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

Tema 1. Institucionalidad

QUERÉTARO CON FUTURO

Pregunta 1. El Ente Público responsable del FORTAMUN ¿Cuenta con un Plan o Programa Estratégico Institucional con las siguientes características?:

a) **Cuenta con lineamientos, bases y criterios, o guía oficial en donde se establecen los procedimientos a seguir para elaborar el Plan o Programa Institucional y, por tanto, es resultado de ejercicios de planeación institucionalizados.**

b) **Parte de un diagnóstico situacional o FODA vinculado con la planeación estratégica.**

c) **Contempla el mediano y/o largo plazo.**

d) **Establece los resultados que se quieren alcanzar institucionalmente.**

e) **Cuenta con indicadores para medir los avances en el logro de sus objetivos institucionales.**

Respuesta: Sí.

La Secretaría de Seguridad Pública Municipal ha diseñado el “Programa Municipal de Seguridad Pública 2021-2024”, un instrumento estratégico que presenta una introducción donde se resume la metodología empleada para su elaboración, en este apartado se destaca los análisis realizados y su integración con las políticas públicas de seguridad en los niveles federal y estatal.

El documento incluye también el marco legal que respalda su creación, estableciendo las normativas y bases jurídicas aplicables en los ámbitos municipal, estatal y federal, con un enfoque particular en la planeación vinculada a la seguridad pública.

Además, se incorpora un análisis de antecedentes y un diagnóstico situacional sobre la seguridad en el municipio, cabe señalar que la metodología empleada en su diseño es el Marco Lógico, lo que garantiza una planificación estratégica robusta y el cumplimiento de criterios y lineamientos establecidos para su estructura.

El programa define los objetivos institucionales que se buscan alcanzar mediante la implementación de estrategias y la coordinación con el Plan Estatal y el Plan Nacional de Desarrollo, dichos objetivos están diseñados para lograrse a mediano y largo plazo, contribuyendo así al cumplimiento de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030.

Finalmente, el documento establece indicadores específicos para el monitoreo y evaluación del Programa Municipal de Seguridad Pública 2021-2024, los cuales se detallan en la tabla siguiente.

Tabla 2. Indicadores de Medición del Programa

Indicador	Tipo	Descripción	Fuente
Tasa de variación de la confianza ciudadana	Impacto	Comparativa de Confianza Ciudadana por periodos de administración	ENSU
Tasa de variación de la percepción de inseguridad	Impacto	Comparativa de la percepción de inseguridad por periodos de administración	ENVIPE
Porcentaje de cumplimiento de actividades programadas	Gestión	Porcentaje de estrategias implementadas/ porcentaje de Estrategias Programadas	SSPMQ

Fuente: Información obtenida del Programa Municipal de Seguridad Pública 2021-2024. Pág. 51.

Pregunta 2. El Ente Público responsable del FORTAMUN ¿Cuenta con un diagnóstico situacional en donde es posible identificar, como parte de este, la problemática que se atiende a través de los bienes y/o servicios que se entregan?

RESPUESTA: Sí.

De acuerdo a la información de gabinete, la Secretaría de Seguridad Pública Municipal es la encargada de ejercer los recursos del Fondo, la cual cuenta con el Programa Municipal de Seguridad Publica en donde se describen los antecedentes y el diagnóstico situacional en la materia.

Dentro del análisis del diagnóstico se describe que, tras los logros obtenidos respecto a la disminución de delitos, se identifica lo siguiente: *"la información obtenida en la labor cotidiana nos permite observar los fenómenos delictivos que prevalecen y aquellos factores de riesgo que deben ser atendidos, a fin de mantener el rumbo próspero de nuestra ciudad".*

Según cifras del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública, del total de delitos que se cometieron en el municipio de Querétaro durante el periodo 2019-2021, en promedio el 59.78% corresponde a delitos que atentan contra el bien jurídico del patrimonio, por lo que deberán de persistir aquellas acciones que estén encaminadas a su prevención y disuasión.

Por otro lado*, "la escasa organización y participación ciudadana, los espacios públicos abandonados y la escasa cultura de la legalidad son factores de riesgo identificados en nuestra realidad, por lo que este programa deberá considerar mantener y ampliar la cobertura de las acciones diseñadas para su prevención y para el desarrollo de factores protectores"*.[11]

De lo anterior, la Secretaría encamina sus acciones y por ende los bienes y/o servicios que entrega para la atención de la problemática antes señalada, además de que define una estructura analítica respecto al Programa Municipal de Seguridad Publica 2021-2024, en la que precisa la base donde sustenta el desarrollo de los ejes, estrategias y líneas de acción que conforman el programa y que permiten la construcción de actividades sustantivas para alcanzar los objetivos planteados.

[11] Programa Municipal de Seguridad Pública 2021-2024. Pág. 11 y 12

Pregunta 3. Los objetivos de la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) Federal del FORTAMUN ¿Están alineados con los objetivos estratégicos establecidos en la planeación del Desarrollo Municipal e institucional?

RESPUESTA: Sí.

Los objetivos de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) a nivel federal del Programa presupuestario "I005 FORTAMUN"[12], 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.
- Componente: Recursos federales para los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México transferidos.
- Componente: Recursos federales aplicados en los rubros de gasto establecidos en la Ley de Coordinación Fiscal.

Cabe mencionar que de acuerdo con la normatividad del Fondo, los recursos financieros del FORTAMUN 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 y a la atención de las necesidades directamente vinculadas con la seguridad pública de sus habitantes*"[13]. Por lo cual, en el Municipio de Querétaro estos recursos financieros se destinan para proyectos de Seguridad Pública.

De lo anterior, en el Formato No. 1 se visualiza la vinculación del Fondo con los instrumentos de Planeación Municipal y el Programa Municipal de Seguridad Pública.

[12] 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
[13] Artículo 37 de la Ley de Coordinación Fiscal.

