Justificación
4. Objetivos.
5. Personas destinatarias.
6. Localización física y ámbito territorial.
7. Actividades y tareas.
8. Metodología.
9. Calendario de trabajo y actividades.
10. Administración del proyecto.
11. Recursos necesarios.
12. Presupuesto.
13. Evaluación.
14. Factores externos.

A continuación, se exponen de manera individual.

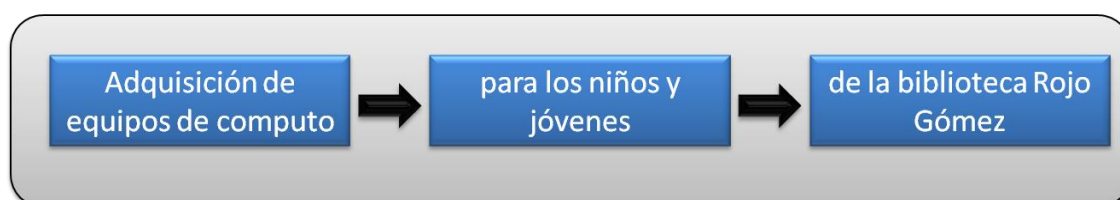
### 1. Título

1. **Nombre.** El proyecto de modernización ha de tener nombre y ha de ser atractivo. Es conveniente que sea corto y de fácil pronunciación.

## Definir el nombre del proyecto de modernización



### Ejemplo:



2. **Portada.** Es la tarjeta de presentación: es importante cuidar su estética y ha de ser clara y ligera. Siempre debe incluir al menos estos tres elementos: el nombre del proyecto de modernización, la fechas de realización y la institución pública que lo promueven.

## 2. Descripción

Antes de abordar en profundidad el proyecto de modernización es necesario hacer una breve descripción a modo de presentación. Debe mostrar su finalidad y sus características generales, ha de ser breve e incluir los siguientes aspectos:

- la idea y el objetivo principal;
- el contenido de la intervención;

- la población beneficiaria;
- el resultado que se espera obtener.

### **Ejemplo:**

*“Este proyecto propone incorporar personas voluntarias para colaborar con familias que tienen a su cargo personas con discapacidades, que no pueden contar con ayuda de otras personas para atenderlas, facilitando el cuidado de las mismas durante determinados días y horas, de manera que puedan disponer de tiempo libre”.*

### **3. Justificación**

Consiste en identificar el problema sobre el que vamos a trabajar, aportando datos como la realidad social y cultural del lugar donde se va a desarrollar el proyecto, las características socioeconómicas de las personas destinatarias, estudios de población, etc. Igualmente, es necesario argumentar por qué es necesario el proyecto de modernización y las razones que nos llevan a plantearlo.

Al final, la justificación es la defensa de nuestro proyecto de modernización, para lo cual nos ayudará mucho el análisis previo de la realidad que hayamos realizado.

Pero nuevamente es conveniente la concisión y la precisión.

Una sola página suele ser suficiente. El proyecto de modernización debe de ser un documento de fácil lectura y comprensión, y no un discurso genérico.

Por eso, el proyecto de modernización debe iniciarse con una fundamentación que exprese:

- la situación de partida.
- los beneficios que aporta.
- las circunstancias que avalan su pertinencia.
- la **innovación o mejora** que propone.

**Un consejo:** la fundamentación debe de ser el texto más literario del proyecto de modernización. Su lectura debe resultar comprensible y atractiva. Hay que esmerar la redacción y lograr un texto bien construido que combine la emotividad que impulsa el cambio con el rigor técnico.

#### 4. Objetivos

Los objetivos indican aquello que se pretende alcanzar y, en consecuencia, es una de las partes más importantes. No hay que escatimar tiempo para definirlos lo mejor posible. Y recordemos que para su redacción suele emplearse el infinitivo.

#### ¿Cómo elaborar un OBJETIVO?

Un **objetivo** es un enunciado breve que define en forma clara y específica los resultados a lograr en un campo de responsabilidad o área de trabajo señalado por el marco jurídico.

Un objetivo se compone de cuatro partes:

- 1.- Un verbo en infinitivo.
- 2.- Un ¿Qué cosa?
- 3.- Un ¿Cómo?
- 4.- Un ¿Para qué?

