Como se observa en 2020 el costo-efectividad fue de 0.2 lo que representa un resultado débil, es decir si bien el presupuesto modificado fue ejercido en su totalidad, la población atendida en comparación con la población objetivo fue baja, por lo cual, los recursos del Fondo atendieron a una menor población. Por su parte, en 2021 el costo-efectividad correspondió a 0.5, representando un resultado aceptable, así, los recursos del FAISMUN atendieron a un mayor número de la población objetivo, mientras que en 2022 se presentó un resultado semejante al de 2021 con un costo-efectividad de 0.6 y un resultado aceptable, de esta manera, mediante los recursos del FAISMUN se atendió a un mayor número de personas de la población objetivo, finalmente, en 2023 el costo-efectividad fue de 0.3.

Pregunta 18. ¿Cuál es el costo promedio por beneficiario atendido con los bienes y servicios que componen el Programa estatal financiado con recursos del Fondo que se evalúa?

Respuesta:

De acuerdo con los Términos de Referencia de la Evaluación de la Gestión Institucional con Enfoque de Resultados del FAISMUN se establece la fórmula sobre el costo promedio por beneficiario o área de enfoque atendida, la relación costo promedio se vincula entre el presupuesto ejercido comparado con la población atendida, la fórmula es la siguiente:

$$CPBA = \frac{GI}{PA}$$

$$CPBA = \frac{\$169{,}989{,}831.00}{52{,}589} = \$3{,}228.4$$

En donde:

CPBA: Costo promedio por beneficiario o área de enfoque atendida.

GI: Gasto total de inversión ejecutado en el Pp en el año evaluado.

PA: Cantidad de población o área de enfoque efectivamente atendida o beneficiada con los bienes y servicios generados con recursos del Fondo, a través del Pp.

Formato 13. Costo promedio por beneficiario atendido del FAISMUN en el período 2020-2023

Ejercicio Fiscal Analizado	Gasto de Inversión (Ejercido)	Población Atendida	Costo promedio por beneficiario o área de enfoque atendida
2023	$169,989,831.00	52,589	$3,228.74
2022	$129,782,976.62	76,474	$1,697.09
2021	$106,857,298.77	60,356	$1,770.45
2020	$94,097,173.94	20,397	$4,613.28

Fuente: Informes Definitivos sobre el Ejercicio, Destino y Resultados de los Recursos Federales Transferidos a las Entidades Federativas y Municipios, en específico la Carpeta Ejercicio del Gasto (2020-2023), y el documento descripción y cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida. Evidencia de Gabinete.

Como se muestra en el Formato 13 el costo promedio por beneficiario atendido en 2020 fue de $4,613,.28, mientras que en 2021 correspondió a $1,770.45, por su parte en 2022 el gasto por persona atendida fue de $1,697.09, finalmente, en 2023 perteneció a $3,228.74, es importante mencionar que, en 2020 y 2023 el costo promedio por beneficiario atendido presentó un alza debido a que la población atendida fue menor con 20,397 y 52,589 respectivamente, mientras que en 2021 y 2022 se logró atender una cantidad mayor de la población objetivo, con 60,356 y 76,474.

Pregunta 19. Calcular la frontera de posibilidades de producción, la frontera eficiente y la eficiencia técnica del Ente Público que ejecuta los recursos del FAISMUN que se evalúa, utilizando como base el análisis envolvente de datos.

Respuesta:

Para el cálculo de las Eficiencias Técnicas (relativas) del Método Envolvente de datos[53] (DEA, por sus siglas en inglés), fue necesario calcular los puntos de *Eficiencia* para cada ejercicio fiscal entre 2020 y 2023 relativos al FAISMUN. Dichos puntos vienen dados por las coordenadas con la intersección en la Frontera Eficiente[54].

Dicho lo anterior, con relación a los gráficos utilizados, la línea gruesa en color negro representa la Frontera Eficiente, que en conjunto con las líneas delgadas hacen a la Frontera de Posibilidades de Producción (FPP), la cual indica el límite de las posibilidades que la dependencia puede lograr dadas las condiciones actuales; en tanto que la Frontera Eficiente son los puntos óptimos de dichas posibilidades. Para poder ampliar la FPP, es necesario contar con innovaciones o a su vez, que haya crecimiento económico.

Para el caso del FAISMUN, el cálculo de la Eficiencia Técnica (relativa) se realizó con un *input* correspondiente al recurso ejercido del Gasto Federalizado del Fondo para el municipio de Querétaro durante el periodo del 2020 al 2023, y dos *outputs* correspondientes a la cantidad de proyectos ejecutados en los rubros de “Transporte y vialidades” e “infraestructura básica del sector educativo”, que representan el *output 1* y el *output 2* respectivamente.

En ese sentido y luego del análisis, se identifica que los ejercicios fiscales 2020[55] y el 2022[56], presentaron una eficiencia técnica del 100%. Respecto al ejercicio fiscal 2021[57], se observa que se alcanzó una Eficiencia Técnica del 95.24%, debido principalmente por la relación entre la cantidad de proyectos ejecutados en comparación con los años 2020 y 2022; además, gráficamente se puede observar que su línea de tendencia sí cruza la Frontera Eficiente, pero el cruce se origina dentro de la recta de los años eficientes, lo que propicia que dadas las condiciones actuales, si es posible lograr el máximo de eficiencia ya que, el punto correspondiente al 2021 se encuentra por debajo de la FPP, no obstante, se tienen que aplicar distintas estrategias de mejora para que el año se encuentre en su punto más óptimo posible, lo cual está cercano al óptimo de eficiencia.

[53] El Análisis envolvente de datos utiliza métodos de programación lineal matemática para construir la frontera. El término envolvente viene del hecho de que la frontera estimada envuelve a las observaciones de la muestra, de tal manera que estas se encuentren en o debajo de la frontera estimada. La eficiencia de las unidades de decisión se analiza tomando en consideración los insumos utilizados y los productos obtenidos en el proceso de producción.
[54] El análisis de frontera conocido también como análisis envolvente de datos (DEA), es una técnica que permite comparar las eficiencias relativas entre las unidades operativas ejecutoras de procesos al interior de una organización. En: Evaluación del Gasto y la Gestión Pública. Pág. 77-85.
https://www.academia.edu/33487748/Evaluaci%C3%B3n_del_Gasto_y_la_Gesti%C3%B3n_P%C3%BAblica
[55] Informe sobre Ejercicio, Destino y Resultados de los Recursos Federales Transferidos a las Entidades Federativas y Municipios, informe definitivo, Destino del Gasto, ejercicio fiscal 2019.
[56] Informe sobre Ejercicio, Destino y Resultados de los Recursos Federales Transferidos a las Entidades Federativas y Municipios, informe definitivo, Destino del Gasto, ejercicio fiscal 2022.
[57] Informes sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública, informe definitivo, Destino del Gasto, ejercicio fiscal 2020.

Durante el ejercicio fiscal 2023[58] se logró una eficiencia técnica del 91.74% con respecto a los años eficientes (2020 y 2022), dado que en el ejercicio fiscal disminuyeron los proyectos que se ejecutaron durante el ejercicio fiscal evaluado con respecto al periodo de análisis, no obstante, los proyectos planificados y ejecutados mitigaron las principales problemáticas en materia de infraestructura social de la población con mayores carencias en el municipio de Querétaro. Gráficamente se observa que su punto eficiente cruza por en medio de la Frontera Eficiente y, dadas las condiciones actuales, sí es posible lograr el máximo de eficiencia modificando su operación, ya que, la intersección se da justo en la Frontera Eficiente.

[58] Informe sobre Ejercicio, Destino y Resultados de los Recursos Federales Transferidos a las Entidades Federativas y Municipios, informe definitivo, Destino del Gasto, ejercicio fiscal 2021.

QUERÉTARO MUNICIPIO

Indetec
Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas

Evaluación de la Gestión Institucional con Enfoque de Resultados del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal FAISMUN del Ramo General 33

Ejercicio Fiscal 2023

Tema 6. Mejora de la Gestión

QUERÉTARO CON FUTURO

Pregunta 20: ¿Las recomendaciones derivadas de los Informes de Evaluación 2022 fueron clasificadas y atendidas de acuerdo con lo establecido en el Mecanismo para el seguimiento de los aspectos susceptibles de mejora?

Respuesta: Sí.

De conformidad con la bitácora de información proporcionada por la Unidad Técnica de Evaluación del municipio de Querétaro, se puede observar el mecanismo de atención de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM), dicho mecanismo tiene como objetivo "*atender en tiempo los Aspectos Susceptibles de Mejora emitidas por algún organismo y/o ente evaluador hacia el municipio de Querétaro*"[59].

Derivado de lo anterior, en el mecanismo de atención de los ASM se establecen una serie de formatos los cuales deben ser considerados por los entes públicos responsables de dar su respectiva atención y seguimiento, siendo los siguientes:

- FM-790200-001 "Valoración y definición de los ASM resultantes de las evaluaciones de los Fondos Federales".
- FM-790200-002 "Seguimiento de los ASM derivados de informes y evaluaciones de Fondos Federales"
- FM-790200-003 "Valoración y definición de los ASM resultantes de las evaluaciones trimestrales"
- FM-790200-004 "Seguimiento a los ASM clasificados como específicos, derivados de las evaluaciones trimestrales".

Es importante subrayar que de los formatos anteriores para el caso de los recursos de los Fondos Federales solo son considerados los formatos "FM-790200-001" y "FM-790200-002", permitiendo con estos la valoración, definición y seguimiento oportuno de los ASM derivados de los procesos de evaluación.

Por lo anterior, el municipio de Querétaro implementó un proceso de evaluación en el ejercicio fiscal 2023[60] (ejercicio de recursos 2022) donde a través del informe de evaluación se definieron 5 recomendaciones (ver Formato 14).

[59] Mecanismo de seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de los procesos de evaluación de Fondos Federales y de evaluaciones trimestrales, última actualización 2023. Información de Gabinete.
60 Informe de la Evaluación de la Gestión Institucional con Enfoque de Resultados del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal, ejercicio fiscal 2022. Información de gabinete.

Formato 14. Recomendaciones consideradas como ASM atendidas

No.	Recomendación informe de evaluación 2022	Considerada como ASM (Sí/No)	Atendida (Sí/No)	Comentario
1	Definir los indicadores a nivel de Fin y Propósito en la MIR de los Programas presupuestarios para el seguimiento y monitoreo del desempeño, así como las Fichas Técnicas de Indicadores y Evaluación vinculados al FISM-DF.	Sí	No	Sin información
2	Fortalecer la estructura analítica de la MIR de los Programas presupuestarios vinculados al FISM-DF para validar la lógica vertical ascendente y la lógica horizontal.	Sí	No	Sin información
3	Elaborar controles internos para sustentar el desarrollo de actividades para la entrega de un bien y/o servicio, en específico para el Componente y Actividades del Programa presupuestario "Infraestructura y Movilidad Urbana".	No	No	La Secretaría de Obras Públicas municipales al realizar la entrega de un bien y/o servicio, se basa con fundamento a lo establecido en el artículo 69 de la Ley de Obra Pública del Estado de Querétaro y al numeral 6.15.4 inciso n) de los Lineamientos en materia de Obra pública del municipio de Querétaro y bajo esta normatividad se lleva a cabo la entrega a la unidad operadora, que es la unidad que recibe el bien y/o servicio.
4	Vincular la estrategia de cobertura con los instrumentos de control interno a nivel federal, estatal y municipal para la implementación de las acciones del FISM-DF.	Sí	No	Sin información
5	Elaborar una estrategia de cobertura donde se defina un horizonte a través del tiempo para fortalecer y focalizar la intervención de las acciones derivadas del FISM-DF.	Sí	No	Sin información

Fuente: Formato FM-790200-001 Valoración y definición de los ASM resultantes de las evaluaciones de los Fondos Federales, COPLADEM, Secretaría de Finanzas y Secretaría de Obras Públicas.

Derivado de las recomendaciones establecidas en el proceso de evaluación de los recursos del ejercicio fiscal 2022, se observó que mediante la aplicación del Formato FM-790200-001 "Valoración y definición de los ASM resultantes de las evaluaciones de Fondos Federales" fueron considerados como ASM las recomendaciones con excepción de la recomendación *"Elaborar controles internos para sustentar el desarrollo de actividades para la entrega de un bien y/o servicio, en específico para el Componente y Actividades del Programa presupuestario Infraestructura y Movilidad Urbana"* la cual la Secretaría de Obras Públicas del municipio señalo mediante el apartado de justificación que en la entrega de los bienes y/o servicios se apegan a lo establecido en la Ley de Obra Pública del Estado de Querétaro y a los Lineamientos en materia de obra pública del municipio.

Por su parte, las cuatro recomendaciones restantes fueron valoradas y definidas como un ASM mencionando la Unidad Técnica de Evaluación del municipio de Querétaro que serán implementadas durante el ejercicio fiscal 2025.

Pregunta 21. ¿Los aspectos susceptibles de mejora definidos como producto del análisis de las recomendaciones son pertinentes con éstas e incluyen las actividades necesarias para su cumplimiento?

Respuesta: Sí.

A través del Formato FM-790200-002 “Seguimiento de los ASM derivados de informes y evaluaciones de Fondos Federales” se instaura una serie de actividades para la implementación de los ASM, así como el área responsable de realizarlas, la fecha de término, los resultados esperados y los productos y/o evidencias de su establecimiento.

No obstante, como se mencionó en la pregunta metodológica 20, 4 de las 5 recomendaciones fueron consideradas como ASM, señalando que serán implementadas durante el ejercicio fiscal 2025, por otro lado, la recomendación *“Actualizar los procesos, procedimientos y acciones desde el “elaborar controles internos para sustentar el desarrollo de actividades para la entrega de un bien y/o servicio, en específico para el Componente y Actividades del Programa presupuestario Infraestructura y Movilidad Urbana”* valorada por la Secretaría de Obras Públicas, no fue considerada como ASM dado que se da cumplimiento con la Ley de Obras Públicas del Estado de Querétaro y a los Lineamientos de Obra Pública del municipio.

Formato 15. Apego de la definición de los ASM a lo establecido en el mecanismo

No.	ASM	Existe congruencia entre la(s) recomendación(es) emitida(s) y el ASM definido (Sí/No)	Redacción del ASM en términos de un compromiso (Sí/No)	Es relevante, para el logro de los objetivos del programa público evaluado (Sí/No)	Dispone de al menos tres actividades para su cumplimiento (Sí/No)	El tipo de actores involucrados corresponde con el documento de trabajo definido (Sí/No)	Comentario
1	Definir los indicadores a nivel de Fin y Propósito en la MIR de los Programas presupuestarios para el seguimiento y monitoreo del desempeño, así como las Fichas Técnicas de Indicadores y Evaluación vinculados al FISM-DF.	Sí	Sí	Sí	N/A	Sí	N/A
2	Fortalecer la estructura analítica de la MIR de los Programas presupuestarios vinculados al FISM-DF para validar la lógica vertical ascendente y la lógica horizontal.	Sí	Sí	Sí	N/A	Sí	N/A
3	Elaborar controles internos para sustentar el desarrollo de actividades para la entrega de un bien y/o servicio, en específico para el Componente y Actividades del Programa presupuestario “Infraestructura y Movilidad Urbana”.	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

No.	ASM	Existe congruencia entre la(s) recomendación(es) emitida(s) y el ASM definido (Sí/No)	Redacción del ASM en términos de un compromiso (Sí/No)	Es relevante, para el logro de los objetivos del programa público evaluado (Sí/No)	Dispone de al menos tres actividades para su cumplimiento (Sí/No)	El tipo de actores involucrados corresponde con el documento de trabajo definido (Sí/No)	Comentario
4	Vincular la estrategia de cobertura con los instrumentos de control interno a nivel federal, estatal y municipal para la implementación de las acciones del FISM-DF.	Sí	Sí	Sí	N/A	Sí	N/A
5	Elaborar una estrategia de cobertura donde se defina un horizonte a través del tiempo para fortalecer y focalizar la intervención de las acciones derivadas del FISM-DF.	Sí	Sí	Sí	N/A	Sí	N/A

Fuente: Formato sobre la Valoración y Definición de los ASM resultantes de la evaluación del ejercicio fiscal 2023, COPLADEM, Secretaría de Obras Públicas y Secretaría de Finanzas.

Con respecto a las cuatro recomendaciones que, si fueron consideradas como ASM, es posible observar una congruencia entre la recomendación y la definición del ASM, asimismo, su redacción se encuentra redactada en términos de un compromiso, finalmente son relevantes para el logro de los objetivos de los Programas evaluados y que son financiados con recursos del FAISMUN.

Pregunta 22. ¿Los reportes trimestrales de avance del Programa de Mejora de la Gestión reflejan el cumplimiento de las actividades programadas para los ASM?

Respuesta: Sí.

De acuerdo con el Mecanismo para la atención de los ASM dentro del documento de trabajo específico se expresa el aspecto que se requiere subsanar permitiendo un conjunto lógico y secuencial de las acciones llevadas a cabo, con la finalidad de atender las recomendaciones emitidas en los procesos de evaluación. Para tener un mejor control es posible identificar a los responsables que realizan las actividades, mediante el Formato de seguimiento de los ASM. En este sentido, de las 5 recomendaciones emitidas en el proceso de evaluación del ejercicio fiscal 2022, 4 fueron consideradas como ASM, las cuales serán implementadas durante el ejercicio fiscal 2025, en consecuencia, las actividades, fechas de conclusión y si saber si la actividad se concluyó en la fecha programada como se muestra en el Formato 16 no aplica, debido a que el municipio de Querétaro se encuentra trabajando en su definición.

Formato 16. Cumplimiento de avance de actividades de ASM 2022

Aspecto Susceptible de Mejora	Actividad	Fecha de conclusión	La actividad se concluyó en la fecha programada (Sí/No)	Comentario
Definir los indicadores a nivel de Fin y Propósito en la MIR de los Programas presupuestarios para el seguimiento y monitoreo del desempeño, así como las Fichas Técnicas de Indicadores y Evaluación vinculados al FISM-DF.	N/A	N/A	N/A	N/A
Fortalecer la estructura analítica de la MIR de los Programas presupuestarios vinculados al FISM-DF para validar la lógica vertical ascendente y la lógica horizontal.	N/A	N/A	N/A	N/A
Elaborar controles internos para sustentar el desarrollo de actividades para la entrega de un bien y/o servicio, en específico para el Componente y Actividades del Programa presupuestario “Infraestructura y Movilidad Urbana”.	N/A	N/A	N/A	N/A
Vincular la estrategia de cobertura con los instrumentos de control interno a nivel federal, estatal y municipal para la implementación de las acciones del FISM-DF.	N/A	N/A	N/A	N/A
Elaborar una estrategia de cobertura donde se defina un horizonte a través del tiempo para fortalecer y focalizar la intervención de las acciones derivadas del FISM-DF.	N/A	N/A	N/A	N/A

Fuente: Formato sobre la Valoración y Definición de los ASM resultantes de las evaluaciones año 2023, COPLADEM, Secretaría de Finanzas.