Formato 1. Vinculación institucional de los objetivos de resultados del FORTAMUN con los instrumentos de planeación

Nivel de objetivo tomando como base Fin, Propósito, Componente y Actividades	Objetivo de la Planeación de Desarrollo Municipal	Estrategia de la Planeación Desarrollo Municipal	Línea de Acción de la Planeación Desarrollo Municipal	Objetivo de la Planeación Institucional	Estrategia de la Planeación Institucional
Componente	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.	Incrementar la seguridad para la ciudadanía, las empresas y las organizaciones a través de una policía cercana, entrenada y capacitada.	Fortalecer la seguridad del municipio con recurso humano, la adquisición de herramientas, equipamiento institucional y de operación para la prevención y atención de los delitos.	La ciudadanía en el municipio de Querétaro goza de entornos seguros, mediante el fortalecimiento institucional, la prevención y participación ciudadana.	Robustecer la infraestructura y tecnología para la atención, prevención y combate a la violencia.
			Ampliar el equipamiento tecnológico, su cobertura, además de brindar el mantenimiento necesario, para contar con un sistema de videovigilancia y de conectividad ciudadana efectiva en la prevención y atención a los delitos.		Contar con policías capacitados, profesionales y con una mejor calidad de vida.
			Fortalecer el Modelo de Desarrollo Policial del Municipio de Querétaro, desde el reclutamiento y cada una de las etapas del servicio profesional de carrera, la superación académica, así como la implementación de un sistema permanente de estímulos, reconocimientos y promociones.		Dar seguimiento al Programa Integral de Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia.
			Generar, gestionar e implementar planes y programas de prevención y atención que permitan mitigar los efectos que produzcan los fenómenos perturbadores que impactan a la población, a sus bienes y al entorno.		Fortalecer la operación policial para la prevención y disuasión del delito.
Componente	Impulsar las estrategias para la construcción de un Querétaro en paz, a través del fomento y promoción de la cultura cívica.	Promover y fortalecer la gobernabilidad, a través de acciones y programas de prevención social de la violencia y la delincuencia, con el objetivo de lograr una procuración de justicia efectiva.	Elaborar, implementar y difundir programas artísticos y culturales que coadyuven al fortalecimiento del tejido social.		Fortalecer las unidades administrativas de la SSPMQ para la atención ciudadana.
			Apoyar a los habitantes del municipio y a los centros especializados para la rehabilitación, orientación psicológica, asistencia legal y capacitación de personas en situación de consumo y conductas de riesgo. Brindar el servicio de asesoría jurídica gratuita para la ciudadanía que así lo solicite.		Consolidar las estrategias para la integridad Policial y la Confianza Ciudadana.

Fuente: Programa Municipal de Seguridad Pública 2021-2024. Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024.

De lo anterior, se observa que el nivel de desempeño de la MIR del Fondo a nivel federal es el objetivo de Componente, ya que en este es posible identificar la distribución de los recursos de acuerdo con la LCF, de esta manera se identifica que dicho objetivo se vincula con dos objetivos del Eje 2 del PMD: *Por tu Tranquilidad*, que son:

- Programa 3. Seguridad para Todos: 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. Estrategia: Incrementar la seguridad para la ciudadanía, las empresas y las organizaciones a través de una policía cercana, entrenada y capacitada.
- Programa 4. Municipio con Justicia y Paz: Impulsar las estrategias para la construcción de un Querétaro en paz, a través del fomento y promoción de la cultura cívica. Estrategia: Promover y fortalecer la gobernabilidad, a través de acciones y programas de prevención social de la violencia y la delincuencia, con el objetivo de lograr una procuración de justicia efectiva.

Es importante señalar que, para cada estrategia definida en el PMD, se establecen múltiples líneas de acción, de estas, se destacan las principales que se relacionan directamente con los objetivos y estrategias de la planeación institucional, en el Programa Municipal de Seguridad Pública 2021-2024, se presenta una estructura analítica que incluye una Matriz de Indicadores para Resultados, en esta estructura, el objetivo corresponde al nivel de Propósito, mientras que las estrategias se clasifican como Componentes.

Con base en lo anterior, se confirma que los objetivos a nivel de Componente de la MIR federal del FORTAMUN están alineados con la aplicación de los recursos conforme a lo establecido en la Ley de Coordinación Fiscal, dado que estos recursos se destinan principalmente a acciones de seguridad pública en el municipio, los Programas 3 y 4 del Eje 2 del PMD se vinculan tanto con este nivel de la MIR como con la planeación institucional.

Por otro lado, es posible identificar una vinculación en el Programa 11: Fortalecimiento Institucional con finanzas sanas correspondiente al Eje 6 Por un Gobierno que escucha y resuelve donde su objetivo es: “Fortalecer las finanzas públicas municipales, mediante la recaudación y distribución de los recursos financieros, con base en un presupuesto planeado y ordenado” y su Estrategia “Optimizar el manejo de los recursos públicos para lograr una administración eficiente y transparente”, este objetivo, así como la estrategia se vincula principalmente al Propósito del Fondo ya que a grandes rasgos se busca contribuir a fortalecer las fianzas municipales.

Pregunta 4. ¿El Municipio tiene objetivos a nivel local del FORTAMUN que estén vinculados con los objetivos de la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) Federal?

Respuesta Sí.

Es fundamental tener presente que los objetivos a nivel de Propósito en la MIR federal del FORTAMUN establece: “Los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México presentan finanzas públicas fortalecidas”, en lo correspondiente al nivel de Componente, se definen dos objetivos específicos: “Recursos federales para los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México transferidos” y “Recursos federales aplicados en los rubros de gasto establecidos en la Ley de Coordinación Fiscal”.

En este contexto, se identifica una vinculación directa entre el Programa 3: “Seguridad para todos”, correspondiente al Eje 2: “Por tu Seguridad” del Plan Municipal de Desarrollo, y la MIR federal del FORTAMUN. Asimismo, la MIR del Programa 3 y la del Programa 11 (categorías programáticas municipales) incorporan dichos objetivos.