## ¿Cómo elaborar un OBJETIVO?

### **Ejemplo:**

Acercar (**Verbo en Infinitivo**) los servicios que presta el Gobierno del Estado a la ciudadanía, (**Que cosa**) a través de una atención eficiente, con calidad y con calidez humana, a los usuarios que realizan un trámite o servicio, mejorando la atención y el trato a los mismo y a través del mejoramiento de las instalaciones (**Cómo**), a fin de mejorar el concepto que se tiene del Gobierno del Estado, de los propios Servidores Públicos y para recobrar la credibilidad hacia los mismos (**Para qué**)

Los objetivos deben:

- Enfocar la actividad
- Constituir una idea singular
- Estar bien contruidos

Los objetivos se estructuran en tres niveles: generales, específicos y operativos.

### ***Objetivo general***

Define lo que se quiere conseguir; es el fin último, la misión del proyecto.

### ***Objetivos específicos***

Concretan el objetivo general definiendo lo que desea lograrse para las y los beneficiarios, e indican la manera en la que conseguiremos el objetivo general.

## Objetivos operativos

Expresan lo que se prevé obtener al final del proyecto, definiendo cómo conseguir los objetivos específicos. Llevan asociados indicadores cuya función es medir los resultados alcanzados.

1. Luchar contra las desigualdades entre hombres y mujeres.
  - 1.1. Diseñar materiales de coeducación para las escuelas de primaria y secundaria.
    - 1.1.1. Dar charlas sobre el maltrato de género. *Indicador: doce charlas.*
    - 1.1.2. Elaborar un vídeo para el debate sobre la desigualdad entre hombres y mujeres. *Indicador: elaboración del vídeo.*
  - 1.2. Elaborar un plan para la incorporación en el mercado de trabajo a mujeres mayores de 50 años.
    - 1.2.1. Hacer una campaña de sensibilización entre las empresas para incorporar a mujeres mayores de 50 años. *Indicador: desarrollar una campaña.*
    - 1.2.2. Formar a mujeres en nuevas profesiones. *Indicador: dos cursos de formación para 20 mujeres.*
    - 1.2.3. Hacer una guía de buenas prácticas para la incorporación de mujeres mayores de 50 años en las empresas. *Indicador: elaborar la guía.*

## 5. Personas destinatarias

Son las personas a las que va dirigido el proyecto de modernización. Podemos distinguir entre destinatarias directas e indirectas.

*Directas:* las beneficiadas directamente por el proyecto.

Ejemplo: *mujeres maltratadas por sus parejas.*

*Indirectas:* personas en las que repercuten indirectamente los beneficios del proyecto de modernización.

Ejemplo: *los hijos e hijas de éstas mujeres.*

Cuando el destinatario sea un grupo, se deben identificar todas las variables que lo definen de la forma más precisa posible.

**Ejemplo:**

*Adultos / con edades comprendidas entre 35 y 50 años / residentes en Quintana Roo / que no finalizaron el bachillerato / y que tienen trabajos ocasionales.*

## 6. Localización física y ámbito territorial

La **localización física** hace referencia al lugar concreto donde se desarrolla el proyecto de modernización. El **ámbito territorial** al área geográfica que abarca.

**Ejemplo:**

*El proyecto de modernización se desarrolla en Quintana Roo pero se atiende a personas de toda Othón P. Blanco.*

Localización física: Quintana Roo.

Ámbito territorial: Othón P. Blanco.

## 7. Actividades y tareas

**Actividad** es cada una de las acciones llevadas a cabo para la consecución de un objetivo. **Tarea**, cada una de las funciones necesarias para el desarrollo de una actividad.

## 8. Metodología

Es el modo, los procedimientos y las técnicas que vamos a emplear para desarrollar el proyecto de modernización. Así, hemos de explicar cómo vamos a llevar a cabo la intervención, qué protocolos vamos a seguir, qué herramientas vamos a utilizar, qué tipo de relaciones vamos a establecer, etc.

En el diseño del proyecto de modernización se han de precisar las actividades de manera ordenada y coherente desarrollando sus contenidos.

También identificaremos las tareas para cada actividad, pero sólo incluiremos las que tengan especial importancia para evitar que el proyecto sea demasiado farragoso.

### **Ejemplo:**

*Actividad: fiesta de presentación de la asociación*

*Tarea: mandar invitaciones, poner carteles, poner música...*

Existen multitud de metodologías y técnicas, todas ellas válidas.

Hay que elegir y planificar bien ya que los aspectos metodológicos son, junto con los objetivos, una de las partes más importantes del proyecto de modernización. Hay que dedicar el tiempo que sea necesario.

Hablaremos también del estilo que vamos a marcar a la hora de ejecutar el proyecto, de las maneras de hacer: en colaboración con otras organizaciones, de manera participativa, etc.



## 9. Calendario de trabajo

Tiene que elaborarse un programa de actividades especificando las fechas de inicio y de finalización de cada una. Hay que ordenarlas en el tiempo diciendo cuál es la relación de sucesión o simultaneidad entre ellas.