QUERÉTARO MUNICIPIO

Indetec
Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas

Evaluación de la Gestión Institucional con Enfoque de Resultados del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal FAISMUN del Ramo General 33

Ejercicio Fiscal 2023

Conclusiones

QUERÉTARO CON FUTURO

Conclusiones

De conformidad con el artículo 33 de la Ley de Coordinación Fiscal los recursos del FAISMUN deben destinarse “al financiamiento de obras, acciones sociales básicas e inversiones que beneficien a la población que se encuentra en condiciones de pobreza extrema, rezago social y en zonas de atención prioritaria”, en lo particular los recursos se aplicaran en los rubros siguientes: “agua potable, alcantarillado, drenaje y letrinas, urbanización, electrificación rural y de colonias pobres, infraestructura básica del sector salud y educativo, mejoramiento de vivienda, así como mantenimiento de infraestructura”.

En este sentido, los recursos del FAISMUN son distribuidos de la Federación a las Entidades Federativas y de estas a los municipios. En consecuencia se publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el “Acuerdo por el que se da a conocer a los gobiernos de las entidades federativas la distribución y calendarización para la ministración durante el ejercicio fiscal 2023, de los recursos correspondientes a los Ramos Generales 28 Participaciones a Entidades Federativas y municipios, y 33 Aportaciones Federales para entidades Federativas y Municipios”, en donde se observa que el Estado de Querétaro recibió, por concepto del FAISMUN la cantidad total de $939,813,930.00, lo que representó el 0.95% respecto del total de los recursos del FAISMUN a distribuir en el país.

En el Periódico Oficial del Estado de Querétaro, La Sombra de Arteaga, está publicado el “Acuerdo por el que se da a conocer la distribución entre los municipios del estado de Querétaro, de los recursos del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal, para el ejercicio fiscal 2023”, en donde se observa que, de acuerdo con la fórmula de cálculo señalada en el artículo 34 y 35 de la Ley de Coordinación Fiscal, al Municipio de Querétaro se le autorizó la cantidad de $168,989,831.00, permitiendo financiar 50 proyectos obra, de los cuales 9 fueron en el rubro de agua y saneamiento, 18 en infraestructura básica del sector educativo y 23 en urbanización.

I. Institucionalidad

De acuerdo con la Ley Orgánica Municipal del Estado de Querétaro se establece en el artículo 116 que “para el cumplimiento de sus fines y aprovechamiento de los recursos, los ayuntamientos formularán sus respectivos planes municipales de desarrollo y sus programas sectoriales, territoriales y especiales, de acuerdo con lo dispuesto en la Ley de Planeación del Estado de Querétaro, el código urbano del Estado de Querétaro y los demás ordenamientos aplicables”.

Por lo anterior, la Ley de Planeación del Estado de Querétaro en el artículo 14 se establece que “programas institucionales deberán permitir atender los requerimientos de alguna zona geográfica, económica y cultural del Estado, considerando los objetivos, estrategias y principios rectores contenidos en el Plan Estatal de Desarrollo”, por su parte el artículo 16 señala que “los programas institucionales se formularán e instrumentarán para atender las prioridades y líneas de acción que determine el Plan Estatal de Desarrollo para los diferentes sectores de la acción gubernamental”.

En este sentido, el Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal (COPLADEM) dispone con un Plan Institucional en el cual se establece que dicho comité tiene la facultad para integrar la Propuesta de Obra Anual (POA), debiendo asignar el 100% de los recursos del FAISMUN. De igual manera, dicho consejo debe generar la recepción de las solicitudes presentadas por las ciudadanas y ciudadanos, autoridades municipales, estatales y del ámbito federal, entra otras para conformar el POA.

Por otro lado, fue identificado el Plan Municipal de Desarrollo (PMD) 2021-2024, el cual se vincula con un ejercicio de planeación estratégica, definiendo los objetivos, estrategias y líneas de acción para generar condiciones adecuadas encaminadas a un desarrollo económico y un bienestar social, así, la trazabilidad de los recursos del FAISMUN, esta observada a través de dos Programas Presupuestarios que derivan de la planeación del desarrollo, siendo el Programa 1 “Desarrollo Humano Integral” y el Programa 10 “Infraestructura y Movilidad Urbana”, los cuales sus objetivos se encuentran vinculados con los objetivos de la Matriz de Indicadores para Resultados Federal del Fondo.

Asimismo, en el PMD se establecen una serie de diagnósticos situacionales en los cuales se identifican las principales problemáticas que se buscan atender a través de los bienes y/o servicios que se generan y financian con recursos del Fondo.

Finalmente, en lo que concierne a la estructura analítica de la MIR y la validación de la lógica vertical ascendente y la lógica horizontal (coherencia, viabilidad y evaluabilidad) fue identificado el Resumen Narrativo para cada uno de los niveles de la MIR del Programa 1 y 10, mientras que para los supuestos, estos solo se encuentran definidos para los niveles de Componente y Actividades para ambos programas, en cuanto a la definición de los indicadores solo los niveles de Componente y Actividades de dichos programas cuentan con su respectivo indicador, lo que permite monitorear y dar seguimiento a las respectivas metas establecidas.

II. Gestión Operativa

Respecto a la gestión operativa de las actividades o procesos de gestión sobre el uso, destino, ejercicio y resultados de los recursos del FAISMUN se encuentran documentados a través de los Lineamientos Generales de Operación del FAIS en el ámbito federal, mientras que en el municipio de Querétaro se cuenta con el Manual para la Administración de los recursos federales, estatales y de coparticipación municipal asignados para la ejecución de obras y acciones municipales, identificando procesos, subprocesos/tareas para la administración de los recursos del Fondo, así como procesos sobre el avance físico financiero de las obras y los informes trimestrales de los recursos federales en el Sistema de Recursos Federales Transferidos.

Por su parte, para el Programa 1 “Desarrollo Humano Integral” fueron identificados una serie de procesos documentados para dar cumplimiento de manera ordenada a cada uno de los procesos de gestión establecidos en la MIR. Además, de acuerdo a los procesos internos y externos de operación del Fondo existe una congruencia entre la normatividad federal y los manuales de procedimientos sobre el uso, destino, ejercicio y resultados definidos por el municipio de Querétaro.

El COPLADEM cuenta con una estrategia de cobertura documentada para atender a la población objetivo, justificando los beneficios que se otorgan mediante la entrega de los proyectos de obra financiados con recursos del FAISMUN a la población potencial, objetivo y atendida, por otro lado, la selección de beneficiarios cumple con los criterios de elegibilidad y requisitos establecidos en la normatividad aplicable, estando los procedimientos estandarizados para la respectiva selección de beneficiarios. No obstante, no se cuenta con metas de cobertura anual, a mediano y largo plazo que permitan generar una mayor atención de la población objetivo, del mismo modo, no se define un plazo para la revisión y actualización de la metodología sobre la definición y cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida.

Finalmente, los recursos del Fondo fueron transferidos en tiempo y forma por el gobierno del Estado de Querétaro al municipio de Querétaro, permitiéndole a los Entes Públicos encargados de la gestión, operación y ejercicio efectuar los proyectos de obra sin contratiempos beneficiando a la población con mayores carencias en materia de infraestructura social.

III. Gestión Evaluativa

De acuerdo con la Ley de Coordinación Fiscal (LCF), en su artículo 33 parte B fracción II, inciso f, de las entidades, municipios y demarcaciones territoriales tienen entre sus obligaciones el reportar trimestralmente a la Secretaría de Desarrollo Social (hoy Secretaría de Bienestar) y a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público el seguimiento sobre el uso de los recursos del Fondo, en los términos que establecen los artículos 48 y 49 de la Ley en cuestión. Adicionalmente, la Ley General de Contabilidad Gubernamental en el artículo 71 se establece que los gobiernos municipales deberán de informar de forma pormenorizada sobre el avance físico de las obras y acciones respectivas respecto a los recursos del FAISMUN.

En este sentido, la gestión del desempeño de los recursos del Fondo se plasma en el Sistema de Recursos Federales Transferidos (SRFT) a nivel federal y en la plataforma de la Matriz de Inversión para el Desarrollo Social, mientras que, a nivel municipal se utiliza el Sistema de Información Municipal (SIM), a cargo del área de informática de la Secretaría de Finanzas del municipio de Querétaro., en donde se elabora, sintetiza, sistematiza y ejecuta el cumplimiento de los protocolos y normatividad aplicable.

IV. Eficacia

En el periodo de 2020 a 2023, están identificados proyectos en los rubros de agua y saneamiento, educación y urbanización, bajo el rubro de urbanización se destinó en mayor medida los recursos del FAISMUN, tan solo en 2020 la asignación presupuestal en termino porcentuales correspondió al 72.16% respecto al total de los recursos ministrados, mientras que en 2021 perteneció al 62.39%, en 2022 al 52.55% y en 2023 el 42.60%.

En segundo lugar, respecto a la asignación presupuestal se encuentra el rubro de infraestructura básica del sector educativo, salvo el ejercicio fiscal 2023, donde se estableció una mayor asignación de recursos para los proyectos de agua y saneamiento.

Los resultados sobre el seguimiento de la MIR federal y de los Programas presupuestarios muestran un desempeño favorable, estando dentro de los parámetros establecidos, lo que refleja un cumplimiento adecuado de las metas de los indicadores de desempeño. Para la cobertura de atención, en 2020 fue de 12.8%, mientras que en 2021 correspondió a 37.2%, por su parte, en 2022 se logró un resultado de 46.1%, finalmente, en 2023 fue de 31.4%, por lo que, el municipio de Querétaro a través de la implementación de los proyectos de obra mitigó las principales problemáticas que tiene la población en materia de infraestructura social.

Respecto al comportamiento de los recursos, en 2021 se presentó una variación porcentual real de 7.87% en comparación con 2020 en el recurso ministrado. Por su parte, en 2022 se presentó una variación porcentual en términos reales de 22.24% en comparación con 2021. Finalmente, en 2023 se mostró una variación real de 16.40% en comparación con 2022. Por su parte, el recurso pagado respecto al presupuesto modificado fue del 100% lo que muestra una eficiencia en el ejercicio de los recursos en el periodo analizado.

V. Eficiencia

En promedio el costo efectividad es de 0.4 para el periodo analizado del 2020 al 2023, relacionado con el presupuesto modificado vs la población objetivo, y el presupuesto ejercido vs la población atendida, por tanto, el costo efectividad se encuentra en un rango débil; por su parte, el promedio del costo promedio por beneficiario atendido es de $2,827.39 para el periodo analizado.

De acuerdo con el análisis DEA los ejercicios fiscales 2020 y 2022, presentaron una eficiencia técnica del 100%, mientras que en 2021 se logró un resultado del 95.24% y en 2023 correspondió al 91.74%, por lo que el municipio de Querétaro financio durante el periodo analizado proyectos de obra en los rubros de agua y saneamiento, infraestructura básica del sector educativo y urbanización, mitigando las principales problemáticas de la población con mayores carencias.

VI. Mejora de la Gestión

El municipio de Querétaro cuenta con un Mecanismo de Atención a los Aspectos Susceptibles de Mejora para atender las recomendaciones derivadas de los procesos de evaluación; en este sentido, el COPLADEM, la Secretaría de Obras Públicas y la Secretaría de Finanzas a través de la implementación del “Formato de valoración y definición de los ASM resultantes de las evaluaciones de los Fondos”, se definieron 4 de las 5 recomendaciones emitidas en el proceso de evaluación del ejercicio fiscal 2023 como ASM, lo cual permita mejorar la gestión y operación de los recursos del FAISMUN.

QUERÉTARO MUNICIPIO

Indetec
Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas

Evaluación de la Gestión Institucional con Enfoque de Resultados del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal FAISMUN del Ramo General 33

Ejercicio Fiscal 2023

Anexos

QUERÉTARO CON FUTURO

QUERÉTARO MUNICIPIO

Indetec
Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas

Evaluación de la Gestión Institucional con Enfoque de Resultados del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal FAISMUN del Ramo General 33

Ejercicio Fiscal 2023

Anexo DEA

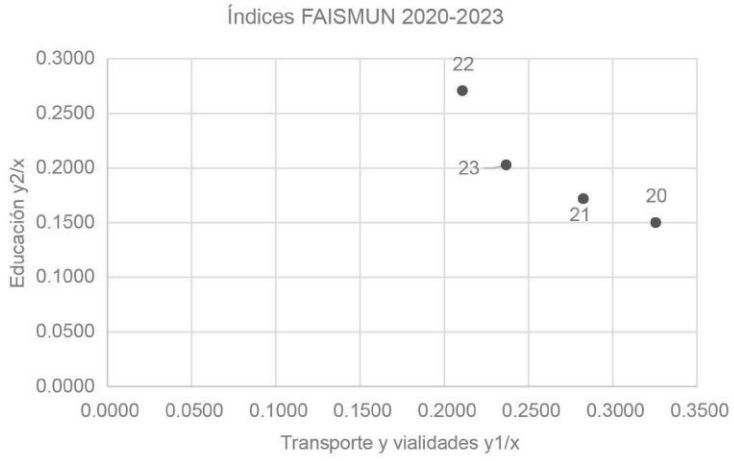
QUERÉTARO CON FUTURO

Paso a paso para calcular la Eficiencia Técnica (relativa) para 1 input y 2 outputs, en este caso para analizar la eficiencia técnica del recurso del Gasto Federalizado del FAISMUN para el municipio de Querétaro durante el periodo del 2020 al 2023, de acuerdo con la cantidad de proyectos ejecutados en los rubros de Transporte y vialidades e, Infraestructura Básica del Sector Educativo, tal como se muestra a continuación.

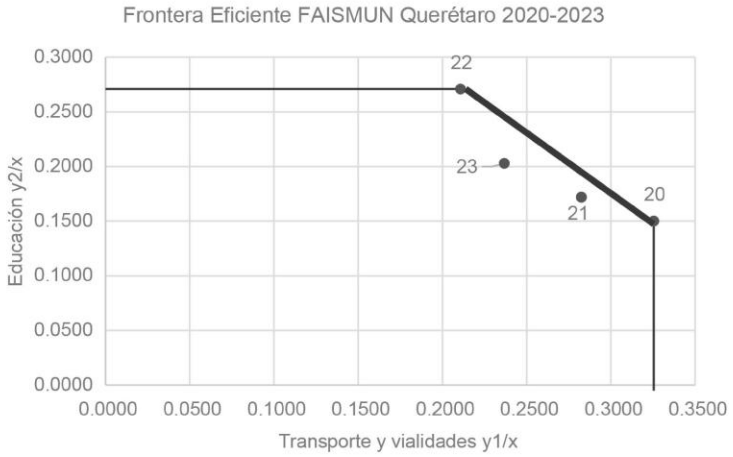
Año	Recurso ministrado precios corrientes	Recurso ministrado precios constantes	Proyectos	
			Transporte y vialidades	Educación
2020	$87,354,573.13	$ 79,895,169.25	26	12
2021	$92,954,413.49	$ 81,428,247.61	23	14
2022	$121,415,494.71	$ 99,662,936.96	21	27
2023	$113,439,182.61	$ 88,705,994.11	21	18

1. Se deberán calcular los índices dados por el cociente entre el factor de producción (input) y cada uno de los productos (outputs) y, con ello, identificar el valor más alto en cada índice que corresponde al más eficiente de su conjunto. Posteriormente, se grafican los índices dados en donde (y_1/x) corresponde al eje X y (y_2/x) corresponde al eje Y.

Año	Millones de pesos corrientes	Millones de pesos constantes	y1/X	y2/x
2020	$ 87.35	$ 79.90	0.3254	0.1502
2021	$ 92.95	$ 81.43	0.2825	0.1719
2022	$ 121.42	$ 99.66	0.2107	0.2709
2023	$ 113.44	$ 88.71	0.2367	0.2029



2. Se unirán los puntos en donde resultó tener una Eficiencia Técnica, que se conocerá como la frontera eficiente (índices más altos de cada uno de los productos), y se prolongará de forma paralela a los ejes para obtener la Frontera de Posibilidades de Producción (FPP).



3. Para conocer la Eficiencia Técnica de un punto ineficiente, se aplicará la siguiente fórmula:

$$ET_x = \frac{(Punto\ de\ origen)(Punto\ original)}{(Punto\ de\ Origen)(Punto\ que\ se\ pretende\ alcanzar)} = \frac{O21}{O21'}$$

1)

En donde 21´ es el punto en donde se intersecta la recta del punto original (21) con la frontera eficiente.

4. Se calcula la pendiente de la Frontera Eficiente con las coordenadas dadas en los índices calculados en el paso 1, que se origina del punto 22 al punto 20, con la siguiente fórmula:

$$m = \frac{Y_2 - Y_1}{X_2 - X_1}$$

2)

Procedemos a calcular la ecuación de la recta tanto de los puntos (22,20) y de la recta de (0,21) para poder obtener las coordenadas de 21´.

Recta 22,20 = 22 (0.2107, 0.2709) 20 (0.3254, 0.1502)

$$m = \frac{0.1502 - 0.2709}{0.3254 - 0.2107} = \frac{0.1207}{0.1147} = -1.0523$$

5. Posteriormente, se calcula la ecuación de la misma recta (Puntos 22,20) con la siguiente fórmula, en la que se busca sustituir los valores ya identificados, y se despeja "Y" para obtener la ecuación:

$$(Y - Y_1) = m\,(X - X_1)$$

3)

Sustituyendo los valores.

$$(Y - 0.2709) = -1.0523\,(X - 0.2107)$$

$$Y - 0.2709 = -1.0523X + 0.2217$$

$$Y = -1.0523X + 0.2709 + 0.2217$$

$$Y = 0.4926 - 1.0523X$$

6. Se calcula nuevamente una pendiente con la misma fórmula (2) pero ahora de la recta de la cual se quiere conocer su Eficiencia Técnica (relativa), ya que está por debajo de la Frontera Eficiente. En este caso sería del origen (O) al punto original que se quiere calcular su Eficiencia (21), es decir, recta O y 21.