A continuación, en el Formato señalado, se enlistan los Programas Municipales relevantes, detallando los objetivos asociados a cada una de las MIR.

Formato 2. Descripción de los objetivos estratégicos o de gestión a nivel Municipal vinculados con los objetivos de la MIR Federal del FORTAMUN

Categoría Programática donde se visualizan objetivos a nivel Municipal (Programa presupuestarios, Actividad Institucional o Proyecto de Inversión)	Nivel de objetivo Municipal que se alinea con el objetivo de la MIR Federal del FORTAMUN (estratégico o gestión)*	Definición del nivel del desempeño y objetivo que se alinea con el objetivo de la MIR Federal del FORTAMUN (Fin, Propósito, Componente y Actividad)**
Programa 3.- “Seguridad para Todos”	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.

Categoría Programática donde se visualizan objetivos a nivel Municipal (Programa presupuestarios, Actividad Institucional o Proyecto de Inversión)	Nivel de objetivo Municipal que se alinea con el objetivo de la MIR Federal del FORTAMUN (estratégico o gestión)*	Definición del nivel del desempeño y objetivo que se alinea con el objetivo de la MIR Federal del FORTAMUN (Fin, Propósito, Componente y Actividad)**
Programa 11. "Fortalecimiento Institucional con Finanzas Sanas"	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.
	Actividad	Realización eficiente de la Administración de Recursos Humanos.

Fuente: Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) de los Programas presupuestarios financiados con recursos del FORTAMUN ejercicio 2023. Evidencia de Gabinete.
*Sí la categoría programática es una Actividad Institucional o Proyecto de Inversión se establece como nivel estratégico.
**Sí la categoría programática es una Actividad Institucional o Proyecto de Inversión sólo se agrega el objetivo planteado para tales fines.

En lo señalado en el Formato 2 anterior, los objetivos de resultados a nivel de Propósito de la Programación Municipal son:

- 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.
- La población del Municipio de Querétaro es beneficiada al optimizar el manejo de los recursos públicos para lograr una administración eficiente y transparente.

Por lo que se concluye que el Municipio de Querétaro tiene objetivos a nivel local los cuales corresponden a Programas que ejercen recursos del FORTAMUN, los cuales están vinculados con los objetivos de la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) Federal del FORTAMUN.

Pregunta 5. Como parte del proceso de planeación y programación, los objetivos definidos a través de una categoría programática principalmente de un Programa presupuestario, es posible constatar sí ¿La MIR cumple con los requisitos de coherencia y viabilidad de su diseño?

Respuesta: Sí.

Por parte de la Secretaría de Finanzas se hace llegar la información en la cual se identifica la MIR municipal en la cual se desglosan los Programas presupuestarios vinculados al PMD, por lo tanto, los dos Programas que son fortalecidos con los recursos del FORTAMUN que corresponden a Programas presupuestarios en materia de Seguridad Pública Municipal y el Programa presupuestario "11. Fortalecimiento Institucional con Finanzas Sanas". Cabe mencionar que la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) cuenta con la base de la instrumentación de la Metodología del Marco Lógico (MML)[14].

En este sentido, la Metodología del Marco Lógico (MML) identifica que, la lógica vertical ascendente se valida a partir de verificar si las Actividades son las necesarias y suficientes para producir los Componentes (Bienes y/o Servicios) como procesos lógicos secuenciales; verificar si los Componentes son los suficientes para lograr el Propósito y están bien definidos; verificar si estos cumplen con el objetivo inmediato (Propósito), y si éste contribuye al Fin, el cual se alinea a un objetivo superior de la planeación de desarrollo municipal, además de verificar si los Supuestos (factores externos) ayudan en los niveles de desempeño donde se establecen como una condición suficiente.

La información de las MIR se integra en los Formatos 3 y 3a, los cuales hacen referencia a la estructura analítica de la MIR de los Programas presupuestarios del PMD vinculados con el FORTAMUN:

Formato 3. Primer bloque de validación del Programas presupuestarios en materias de Seguridad Pública Municipal

Resumen Narrativo	Se valida (SÍ O NO)	Supuestos
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.	Sí	Disponer de los recursos materiales, personales y económicos necesarios para la ejecución de las actividades consideradas dentro del programa
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.	Sí.	Disponer de los recursos materiales, personales y económicos necesarios para la ejecución de las actividades.
Componente 1: Operación institucional para la prevención y atención de delitos fortalecida.	Sí.	Mantener la tendencia de disminución de los delitos patrimoniales en el Municipio.

[14] Secretaría de Finanzas. Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) de los Programas presupuestarios financiados con el FORTAMUN. Evidencia de Gabinete.

Resumen Narrativo	Se valida (SÍ O NO)	Supuestos
Componente 2: Modelo de Desarrollo Policial del Municipio de Querétaro Fortalecido	Sí.	Se cuenta con policías capacitados, profesionales y con condiciones labores óptimas.
Componente 3: Infraestructura y equipamiento Tecnológico en materia de Seguridad Pública operando.	Sí.	Asegurar que la tecnología destinada para la seguridad pública opera en su totalidad y da la cobertura necesaria.
Componente 4: Actividades para la Vinculación Social y la Atención Ciudadana Ejecutadas.	Sí.	Mantener activa la Participación Ciudadana dentro de las acciones integrales.

Fuente: Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) de los Programas presupuestarios financiados con el FORTAMUN. Evidencia de Gabinete.