Es interesante presentarlo gráficamente para que se puedan visualizar de manera rápida y fácil los tiempos de ejecución.

A este gráfico le llamamos cronograma.

### **Ejemplo:**

ACTIVIDADES 2013

Octubre

Noviembre

Primera Diciembre

quincena

Segunda

quincena

Análisis de antecedentes

Recogida de datos

Análisis de datos

Reflexión conjunta y contraste

Informe final

ACTIVIDADES	MESES					
	1	2	3	4	5	6
	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS
<b>ETAPA I</b>						
Actividad 1	■					
Actividad 2		■				
Actividad 3			■			
<b>ETAPA II</b>						
Actividad 1		■	■	■	■	■
Actividad 2			■	■		
Actividad 3					■	■
<b>ETAPA III</b>						
Actividad 1						■
Actividad 2					■	■
Actividad 3						■

Las actividades se ordenan y distribuyen cronológicamente según la duración de cada una de ellas y según su ubicación lógica a lo largo del proyecto

## 10. Administración del proyecto

En este apartado se deberá explicar cómo va a ser la gestión del proyecto. Deben indicarse los aspectos siguientes.

**Organización interna.** Ámbito de gestión del proyecto (departamento, servicio, unidad...); equipo responsable (personas, cualificación profesional, responsabilidad en la organización); persona coordinadora del equipo; dinámica de trabajo (reuniones, acciones...).

**Coordinación externa.** Relación con otros agentes indicando cuáles son, por qué y para qué con ellos, modo de coordinación, periodicidad...

**Promoción y difusión.** Métodos para dar a conocer el proyecto de modernización entre las personas destinatarias o colectivos más amplios,

indicando el contenido, el público a quien se dirige y los instrumentos a utilizar (folletos, apariciones en medios...).

**Participación.** Puede referirse a las personas destinatarias del proyecto de modernización o a entidades o personas del entorno en el que se va a llevar a cabo.

En cualquier caso, será necesario precisar el alcance de esta participación, quiénes van a participar y a través de qué cauces. Conviene que la participación de la gente implicada esté planteada desde el inicio y que sus pasos sean acordados con ellos y ellas, de modo que las personas beneficiarias sean efectivamente sujetos de su acción y no meras comparsas.

Además de estos cuatro puntos, también es interesante señalar las **vías de financiación** del proyecto de modernización y su **capacidad de autogestión y continuidad** atendiendo a criterios de sostenibilidad.

En todos estos aspectos es suficiente con **expresar lo esencial**. Un exceso de detalles puede resultar confuso.

Por eso, si en alguno de ellos parece oportuno extenderse, es mejor que, tras citar lo esencial, se remita a un anexo.

## 11. Recursos necesarios

### *Los recursos humanos*

Primero describiremos las personas remuneradas, es decir, el personal contratado necesario: número, competencias profesionales, funciones, horas de trabajo semanales, retribución bruta total, salario y retenciones según convenio, seguridad social y total del coste laboral. Posteriormente,

estableceremos el personal voluntario señalando su número, tareas y dedicación.

#### *Los recursos materiales y técnicos*

Nos referimos a instalaciones, maquinaria, vehículos, materiales fungibles...

Es preciso enumerar todos los recursos necesarios incluso cuando no representen costes. Se debe señalar cómo será su vinculación al proyecto: adquisición, alquiler, cesión, edición, reparación...

#### *Los recursos monetarios*

Nos referimos a fondos necesarios para prestar ayuda económica a personas, familias o grupos como parte de la intervención prevista, siempre que el proyecto lo contemple. No estamos hablando, por lo tanto, de la financiación del proyecto, que va en el capítulo siguiente de presupuesto.

## 12. Presupuesto

Un buen presupuesto debe identificar todos los gastos y los ingresos, incorporarlos y buscar una relación equilibrada entre ellos.

#### *Gastos*

**Recursos humanos:** gastos que suponen las personas contratadas y las voluntarias: costes salariales, dietas, seguros, formación, etc.

**Recursos materiales:** gastos en material, tecnología e infraestructura, alquileres, compras, etc.

**Recursos monetarios:** gastos en concepto de ayudas, becas, etc. que vayamos a conceder a los colectivos con los que trabajamos.

**Gastos indirectos:** gastos de gestión como asesorías, etc.

Normalmente, la financiación pública suele limitar este concepto hasta un máximo aproximado del 10%.

**Imprevistos y varios:** gastos derivados de factores imprevisibles.

Una cuantía razonable ronda el 5%.