Recta O,21 = O (0,0) 21 (0.2825, 0.1719)

$$m = \frac{0.1719 - 0}{0.2825 - 0} = \frac{0.1719}{0.2825} = 0.6085$$

7. Una vez calculada su pendiente, se obtiene de la misma manera la ecuación de su recta, aplicando la fórmula 3 y despejando Y.

$$(Y - 0) = 0.6085\,(X - 0)$$

$$Y = 0.6085X$$

8. Ya que se conocen las dos ecuaciones (Recta 22 y 20, y recta O y 21), se obtiene el valor de la X dada en las ecuaciones. Para ello, se utiliza el método de igualación (también existen los métodos de sustitución, y de suma y resta), en donde dadas las dos ecuaciones en las que, Y está despejada, se igualan para poder despejar X y así obtener su valor.

$$0.4926 - 1.0523X = 0.6085X$$

$$0.4926 = 0.6085X + 1.0523X$$

$$0.4926 = 1.6608X$$

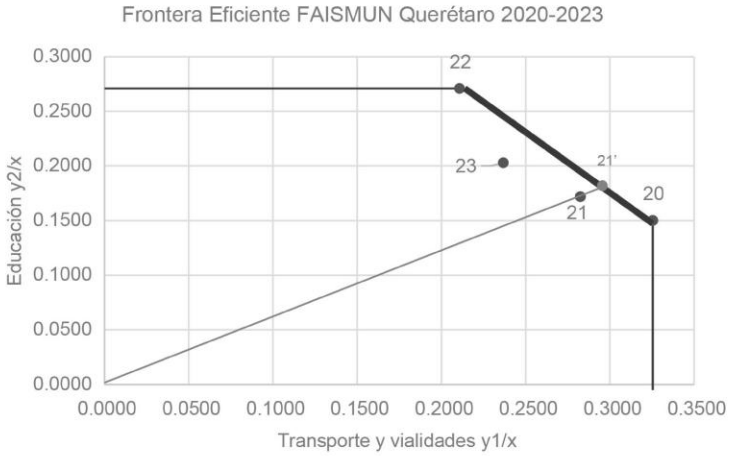
$$X = \frac{0.4926}{1.6608}$$

$$X = 0.2966$$

9. Una vez conocido el valor de X, se sustituye su valor en cualquiera de las dos ecuaciones que se calcularon de las dos rectas, y así se obtienen las coordenadas del punto eficiente de 21, es decir 21´, dado que el valor de X calculado por medio de las ecuaciones corresponde a su coordenada dentro del eje de las X, y el valor de la Y corresponde a su valor dentro de su coordenada; en esa misma intersección se añade 21´. Dicha intersección se da justo con la Frontera Eficiente dada de la recta "22 y 20".

$$Y = 0.6085\ (0.2966)$$

$$Y = 0.1805$$



10. Con las coordenadas identificadas, se aplica la fórmula 1, en donde se sustituyen los valores previamente identificados, en la siguiente fórmula:

$$d(A,B) = \sqrt{(X_2 - X_1)^2 + (Y_2 - Y_1)^2}$$

4)

De tal forma que termina siendo una división de la misma fórmula 4, como se aprecia a continuación:

$$\frac{d(O,B)}{d(O,B')} = \frac{\sqrt{(X_2 - X_1)^2 + (Y_2 - Y_1)^2}}{\sqrt{(X_2 - X_1)^2 + (Y_2 - Y_1)^2}}$$

Recta O,21 = O (0,0) 21 (0.2825, 0.1719)

Recta O,21' = O (0,0) 21' (0.2966, 0.1805)

$$\frac{d(O,21)}{d(O,21')} = \frac{\sqrt{(X_2 - X_1)^2 + (Y_2 - Y_1)^2}}{\sqrt{(X_2 - X_1)^2 + (Y_2 - Y_1)^2}}$$

$$ET_{21} = \frac{O,21}{O,21'} = \frac{d(O,21)}{d(O,21')} = \frac{\sqrt{(0.2825-0)^2+(0.1719-0)^2}}{\sqrt{(0.2966-0)^2+(0.1805-0)^2}}$$

$$ET_{21} = \frac{\sqrt{0.079806+0.029550}}{\sqrt{0.087972+0.032580}} = \frac{\sqrt{0.109356}}{\sqrt{0.120552}}$$

$$ET_{21} = \frac{0.330690}{0.347206} = 0.9524$$

$$ET_{21} = 95.24\%$$

11. El resultado arrojado indicará el porcentaje de Eficiencia Técnica (relativa) y, por ende, el nivel de ineficiencia. De esta manera se pueden calcular todos los puntos por debajo tanto de la Frontera Eficiente como de la FPP, de tal forma que sea identificar si existe un valor de holgura que permita alcanzar la Eficiencia Técnica en otro punto.

Hasta este punto, solamente se calculó la eficiencia técnica (relativa) del año 2021, por lo que, para calcular la eficiencia de los años restantes, se comienza desde el punto 6, ya que se conoce la ecuación de la recta de la frontera eficiente.

Eficiencia Técnica para el año 2023.

En este caso, ya conocemos la ecuación de la recta que equivale a la frontera eficiente (puntos 22, 20), por lo que se procede calculando todo lo relativo al año en cuestión.

Ecuación de la frontera eficiente: Y = 0.4926 – 1.0523X

Recta O,23 = O (0,0) 23 (0.2367, 0.2029)

$$m = \frac{0.2029-0}{0.2367-0} = \frac{0.2029}{0.2367} = 0.8572$$

$$(Y-0) = 0.8572\ (X-0)$$

$$Y = 0.8572X$$

Se igualan y se obtienen coordenadas de 23´

$$0.4926 - 1.0523X = 0.8572X$$

$$0.4926 - 0.8572X = 1.0523X$$

$$0.4926 = 1.9095X$$

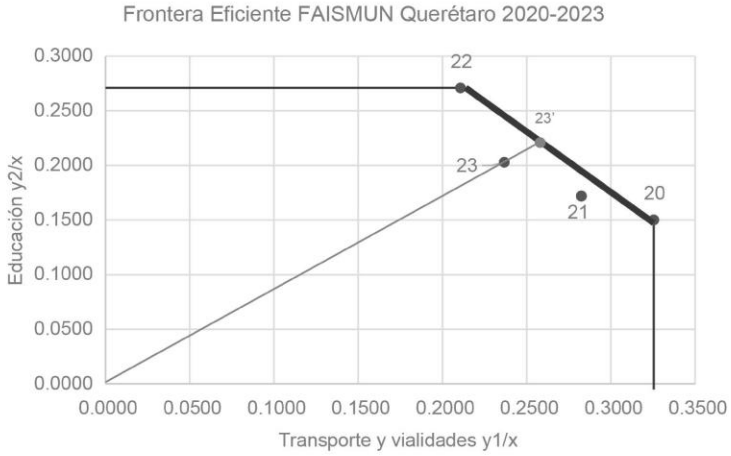
$$X = \frac{0.4926}{1.9095}$$

$$X = 0.2580$$

$$Y = 0.8572\ (0.2580)$$

$$Y = 0.2212$$

Las coordenadas del punto 23´ se identifican en el siguiente gráfico.



Procedemos a calcular la Eficiencia Técnica (relativa) considerando lo siguiente:

Recta O,23= O (0,0) 23 (0.2367, 0.2029)

Recta O,23´ = O (0,0) 23´ (0.2580, 0.2212)

$$ET_{23} = \frac{O,23}{O,23'} = \frac{d(O,23)}{d(O,23')} = \frac{\sqrt{(0.2367-0)^2+(0.2029-0)^2}}{\sqrt{(0.2580-0)^2+(0.2212-0)^2}}$$

$$ET_{23} = \frac{\sqrt{0.056027+0.041168}}{\sqrt{0.066564+0.048929}} = \frac{\sqrt{0.097195}}{\sqrt{0.115493}}$$

$$ET_{23} = \frac{0.311761}{0.339843} = 0.9174$$

$$ET_{23} = 91.74\%$$

Finalmente, en la siguiente tabla se resumen los resultados obtenidos para cada uno de los años.

Año	ET	%
2020	1	100.00%
2021	0.9524	95.24%
2022	1	100.00%
2023	0.9174	91.74%

QUERÉTARO MUNICIPIO

Indetec
Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas

Evaluación de la Gestión Institucional con Enfoque de Resultados del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal FAISMUN del Ramo General 33

Ejercicio Fiscal 2023

Anexo 1. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

QUERÉTARO CON FUTURO

Tema de Evaluación: Institucionalidad			
Fortalezas	**Oportunidades**	**Debilidades**	**Amenazas**
El COPLADEM cuenta con un programa institucional en donde se establecen las acciones que orientan el desarrollo del Programa de Obra Anual, bajo el cual se toman las decisiones para llevar a cabo los proyectos de obra que se financiaran con recursos del Fondo.	Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.	No se cuenta con indicadores de desempeño para los niveles de Fin y Propósito de los Programas 1 “Desarrollo Urbano Integral” y 10 “Infraestructura y Movilidad Urbana”.	
Los entes públicos responsables de la planeación y ejecución de los recursos del FAISMUN contemplan los diagnósticos situacionales del Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024, así como las solicitudes de obra que hace la ciudadanía para identificar las principales problemáticas en materia de infraestructura social y consigo generar y entregar los bienes y/o servicios.	Guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.		
Los objetivos estratégicos de la MIR del Programa Presupuestario 1 “Desarrollo Urbano Integral” y 10 “Infraestructura y Movilidad Urbana” están alineados con los objetivos estratégicos de la MIR Federal del FAISMUN.	Lineamientos para la construcción de los indicadores de desempeño mediante la Metodología del Marco Lógico emitidos por el Consejo Nacional de Armonización Contable.		
Los indicadores de Componente y Actividad de los Programas 1 y 10 cuentan con la validación de los criterios CREMAA emitidos por el Consejo Nacional del Armonización Contable.	Manual 68 de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe.		

Tema de Evaluación: Gestión Operativa			
Fortalezas	**Oportunidades**	**Debilidades**	**Amenazas**
Las actividades o procesos de gestión asociados al uso, destino, ejercicio y resultados del FAISMUN en el municipio de Querétaro se encuentran documentados a través del Manual para la Administración de los recursos federales, estatales y coparticipación municipal, asignados para la ejecución de obras y acciones municipales y el documento Integración de Propuesta de Obra Anual PR-180050-009 e Integración de Comités Pro Obras PR-180050-010.	Ley de Planeación del Estado de Querétaro.	La estrategia con la que cuenta el COPLAMDEM para atender a la población objetivo no dispone de metas anuales, de mediano y largo plazo y de un plazo para su revisión y actualización.	
Los procesos de control interno para el desarrollo de proyectos de obra financiados con recursos del Fondo tiene una congruencia con la normatividad federal aplicable.			
El COPLADEM cuenta con una estrategia de cobertura documentada para atender a la población objetivo.			
Los recursos del FAISMUN fueron entregados en tiempo y forma por parte de la Federación al gobierno del Estado de Querétaro y este último distribuyo dichos recursos en tiempo y forma al municipio de Querétaro permitiéndole la operación de manera eficiente.			

Tema de Evaluación: Gestión Evaluativa			
Fortalezas	**Oportunidades**	**Debilidades**	**Amenazas**
El municipio de Querétaro cumple con la normatividad aplicable al Fondo reportando trimestralmente a la Secretaría de Bienestar y a la Secretaría de Hacienda y crédito Público la información sobre el destino y ejercicio de los recursos del FAISMUN.			
El municipio de Querétaro planifica los proyectos de obra y el monto destinado a cada uno de estos a través de la Plataforma de la Matriz de Inversión para el Desarrollo Social.			
El municipio de Querétaro utiliza el Sistema de Información Municipal (SIM), para atender las necesidades de captura, generación, consulta y análisis de la información.			

Tema de Evaluación: Eficacia			
Fortalezas	**Oportunidades**	**Debilidades**	**Amenazas**
El municipio de Querétaro en el periodo de 2020 a 2023 ejecutó proyectos de obra en los rubros de agua y saneamiento, infraestructura básica del sector educativo y en urbanización, implementando en 2023 un total de 50 proyectos, beneficiando a la población que más lo necesita.	Documento denominado "Análisis exploratorio de la consistencia en las metas de los indicadores de los programas y acciones sociales 2021" del CONEVAL.	La estrategia de la cobertura de atención y la eficiencia de la cobertura para atender a la población objetivo no dispone de metas anuales, de mediano y largo plazo y de un plazo para su revisión y actualización.	
Las metas programadas durante el periodo de 2020 a 2023 a nivel de actividad de la MIR federal del Fondo se encuentran dentro de los parámetros establecidos, lo que permite un cumplimiento adecuado de las metas.		Si bien las metas se encontraron dentro del parámetro ±15%, los resultados logrados no se encuentran apegados al sentido del indicador.	
La cobertura de atención presentó resultados progresivos durante el periodo de 2020 a 2022 pasando de 12.8% a 46.1, lo que representa un aumento de 33.3%. Asimismo, la eficiencia de la cobertura mostro un aumento de 41.8% de 2023 en comparación con 2020.			
El municipio de Querétaro durante el periodo de 2020 a 2023 percibió mayores recursos por concepto del FAISMUN en términos reales, lo que le permitió realizar mayores proyectos de obra. Asimismo, fue pagado en un 100% el recurso modificado.			

Tema de Evaluación: Eficiencia			
Fortalezas	**Oportunidades**	**Debilidades**	**Amenazas**
El costo efectividad entre el presupuesto modificado y ejercido y la población objetivo y atendida se incrementó del 2020 al 2022.			
El costo promedio por beneficiario entre el presupuesto ejercido y la población atendida se redujo del 2020 al 2022, lo que permitió una mayor atención de la población objetivo del FAISMUN.			
De acuerdo con la aplicación del método DEA los ejercicios fiscales 2020 y 2022 presentaron una eficiencia técnica del 100%, mientras que en 2021 correspondió al 95.24% y en 2023 de 91.74%, presentando resultados favorables en cuanto a la realización de los proyectos de obra.			

Tema de Evaluación: Mejora de la Gestión			
Fortalezas	**Oportunidades**	**Debilidades**	**Amenazas**
El municipio de Querétaro cuenta con un mecanismo para la atención de los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de los procesos de evaluación.			
De las 5 recomendaciones emitidas en el informe de evaluación del ejercicio fiscal 2023, cuatro fueron evaluadas y definidas para su atención, lo cual permita mejorar la gestión y operación de los recursos del FAISMUN.			

QUERÉTARO MUNICIPIO

Indetec
Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas

Evaluación de la Gestión Institucional con Enfoque de Resultados del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal FAISMUN del Ramo General 33

Ejercicio Fiscal 2023

Anexo 2. Matriz FODA

QUERÉTARO CON FUTURO

Tema de Evaluación: Institucionalidad

Factores internos	Fortalezas	Debilidades
	1. El COPLADEM cuenta con un programa institucional en donde se establecen las acciones que orientan el desarrollo del Programa de Obra Anual, bajo el cual se toman las decisiones para llevar a cabo los proyectos de obra que se financiaran con recursos del Fondo.	1. No se cuenta con indicadores de desempeño para los niveles de Fin y Propósito de los Programas 1 “Desarrollo Urbano Integral” y 10 “Infraestructura y Movilidad Urbana”.
	2. Los entes públicos responsables de la planeación y ejecución de los recursos del FAISMUN contemplan los diagnósticos situacionales del Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024, así como las solicitudes de obra que hace la ciudadanía para identificar las principales problemáticas en materia de infraestructura social y consigo generar y entregar los bienes y/o servicios.	
	3. Los objetivos estratégicos de la MIR del Programa Presupuestario 1 “Desarrollo Urbano Integral” y 10 “Infraestructura y Movilidad Urbana” están alineados con los objetivos estratégicos de la MIR Federal del FAISMUN.	
Factores externos	4. Los indicadores de Componente y Actividad de los Programas 1 y 10 cuentan con la validación de los Criterios CREMAA emitidos por el Consejo Nacional del Armonización Contable.	
Oportunidades	FO: No aplican recomendaciones; sin embargo, la institución sí debe identificar estrategias en donde, mediante las fortalezas internas, se aproveche la ventaja de las oportunidades externas.	1. Definir los indicadores a nivel de Fin y Propósito en la MIR de los Programas Presupuestarios 1 y 10, así como las fichas técnicas de indicadores lo cual permita monitorear, dar seguimiento y evaluar los resultados obtenidos de acuerdo con su frecuencia de medición.
1. Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.		
2. Guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.		
3. Lineamientos para la construcción de los indicadores de desempeño mediante la Metodología del Marco Lógico emitidos por el Consejo Nacional de Armonización Contable.		

4. Manual 68 de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe.		
Amenazas		
1. No fueron identificadas amenazas.	• No aplican recomendaciones.	

Tema de Evaluación: Gestión Operativa

Factores internos	Fortalezas	Debilidades
Factores externos	1. Las actividades o procesos de gestión asociados al uso, destino, ejercicio y resultados del FAISMUN en el municipio de Querétaro se encuentran documentados a través del Manual para la Administración de los recursos federales, estatales y coparticipación municipal, asignados para la ejecución de obras y acciones municipales y el documento Integración de Propuesta de Obra Anual PR-180050-009 e Integración de Comités Pro Obras PR-180050-010.	1. La estrategia con la que cuenta el COPLAMDEM para atender a la población objetivo no dispone de metas anuales, de mediano y largo plazo y de un plazo para su revisión y actualización.
	2. Los procesos de control interno para el desarrollo de proyectos de obra financiados con recursos del Fondo tiene una congruencia con la normatividad federal aplicable.	
	3. El COPLADEM cuenta con una estrategia de cobertura documentada para atender a la población objetivo.	
	4. Los recursos del FAISMUN fueron entregados en tiempo y forma por parte de la Federación al gobierno del Estado de Querétaro y este último distribuyo dichos recursos en tiempo y forma al municipio de Querétaro permitiéndole la operación de manera eficiente.	
Oportunidades	FO: No aplican recomendaciones; sin embargo, la institución sí debe identificar estrategias en donde, mediante las fortalezas internas, se aproveche la ventaja de las oportunidades externas.	1. Fortalecer el instrumento para la definición y cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida, definiendo metas anuales, de mediano y largo plazo, así como una fecha de revisión y actualización lo que permita mejorar la cobertura de atención y la eficiencia de la cobertura de atención.
1. No fueron identificadas oportunidades.		
Amenazas		
1. No fueron identificadas amenazas.	• No aplican recomendaciones.	