Formato 3a. Segundo bloque de validación del Programas presupuestarios en Materia de Seguridad Pública Municipal

Resumen Narrativo	Se valida (SÍ O NO)	Supuestos
Componente 1: Operación institucional para la prevención y atención de delitos fortalecida.		
Actividad A1C1. Fortalecimiento de la operación del personal especializado para la atención a víctimas (3.2)	Sí.	Disponer de las aprobaciones necesarias para el desarrollo de la actividad
Actividad A2C1. Atención a las solicitudes ingresadas a la DAVVFG (3.2)	Sí.	Contar con solicitudes de atención a víctimas de violencia familiar y de género
Actividad A3C1. Ejecución del plan anual de operación policial	Sí.	Contar con el personal policial suficiente para la cobertura de los operativos
Actividad A4C1. impartición de talleres y/o platicas informativas a la ciudadanía en materia de atención a víctimas (3.2)	Sí.	Contar con el interés y participación de la ciudadanía en las solicitudes para la impartición de talleres y/o pláticas
Actividad A5C1. Ejecución del plan anual de adquisiciones y contrataciones para el fortalecimiento de la operación policial	Sí.	Tener el presupuesto necesario para las adquisiciones y contrataciones
Actividad A6C1. Acciones para la implementación del modelo de policía de proximidad (3.8)	Sí.	Tener participación de los sectores de la población en las actividades implementadas por Policía de Proximidad
Actividad A7C1. Impartición de pláticas informativas a la ciudadanía en materia de amenazas cibernéticas, protección de datos personales y redes sociales	Sí.	Contar con solicitudes para la impartición de pláticas informativas en materia de amenazas cibernéticas, protección de datos personales y/o redes sociales
Actividad A8C1. Elaboración de productos de inteligencia para prevenir delitos cibernéticos	Sí.	Disponer de las autorizaciones de la Coordinación de Comunicación Social para la difusión de las campañas
Componente 2: Modelo de Desarrollo Policial del Municipio de Querétaro Fortalecido.		
Actividad A1C2. Aplicación de acciones integrales para la mejora de las condiciones laborales	Sí.	Contar con el presupuesto requerido para el desarrollo de las actividades Tener solicitudes del área para el reconocimiento del personal policial
Actividad A2C2. Implementación del programa de formación inicial	Sí.	Contar con el presupuesto necesario para ejecutar el inicio de una formación inicial Tener interés de la ciudadanía en formar parte del personal policial de la SSPMQ

Resumen Narrativo	Se valida (SÍ O NO)	Supuestos
Actividad A3C2. Atención a las solicitudes del personal policial para asesoría jurídica y defensoría en materia administrativa		Recibir solicitudes de asesoría jurídica por parte del personal policial
Actividad A4C2. Realización de estrategias sustantivas para elevar el nivel educativo del personal policial hasta alcanzar estudios de nivel tipo superior (3.10)	Sí.	Contar con el presupuesto necesario para ejecutar el inicio de una formación inicial El personal policial cuente con los requerimientos necesarios conforme a la convocatoria
actividad A5C2. Implementación de acciones integrales para el fomento de la salud física del personal policial		Tener interés de la personal policial en el desarrollo de las actividades
Actividad A6C2. Implementación de diplomados para la profesionalización del personal policial	Sí.	Tener interés de la personal policial en el desarrollo de los diplomados
Actividad A7C2. Aplicación de evaluaciones para la permanencia	Sí.	El personal policial se encuentre en condiciones para realizar las evaluaciones correspondientes
Componente 3: Infraestructura y equipamiento Tecnológico en materia de Seguridad Pública operando.		
Actividad A1C3. Operación optima de los sistemas y tecnologías de la información	Sí.	Disponer del presupuesto requerido para la contratación y/o renovación de las pólizas
Actividad A2C3. Robustecimiento de la red de video vigilancia	Sí.	Tener el presupuesto requerido para la adquisición de cámaras para la red de video vigilancia
Actividad A3C3. Ejecución de acciones de mantenimiento a equipo de radiocomunicación	Sí.	Tener equipos de radiocomunicación que requieran mantenimiento
actividad A4C3. Creación de aplicaciones informáticas para la prevención del delito y la denuncia ciudadana (3.9)	Sí.	Contar con presupuesto para contratar servicios de desarrollo para aplicaciones informáticas
Actividad A5C3. Ejecución de un plan anual de adquisiciones de equipamiento tecnológico para la operación de la SSPMQ	Sí.	Contar con el presupuesto requerido para la adquisición de equipos tecnológicos
Actividad A5C3. Ampliación del personal para una óptima operación del C4	Sí.	Disponer del presupuesto suficiente para la contratación del personal Contar con los perfiles necesarios para el ingreso del personal
Componente 4: Actividades para la Vinculación Social y la Atención Ciudadana Ejecutadas.		
Actividad A1C4. Prestación de servicios de calidad para la atención ciudadana	Sí.	Recibir la participación de los usuarios para responder la encuesta de calidad
Actividad A2C4. Implementación de acciones de capacitación para las y los servidores públicos	Sí.	Contar con el presupuesto necesario para la capacitación de los Servidores Públicos/ Contar con un proveedor especializado para la impartición de capacitación
Actividad A3C4. Implementación de actividades para la vinculación social y la atención ciudadana	Sí.	Recibir requerimientos de autoridades y peticiones de la ciudadanía
Actividad A4C4. Fortalecimiento a las áreas destinadas para la atención ciudadana (3.7)	Sí.	Contar con el presupuesto necesario requerido para el desarrollo de la actividad
Actividad A5C4. Implementación de estrategias para la comunicación y vinculación social	Sí.	Disponer de los lineamientos vigentes para el desarrollo de la actividad
Actividad A6C4. Atención a las solicitudes de emisión de la constancia de no infracción	Sí.	Recibir solicitudes para la obtención de la constancia de no infracción

Fuente: Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) de los Programas presupuestarios financiados con el FORTAMUN. Evidencia de Gabinete.

Tras el análisis de la coherencia y viabilidad de la Matriz del Programa presupuestario, es posible validar en su totalidad, ya que se dispone de información suficiente en todos los ámbitos de desempeño relacionados con los Supuestos, los cuales son lógicos, esto asegurando el cumplimiento del criterio de viabilidad.

Respecto a la información disponible, se puede confirmar la validez de la lógica vertical, los objetivos están claramente definidos en el Resumen Narrativo junto con los Supuestos, y en conjunto demuestran una relación de cadena causal, las Actividades planteadas son necesarias y suficientes para generar el Componente (segundo bloque), y este, a su vez, contribuye de manera efectiva al logro del Propósito, que finalmente aporta al cumplimiento del objetivo a nivel de Fin.