### *Ingresos*

- **Aportación de la entidad:** cuando la haya, cantidad que la organización aporta al proyecto.

- **Aportación de usuarios y usuarias:** cuando los haya, ingresos que provienen de las personas destinatarias del proyecto a través de cuotas, matriculas, etc.

- **Ingresos generados por actividades:** cuando los haya, ingresos previstos que provengan de la propia actividad (lotería, fiestas, sorteos, venta de productos...).

- **Subvenciones y ayudas:** ingresos previstos a través de diversas fuentes externas de financiación, como subvenciones, donaciones, colectas, aportaciones de particulares, etc.

## **13. Evaluación**

Ningún proyecto puede darse por concluido hasta que no se evalúa, es decir, hasta que no vemos si se han cumplido los objetivos previstos y si han sido adecuada la metodología, las actividades, los plazos la gestión, los recursos, el presupuesto... es decir, todos los elementos que componen el proyecto.

En la evaluación deberemos identificar...

1. Los aspectos que se considera necesario evaluar;
2. Los indicadores que se van a utilizar;
3. Las personas que van a evaluar: gestoras del proyecto de modernización, usuarias o destinatarias, entorno social, responsables institucionales, etc.;
4. Los plazos y los cauces de evaluación;
5. Los documentos donde registrar los datos de evaluación.
6. Los aspectos que deberemos evaluar en un proyecto son dos:

**La eficacia**, es decir, el grado de consecución de los objetivos, las personas destinatarias a las que hemos llegado, los resultados obtenidos, las intervenciones realizadas y la satisfacción de las personas;

**La eficiencia**, o la relación entre resultados obtenidos y recursos empleados. Se puede ser eficaz (conseguir lo que se propone), pero no eficiente (si el coste es muy alto). Un proyecto será más eficiente si consigue los mismos resultados con menor coste en tiempo, dinero y recursos.

Para analizar estos dos aspectos nos valdremos de los **indicadores**. Son hechos concretos que nos permiten verificar el cumplimiento de nuestros objetivos. Podemos tener indicadores cuantitativos (número de asistentes, de intervenciones, de actividades...) y cualitativos (grado y tipo de colaboración con otros agentes, la participación de un colectivo de especial dificultad o interés, sacar a la luz un problema latente...).

#### **14. Factores externos**

Son factores sobre los que no tenemos control pero que son necesarios para que el proyecto de modernización logre sus objetivos. Los ejemplos son múltiples, desde el clima a la concesión de una subvención o la necesidad de incorporar personas voluntarias. Han de conocerse y, si se ve necesario, especificarse con realismo, precisión y una buena fundamentación.

## Glosario de Términos

**ACCIÓN.-** Hecho por medio del cual se ejecutan los proyectos y actividades de la administración.

**FARRAGOSO.-** Se aplica al texto o enunciado que desarrolla las ideas de forma desordenada y confusa, y generalmente con exceso de palabra.

**PROGRAMA.-** Conjunto de acciones o proyectos afines y coherentes a través de la cuales se pretenden alcanzar objetivos y metas, previamente determinadas por la planeación. Para lo cual requiere combinar recursos humanos, tecnológicos, materiales, naturales, financieros; especifica tiempo y espacio en el que se va a desarrollar el programa y atribuye responsabilidad a una a varias unidades ejecutoras debidamente coordinadas.

**PROCESO.-** Es el conjunto de procedimientos ordenados con características de acción concatenada, dinámica, progresiva, y permanente que concluye con la obtención de un resultado y proporcionan un valor a quien usa, aplica, o requiere dicho resultado.

**PROCEDIMIENTO.-** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

**SUBVENCIÓN.-** Cantidad de dinero que recibe una persona, una entidad o una institución como ayuda económica para realizar una obra o para su mantenimiento, especialmente la que se recibe del Estado



LIC. ROBERTO BORGE ANGULO.  
**GOBERNADOR DEL ESTADO DE QUINTANA ROO.**

M.E.A.P. GONZALO A. HERRERA CASTILLA.  
**SECRETARIO DE LA CONTRALORÍA.**

M. en A. MARCO ANTONIO RAMÍREZ PIMENTEL.  
**COORDINADOR GENERAL PARA LA INNOVACIÓN Y MODERNIZACIÓN DE LA  
GESTIÓN PÚBLICA.**

LIC. CARLOS HUMBERTO CASTILLO CALDERÓN  
**COORDINADOR DE INNOVACIÓN Y MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA**

LIC. REYNA LUCELY CHAN DZUL  
**JEFA DEL ÁREA DE DESARROLLO Y ANÁLISIS DE PROYECTOS DE  
MODERNIZACIÓN**