Tema de Evaluación: Gestión Evaluativa

Factores internos	Fortalezas	Debilidades
	1. El municipio de Querétaro cumple con la normatividad aplicable al Fondo reportando trimestralmente a la Secretaría de Bienestar y a la Secretaría de Hacienda y crédito Público la información sobre el destino y ejercicio de los recursos del FAISMUN.	1. No fueron identificadas debilidades.
	2. El municipio de Querétaro planifica los proyectos de obra y el monto destinado a cada uno de estos a través de la Plataforma de la Matriz de Inversión para el Desarrollo Social.	
	3. El municipio de Querétaro utiliza el Sistema de Información Municipal (SIM), para atender las necesidades de captura, generación, consulta y análisis de la información.	
Factores externos		
Oportunidades	FO: No aplican recomendaciones; sin embargo, la institución sí debe identificar estrategias en donde, mediante las fortalezas internas, se aproveche la ventaja de las oportunidades externas.	
1. No fueron identificadas oportunidades.		
Amenazas	• No aplican recomendaciones.	
1. No fueron identificadas amenazas.		

Tema de Evaluación: Eficacia

Factores internos	Fortalezas	Debilidades
	1. El municipio de Querétaro en el periodo de 2020 a 2023 ejecutó proyectos de obra en los rubros de agua y saneamiento, infraestructura básica del sector educativo y en urbanización, implementando en 2023 un total de 50 proyectos, beneficiando a la población que más lo necesita.	1. La estrategia de la cobertura de atención y la eficiencia de la cobertura para atender a la población objetivo no dispone de metas anuales, de mediano y largo plazo y de un plazo para su revisión y actualización.
	2. Las metas programadas durante el periodo de 2020 a 2023 a nivel de actividad de la MIR federal del Fondo se encuentran dentro de los parámetros establecidos, lo que permite un cumplimiento adecuado de las metas.	2. Si bien las metas se encontraron dentro del parámetro ±15%, los resultados logrados no se encuentran apegados al sentido del indicador.
	3. La cobertura de atención presentó resultados progresivos durante el periodo de 2020 a 2022 pasando de 12.8% a 46.1, lo que representa un aumento de 33.3%. Asimismo, la eficiencia de la cobertura mostro un aumento de 41.8% de 2023 en comparación con 2020.	

Factores externos	4. El municipio de Querétaro durante el periodo de 2020 a 2023 percibió mayores recursos por concepto del FAISMUN en términos reales, lo que le permitió realizar mayores proyectos de obra. Asimismo, fue pagado en un 100% el recurso modificado.	
Oportunidades	FO: No aplican recomendaciones; sin embargo, la institución sí debe identificar estrategias en donde, mediante las fortalezas internas, se aproveche la ventaja de las oportunidades externas.	1. Fortalecer el instrumento para la definición y cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida, definiendo metas anuales, de mediano y largo plazo, así como una fecha de revisión y actualización lo que permita mejorar la cobertura de atención y la eficiencia de la cobertura de atención.
1. Documento denominado "Análisis exploratorio de la consistencia en las metas de los indicadores de los programas y acciones sociales 2021" del CONEVAL.		2. Definir y dar seguimiento adecuadamente a las metas de los indicadores de la MIR federal del FAISMUN, así como al sentido de cada indicador.
Amenazas	• No aplican recomendaciones.	
1. No fueron identificadas amenazas.		

Tema de Evaluación: Eficiencia

Factores internos	Fortalezas	Debilidades
	1. El costo efectividad entre el presupuesto modificado y ejercido y la población objetivo y atendida se incrementó del 2020 al 2022.	1. No fueron identificadas debilidades.
	2. El costo promedio por beneficiario entre el presupuesto ejercido y la población atendida se redujo del 2020 al 2022, lo que permitió una mayor atención de la población objetivo.	
Factores externos	3. De acuerdo con la aplicación del método DEA los ejercicios fiscales 2020 y 2022 presentaron una eficiencia técnica del 100%, mientras que en 2021 correspondió al 95.24% y en 2023 de 91.74%, presentando resultados favorables en cuanto a la realización de los proyectos de obra.	

Oportunidades 1. No fueron identificadas oportunidades.	FO: No aplican recomendaciones; sin embargo, la institución sí debe identificar estrategias en donde, mediante las fortalezas internas, se aproveche la ventaja de las oportunidades externas.	
Amenazas 1. No fueron identificadas amenazas.	• No aplican recomendaciones.	

Tema de Evaluación: Mejora de la Gestión

Factores internos	**Fortalezas**	**Debilidades**
	1. El municipio de Querétaro cuenta con un mecanismo para la atención de los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de los procesos de evaluación.	1. No fueron identificadas debilidades.
Factores externos	2. De las 5 recomendaciones emitidas en el informe de evaluación del ejercicio fiscal 2023, cuatro fueron evaluadas y definidas para su atención, lo cual permita mejorar la gestión y operación de los recursos del FAISMUN.	
Oportunidades 1. No fueron identificadas oportunidades.	FO: No aplican recomendaciones; sin embargo, la institución sí debe identificar estrategias en donde, mediante las fortalezas internas, se aproveche la ventaja de las oportunidades externas.	
Amenazas 1. No fueron identificadas amenazas.	• No aplican recomendaciones.	

QUERÉTARO MUNICIPIO

Indetec
Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas

Evaluación de la Gestión Institucional con Enfoque de Resultados del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal FAISMUN del Ramo General 33

Ejercicio Fiscal 2023

Anexo 3. Recomendaciones

QUERÉTARO CON FUTURO

Recomendaciones	Clasificación				Priorización		
	AE	AI	AID	AIG	Alto	Medio	Bajo
1. Definir los indicadores a nivel de Fin y Propósito en la MIR de los Programas Presupuestarios 1 y 10, así como las fichas técnicas de indicadores lo cual permita monitorear, dar seguimiento y evaluar los resultados obtenidos de acuerdo con su frecuencia de medición.	X				X		
2. Fortalecer el instrumento para la definición y cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida, definiendo metas anuales, de mediano y largo plazo, así como una fecha de revisión y actualización lo que permita mejorar la cobertura de atención y la eficiencia de la cobertura de atención.	X				X		
3. Definir y dar seguimiento adecuadamente a las metas de los indicadores de la MIR federal del FAISMUN, así como al sentido de cada indicador.		X			X		

QUERÉTARO MUNICIPIO

Indetec
Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas

Evaluación de la Gestión Institucional con Enfoque de Resultados del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal FAISMUN del Ramo General 33

Ejercicio Fiscal 2023

Anexo 4. Hallazgos

QUERÉTARO CON FUTURO

Ruta de Referencia	Hallazgo
I. Institucionalidad	• El COPLADEM es el coordinador de la planeación y aplicación de los recursos del, mientras que la Secretaría de Obras Públicas se encarga de la ejecución de los proyectos. La Secretaría de Finanzas se encarga de la asignación presupuestal. • El COPLADEM cuenta con un Programa Institucional Municipal, en donde se establecen las bases y las acciones para la formulación del Programa de Obra Anual, el cual orienta la ejecución de los recursos del FAISMUN. • El COPLADEM para la planificación de los proyectos de obra considera los diagnósticos situacionales del Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024, así como las propuestas de obra que expone la ciudadanía, buscando atender las principales problemáticas en materia de infraestructura social. • El municipio de Querétaro implementa dos Programas presupuestarios vinculados al Plan Municipal de Desarrollo (PMD) 2021-2024 del municipio de Querétaro, los cuales son financiados con recursos del Fondo. • Los objetivos derivados del PMD y de los Programas presupuestarios están alineados con los objetivos del Programa presupuestario federal “I004 FAIS Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal”. • La MIR de los Programas Presupuestarios 1 “Desarrollo Humano Integral” y 10 Infraestructura y Movilidad Urbana” cumplen parcialmente con los requisitos de coherencia, viabilidad y evaluabilidad (lógica vertical ascendente y lógica horizontal) en su diseño. • No se cuenta con la definición de indicadores estratégicos para los niveles de Fin y Propósito para los Programas Presupuestarios 1 y 10 derivados de la planeación del desarrollo municipal. • Los indicadores de Componente y Actividad de los Programas Presupuestarios 1 y 10 cumplen con los criterios CREMAA emitidos por el Consejo Nacional de Armonización Contable.
II. Gestión Operativa	• Para la implementación de las acciones del FAISMUN, se cuenta con documentos normativos y controles internos en los tres órdenes de gobierno para poder visualizar el destino, ejercicio y resultados de la aplicación de los recursos. • De acuerdo con los procesos internos y externos para la operación del Fondo, existe una congruencia entre los manuales de procedimientos implementados por el municipio de Querétaro con la normatividad federal aplicable a los recursos. • El COPLADEM cuenta con una estrategia de cobertura de atención documentada para atender a la población objetivo con los bienes y/o servicios financiados con recursos del FAISMUN. • La estrategia de cobertura de atención definida por el COPLADEM no establece metas anuales, de mediano y largo plazo, asimismo, no se define un plazo para su revisión y actualización. • Los recursos del FAISMUN en el ejercicio fiscal 2023 fueron transferidos en tiempo y forma a los entes públicos responsables de su gestión y operación, lo cual permitió que los proyectos de obras se realizaran sin contratiempos. • El COPLADEM, la Secretaría de Obras Públicas y la Secretaría de Finanzas, tienen una coordinación interinstitucional solidad para poder desarrollar las acciones derivadas de la aplicación de los recursos del FAISMUN.

Ruta de Referencia	Hallazgo
III. Gestión Evaluativa	• La gestión del desempeño se plasma en el sistema de Recursos Federales Transferidos (SRFT) a nivel federal, mientras que, a nivel municipal se utiliza el Sistema de Información Municipal (SIM), a cargo del área de informática de la Secretaría de Finanzas del municipio de Querétaro. • El municipio de Querétaro da cumplimiento oportuno a la normatividad aplicable al Fondo.
IV. Eficacia	• En el periodo de 2020 a 2023, están identificados proyectos en los rubros de agua y saneamiento, educación y urbanización, así, en 2023 se implementaron 9 proyectos en el rubro de agua y saneamiento con un presupuesto ejercido de $55,051,833.80, por su parte, en el rubro de infraestructura básica del sector educativo se realizaron 18 proyectos con un monto planificado y ejercido de $42,416,467.49, finalmente, en el rubro de urbanización se ejecutaron 23 proyectos con un monto total ejercido de $72,327,988.49. • En términos generales los resultados sobre el seguimiento de la MIR federal y de los Programas presupuestarios muestran un desempeño favorable, estando dentro del parámetro considerado de +- 15%, no obstante, algunos de los resultados de las metas de los indicadores de la MIR Federal del Fondo no se encuentran apegadas al sentido del indicador. • La cobertura de atención en 2020 fue de 12.8%, mientras que en 2021 correspondió a 37.2%, por su parte, en 2022 se logró un resultado de 46.1%, finalmente, en 2023 fue de 31.4%, por lo que, el municipio de Querétaro a través de la implementación de los proyectos de obra mitigó las principales problemáticas que tiene la población en materia de infraestructura social. • Respecto a la eficiencia de la cobertura, en el ejercicio fiscal 2020 se tuvo un resultado de 16.0%, en el año 2021 fue de 46.5%, mientras que en 2022 correspondió al 46.1% y en 2023 se logró obtener un resultado de 31.4%, por lo cual, el municipio de Querétaro atendió oportunamente a la población que tiene mayores carencias en materia de infraestructura social. • El comportamiento de los recursos, presenta una eficiencia adecuada en el uso, destino, ejercicio y resultados de los recursos, además de un incremento real anual del presupuesto asignado y modificado para el periodo de 2020 a 2023. • El municipio de Querétaro en el periodo de 2020 a 2023 ejerció el 100% del presupuesto modificado, lo cual refleja una eficacia en el gasto de los recursos del Fondo.
V. Eficiencia	• En promedio el costo efectividad en el periodo de 2020 a 2023 fue de 0.4 relacionado con el presupuesto modificado entre la población objetivo, y el presupuesto ejercido entre la población atendida, por lo que el costo efectividad se encuentra en un rango débil. • El costo promedio por beneficiario atendido en el periodo de 2020 a 2023 es de $2,827.39 (promedio), relacionado con el presupuesto ejercido entre la población atendida. • De acuerdo con el análisis DEA en el año 2020 y el 2022 presentaron una eficiencia técnica del 100%, mientras que en 2021 la eficiencia técnica fue de 95.24%, finalmente, en el ejercicio fiscal 2023 correspondió al 91.74%.

Ruta de Referencia	Hallazgo
VI. Mejora de la Gestión	• El municipio de Querétaro cuenta con un Mecanismo de Atención a los Aspectos Susceptibles de Mejora derivado de los procesos de evaluación a los Fondos federales. • A través de la aplicación del mecanismo de atención a los Aspectos Susceptibles de Mejora el municipio de Querétaro valoró y definió 4 de las 5 recomendaciones emitidas en el informe de evaluación del ejercicio fiscal 2023, para mejorar la gestión y operación de los recursos del FAISMUN.
Principales fortalezas y oportunidades (la más relevante por tema)	Tema I. • El COPLADEM cuenta con un programa institucional en donde se establecen las acciones que orientan el desarrollo del Programa de Obra Anual, bajo el cual se toman las decisiones para llevar a cabo los proyectos de obra que se financiaran con recursos del Fondo. • Los entes públicos responsables de la planeación y ejecución de los recursos del FAISMUN contemplan los diagnósticos situacionales del Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024, así como las solicitudes de obra que hace la ciudadanía para identificar las principales problemáticas en materia de infraestructura social y consigo generar y entregar los bienes y/o servicios. • Los objetivos estratégicos de la MIR del Programa Presupuestario 1 “Desarrollo Urbano Integral” y 10 “Infraestructura y Movilidad Urbana” están alineados con los objetivos estratégicos de la MIR Federal del FAISMUN. • Manual 68 de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
	Tema II. • Las actividades o procesos de gestión asociados al uso, destino, ejercicio y resultados del FAISMUN en el municipio de Querétaro se encuentran documentados a través del Manual para la Administración de los recursos federales, estatales y coparticipación municipal, asignados para la ejecución de obras y acciones municipales y el documento Integración de Propuesta de Obra Anual PR-180050-009 e Integración de Comités Pro Obras PR-180050-010. • Los procesos de control interno para el desarrollo de proyectos de obra financiados con recursos del Fondo tienen una congruencia con la normatividad federal aplicable. • El COPLADEM cuenta con una estrategia de cobertura documentada para atender a la población objetivo. • Los recursos del FAISMUN fueron entregados en tiempo y forma por parte de la Federación al gobierno del Estado de Querétaro y este último distribuyo dichos recursos en tiempo y forma al municipio de Querétaro permitiéndole la operación de manera eficiente. • Ley de Planeación del Estado de Querétaro.
	Tema III. • El municipio de Querétaro cumple con la normatividad aplicable al Fondo reportando trimestralmente a la Secretaría de Bienestar y a la Secretaría de Hacienda y crédito Público la información sobre el destino y ejercicio de los recursos del FAISMUN. • El municipio de Querétaro planifica los proyectos de obra y el monto destinado a cada uno de estos a través de la Plataforma de la Matriz de Inversión para el Desarrollo Social. • El municipio de Querétaro utiliza el Sistema de Información Municipal (SIM), para atender las necesidades de captura, generación, consulta y análisis de la información.

Ruta de Referencia	Hallazgo
	Tema IV. • El municipio de Querétaro en el periodo de 2020 a 2023 ejecutó proyectos de obra en los rubros de agua y saneamiento, infraestructura básica del sector educativo y en urbanización, implementando en 2023 un total de 50 proyectos, beneficiando a la población que más lo necesita. • Las metas programadas durante el periodo de 2020 a 2023 a nivel de actividad de la MIR federal del Fondo se encuentran dentro de los parámetros establecidos, lo que permite un cumplimiento adecuado de las metas. • La cobertura de atención presentó resultados progresivos durante el periodo de 2020 a 2022 pasando de 12.8% a 46.1, lo que representa un aumento de 33.3%. Asimismo, la eficiencia de la cobertura mostro un aumento de 41.8% de 2023 en comparación con 2020. • El municipio de Querétaro durante el periodo de 2020 a 2023 percibió mayores recursos por concepto del FAISMUN en términos reales, lo que le permitió realizar mayores proyectos de obra. Asimismo, fue pagado en un 100% el recurso modificado. • Documento denominado “Análisis exploratorio de la consistencia en las metas de los indicadores de los programas y acciones sociales 2021” del CONEVAL.
	Tema V. • El costo efectividad entre el presupuesto modificado y ejercido y la población objetivo y atendida se incrementó del 2020 al 2022. • El costo promedio por beneficiario entre el presupuesto ejercido y la población atendida se redujo del 2020 al 2022, lo que permitió una mayor atención de la población objetivo. • De acuerdo con la aplicación del método DEA loe ejercicios fiscales 2020 y 2022 presentaron una eficiencia técnica del 100%, mientras que en 2021 correspondió al 95.24% y en 2023 de 91.74%, presentado resultados favorables en cuanto a la realización de los proyectos de obra.
	Tema VI. • El municipio de Querétaro cuenta con un mecanismo para la atención de los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de los procesos de evaluación. • De las 5 recomendaciones emitidas en el informe de evaluación del ejercicio fiscal 2022, cuatro fueron evaluadas y definidas para su atención, lo cual permita mejorar la gestión y operación de los recursos del FAISMUN.
Principales debilidades y amenazas (la más relevante por tema)	Tema I. • No se cuenta con indicadores de desempeño para los niveles de Fin y Propósito de los Programas 1 “Desarrollo Urbano Integral” y 10 “Infraestructura y Movilidad Urbana”
	Tema II. • La estrategia con la que cuenta el COPLAMDEM para atender a la población objetivo no dispone de metas anuales, de mediano y largo plazo y de un plazo para su revisión y actualización.
	Tema III. • No fueron identificadas debilidades y/o amenazas.