Formato 3.1. Primer bloque de validación del Programa presupuestario Fortalecimiento Institucional con Finanzas Sanas

Resumen Narrativo	Se valida (SÍ O NO)	Supuestos
Fin: Fortalecer las finanzas públicas municipales, mediante la recaudación y distribución de los recursos financieros, con base en un presupuesto planeado y ordenado.	Sí.	
Propósito: Incrementar la seguridad para la ciudadanía, las empresas y las organizaciones a través de una policía cercana, entrenada y capacitada.	Sí.	
Componente 1: Administración de Recursos Humanos Realizada.	Sí.	Se cuenta con la participación de los empleados del municipio en la encuesta de clima organizacional

Fuente: Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) de los Programas presupuestarios financiados con el FORTAMUN. Evidencia de Gabinete.

Formato 3.1a. Segundo bloque de validación del Programa presupuestario Fortalecimiento Institucional con Finanzas Sanas

Resumen Narrativo	Se valida (SÍ O NO)	Supuestos
Componente 1: Administración de Recursos Humanos Realizada		
Actividad A1C1: Realización eficiente de la Administración de Recursos Humanos	Sí.	Se cuenta con los recursos financieros y materiales para el pago en tiempo y forma de la nomina

Fuente: Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) de los Programas presupuestarios financiados con el FORTAMUN. Evidencia de Gabinete.

Para el análisis de la coherencia y viabilidad del Programa presupuestario Fortalecimiento Institucional con Finanzas Sanas, fue identificado de igual manera que la lógica vertical se valida, esto al identificar los elementos necesarios para poder generar el Componente, a través de las Actividades necesarias y suficientes, y con ello por consecuencia contribuir al cumplimiento del Propósito; no obstante, no se define un Supuesto de Propósito a Fin por lo que es posible concluir que con el solo cumplimiento del objetivo del Programa se logra una contribución directa al Fin del mismo.

Pregunta 6. Como parte del proceso de planeación y programación, los objetivos definidos a través de una categoría programática principalmente de un Programa presupuestario permiten constatar sí ¿Los indicadores estratégicos que miden el avance y cumplimiento de los objetivos y metas cumplen con los criterios CREMAA emitidos por el CONAC?

Respuesta: Sí, Parcialmente.

De acuerdo con el análisis de los criterios CREMAA plasmado en los Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico del Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC)[15], están dimensionados seis elementos que 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
- Aportación 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.

De lo anterior, es que se analiza la información de gabinete respeto a los indicadores para cada uno de los niveles de desempeño de las MIR de los Programas presupuestarios vinculados con el PMD que ejercen recursos financieros del FORTAMUN[16], dicho análisis se realiza mediante el siguiente Formato.

[15] Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC). Obtenido de los Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico: https://www.conac.gob.mx/.
[16] Secretaría de Finanzas. Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) de los Programas presupuestarios financiados con el FORTAMUN ejercicio fiscal 2023. Evidencia de Gabinete.

Formato 4. Validación técnica de los indicadores del FORTAMUN a nivel Municipal

Programa presupuestario Seguridad para Todos

Objetivos del Resumen Narrativo*	Indicadores	Calificación de Criterios						Puntaje Total	Seleccionado	
		C	R	E	M	A	A		SÍ	NO
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.	Porcentaje del Informe de avances del Programa Municipal Seguridad para todos	0	0	1	1	1	-	3		X
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.	Porcentaje de Acciones Integrales para la Seguridad Pública	1	1	1	1	1	-	5	X	
Componente 1: Operación institucional para la prevención y atención de delitos fortalecida.	Porcentaje de acciones estratégicas ejecutadas	0	0	1	1	1	-	3		X
Componente 2: Modelo de Desarrollo Policial del Municipio de Querétaro Fortalecido	Porcentaje de actividades integrales implementadas	0	0	1	1	1	-	3		X
Componente 3: Infraestructura y equipamiento Tecnológico en materia de Seguridad Pública operando.	Porcentaje de estrategias específicas ejecutadas	0	0	1	1	1	-	3		X
Componente 4: Actividades para la Vinculación Social y la Atención Ciudadana Ejecutadas.	Porcentaje de actividades para el fortalecimiento de la vinculación social y la atención ciudadana	1	1	1	1	1	-	5	X	
Actividad A1C1. Fortalecimiento de la operación del personal especializado para la atención a víctimas (3.2)	Porcentaje de publicación del Protocolo de Actuación para la Atención a Víctimas de Violencia Familiar y de Género	1	1	1	1	1	-	5		X
Actividad A2C1. Atención a las solicitudes ingresadas a la DAVVFG (3.2)	Porcentaje de solicitudes atendidas	1	1	1	1	1	-	5	X	
Actividad A3C1. Ejecución del plan anual de operación policial	Porcentaje de fases del Plan de Operación Policial implementadas	1	1	1	1	1	-	5	X	
Actividad A4C1. impartición de talleres y/o platicas informativas a la ciudadanía en materia de atención a víctimas (3.2)	Porcentaje de talleres y/o pláticas realizadas	1	1	1	1	1	-	5	X	