Ruta de Referencia	Hallazgo
	Tema IV. • La estrategia de la cobertura de atención y la eficiencia de la cobertura para atender a la población objetivo no dispone de metas anuales, de mediano y largo plazo y de un plazo para su revisión y actualización. • Si bien las metas se encontraron dentro del parámetro ±15%, los resultados logrados no se encuentran apegados al sentido del indicador.
	Tema V. • No fueron identificadas debilidades y/o amenazas.
	Tema VI. • No fueron identificadas debilidades y/o amenazas.
Principales recomendaciones (la más relevante por tema)	Tema I. • Definir los indicadores a nivel de Fin y Propósito en la MIR de los Programas Presupuestarios 1 y 10, así como las fichas técnicas de indicadores lo cual permita monitorear, dar seguimiento y evaluar los resultados obtenidos de acuerdo con su frecuencia de medición.
	Tema II. • Fortalecer el instrumento para la definición y cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida, definiendo metas anuales, de mediano y largo plazo, así como una fecha de revisión y actualización lo que permita mejorar la cobertura de atención y la eficiencia de la cobertura de atención.
	Tema III. • No fueron emitidas recomendaciones.
	Tema IV. • Fortalecer el instrumento para la definición y cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida, definiendo metas anuales, de mediano y largo plazo, así como una fecha de revisión y actualización lo que permita mejorar la cobertura de atención y la eficiencia de la cobertura de atención. • Definir y dar seguimiento adecuadamente a las metas de los indicadores de la MIR federal del FAISMUN, así como al sentido de cada indicador.
	Tema V. • No fueron emitidas recomendaciones.
	Tema VI. • No fueron emitidas recomendaciones.

QUERÉTARO MUNICIPIO

Indetec
Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas

Evaluación de la Gestión Institucional con Enfoque de Resultados del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal FAISMUN del Ramo General 33

Ejercicio Fiscal 2023

Anexo 5. Fuentes de Información

QUERÉTARO CON FUTURO

Fuentes de Información Primaria

N	Fuentes de información primarias
1	Ley de Coordinación Fiscal, artículo 32. Ultima reforma publicada en el DOF el 30-01-2024.Información de Gabinete.
2	Ley de Coordinación Fiscal, artículo 33. Ultima reforma publicada en el DOF el 30-01-2024.Información de Gabinete.
3	Manual de Presupuestación del municipio de Querétaro. Información de gabinete.
4	Periódico oficial del Estado de Querétaro. Ley Orgánica Municipal del Estado de Querétaro. Última Reforma Publicada el 27 de diciembre de 2022. Información de gabinete.
5	Plan Institucional del Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal del municipio de Querétaro, 2023. Información de gabinete
6	Plan Municipal de Desarrollo del municipio de Querétaro 2021-2024, pág. 68. Información de Gabinete.
7	Plan Municipal de Desarrollo del municipio de Querétaro 2021-2024. Pág. 121. Información de gabinete.
8	Plan Municipal de Desarrollo del municipio de Querétaro 2021-2024. Pág. 127. Información de gabinete.
9	Guía para la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Información de Gabinete.
10	Manual 68 CEPAL, Formulación de programas con la metodología del marco lógico. Eduardo Aldunate y Julio Córdoba págs. 91-94, abril de 2011. Información de Gabinete.
11	Fichas Técnicas de Indicadores para los indicadores a nivel de Componente y actividades del Programa 1 “Desarrollo Humano Integral” y el Programa 10 “Infraestructura y Movilidad Urbana”. Información de gabinete.
12	Manual para la Administración de los recursos federales, estatales y de coparticipación municipal, asignados para la ejecución de obras y acciones municipales. 2021. Información de Gabinete.
13	COPLADEM. Integración de Propuesta de Obra Anual PR-180050-009. Evidencia de Gabinete.
14	COPLADEM. Integración de Comités Pro Obras PR-180050-010. Evidencia de Gabinete.
15	Definición y Cuantificación de la Población potencial, objetivo y atendida, periodo de 2020 a 2023. COPLADEM. Información de Gabinete.
16	Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Querétaro, artículo 66. Información de Gabinete.
17	Lineamientos para informar sobre los Recursos Federales Transferidos a las entidades federativas, municipios y demarcaciones territoriales del Distrito Federal. Información de gabinete.
18	Mecanismo de seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de los procesos de evaluación de Fondos Federales y de evaluaciones trimestrales, última actualización 2023. Información de Gabinete.
19	Informe de la Evaluación de la Gestión Institucional con Enfoque de Resultados del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal, ejercicio fiscal 2022. Información de gabinete.

Fuentes de Información Secundarias

N	Fuentes de información Secundarias
1	Misión oficial del COPLADEM, obtenida del portal oficial del Ente Público el 14 de octubre de 2024 de: https://municipiodequeretaro.gob.mx/entidades/comite-de-planeacion/
2	Visión oficial del COPLADEM, obtenida del portal oficial del Ente Público el 14 de octubre de 2024 de: https://municipiodequeretaro.gob.mx/entidades/comite-de-planeacion/
3	Objetivo oficial del COPLADEM, obtenido del portal oficial del Ente Público el 14 de octubre de 2024 de: https://municipiodequeretaro.gob.mx/entidades/comite-de-planeacion/
4	Ley de Planeación del Estado de Querétaro, artículo 29, última reforma publicada en el Periódico Oficial del Estado el 12 de diciembre de 2021. Disponible en: https://site.legislaturaqueretaro.gob.mx/CloudPLQ/InvEst/Leyes/046_60.pdf
5	Presupuesto de Egresos de la Federación, 2023. Disponible en: https://www.pef.hacienda.gob.mx/es/PEF2023/tomoIV
6	Acuerdo por el que se da a conocer la distribución entre los municipios del estado de Querétaro, de los recursos del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal, para el ejercicio fiscal 2023. Recuperado de: https://www.lasombradearteaga.segobqueretaro.gob.mx/04_period/frame.html.
7	Sistema de Recursos Federales Transferidos, carpeta ejercicio del gasto, informe definitivo de 2023. Disponible en: https://www.finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/es/Finanzas_Publicas/Informes_al_Congreso_de_la_Union
8	Secretaría de Hacienda y crédito Público, informes sobre indicadores de Gasto Federalizado. Disponible en: https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/Entidades-Federativas
9	Matriz de Indicadores para Resultados Federal del FAISMUN, objetivos a nivel de Fin y Propósito, 2023. Disponible en: https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/es/PTP/RFT
10	Secretaría de Bienestar. Lineamientos del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social. Diario Oficial de la Federación publicados el 12 de enero de 2023. Disponible en: https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5676813&fecha=12/01/2023#gsc.tab=0
11	Sistema de Recursos Federales Transferidos. Carpeta destino del gasto, informes definitivos de los ejercicios fiscales 2020, 2021, 2022 y 2023. Disponible en: https://www.finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/es/Finanzas_Publicas/Informes_al_Congreso_de_la_Union
12	Lineamientos del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social, 2022. Disponible en: https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5641245&fecha=25/01/2022#gsc.tab=0
13	Guía para el establecimiento y cálculo de líneas base y metas. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, 2019. Disponible en: https://www.coneval.org.mx/InformesPublicaciones/Documents/Guia_lineas_base_metas.pdf
14	Análisis exploratorio de las consistencias en las metas de los indicadores de los programas acciones sociales. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. 2021. Disponible en: https://www.coneval.org.mx/coordinacion/Documents/monitoreo/informes/Analisis_exploratorio_consistencia_metas.pdf
15	Elementos mínimos a considerar en la elaboración de diagnósticos de programas nuevos. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Disponible en: https://www.coneval.org.mx/Informes/Evaluacion/Impacto/Diagnostico_Programas_Nuevos.pdf
16	Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, artículo 85 y 107. Última Reforma Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de marzo de 2024. Disponible en: https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPRH.pdf

N	Fuentes de información Secundarias
17	Lineamientos para Informar Sobre los Recursos Federales Transferidos a las Entidades Federativas, municipios y demarcaciones territoriales del Distrito Federal. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 25 de marzo de 2013. Disponible en https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5297066&fecha=25/04/2013#gsc.tab=0
18	Mecanismo de Atención a los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de las evaluaciones. Municipio de Querétaro. Disponible en: https://municipiodequeretaro.gob.mx/wp-content/uploads/2021/11/Mecanismo-de-segumiento-ASM.pdf

QUERÉTARO MUNICIPIO

Indetec
Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas

Evaluación de la Gestión Institucional con Enfoque de Resultados del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal FAISMUN del Ramo General 33

Ejercicio Fiscal 2023

Anexo 6. Formato CONAC

QUERÉTARO CON FUTURO

1. Descripción de la evaluación	
1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación de la Gestión Institucional con Enfoque de Resultados del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal FAISMUN del Ramo General 33.	
1.2 Fecha de inicio de la evaluación (29/10/2024):	
1.3 Fecha de término de la evaluación (18/12/2024):	
1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:	
Nombre: Lic. Sergio Manzanilla Cuevas	Unidad administrativa: Dirección de Evaluación del Desempeño Financiero
1.5 Objetivo general de la evaluación: • Evaluar la gestión institucional con enfoque de resultados obtenidos por los Entes Públicos responsables del Fondo de Aportaciones del Ramo General 33 FAISMUN, con base en indicadores estratégicos y de gestión, así como de la planeación y operación con el fin de identificar oportunidades de mejora orientadas a la gestión y consecución de resultados de manera eficaz y eficiente, apoyar la rendición de cuentas, y mejorar los estándares de desempeño institucional.	
1.6 Objetivos específicos de la evaluación: • Valorar sí los planes y procesos que dan cuenta de la capacidad institucional transforman sus insumos en resultados orientados al cumplimiento de objetivos estratégicos y metas institucionales relacionados con el Fondo de Aportaciones FAISMUN, sujeto de evaluación. • Valorar sí el gasto realizado vía el Fondo de Aportaciones FAISMUN sujeto de evaluación, dan respuesta a la problemática social y/o económica que enfrenta la población. • Analizar la coincidencia entre los principales procesos establecidos en las Reglas de Operación, Lineamientos de ejecución y Manuales de Procedimientos, según corresponda, y valorar si éstos se encuentran orientados hacia el cumplimiento de objetivos estratégicos al nivel de los bienes y servicios financiados con recursos del Fondo de Aportaciones FAISMUN. • Identificar y valorar la suficiencia de los mecanismos y sistemas de monitoreo programático, presupuestal y de evaluación, de acuerdo con la normatividad aplicable. • Verificar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas del Fondo de Aportaciones FAISMUN sujeto de evaluación, con base en indicadores estratégicos y de gestión. • Estimar la eficiencia en el uso de los recursos del Fondo de Aportaciones FAISMUN, así como la cobertura en la provisión de los bienes y/o servicios. • Identificar las acciones de mejora implementadas, y su avance de cumplimiento.	
1.7 Metodología utilizada en la evaluación: La Evaluación de la Gestión Institucional con Enfoque de Resultados organiza diferentes elementos según su naturaleza, con el propósito de valorar los planes y procesos que dan cuenta sobre la capacidad de un Ente Público para transformar sus insumos en resultados orientados al cumplimiento de los objetivos estratégicos y metas institucionales; valorar los programas a través de los cuales se da respuesta a la problemática social y/o económica que enfrenta la población, mediante indicadores estratégicos y de gestión; estimar la eficiencia en el uso de los recursos y la cobertura en la provisión de los servicios estatales; e identificar las acciones de mejora implementadas. De igual manera y en apego con la normatividad federal y estatal, así como lo establecido en la guía de criterios para el reporte de ejercicio, destino y resultados de los recursos federales transferidos, referente a la importancia de que los estados realicen evaluaciones estratégicas que sirvan para mejorar el ejercicio de los recursos y el desempeño de sus programas, la evaluación retoma elementos de los tipos de evaluación siguientes:	

Específica del Desempeño, Consistencia y Resultados, Diseño, y Procesos emitidas por el CONEVAL, y por la SHCP. Por tanto, cuenta con 22 preguntas metodológicas distribuidas en los temas de: Institucionalidad, Gestión Operativa, Gestión Evaluativa, Eficacia, Eficiencia, y Mejora de la Gestión. Ver siguiente imagen:

Modelo general de la Evaluación de la Gestión Institucional con Enfoque de resultados de recursos de Gasto Federalizado del Ramo General 33



Fuente: Términos de referencia para la evaluación de la gestión institucional con enfoque de resultados del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal FAISMUN del Ramo General 33.

Instrumentos de recolección de información:

Cuestionarios__ Entrevistas__ Formatos__ Otros_X_ Especifique: Evidencia de Gabinete.

Descripción de las técnicas y modelos utilizados:

El modelo general de la Evaluación de la Gestión Institucional con Enfoque de Resultados es una evaluación de gabinete que, mediante evidencias documentales enviadas como fuentes de información por parte del ente público evaluado, permite al evaluador externo valorar procesos, indicadores y resultados.

2. Principales Hallazgos de la evaluación

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

- El COPLADEM es el coordinador de la planeación y aplicación de los recursos del, mientras que la Secretaría de Obras Públicas se encarga de la ejecución de los proyectos. La Secretaría de Finanzas se encarga de la asignación presupuestal.
- El COPLADEM cuenta con un Programa Institucional Municipal, en donde se establecen las bases y las acciones para la formulación del Programa de Obra Anual, el cual orienta la ejecución de los recursos del FAISMUN.
- El COPLADEM para la planificación de los proyectos de obra considera los diagnósticos situacionales del Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024, así como las propuestas de obra que expone la ciudadanía, buscando atender las principales problemáticas en materia de infraestructura social.
- El municipio de Querétaro implementa dos Programas presupuestarios vinculados al Plan Municipal de Desarrollo (PMD) 2021-2024 del municipio de Querétaro, los cuales son financiados con recursos del Fondo.

- Los objetivos derivados del PMD y de los Programas presupuestarios están alineados con los objetivos del Programa presupuestario federal “I004 FAIS Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal”.
- La MIR de los Programas Presupuestarios 1 “Desarrollo Humano Integral” y 10 Infraestructura y Movilidad Urbana” cumplen parcialmente con los requisitos de coherencia, viabilidad y evaluabilidad (lógica vertical ascendente y lógica horizontal) en su diseño.
- No se cuenta con la definición de indicadores estratégicos para los niveles de Fin y Propósito para los Programas Presupuestarios 1 y 10 derivados de la planeación del desarrollo municipal.
- Los indicadores de Componentes y Actividades de los Programas Presupuestarios 1 y 10 cumplen con los criterios CREMAA emitidos por el Consejo Nacional de Armonización Contable.
- Para la implementación de las acciones del FAISMUN, se cuenta con documentos normativos y controles internos en los tres órdenes de gobierno para poder visualizar el destino, ejercicio y resultados de la aplicación de los recursos.
- De acuerdo con los procesos internos y externos para la operación del Fondo, existe una congruencia entre los manuales de procedimientos implementados por el municipio de Querétaro con la normatividad federal aplicable a los recursos.
- El COPLADEM cuenta con una estrategia de cobertura de atención documentada para atender a la población objetivo con los bienes y/o servicios financiados con recursos del FAISMUN.
- La estrategia de cobertura de atención definida por el COPLADEM no establece metas anuales, de mediano y largo plazo, asimismo, no se define un plazo para su revisión y actualización.
- Los recursos del FAISMUN en el ejercicio fiscal 2023 fueron transferidos en tiempo y forma a los entes públicos responsables de su gestión y operación, lo cual permitió que los proyectos de obras se realizaran sin contratiempos.
- El COPLADEM, la Secretaría de Obras Públicas y la Secretaría de Finanzas, tienen una coordinación interinstitucional solidad para poder desarrollar las acciones derivadas de la aplicación de los recursos del FAISMUN.
- La gestión del desempeño se plasma en el sistema de Recursos Federales Transferidos (SRFT) a nivel federal, mientras que, a nivel municipal se utiliza el Sistema de Información Municipal (SIM), a cargo del área de informática de la Secretaría de Finanzas del municipio de Querétaro.
- El municipio de Querétaro da cumplimiento oportuno a la normatividad aplicable al Fondo.
- En el periodo de 2020 a 2023, están identificados proyectos en los rubros de agua y saneamiento, educación y urbanización, así, en 2023 se implementaron 9 proyectos en el rubro de agua y saneamiento con un presupuesto ejercido de $55,051,833.80, por su parte, en el rubro de infraestructura básica del sector educativo se realizaron 18 proyectos con un monto planificado y ejercido de $42,416,467.49, finalmente, en el rubro de urbanización se ejecutaron 23 proyectos con un monto total ejercido de $72,327,988.49.
- En términos generales los resultados sobre el seguimiento de la MIR federal y de los Programas presupuestarios muestran un desempeño favorable, estando dentro del parámetro considerado de +- 15%, no obstante, algunos de los resultados de las metas de los indicadores de la MIR Federal del Fondo no se encuentran apegadas al sentido del indicador.

- La cobertura de atención en 2020 fue de 12.8%, mientras que en 2021 correspondió a 37.2%, por su parte, en 2022 se logró un resultado de 46.1%, finalmente, en 2023 fue de 31.4%, por lo que, el municipio de Querétaro a través de la implementación de los proyectos de obra mitigó las principales problemáticas que tiene la población en materia de infraestructura social.
- Respecto a la eficiencia de la cobertura, en el ejercicio fiscal 2020 se tuvo un resultado de 16.0%, en el año 2021 fue de 46.5%, mientras que en 2022 correspondió a 46.1% y en 2023 se logró un resultado de 31.4%, por lo cual, el municipio de Querétaro atendió oportunamente a la población que tiene mayores carencias en materia de infraestructura social.
- El comportamiento de los recursos, presenta una eficiencia adecuada en el uso, destino, ejercicio y resultados de los recursos, además de un incremento real anual del presupuesto asignado y modificado para el periodo de 2020 a 2023.
- El municipio de Querétaro en el periodo de 2020 a 2023 ejerció el 100% del presupuesto modificado, lo cual refleja una eficacia en el gasto de los recursos del Fondo.
- En promedio el costo efectividad en el periodo de 2020 a 2023 fue de 0.4 relacionado con el presupuesto modificado entre la población objetivo, y el presupuesto ejercido entre la población atendida, por lo que el costo efectividad se encuentra en un rango débil.
- El costo promedio por beneficiario atendido en el periodo de 2020 a 2023 es de $2,827.39 (promedio), relacionado con el presupuesto ejercido entre la población atendida.
- De acuerdo con el análisis DEA en el año 2020 y el 2022 presentaron una eficiencia técnica del 100%, mientras que en 2021 la eficiencia técnica fue de 95.24%, finalmente, en el ejercicio fiscal 2023 correspondió al 91.74%.
- El municipio de Querétaro cuenta con un Mecanismo de Atención a los Aspectos Susceptibles de Mejora derivado de los procesos de evaluación a los Fondos federales.
- A través de la aplicación del mecanismo de atención a los Aspectos Susceptibles de Mejora el municipio de Querétaro valoró y definió 4 de las 5 recomendaciones emitidas en el informe de evaluación del ejercicio fiscal 2023, para mejorar la gestión y operación de los recursos del FAISMUN.

2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de acuerdo con los temas del Programa, estrategia o instituciones.

2.2.1 Fortalezas:

- El COPLADEM cuenta con un programa institucional en donde se establecen las acciones que orientan el desarrollo del Programa de Obra Anual, bajo el cual se toman las decisiones para llevar a cabo los proyectos de obra que se financiaran con recursos del Fondo.
- Los entes públicos responsables de la planeación y ejecución de los recursos del FAISMUN contemplan los diagnósticos situacionales del Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024, así como las solicitudes de obra que hace la ciudadanía para identificar las principales problemáticas en materia de infraestructura social y consigo generar y entregar los bienes y/o servicios.
- Los objetivos estratégicos de la MIR del Programa Presupuestario 1 “Desarrollo Urbano Integral” y 10 “Infraestructura y Movilidad Urbana” están alineados con los objetivos estratégicos de la MIR Federal del FAISMUN.
- Las actividades o procesos de gestión asociados al uso, destino, ejercicio y resultados del FAISMUN en el municipio de Querétaro se encuentran documentados a través del Manual para la Administración de los recursos federales, estatales y coparticipación municipal, asignados para la ejecución de obras y acciones municipales y el documento Integración de Propuesta de Obra Anual PR-180050-009 e Integración de Comités Pro Obras PR-180050-010.

- Los procesos de control interno para el desarrollo de proyectos de obra financiados con recursos del Fondo tienen una congruencia con la normatividad federal aplicable.
- El COPLADEM cuenta con una estrategia de cobertura documentada para atender a la población objetivo.
- Los recursos del FAISMUN fueron entregados en tiempo y forma por parte de la Federación al gobierno del Estado de Querétaro y este último distribuyo dichos recursos en tiempo y forma al municipio de Querétaro permitiéndole la operación de manera eficiente.
- El municipio de Querétaro cumple con la normatividad aplicable al Fondo reportando trimestralmente a la Secretaría de Bienestar y a la Secretaría de Hacienda y crédito Público la información sobre el destino y ejercicio de los recursos del FAISMUN.
- El municipio de Querétaro planifica los proyectos de obra y el monto destinado a cada uno de estos a través de la Plataforma de la Matriz de Inversión para el Desarrollo Social.
- El municipio de Querétaro utiliza el Sistema de Información Municipal (SIM), para atender las necesidades de captura, generación, consulta y análisis de la información.
- El municipio de Querétaro en el periodo de 2020 a 2023 ejecutó proyectos de obra en los rubros de agua y saneamiento, infraestructura básica del sector educativo y en urbanización, implementando en 2023 un total de 50 proyectos, beneficiando a la población que más lo necesita.
- Las metas programadas durante el periodo de 2020 a 2023 a nivel de actividad de la MIR federal del Fondo se encuentran dentro de los parámetros establecidos, lo que permite un cumplimiento adecuado de las metas.
- La cobertura de atención presentó resultados progresivos durante el periodo de 2020 a 2022 pasando de 12.8% a 46.1, lo que representa un aumento de 33.3%. Asimismo, la eficiencia de la cobertura mostro un aumento de 41.8% de 2023 en comparación con 2020.
- El municipio de Querétaro durante el periodo de 2020 a 2023 percibió mayores recursos por concepto del FAISMUN en términos reales, lo que le permitió realizar mayores proyectos de obra. Asimismo, fue pagado en un 100% el recurso modificado.
- El costo efectividad entre el presupuesto modificado y ejercido y la población objetivo y atendida se incrementó del 2020 al 2022.
- El costo promedio por beneficiario entre el presupuesto ejercido y la población atendida se redujo del 2020 al 2022, lo que permitió una mayor atención de la población objetivo.
- De acuerdo con la aplicación del método DEA los ejercicios fiscales 2020 y 2022 presentaron una eficiencia técnica del 100%, mientras que en 2021 correspondió al 95.24% y en 2023 de 91.74%, presentando resultados favorables en cuanto a la realización de los proyectos de obra.
- El municipio de Querétaro cuenta con un mecanismo para la atención de los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de los procesos de evaluación.
- De las 5 recomendaciones emitidas en el informe de evaluación del ejercicio fiscal 2023, cuatro fueron evaluadas y definidas para su atención, lo cual permita mejorar la gestión y operación de los recursos del FAISMUN.

2.2.2 Oportunidades:

- Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Lineamientos para la construcción de los indicadores de desempeño mediante la Metodología del Marco Lógico emitidos por el Consejo Nacional de Armonización Contable.
- Manual 68 de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Ley de Planeación del Estado de Querétaro.
- Documento denominado “Análisis exploratorio de la consistencia en las metas de los indicadores de los programas y acciones sociales 2021” del CONEVAL.

2.2.3 Debilidades:

- La MIR de los Programas Presupuestarios 1 “Desarrollo Urbano Integral” y 10 “Infraestructura y movilidad Urbana” cumplen parcialmente con la validación de la lógica vertical ascendente (coherencia y viabilidad) y la lógica horizontal (evaluabilidad).
- No se cuenta con indicadores de desempeño para los niveles de Fin y Propósito de los Programas 1 “Desarrollo Urbano Integral” y 10 “Infraestructura y Movilidad Urbana”.
- La estrategia con la que cuenta el COPLAMDEM para atender a la población objetivo no dispone de metas anuales, de mediano y largo plazo y de un plazo para su revisión y actualización.
- La estrategia de la cobertura de atención y la eficiencia de la cobertura para atender a la población objetivo no dispone de metas anuales, de mediano y largo plazo y de un plazo para su revisión y actualización.
- Si bien las metas se encontraron dentro del parámetro ±15%, los resultados logrados no se encuentran apegados al sentido del indicador.

2.3.4 Amenazas:

- No fueron identificadas amenazas.

3. Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación

3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

De conformidad con el artículo 33 de la Ley de Coordinación Fiscal los recursos del FAISMUN deben destinarse “al financiamiento de obras, acciones sociales básicas e inversiones que beneficien a la población que se encuentra en condiciones de pobreza extrema, rezago social y en zonas de atención prioritaria”, en lo particular los recursos se aplicaran en los rubros siguientes: “agua potable, alcantarillado, drenaje y letrinas, urbanización, electrificación rural y de colonias pobres, infraestructura básica del sector salud y educativo, mejoramiento de vivienda, así como mantenimiento de infraestructura”.

En este sentido, los recursos del FAISMUN son distribuidos de la Federación a las Entidades Federativas y de estas a los municipios. En consecuencia se publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el “Acuerdo por el que se da a conocer a los gobiernos de las entidades federativas la distribución y calendarización para la ministración durante el ejercicio fiscal 2023, de los recursos correspondientes a los Ramos Generales 28 Participaciones a Entidades Federativas y municipios, y 33 Aportaciones Federales para entidades Federativas y Municipios”, en donde se observa que el Estado de Querétaro recibió, por concepto del FAISMUN la cantidad total de $939,813,930.00, lo que representó el 0.95% respecto del total de los recursos del FAISMUN a distribuir en el país.

En el Periódico Oficial del Estado de Querétaro, La Sombra de Arteaga, está publicado el “Acuerdo por el que se da a conocer la distribución entre los municipios del estado de Querétaro, de los recursos del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal, para el ejercicio fiscal 2023”, en donde se observa que, de acuerdo con la fórmula de cálculo señalada en el artículo 34 y 35 de la Ley de Coordinación Fiscal, al Municipio de Querétaro se le autorizó la cantidad de $168,989,831.00, permitiendo financiar 50 proyectos obra, de los cuales 9 fueron en el rubro de agua y saneamiento, 18 en infraestructura básica del sector educativo y 23 en urbanización.

I. Institucionalidad

De acuerdo con la Ley Orgánica Municipal del Estado de Querétaro se establece en el artículo 116 que “para el cumplimiento de sus fines y aprovechamiento de los recursos, los ayuntamientos formularán sus respectivos planes municipales de desarrollo y sus programas sectoriales, territoriales y especiales, de acuerdo con lo dispuesto en la Ley de Planeación del Estado de Querétaro, el código urbano del Estado de Querétaro y los demás ordenamientos aplicables”.

Por lo anterior, la Ley de Planeación del Estado de Querétaro en el artículo 14 se establece que “programas institucionales deberán permitir atender los requerimientos de alguna zona geográfica, económica y cultural del Estado, considerando los objetivos, estrategias y principios rectores contenidos en el Plan Estatal de Desarrollo”, por su parte el artículo 16 señala que “los programas institucionales se formularán e instrumentarán para atender las prioridades y líneas de acción que determine el Plan Estatal de Desarrollo para los diferentes sectores de la acción gubernamental”.

En este sentido, el Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal (COPLADEM) dispone con un Plan Institucional en el cual se establece que dicho comité tiene la facultad para integrar la Propuesta de Obra Anual (POA), debiendo asignar el 100% de los recursos del FAISMUN. De igual manera, dicho consejo debe generar la recepción de las solicitudes presentadas por las ciudadanas y ciudadanos, autoridades municipales, estatales y del ámbito federal, entra otras para conformar el POA.

Por otro lado, fue identificado el Plan Municipal de Desarrollo (PMD) 2021-2024, el cual se vincula con un ejercicio de planeación estratégica, definiendo los objetivos, estrategias y líneas de acción para generar condiciones adecuadas encaminadas a un desarrollo económico y un bienestar social, así, la trazabilidad de los recursos del FAISMUN, esta observada a través de dos Programas Presupuestarios que derivan de la planeación del desarrollo, siendo el Programa 1 “Desarrollo Humano Integral” y el Programa 10 “Infraestructura y Movilidad Urbana”, los cuales sus objetivos se encuentran vinculados con los objetivos de la Matriz de Indicadores para Resultados Federal del Fondo.

Asimismo, en el PMD se establecen una serie de diagnósticos situacionales en los cuales se identifican las principales problemáticas que se buscan atender a través de los bienes y/o servicios que se generan y financian con recursos del Fondo.

Finalmente, en lo que concierne a la estructura analítica de la MIR y la validación de la lógica vertical ascendente y la lógica horizontal (coherencia, viabilidad y evaluabilidad) fue identificado el Resumen Narrativo para cada uno de los niveles de la MIR del Programa 1 y 10, mientras que para los supuestos, estos solo se encuentran definidos para los niveles de Componente y Actividades para ambos programas, en cuanto a la definición de los indicadores solo los niveles de Componente y Actividades de dichos programas cuentan con su respectivo indicador, lo que permite monitorear y dar seguimiento a las respectivas metas establecidas.

II. Gestión Operativa

Respecto a la gestión operativa de las actividades o procesos de gestión sobre el uso, destino, ejercicio y resultados de los recursos del FAISMUN se encuentran documentados a través de los Lineamientos Generales de Operación del FAIS en el ámbito federal, mientras que en el municipio de Querétaro se cuenta con el Manual para la Administración de los recursos federales, estatales y de coparticipación municipal asignados para la ejecución de obras y acciones municipales, identificando procesos, subprocesos/tareas para la administración de los recursos del Fondo, así como procesos sobre el avance físico financiero de las obras y los informes trimestrales de los recursos federales en el Sistema de Recursos Federales Transferidos.

Por su parte, para el Programa 1 “Desarrollo Humano Integral” fueron identificados una serie de procesos documentados para dar cumplimiento de manera ordenada a cada uno de los procesos de gestión establecidos en la MIR. Además, de acuerdo a los procesos internos y externos de operación del Fondo existe una congruencia entre la normatividad federal y los manuales de procedimientos sobre el uso, destino, ejercicio y resultados definidos por el municipio de Querétaro.

El COPLADEM cuenta con una estrategia de cobertura documentada para atender a la población objetivo, justificando los beneficios que se otorgan mediante la entrega de los proyectos de obra financiados con recursos del FAISMUN a la población potencial, objetivo y atendida, por otro lado, la selección de beneficiarios cumple con los criterios de elegibilidad y requisitos establecidos en la normatividad aplicable, estando los procedimientos estandarizados para la respectiva selección de beneficiarios. No obstante, no se cuenta con metas de cobertura anual, a mediano y largo plazo que permitan generar una mayor atención de la población objetivo, del mismo modo, no se define un plazo para la revisión y actualización de la metodología sobre la definición y cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida.

Finalmente, los recursos del Fondo fueron transferidos en tiempo y forma por el gobierno del Estado de Querétaro al municipio de Querétaro, permitiéndole a los Entes Públicos encargados de la gestión, operación y ejercicio efectuar los proyectos de obra sin contratiempos beneficiando a la población con mayores carencias en materia de infraestructura social.

III. Gestión Evaluativa

De acuerdo con la Ley de Coordinación Fiscal (LCF), en su artículo 33 parte B fracción II, inciso f, de las entidades, municipios y demarcaciones territoriales tienen entre sus obligaciones el reportar trimestralmente a la Secretaría de Desarrollo Social (hoy Secretaría de Bienestar) y a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público el seguimiento sobre el uso de los recursos del Fondo, en los términos que establecen los artículos 48 y 49 de la Ley en cuestión. Adicionalmente, la Ley General de Contabilidad Gubernamental en el artículo 71 se establece que los gobiernos municipales deberán de informar de forma pormenorizada sobre el avance físico de las obras y acciones respectivas respecto a los recursos del FAISMUN.

En este sentido, la gestión del desempeño de los recursos del Fondo se plasma en el Sistema de Recursos Federales Transferidos (SRFT) a nivel federal y en la plataforma de la Matriz de Inversión para el Desarrollo Social, mientras que, a nivel municipal se utiliza el Sistema de Información Municipal (SIM), a cargo del área de informática de la Secretaría de Finanzas del municipio de Querétaro., en donde se elabora, sintetiza, sistematiza y ejecuta el cumplimiento de los protocolos y normatividad aplicable.

IV. Eficacia

En el periodo de 2020 a 2023, están identificados proyectos en los rubros de agua y saneamiento, educación y urbanización, bajo el rubro de urbanización se destinó en mayor medida los recursos del FAISMUN, tan solo en 2020 la asignación presupuestal en termino porcentuales correspondió al 72.16% respecto al total de los recursos ministrados, mientras que en 2021 perteneció al 62.39%, en 2022 al 52.55% y en 2023 el 42.60%.

En segundo lugar, respecto a la asignación presupuestal se encuentra el rubro de infraestructura básica del sector educativo, salvo el ejercicio fiscal 2023, donde se estableció una mayor asignación de recursos para los proyectos de agua y saneamiento.

Los resultados sobre el seguimiento de la MIR federal y de los Programas presupuestarios muestran un desempeño favorable, estando dentro de los parámetros establecidos, lo que refleja un cumplimiento adecuado de las metas de los indicadores de desempeño. Para la cobertura de atención, en 2020 fue de 12.8%, mientras que en 2021 correspondió a 37.2%, por su parte, en 2022 se logró un resultado de 46.1%, finalmente, en 2023 fue de 31.4%, por lo que, el municipio de Querétaro a través de la implementación de los proyectos de obra mitigó las principales problemáticas que tiene la población en materia de infraestructura social.

Respecto al comportamiento de los recursos, en 2021 se presentó una variación porcentual real de 7.87% en comparación con 2020 en el recurso ministrado. Por su parte, en 2022 se presentó una variación porcentual en términos reales de 22.24% en comparación con 2021. Finalmente, en 2023 se mostró una variación real de 16.40% en comparación con 2022. Por su parte el recurso pagado respecto al presupuesto modificado fue del 100% lo que muestra una eficiencia en el ejercicio de los recursos en el periodo analizado.

V. Eficiencia

En promedio el costo efectividad es de 0.4 para el periodo analizado del 2020 al 2023, relacionado con el presupuesto modificado vs la población objetivo, y el presupuesto ejercido vs la población atendida, por tanto, el costo efectividad se encuentra en un rango débil; por su parte, el promedio del costo promedio por beneficiario atendido es de $2,827.39 para el periodo analizado.

De acuerdo con el análisis DEA los ejercicios fiscales 2020 y 2022, presentaron una eficiencia técnica del 100%, mientras que en 2021 se logró un resultado del 95.24% y en 2023 correspondió al 91.74%, por lo que el municipio de Querétaro financio durante el periodo analizado proyectos de obra en los rubros de agua y saneamiento, infraestructura básica del sector educativo y urbanización, mitigando las principales problemáticas de la población con mayores carencias.

VI. Mejora de la Gestión

El municipio de Querétaro cuenta con un Mecanismo de Atención a los Aspectos Susceptibles de Mejora para atender las recomendaciones derivadas de los procesos de evaluación; en este sentido, el COPLADEM, la Secretaría de Obras Públicas y la Secretaría de Finanzas a través de la implementación del “Formato de valoración y definición de los ASM resultantes de las evaluaciones de los Fondos”, se definieron 4 de las 5 recomendaciones emitidas en el proceso de evaluación del ejercicio fiscal 2023 como ASM, lo cual permita mejorar la gestión y operación de los recursos del FAISMUN.

3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia considerando los ASM:

- Definir los indicadores a nivel de Fin y Propósito en la MIR de los Programas Presupuestarios 1 y 10, así como las fichas técnicas de indicadores lo cual permita monitorear, dar seguimiento y evaluar los resultados obtenidos de acuerdo con su frecuencia de medición.
- Fortalecer el instrumento para la definición y cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida, definiendo metas anuales, de mediano y largo plazo, así como una fecha de revisión y actualización lo que permita mejorar la cobertura de atención y la eficiencia de la cobertura de atención.
- Definir y dar seguimiento adecuadamente a las metas de los indicadores de la MIR federal del FAISMUN, así como al sentido de cada indicador.