Objetivos del Resumen Narrativo*	Indicadores	Calificación de Criterios						Puntaje Total	Seleccionado	
		C	R	E	M	A	A		SÍ	NO
Actividad A5C1. Ejecución del plan anual de adquisiciones y contrataciones para el fortalecimiento de la operación policial	Porcentaje de las fases del Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones para el Fortalecimiento de la Operación Policial ejecutadas	1	1	1	1	1	-	5	X	
Actividad A6C1. Acciones para la implementación del modelo de policía de proximidad (3.8)	Porcentaje de informes trimestrales de la implementación del Modelo de Policía de Proximidad presentados	1	1	1	1	1	-	5	X	
Actividad A7C1. Impartición de pláticas informativas a la ciudadanía en materia de amenazas cibernéticas, protección de datos personales y redes sociales	Porcentaje de pláticas informativas en materia de amenazas cibernéticas, protección de datos personales y/o redes sociales realizadas	1	1	1	1	1	-	5	X	
Actividad A8C1. Elaboración de productos de inteligencia para prevenir delitos cibernéticos	Porcentaje de productos de inteligencia desarrollados	1	1	1	1	1	-	5	X	
Actividad A1C2. Aplicación de acciones integrales para la mejora de las condiciones laborales	Porcentaje de acciones para mejorar las condiciones laborales realizadas	1	1	1	1	1	-	5	X	
Actividad A2C2. Implementación del programa de formación inicial	Porcentaje de programas de formación inicial implementados	1	1	1	1	1	-	5	X	
Actividad A3C2. Atención a las solicitudes del personal policial para asesoría jurídica y defensoría en materia administrativa	Porcentaje de asesorías jurídicas y defensas en materia administrativa a personal policial atendidas.	1	1	1	1	1	-	5	X	
Actividad A4C2. Realización de estrategias sustantivas para elevar el nivel educativo del personal policial hasta alcanzar estudios de nivel tipo superior (3.10)	Porcentaje de estrategias para elevar el nivel educativo del personal policial implementadas	1	1	1	1	1	-	5	X	
actividad A5C2. Implementación de acciones integrales para el fomento de la salud física del personal policial	Porcentaje de acciones integrales que favorezcan la salud física implementadas	1	1	1	1	1	-	5	X	
Actividad A6C2. Implementación de diplomados para la profesionalización del personal policial	Porcentaje de Diplomados al personal policial implementados	1	1	1	1	1	-	5	X	
Actividad A7C2. Aplicación de evaluaciones para la permanencia	Porcentaje de evaluaciones en competencias básicas y del desempeño realizadas	1	1	1	1	1	-	5	X	
Actividad A1C3. Operación optima de los sistemas y tecnologías de la información	Porcentaje de pólizas contratadas	1	1	1	1	1	-	5	X	
Actividad A2C3. Robustecimiento de la red de video vigilancia	Porcentaje de herramientas tecnológicas de la red de video vigilancia adquiridas	1	1	1	1	1	-	5	X	

Objetivos del Resumen Narrativo*	Indicadores	Calificación de Criterios						Puntaje Total	Seleccionado	
		C	R	E	M	A	A		SÍ	NO
Actividad A3C3. Ejecución de acciones de mantenimiento a equipo de radiocomunicación	Porcentaje de solicitudes de mantenimiento a equipo de radiocomunicación atendidas	1	1	1	1	1	-	5	X	
actividad A4C3. Creación de aplicaciones informáticas para la prevención del delito y la denuncia ciudadana (3.9)	Porcentaje de aplicaciones informáticas para la prevención del delito y la denuncia ciudadana desarrolladas	1	1	1	1	1	-	5	X	
Actividad A5C3. Ejecución de un plan anual de adquisiciones de equipamiento tecnológico para la operación de la SSPMQ	Porcentaje de equipos tecnológicos para la SSPMQ adquiridos	1	1	1	1	1	-	5	X	
Actividad A5C3. Ampliación del personal para una óptima operación del C4	Porcentaje de nuevos Prestadores de Servicios Profesionales contratados C-4	1	1	1	1	1	-	5	X	
Actividad A1C4. Prestación de servicios de calidad para la atención ciudadana	Porcentaje del nivel de calidad en el servicio a la ciudadanía	1	1	1	1	1	-	5	X	
Actividad A2C4. Implementación de acciones de capacitación para las y los servidores públicos	Porcentaje de servidores públicos capacitados	1	1	1	1	1	-	5	X	
Actividad A3C4. Implementación de actividades para la vinculación social y la atención ciudadana	Porcentaje de atención de los requerimientos de autoridades y peticiones de la ciudadanía	1	1	1	1	1	-	5	X	
Actividad A4C4. Fortalecimiento a las áreas destinadas para la atención ciudadana (3.7)	Porcentaje de acciones de mejora realizadas en el espacio de atención ciudadana	1	1	1	1	1	-	5	X	
Actividad A5C4. Implementación de estrategias para la comunicación y vinculación social	Porcentaje de comunicados y campañas en medios digitales e impresos realizados	1	1	1	1	1	-	5	X	
Actividad A6C4. Atención a las solicitudes de emisión de la constancia de no infracción	Porcentaje de Constancias de No Infracción entregadas	1	1	1	1	1	-	5	X	

Fuente: Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) de los Programas presupuestarios financiados con el FORTAMUN. Evidencia de Gabinete.
*En caso de ser una categoría programática por Actividad Institucional o Proyecto de inversión, agregar sólo el objetivo e indicador vinculado al FORTAMUN, dado que no aplica el nivel del desempeño.

De acuerdo con lo anterior, se puede observar que, de los 33 indicadores definidos en todos los niveles de desempeño de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa presupuestario en materia de Seguridad Pública del Municipio de Querétaro, solo cinco no cumplen satisfactoriamente con los criterios CREMAA, ya que estos indicadores únicamente cumplen con tres o cuatro de los criterios establecidos. A continuación, se presenta la justificación que explica las razones por las cuales no cumplen con dichos criterios:

- 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. “Porcentaje del Informe de avances del Programa Municipal Seguridad para todos”: no cumple con los criterios de Claridad y Relevante, ya que el nombre del indicador no es entendible lo cual puede dar lugar a interpretaciones, por otro lado, no es relevante ya que como es posible observar el indicador no provee información sobre la esencia del objetivo a medir. La sugerencia sería analizar el objetivo a nivel de Fin y de esto partir para la definición del indicador.
- Componente 1: Operación institucional para la prevención y atención de delitos fortalecida. “Porcentaje de acciones estratégicas ejecutadas”: no cumple con los criterios de claridad y relevancia. No es claro debido a que el nombre del indicador es impreciso y puede dar lugar a otras interpretaciones; respecto a la relevancia, es debido a que el indicador no provee información sobre la esencia del objetivo a medir. Un ejemplo sugerido puede ser: *“Porcentaje de acciones estratégicas para la prevención y atención a delitos ejecutadas”*.
- Componente 2: Modelo de Desarrollo Policial del Municipio de Querétaro Fortalecido. “Porcentaje de actividades integrales implementadas”: no cumple con los criterios de claridad y relevancia. No es claro debido a que el nombre del indicador es impreciso y puede dar lugar a otras interpretaciones; respecto a la relevancia, es debido a que el indicador no provee información sobre la esencia del objetivo a medir. Un ejemplo sugerido puede ser: *“Porcentaje de actividades integrales para el modelo de desarrollo policial implementadas”*.
- Componente 3: Infraestructura y equipamiento Tecnológico en materia de Seguridad Pública operando. “Porcentaje de estrategias específicas ejecutadas”: no cumple con los criterios de claridad y relevancia. No es claro debido a que el nombre del indicador es impreciso y puede dar lugar a otras interpretaciones; respecto a la relevancia, es debido a que el indicador no provee información sobre la esencia del objetivo a medir. Un ejemplo sugerido puede ser: *“Porcentaje de infraestructura y equipamiento tecnológico en operación”*.

De igual manera, se realizó el análisis del cumplimiento de los criterios CREMAA del Programa presupuestario “Fortalecimiento Institucional con Finanzas Sanas”, lo cual se identifica lo siguiente:

Formato 4.1. Validación técnica de los indicadores del FORTAMUN a nivel Municipal Programa presupuestario Fortalecimiento Institucional con Finanzas Sanas

Objetivos del Resumen Narrativo*	Indicadores	Calificación de Criterios						Puntaje Total	Seleccionado	
		C	R	E	M	A	A		SÍ	NO
Fin: Fortalecer las finanzas públicas municipales, mediante la recaudación y distribución de los recursos financieros, con base en un presupuesto planeado y ordenado.	Sin Información.	0	0	0	0	0	0	0		X
Propósito: La población del Municipio de Querétaro es beneficiada al optimizar el manejo de los recursos públicos para lograr una administración eficiente y transparente.	Sin Información.	0	0	0	0	0	0	0		X
Componente 1: Administración de Recursos Humanos Realizada.	Porcentaje de puntos a lograr	0	0	1	1	0	0	2		X
Actividad A1C1: Realización eficiente de la Administración de Recursos Humanos	Porcentaje de nóminas debidamente pagadas	1	1	1	1	1	0	5	X	

Fuente: Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) de los Programas presupuestarios financiados con el FORTAMUN. Evidencia de Gabinete.
*En caso de ser una categoría programática por Actividad Institucional o Proyecto de inversión, agregar sólo el objetivo e indicador vinculado al FORTAMUN, dado que no aplica el nivel del desempeño.

Para este Programa presupuestario, no se identifica información en su Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) respecto a los indicadores en los niveles de Fin y Propósito, por lo que no es posible validarlos. En contraste, en los niveles de Componentes y Actividades sí se dispone de información para evaluar los criterios CREMAA; sin embargo, solo se valida el indicador a nivel de Actividad. El indicador de Componente, por su parte, únicamente cumple con los criterios de Económico y Monitoreable, por lo que no cumple con los siguientes criterios:

Claridad: el indicador no es entendible y puede dar lugar a interpretaciones ambiguas.

Relevante: no proporciona información significativa sobre la esencia del objetivo que busca medir.

Adecuado: no ofrece una base suficiente para evaluar el desempeño del objetivo.

De tal manera que se sugiere como ejemplo el indicador: “Porcentaje de recursos humanos administrados”.

A partir de lo anterior, se recomienda definir indicadores para los niveles de Propósito y Fin en la MIR de cada Programa presupuestario relacionado con los recursos de FORTAMUN, con el propósito de permitir un monitoreo adecuado. Asimismo, se sugiere analizar los objetivos de cada nivel de desempeño en conjunto con sus indicadores, asegurando el cumplimiento de los criterios CREMAA establecidos por el CONAC.

Pregunta 7. Como parte del proceso de planeación y programación, los objetivos definidos a través de una categoría programática principalmente de un Programa presupuestario permiten constatar si ¿La MIR cumple con el requisito de evaluabilidad en su diseño?

Respuesta: Sí, Parcialmente.

Para validar la lógica horizontal de la MIR de los Programas presupuestarios asociados al FORTAMUN y derivados del PMD, se analizó la relación entre los medios de verificación y la información requerida para alimentar las variables de cada indicador en todos los niveles de desempeño de las MIR, este análisis tuvo como propósito determinar si la información disponible permite calcular los indicadores y evaluar si estos miden, de manera directa o indirecta, la contribución a los objetivos planteados. En este contexto, se revisó inicialmente la construcción de los indicadores para cada nivel de desempeño (tanto estratégicos como de gestión) y se verificó la existencia de Fichas Técnicas de Indicadores[17].

En este contexto, se constata que no se logra validar la evaluabilidad de los Programas presupuestarios asociados al PMD que utilizan recursos del FORTAMUN. Esto se debe a la ausencia de información sobre los indicadores en los niveles de Fin y Propósito del Programa “Fortalecimiento Institucional con Finanzas Sanas”, a diferencia del Programa en materia de Seguridad Pública, que sí cuenta con todos los indicadores necesarios.

Es importante destacar que la información utilizada para completar el Formato 5 de cada Programa se obtiene directamente de la MIR municipal vinculada al PMD.