4. Datos de la Instancia evaluadora

4.1 Nombre del coordinador de la evaluación: Mtro. Arturo Alejandro Preciado Marín

4.2 Cargo: Subdirector del Gasto Público, PbR y SED

4.3 Institución a la que pertenece: Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas

4.4 Principales colaboradores: Mtro. Ricardo Samuel Camarillo Luna

4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: apreciadom@indetec.gob.mx
4.6 Teléfono (con clave lada): 3336695550 Ext. 604
5. Identificación del (los) Programa(s)
5.1 Nombre del (los) Programa(s) evaluado(s): Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal.
5.2 Siglas: FAISMUN.
5.3 Ente público coordinador del (los) Programa(s):
5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) Programa(s):
Poder Ejecutivo_X_ Poder Legislativo___ Poder Judicial___ Ente Autónomo___
5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) Programa(s):
Federal___ Estatal___ Local_X_
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):
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:	Unidad administrativa:
Mtro. Carlos Alejandro León González Correo electrónico: carlos.leon@municipiodequeretaro.gob.mx Teléfono: 442 2387700 ext. 6301	Secretaría de Finanzas
Arq. Francisco Villegas Solís Correo electrónico: francisco.villegas@municipiodequeretaro.gob.mx Teléfono: 442 2387700 ext. 6500	Secretaria de Obras Públicas
Mtro. Miguel Antonio Parrodi Espinosa Correo electrónico: miguel.parrodi@municipiodequeretaro.gob.mx Teléfono: 442 2387700 ext. 7690	Titular del COPLADEM

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)__X_
Convenio específico de colaboración Institucional entre el Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas, a quien en lo sucesivo se denominará (INDETEC) y el Municipio de Querétaro a través de la Secretaría de Finanzas.
6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación: Dirección de Evaluación del Desempeño Financiero.
6.3 Costo total de la evaluación: $250,000.00 (Doscientos cincuenta mil pesos 00/100 M.N.)
6.4 Fuente de Financiamiento : Recursos Municipales.
7. Difusión de la evaluación
7.1 Difusión en internet de la evaluación: https://municipiodequeretaro.gob.mx/programa-anual-de-evaluaciones
7.2 Difusión en internet del formato: https://municipiodequeretaro.gob.mx/programa-anual-de-evaluaciones

QUERÉTARO
MUNICIPIO

Indetec
Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas

QUERÉTARO
CON FUTURO

QUERÉTARO MUNICIPIO

Indetec
Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas

Evaluación de la Gestión Institucional con Enfoque de Resultados del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal

FORTAMUN

del Ramo General 33

Ejercicio Fiscal 2023

Diciembre 2024

QUERÉTARO CON FUTURO

QUERÉTARO MUNICIPIO

Indetec
Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas

Evaluación de la Gestión Institucional con Enfoque de Resultados del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal

FORTAMUN

del Ramo General 33

Ejercicio Fiscal 2023

DICIEMBRE 2024

QUERÉTARO CON FUTURO

Para efectos del presente documento, se entenderá por:

Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA): Herramienta de diagnóstico y de planeación estratégica que identifica las Fortalezas (factores críticos positivos internos), Oportunidades, (aspectos positivos externos que se pueden aprovechar), Debilidades, (factores críticos negativos internos que se deben controlar -eliminar o reducir-) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos) en el Diseño conceptual del programa y la operación del mismo;

Análisis de gabinete: Conjunto de actividades que involucra el acopio, la organización, sistematización y la valoración de información concentrada en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones internas y/o externas, documentación pública, documentos oficiales y normativos;

Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM): Hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en la evaluación externa, las cuales pueden ser atendidas para la mejora de los programas con base en las recomendaciones y sugerencias señaladas por el Evaluador Externo;

Beneficiarios: Población o área de enfoque; en el caso concreto de áreas de enfoque se hace referencia a beneficiarios que no pueden ser definidos como poblaciones.

Calidad del Gasto Público: Abarca aquellos elementos que garantizan un uso eficaz y eficiente de los recursos públicos, con los objetivos de elevar el potencial de crecimiento de la economía.

CPEUM: Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos;

CREMAA: Criterios emitidos por el CONAC "LINEAMIENTOS para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico". Los criterios son: *Claridad*: que sean precisos e inequívocos, es decir, entendibles y que no den lugar a interpretaciones; *Relevancia*: que reflejen una dimensión importante de logro del objetivo, deben proveer información sobre la esencia del objetivo que se quiere medir; *Economía*: que la información que se proporcione sea necesaria para generar el indicador deberá estar disponible a un costo razonable; *Monitoreable*: que puedan sujetarse a una verificación independiente; *Adecuado*: que aporten una base suficiente para evaluar el desempeño, y *Aporte Marginal*: que en el caso de que exista más de un indicador para medir el desempeño en determinado nivel de objetivo, debe proveer información adicional en comparación con los otros indicadores propuestos.

Ente Público: El Municipio de Querétaro;

Evaluación: Análisis sistemático y objetivo de los Programas presupuestarios de gobierno que tiene como finalidad determinar la pertenencia y el logro de sus objetivos y metas, así como su eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad;

Evaluación de la Gestión Institucional con Enfoque de Resultados: organiza diferentes elementos según su naturaleza, con el propósito valorar los planes y procesos que dan cuenta sobre la capacidad de una institución, dependencia u organismo público para transformar sus insumos en

resultados orientados al cumplimiento de objetivos estratégicos y metas institucionales; valorar los Programas a través de los cuales se da respuesta a la problemática social y/o económica que enfrenta la población mediante indicadores estratégicos y de gestión; estimar la eficiencia en el uso de los recursos así como la cobertura en la provisión de los servicios estatales; e identificar las acciones de mejora implementadas.

Evaluación Externa: A la que se realiza a través de personas físicas o morales especializadas y con experiencia probada en la materia que corresponda evaluar; que cumplan con los requisitos de independencia, imparcialidad, transparencia y los demás que se establezcan en las disposiciones aplicables;

Evaluador Externo: Es el/la profesional encargado de aplicar los TDR de la evaluación externa que elabora el informe de evaluación.

Evidencias documentales: Corresponden a las fuentes de información con las cuales el evaluador externo realiza la investigación de gabinete. Están conformadas por documentos oficiales, lineamientos normativos y bases de datos enviados por los Entes Públicos ejecutores, se enlistan como fuentes primarias; en tanto que la información adicional que el evaluador externo haya utilizado para complementar respuestas o su justificación, y que ha sido tornada de sitios oficiales de internet, se enlista como fuentes secundarias.

Fondo: Corresponde al recurso señalado en los artículos 25 numeral IV, 36, 37 y 38 de la Ley de Coordinación Fiscal, sujeto de evaluación.

FORTAMUN: Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal.

Gasto Federalizado o Descentralizado: Recursos que el Gobierno Federal transfiere a las entidades federativas y municipios por medio de participaciones, aportaciones federales, subsidios y convenios.

Indicadores: Expresión cuantitativa o, en su caso, cualitativa que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados;

Indicador de Gestión: Aquel que mide el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y/o servicios públicos son generados y entregados. Incluye los indicadores de actividades y de componentes que entregan bienes y/o servicios para ser utilizados por otras instancias;

Indicador Estratégico: Mide el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los Programas Presupuestarios, contribuye a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos e incluye indicadores de Fin, Propósito y de Componentes que consideran apoyos, bienes y/o servicios que impactan directamente a la población o área de enfoque. Impacta de manera directa en la población o área de enfoque;

Indicadores de Desempeño: Los indicadores con sus respectivas metas, corresponden a un índice, medida, cociente o fórmula que permite establecer un parámetro de medición de lo que se pretende lograr, expresado en términos de cobertura, eficiencia, impacto económico y social, calidad y equidad. En otras palabras, los indicadores deben permitir medir resultados: la calidad, no sólo la cantidad, de los bienes y servicios provistos; la eficiencia de las actividades desempeñadas por las dependencias y entidades; la consistencia de los procesos; el impacto social y económico de la acción gubernamental y los efectos de la implantación de mejores prácticas;

Instancia técnica de evaluación externa: Persona física o moral con experiencia probada que asegura los principios de imparcialidad y objetividad en la emisión de recomendaciones.

LCF: Ley de Coordinación Fiscal;

LDFEFM: Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios.

LGCG: Ley General de Contabilidad Gubernamental;

LFPRH: Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria;

MIR: Corresponde a la Matriz de Indicadores para Resultados y es la herramienta que permite vincular los distintos instrumentos para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los programas, resultado de un proceso de planeación realizado con base en la Metodología de Marco Lógico, conforme a lo señalado en la LGCG.

PEF: Presupuesto de Egresos de la Federación;

PbR: Referente al Presupuesto basado en Resultados que es un Proceso basado en consideraciones objetivas para la asignación de fondos, con la finalidad de fortalecer las políticas, programas públicos y desempeño institucional cuyo aporte sea decisivo para general las condiciones sociales, económicas y ambientales para el desarrollo nacional sustentable; en otras palabras. Busca modificar el volumen y la calidad de los bienes y servicios públicos mediante la asignación de recursos a aquellos programas que sean pertinentes y estratégicos para obtener los resultados esperados;

Programa presupuestario: Corresponde a la intervención pública en la cual se describe un conjunto de actividades institucionales que permiten entregar bienes y servicios dirigidos a un mismo tipo de beneficiario o área de enfoque, cuyo propósito y fin dan cuenta del resultado que pretende alcanzar para la población beneficiaria. Para fines de los presentes, se entenderá que son los financiados con recursos del gasto federalizado sujeto a evaluación de acuerdo a la planeación anual de las evaluaciones.

Población o área de enfoque atendida: Población o área de enfoque que es destinataria o beneficiaria de los componentes o entregables del Programa Estatal en un ejercicio fiscal determinado;

Población o área de enfoque objetivo: Población o área de enfoque que el Programa Estatal tiene planeado o programado atender para cubrir la población o área de enfoque potencial, y que

cumpla con los criterios de elegibilidad establecidos en su normativa. La población o área de enfoque objetivo de un Programa Estatal debe ser medida en la misma unidad que la población o área de enfoque potencial;

Población o área de enfoque potencial: Población o área de enfoque total que presenta el problema o necesidad y que requiere de una intervención que justifica la existencia del Programa Estatal y que por lo tanto pudiera ser elegible para su atención o ejercicio de acciones;

Problema o necesidad: Situación que motiva el diseño e implementación de una intervención pública, ya sea porque atiende a una condición socialmente no deseable o a cualquier demanda que deba ser atendida por una función de gobierno;

Sistema de Evaluación del Desempeño (SED): Conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer el impacto social y económico de los programas y de los proyectos.

SRFT: Sistema de Recursos Federales Transferidos.

TDR: Términos de Referencia de la evaluación.

Valor Público: Valor creado por el Estado a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones. El Valor se crea a través de transacciones individuales con los ciudadanos, garantizando sus derechos, satisfaciendo sus demandas y prestándoles servicios de calidad.

Resumen Ejecutivo

La evaluación es el instrumento metodológico que coadyuva a mejorar la eficiencia y la eficacia de las políticas públicas, ya que mide los efectos directos e indirectos que se obtienen de la implementación de Programas Públicos, dependiendo de las características y de lo que se desea saber con un enfoque cualitativo o cuantitativo.

La Evaluación de la Gestión Institucional con Enfoque de Resultados del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal FORTAMUN, se realizó de acuerdo con los Términos de Referencia emitidos por la Instancia Técnica Evaluadora, para generar información útil, rigurosa y homogénea para los involucrados en la ejecución de los recursos, con la finalidad de identificar oportunidades de mejora orientadas a la gestión y consecución de resultados de manera eficaz y eficiente, apoyar la rendición de cuentas, y mejorar los estándares de desempeño institucional.

Es así, que con el objeto de “Contribuir a promover finanzas públicas locales sanas y sostenibles mediante la transferencia de aportaciones de recursos federales a los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México”, los recursos del FORTAMUN se destinan para satisfacer sus requerimientos, dando prioridad al cumplimiento de obligaciones financieras, al pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua, descargas de aguas residuales, a la modernización de sistemas de recaudación locales, mantenimiento de infraestructura y a la atención de las necesidades directamente vinculadas con la seguridad pública de sus habitantes.

El acuerdo de distribución de estos recursos desde la federación a los municipios a través de las Secretarías de Finanzas o equivalentes estatales se publica anualmente en el Diario Oficial de la Federación (DOF), en cumplimiento con los criterios establecidos en la Ley de Coordinación Fiscal (LCF). En el ejercicio fiscal 2023, el Estado de Querétaro recibió, por concepto del FORTAMUN, la cantidad de $2,154,261,891.00 (Dos mil ciento cincuenta y cuatro millones doscientos sesenta y un mil ochocientos noventa y un pesos 00/100 M.N.).

Por su parte, en el Periódico Oficial del Estado de Querétaro “La Sombra de Arteaga”, se publicó el acuerdo por el que se da a conocer la distribución de estos recursos entre los municipios del estado; en este contexto, el Municipio de Querétaro recibió $954,834,745.00 (Novecientos cincuenta y cuatro millones ochocientos treinta y cuatro mil setecientos cuarenta y cinco pesos 00/100 M.N.) para financiar proyectos prioritarios relacionados con la seguridad pública, infraestructura y modernización administrativa

En cumplimiento con la naturaleza del Fondo, en el Municipio de Querétaro los recursos se distribuyeron entre dos Programas presupuestarios: “Seguridad para Todos” y “Fortalecimiento Institucional con Finanzas Sanas”; en este sentido, están alineados con el Plan Municipal de desarrollo 2021 – 2024, donde el Programa “Seguridad para Todos” se vincula con el Eje 2 “Por tu Seguridad”, priorizando estrategias de prevención y combate a los delitos para garantizar entornos seguros, mientras que, el

Programa “Fortalecimiento Institucional con Finanzas Sanas” se alinea con el Eje 6 “Por un Gobierno que Escucha y Resuelve”, enfocándose en el fortalecimiento de la administración pública mediante una gestión eficiente y transparente de los recursos municipales. Además, se identifica que la Secretaría de Seguridad Pública Municipal, cuenta con documentos normativos y estratégicos de planeación institucional que justifican el ejercicio de los recursos del FORTAMUN.

El periodo analizado de 2020 a 2023 refleja un cumplimiento satisfactorio de las metas programadas, evidenciado en el avance del 100% en términos físico-financieros para cada ejercicio fiscal, asimismo, la implementación del análisis envolvente de datos (DEA) destaca que para el ejercicio fiscal 2023 se logró el 59.72%, dado que en el ejercicio fiscal aumentaron de manera significativa su presupuesto ejecutado, y la cantidad de acciones aumentó en comparación con el año previo

Respecto a la mejora de la gestión, y derivado del informe de evaluación realizado en el 2023, donde se evaluó el ejercicio fiscal 2022, se clasificaron como Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) a dos recomendaciones de mejora, las cuales se documentaron en formatos específicos para su implementación en 2025.

Mediante el análisis de la información enviada como evidencia, se identificaron los siguientes hallazgos:

- El Municipio de Querétaro, a través del Ente responsable cuenta con un Plan Estratégico Institucional que incluye un diagnóstico situacional detallado, el cual identifica las problemáticas prioritarias a atender mediante acciones y proyectos financiados con el FORTAMUN con indicadores para medir el logro de metas en el mediano y largo plazo.
- Los recursos del FORTAMUN se ejercieron en dos Programas presupuestarios: “Seguridad para Todos” y “Fortalecimiento Institucional con Finanzas Sanas”, los cuales cumplen con la naturaleza y normatividad del Fondo, asegurando un enfoque estratégico en la atención a necesidades prioritarias del Municipio.
- El diagnóstico situacional utilizado como base para los Programas financiados por el FORTAMUN identifica de manera clara las áreas de atención prioritaria y fundamenta la relación entre los problemas detectados y las soluciones propuestas, fortaleciendo la justificación de los proyectos.
- El Programa “Seguridad para Todos” se vincula con el Eje 2: Por tu Seguridad del Plan Municipal de Desarrollo 2021 - 2024, enfocado en estrategias de prevención del delito y fortalecimiento de la seguridad pública, mientras que, el Programa “Fortalecimiento Institucional con Finanzas Sanas” se vincula con el Eje 6: Por un Gobierno que Escucha y Resuelve, promoviendo una gestión eficiente, transparente y sostenible de los recursos.
- Algunos de los indicadores no cumplen completamente con los criterios CREMAA emitidos por el CONAC, afectando su claridad y la capacidad para evaluar de manera óptima el desempeño de los Programas, principalmente el Programa Fortalecimiento Institucional con Finanzas Sanas, no cuenta con el Fin y Propósito.

- El Municipio de Querétaro cuenta con controles internos alineados con la normatividad federal, los cuales documentan los procesos de administración, transferencia y uso de los recursos del FORTAMUN.
- Las transferencias se realizan en tiempo y forma conforme a la Ley de Coordinación Fiscal, a través de los acuerdos de distribución.
- El Municipio de Querétaro utiliza sistemas como el SRFT y portales de transparencia municipales para reportar trimestralmente el ejercicio y destino de los recursos del FORTAMUN, de acuerdo con la normatividad aplicable.
- Los recursos del FORTAMUN durante el periodo 2020-2023 se destinaron principalmente a proyectos prioritarios en Seguridad Pública.
- Los destinos donde se aplicaron recursos en el periodo analizado fueron en la adquisición de patrullas equipadas, equipo tecnológico, mobiliario y la capacitación del personal policial para fortalecer la operatividad municipal, entre otros.
- En el ejercicio fiscal 2022, se lograron ejecutar todas las acciones programadas en los rubros priorizados, con un cumplimiento físico-financiero del 100%.
- En el periodo analizado, los indicadores de resultados establecidos en la MIR Federal y la MIR Municipal obtuvieron resultados adecuados respecto a los objetivos planteados.
- En los ejercicios fiscales 2020 y 2023, se observó un incremento nominal de los recursos asignados al Municipio de Querétaro, lo que permitió ampliar la cobertura y el alcance de los proyectos implementados.
- En el ejercicio fiscal 2023, los recursos ejercidos del FORTAMUN alcanzaron un presupuesto pagado de $961,910,260.61 (Novecientos sesenta y un millones novecientos diez mil doscientos sesenta pesos con 61/100 M.N.).
- Las cuatro metas establecidas en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) federal 2023, fueron cumplidas en su totalidad.
- El gasto esperado del FORTAMUN respecto a las programaciones, es congruente con el cumplimiento de metas en 2023.
- Los formatos FM-790200-001 y FM-790200-002, apegados al mecanismo de seguimiento de los ASM, permiten documentar la implementación de los ASM y establecer una ruta crítica para su cumplimiento.
- En el informe de evaluación 2023, donde se evaluó el ejercicio fiscal 2022, fueron identificadas dos recomendaciones consideradas como Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).
- Las recomendaciones se implementarán en el ejercicio fiscal 2025.

Como resultado del análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas se definieron las siguientes recomendaciones, mismas que pueden ser consideradas como sugerencias de mejora (o ASM), dado que se considera que coadyuvan a mejorar la gestión y la orientación de los recursos hacia resultados:

1) Analizar la MIR de los Programa presupuestarios que ejercen recursos del Fondo apoyándose en los documentos normativos como son los Lineamientos del CONAC, así como la Guía para el diseño de la MIR, con la finalidad de que las MIR cumplan con los criterios de Coherencia, y Evaluabilidad a la perfección.

2) Dar el seguimiento pertinente a la MIR del Programa presupuestario financiado con recursos del Fondo, con la finalidad de verificar el cumplimiento de las metas propuestas a nivel de Fin y Propósito del Programa en materia de Seguridad Pública.

Contenido

Introducción 15
Descripción del Contexto 18
Tema 1. Institucionalidad 23
Tema 2. Gestión Operativa 55
Tema 3. Gestión Evaluativa 63
Tema 4. Eficacia 69
Tema 5. Eficiencia 85
Tema 6. Mejora de la Gestión 91
Conclusiones 97
Anexos 103
Anexo DEA 105
Anexo 1. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas 115
Anexo 2. Matriz FODA 119
Anexo 3. Recomendaciones 125
Anexo 4. Hallazgos 129
Anexo 5. Fuentes de Información 135
Anexo 6. Formato CONAC 139

Introducción

La evaluación de la gestión institucional con enfoque de resultados contenida en este documento, de acuerdo con los términos de referencia emitidos por Secretaría de Finanzas del Municipio de Querétaro, así como la normatividad aplicable de orden federal, estatal y municipal, fue realizada con el objetivo de *Identificar oportunidades de mejora en la eficacia y eficiencia de la gestión y los resultados de la aplicación de los recursos de gasto federalizado del Ramo 33 de los Entes Públicos responsables de su aplicación para contribuir al proceso de mejora de la calidad del gasto, la rendición de cuentas y la creación de valor público a través del análisis de los procesos de planeación, programación, operación y cumplimiento de indicadores de desempeño de la gestión institucional.*

En cumplimiento con dicho objetivo, el recurso que se evalúa corresponde al Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN) del Ramo General 33, relativo a recursos económicos complementarios que se transfieren desde la federación a las entidades federativas, cuya operación asumen conforme a lo establecido en Ley de Coordinación Fiscal (LCF) respecto al destino, ejercicio y resultados de los recursos financieros.

Respecto a la metodología de evaluación, el modelo parte de la premisa que señala, que *la gestión es un proceso de transformación de insumos, información, roles interdependientes y propósitos que afectan a la institución, cuyo fin es alcanzar sus metas y objetivos estratégicos por medio de las acciones que realiza*; esto es, el *conjunto de elementos que buscan incrementar la eficacia y eficiencia gubernamental.* [1]

[1] Metodología de Evaluación de la Gestión Gubernamental. Función Pública. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/526732/MEGG_2018.pdf

Modelo general de la Evaluación de la Gestión Institucional con Enfoque de resultados de recursos de Gasto Federalizado del Ramo General 33



Fuente: Términos de referencia para la evaluación de la gestión institucional con enfoque de resultados del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal FORTAMUN del Ramo General 33.

De igual modo y dada la normatividad federal, estatal y municipal aplicable, la evaluación retoma elementos de las evaluaciones: Específica del Desempeño, Consistencia y Resultados, Diseño, y Procesos emitidas por el CONEVAL[2], así como de la SHCP[3] coordinadora del recurso, adecuadas de acuerdo con las necesidades de información evaluativa requerida para consolidar el enfoque de la Gestión para Resultados desde la perspectiva municipal para la trazabilidad del gasto federalizado.

Los anterior, con apego a lo establecido en la "Guía de criterios para el reporte del ejercicio, destino y resultados de los recursos federales transferidos"[4] emitida por la SHCP referente a la importancia de que se realicen evaluaciones estratégicas a nivel local, que sean de utilidad para mejorar la gestión, el ejercicio de los recursos y el desempeño de los programas.

Los temas de análisis que comprende son:

- Tema I. Institucionalidad: Analiza el Plan Institucional a partir el diagnóstico situacional, la relación entre los objetivos estratégicos institucionales con los objetivos de resultados del Programa Municipal y del Fondo sujetos de evaluación, así como su contribución a los

[2] https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/
[3] https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/es/PTP/evaluaciones
[4] Guía de criterios, pág. 14. En: https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Capacitacion/Resources/files/guia_criterios.pdf

objetivos de desarrollo municipal, estatal y sectorial; y valora si el Programa municipal responde estratégicamente a la problemática que, por la naturaleza de la institución, atiende.

- Tema II. Gestión operativa: Analiza los procesos, lineamientos, reglamentos de operación y Programas operativos anuales, las instancias y/o agentes involucrados, los mecanismos de supervisión distribución de los bienes y servicios a los beneficiarios, y valora su orientación hacia los resultados estratégicos esperados.
- Tema III. Gestión evaluativa: Identifica los sistemas de información, seguimiento y monitoreo aplicables al Programa Municipal y Fondo sujetos de evaluación, así como los elementos de la MIR y de las fichas técnicas de indicadores.
- Tema IV. Eficacia: Analiza el resultado de las metas asociadas a los indicadores estratégicos y de gestión del Programa Municipal y Fondo sujetos de evaluación; así como la evolución de la cobertura de atención del Programa que opera con recursos del Fondo sujeto a evaluación.
- Tema V. Eficiencia: Analiza mediante el método del análisis envolvente de datos, la eficiencia técnica del Programa Municipal; el costo-efectividad; y el costo promedio por beneficiario atendido; así como el ejercicio de los recursos.
- Tema VI. Mejora de la gestión: Verifica la atención a las recomendaciones derivadas de evaluaciones anteriores, así como el seguimiento de los ASM correspondientes.

Cada tema se constituye por preguntas metodológicas cuya respuesta se sustenta con las fuentes de información enviadas como evidencia por parte del ente público ejecutor del fondo y responsable del programa en el Municipio.

Los hallazgos se respaldan en las respuestas y, a través de su análisis, se concluye de manera general y por tema evaluado en torno al objetivo central de la evaluación; al tiempo que se identifican fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que derivan en la recomendación de acciones y medidas correctivas, en aras de mejorar la gestión y los resultados del programa.

Descripción del Contexto

A. El contexto institucional del Ente Público responsable del Fondo de Aportaciones del Ramo General 33 evaluado

La Secretaría de Finanzas del Municipio de Querétaro tiene la responsabilidad de asignar los recursos correspondientes al FORTAMUN, conforme a lo establecido en la Ley de Coordinación Fiscal, además, se encarga de preparar los informes financieros necesarios para garantizar el cumplimiento en materia de rendición de cuentas.

Por su parte, la Secretaría de Seguridad Pública Municipal, en colaboración con la Secretaría de Administración, administra los recursos del Fondo y complementa los recursos financieros destinados a proyectos y acciones relacionados con la Seguridad Pública.

A continuación, se expone el trabajo institucional de planeación estratégica para las áreas funcionales involucradas en la implementación del FORTAMUN.

Secretaría de Seguridad Pública Municipal del Municipio de Querétaro[5]:

- **Misión:** Salvaguardar el derecho a la seguridad, a la protección de los bienes y a vivir en un entorno de tranquilidad social, libertad, paz y orden público, a través de una labor coordinada entre gobierno y sociedad que genere acciones de prevención social de la violencia y la delincuencia para el desarrollo humano integral de quienes habitan el municipio de Querétaro.
- **Visión:** Hacer del municipio de Querétaro una ciudad segura, a través del equipamiento y profesionalización de su policía para fortalecer la seguridad ciudadana.
- **Objetivo General:** Disminuir la incidencia delictiva y las zonas de riesgo en favor de quienes habitan el municipio de Querétaro, a través de la atención oportuna y un enfoque preventivo.

[5] Secretaría de Seguridad Pública Municipal. Misión, Visión y Objetivo. Recuperado de: https://municipiodequeretaro.gob.mx/secretarias/secretaria-de-seguridad-publica/nosotros/

B. Características del Fondo de Aportaciones que se evalúa

El artículo 36° de la Ley de Coordinación Fiscal (LCF), estipula que el Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal se determina anualmente en el Presupuesto de Egresos de la Federación, por un monto *equivalente, sólo para efectos de referencia, como sigue:*

> *"Con el 2.35% de la recaudación federal participable a que se refiere el artículo 2o. de la LCF, según estimación que de la misma se realice en el propio presupuesto, con base en lo que al efecto establezca la Ley de Ingresos de la Federación para ese ejercicio. Este Fondo se entera mensualmente por partes iguales a los municipios, por conducto de los Estados, de manera ágil y directa sin más limitaciones ni restricciones, incluyendo aquellas de carácter administrativo, que las correspondientes a los fines que se establecen en el artículo 37 del ordenamiento".*

En el artículo 37° de la misma ley, se establece que "*Las aportaciones federales que, con cargo al Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal, reciban los municipios a través de las entidades y las demarcaciones territoriales por conducto del Distrito Federal, se destinarán a la satisfacción de sus requerimientos, dando prioridad al cumplimiento de sus obligaciones financieras, al pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua, descargas de aguas residuales, a la modernización de los sistemas de recaudación locales, mantenimiento de infraestructura, y a la atención de las necesidades directamente vinculadas con la seguridad pública de sus habitantes".*

Para el caso del Municipio de Querétaro, los recursos del FORTAMUN son administrados por la Secretaría de Finanzas Municipal y son ejercidos por la Secretaría de Seguridad Pública Municipal, con el fin de alcanzar el Propósito establecido en la Matriz de Indicadores para Resultados o MIR Federal que es*: "Los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México presentan finanzas públicas fortalecidas";* y con ello, lograr el objetivo a nivel de Fin, que es: *"Contribuir a promover finanzas públicas locales sanas y sostenibles mediante la transferencia de aportaciones de recursos federales a los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México".*

En el Diario Oficial de la Federación (DOF) está publicado el *"Acuerdo por el que se da a conocer a los gobiernos de las entidades federativas la distribución y calendarización para la ministración durante el ejercicio fiscal 2023, de los recursos correspondientes a los Ramos Generales 28 Participaciones a Entidades Federativas y municipios, y 33 Aportaciones Federales para entidades Federativas y Municipios"*[6], en donde se observa que el Estado de Querétaro recibió, por concepto del FORTAMUN, la cantidad total de $2,154,261,891.00 (Dos mil ciento cincuenta y cuatro millones doscientos sesenta y un mil ochocientos noventa y un peso 00/100 M.N.). Mientras que, en el Periódico Oficial del Estado de Querétaro, *La Sombra de Arteaga*, está publicado el *"Acuerdo por el que se da a conocer la distribución entre los*

[6] Acuerdo por el que se da a conocer a los gobiernos de las entidades federativas la distribución y calendarización para la ministración durante el ejercicio fiscal 2023 de los recursos correspondientes a los Ramos Generales 28 Participaciones a Entidades Federativas y Municipios y 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios. Recuperado de: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5674889&fecha=19/12/2022#gsc.tab=0

municipios del estado de Querétaro, de los recursos del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal, para el ejercicio fiscal 2023"[7], en donde se observa que, de acuerdo con lo señalado en el artículo 36 de la Ley de Coordinación Fiscal, al Municipio de Querétaro se le autorizó la cantidad de $954,834,745.00 (Novecientos cincuenta y cuatro millones ochocientos treinta y cuatro mil setecientos cuarenta y cinco 00/100 M.N.).

De lo anterior, la ejecución de los recursos se aplicó a la atención de las necesidades vinculadas con la seguridad pública de sus habitantes, específicamente a la adquisición y mantenimiento de equipo de comunicación y telecomunicaciones, equipo terrestre y atención de necesidades de seguridad pública, a fin de contribuir hacia el cumplimiento de los objetivos de desarrollo señalados en el Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024, a través del Eje 2. Por tu Tranquilidad.

C. Características de la categoría programática financiado con recursos del Fondo que se evalúa (en caso de aplicar).

A nivel federal, el FORTAMUN cuenta con una Matriz de Indicadores para resultados (MIR) identificada a través del Programa presupuestario "I005 FORTAMUN"[8], donde los objetivos son:

- Fin: Contribuir a promover finanzas públicas locales sanas y sostenibles mediante la transferencia de aportaciones de recursos federales a los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México.
- Propósito: Los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México presentan finanzas públicas fortalecidas.
- Componentes: Recursos federales para los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México transferidos.

En la alineación vertical de los instrumentos de planeación para el desarrollo, se observa que este Fondo, debido a su naturaleza, se relaciona con el Eje III, "Economía", del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024[9], a través de la estrategia "Mantener las Finanzas sanas". Asimismo, se destaca la atención a los sectores más vulnerables de la población, en concordancia con los principios rectores de la "Economía del Bienestar" y el lema "Por el bien de todos, primero los pobres".

En cuanto a la dependencia responsable de gestionar los recursos del Fondo en el municipio, que es la Secretaría de Seguridad Pública, la vinculación con el Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2021-2027[10] se realiza mediante el Eje 5, "Paz y Respeto a la Ley". Este eje tiene como objetivo principal "*Generar*

[7] Acuerdo por el que se da a conocer la distribución entre los municipios del estado de Querétaro, de los recursos del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones del Distrito Federal, para el ejercicio fiscal 2023. Recuperado de: https://lasombradearteaga.segobqueretaro.gob.mx/getfile.php?p1=20230106-01.pdf
[8] Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). I005 FORTAMUN. Recuperado de Objetivos, indicadores y metas del Ramo 33: https://www.pef.hacienda.gob.mx/es/PEF2023/generales
[9] Diario Oficial de la Federación. Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024. Recuperado de: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019#gsc.tab=0.
[10] Gobierno del Estado de Querétaro. Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2021-2027. Recuperado de: https://plan.queretaro.gob.mx/.

condiciones de paz y tranquilidad para la ciudadanía, preservando el Estado de derecho, cumpliendo con el mandato de proteger a las personas y sus bienes, garantizar el acceso a la justicia, promover la mediación comunitaria y aplicar la ley con rigor, priorizando la rendición de cuentas y la participación ciudadana".

Esta alineación se refleja en el objetivo 1 del Eje 5, que busca *"Construir un modelo de seguridad fundamentado en la coordinación, profesionalización y mejora continua de la gestión organizacional de las corporaciones de seguridad, complementado con un sistema de inteligencia y participación social, con un enfoque preventivo hacia conductas que impacten la tranquilidad de los espacios públicos y la paz social"*.

Por último, en el ámbito Municipal se identifica que le Fondo se vincula con el Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024, a través del Eje 2: "*Por tu Tranquilidad*" mediante el Programa Municipal 3: *"Seguridad para Todos",* que tiene por objetivo: "*Garantizar la convivencia social y armónica, así como el desarrollo integral de las familias, organizaciones e individuos, en pleno ejercicio de sus derechos, dentro de un entorno social en el que prevalezcan la seguridad, la tranquilidad y la paz social".*

Con base en lo anterior y en la información de gabinete proporcionada como evidencia, se puede determinar que los recursos del FORTAMUN se utilizan en proyectos relacionados con Seguridad Pública, así como en el pago de nóminas, lo cual resulta coherente con la finalidad del Fondo.

Es importante señalar que el Plan Municipal de Desarrollo incorpora Programas Presupuestarios que se articulan con una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), lo que permite monitorear el cumplimiento de los objetivos, estrategias y líneas de acción establecidos en el PMD.

Por lo tanto, en las siguientes tablas se enlistan los componentes y actividades que ejercieron recursos del Fondo y que se vinculan con el PMD.

Tabla 1. Objetivos del Programa presupuestario 3, "Seguridad para Todos" del PMD vinculados al FORTAMUN

Eje 2.- Por tu tranquilidad "Programa presupuestario 3, Seguridad para Todos"	
Nivel	**Resumen Narrativo**
Fin	Garantizar la convivencia social y armónica, así como el desarrollo integral de las familias, organizaciones e individuos, en pleno ejercicio de sus derechos, dentro de un entorno social en el que prevalezcan la seguridad, la tranquilidad y la paz social.
Propósito	Las y los ciudadanos del Municipio de Querétaro son beneficiados a través de acciones integrales y programas de prevención social de la violencia y la delincuencia, incrementando la percepción de seguridad de la ciudadanía, las empresas y las organizaciones a través de una policía cercana.
Componentes	Operación institucional para la prevención y atención de delitos fortalecida
	Modelo de Desarrollo Policial del Municipio de Querétaro Fortalecido
	Infraestructura y equipamiento Tecnológico en materia de Seguridad Pública operando
	Actividades para la Vinculación Social y la Atención Ciudadana Ejecutadas

Fuente: Bitácora, reporte MIR 2023. Información proporcionada por la Secretaría de Finanzas.

Tabla 1a. Objetivos del Programa presupuestario 11, "Fortalecimiento Institucional con Finanzas Sanas" del PMD vinculados al FORTAMUN

Eje 6.- Por un Gobierno que escucha y resuelve, Programa "Fortalecimiento Institucional con Finanzas Sanas"	
Nivel	**Resumen Narrativo**
Fin	Fortalecer las finanzas públicas municipales, mediante la recaudación y distribución de los recursos financieros, con base en un presupuesto planeado y ordenado.
Propósito	La población del Municipio de Querétaro es beneficiada al optimizar el manejo de los recursos públicos para lograr una administración eficiente y transparente.
Componente	Administración de Recursos Humanos Realizada.
Actividades	Realización eficiente de la Administración de Recursos Humanos.

Fuente: Bitácora, reporte MIR 2023. Información proporcionada por la Secretaría de Finanzas.

Derivado de lo anterior, es posible identificar y concluir que los recursos del FORTAMUN están vinculados de manera directa con los objetivos de desempeño derivados de la estructura programática del Municipio de Querétaro, dado que la vinculación se identifica a través de dos ejes de desarrollo "Por tu tranquilidad" y "Por un Gobierno que escucha y resuelve", referente a la naturaleza del Fondo.