Formato 5. Validación técnica de la evaluabilidad de los niveles estratégicos de la MIR del FORTAMUN a nivel Municipal Programa presupuestario

Objetivos del Resumen Narrativo*	Nombre del Indicador	Método de Cálculo	Variable 1	Medio de verificación				Variable 2	Medio de verificación			
				Nombre	Unidad administrativa que emite	Ubicación física o electrónica	Temporalidad de su publicación		Nombre	Unidad administrativa que emite	Ubicación física o electrónica	Temporalidad de su publicación
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.	Porcentaje del Informe de avances del Programa Municipal Seguridad para todos	(Informe de avance del Programa Municipal Seguridad para todos realizado/Informe de avance del Programa Municipal Seguridad para todos programado)*100	Informe de avance del Programa Municipal Seguridad para todos realizado	Informe de avance del Programa Municipal Seguridad para todos realizado	Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Querétaro	S/I	Anual	Informe de avance del Programa Municipal Seguridad para todos programado	Informe de avance del Programa Municipal Seguridad para todos realizado	Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Querétaro	S/I	Anual

[17] Con fundamento en los artículos 6, 7, 9, 54, 64, y 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG).

Objetivos del Resumen Narrativo*	Nombre del Indicador	Método de Cálculo	Variable 1	Medio de verificación				Variable 2	Medio de verificación			
				Nombre	Unidad administrativa que emite	Ubicación física o electrónica	Temporalidad de su publicación		Nombre	Unidad administrativa que emite	Ubicación física o electrónica	Temporalidad de su publicación
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.	Porcentaje de Acciones Integrales para la Seguridad Pública	(Número de Acciones Integrales para la Seguridad Públicas implementadas / Número de Acciones Integrales para la Seguridad Pública programadas)*100	Número de Acciones Integrales para la Seguridad Públicas implementadas	Reporte trimestral de Acciones Integrales para la Seguridad Pública implementadas	Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Querétaro	S/I	Trimestral	Número de Acciones Integrales para la Seguridad Pública programadas	Reporte trimestral de Acciones Integrales para la Seguridad Pública implementadas	Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Querétaro	S/I	Trimestral
Componente 1: Operación institucional para la prevención y atención de delitos fortalecida.	Porcentaje de acciones estratégicas ejecutadas	(Número de acciones estratégicas ejecutadas / número de acciones estratégicas programadas)*100	Número de acciones estratégicas ejecutadas	Reporte Trimestral de acciones estratégicas para la prevención y atención de delitos ejecutadas	Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Querétaro	S/I	Trimestral	Número de acciones estratégicas programadas	Reporte Trimestral de acciones estratégicas para la prevención y atención de delitos ejecutadas	Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Querétaro	S/I	Trimestral
Componente 2: Modelo de Desarrollo Policial del Municipio de Querétaro Fortalecido	Porcentaje de actividades integrales implementadas	(Cantidad de actividades integrales implementadas / cantidad de actividades integrales programadas)*100	Cantidad de actividades integrales implementadas	Reporte trimestral de actividades integrales implementadas	Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Querétaro	S/I	Trimestral	Cantidad de actividades integrales programadas	Reporte trimestral de actividades integrales implementadas	Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Querétaro	S/I	Trimestral
Componente 3: Infraestructura y equipamiento Tecnológico en materia de Seguridad Pública operando.	Porcentaje de estrategias específicas ejecutadas	(Cantidad de estrategias específicas ejecutadas / cantidad de estrategias específicas programadas)*100	Cantidad de estrategias específicas ejecutadas	Reporte trimestral de estrategias específicas ejecutadas	Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Querétaro	S/I	Trimestral	Cantidad de estrategias específicas programadas	Reporte trimestral de estrategias específicas ejecutadas	Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Querétaro	S/I	Trimestral

Objetivos del Resumen Narrativo*	Nombre del Indicador	Método de Cálculo	Variable 1	Medio de verificación				Variable 2	Medio de verificación			
				Nombre	Unidad administrativa que emite	Ubicación física o electrónica	Temporalidad de su publicación		Nombre	Unidad administrativa que emite	Ubicación física o electrónica	Temporalidad de su publicación
Componente 4: Actividades para la Vinculación Social y la Atención Ciudadana Ejecutadas.	Porcentaje de actividades para el fortalecimiento de la vinculación social y la atención ciudadana	(Cantidad de actividades ejecutadas / cantidad de actividades programadas)*100	Cantidad de actividades ejecutadas	Reporte trimestral de actividades ejecutadas	Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Querétaro	S/I	Trimestral	Cantidad de actividades programadas	Reporte trimestral de actividades ejecutadas	Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Querétaro	S/I	Trimestral
Actividad A1C1. Fortalecimiento de la operación del personal especializado para la atención a víctimas (3.2)	Porcentaje de publicación del Protocolo de Actuación para la Atención a Víctimas de Violencia Familiar y de Género	(Número de protocolos publicados / Número de Protocolos programados)*100	Número de protocolos publicados	Reporte trimestral de la publicación del Protocolo de Actuación para la Atención a Víctimas de Violencia Familiar y de Género	Dirección de Atención a Víctimas de Violencia Familiar y de Género	S/I	Trimestral	Número de Protocolos programados	Reporte trimestral de la publicación del Protocolo de Actuación para la Atención a Víctimas de Violencia Familiar y de Género	Dirección de Atención a Víctimas de Violencia Familiar y de Género	S/I	Trimestral
Actividad A2C1. Atención a las solicitudes ingresadas a la DAVVFG (3.2)	Porcentaje de solicitudes atendidas	(Cantidad de solicitudes de atención a víctimas de violencia Familiar y de Género atendidas / Cantidad de solicitudes de atención a víctimas de violencia Familiar y de Género recibidas)*100	Cantidad de solicitudes de atención a víctimas de violencia Familiar y de Género atendidas	Reporte trimestral de solicitudes de atención a víctimas de violencia familiar y de género	Dirección de Atención a Víctimas de Violencia Familiar y de Género	S/I	Trimestral	Cantidad de solicitudes de atención a víctimas de violencia Familiar y de Género recibidas	Reporte trimestral de solicitudes de atención a víctimas de violencia familiar y de género	Dirección de Atención a Víctimas de Violencia Familiar y de Género	S/I	Trimestral
Actividad A3C1. Ejecución del plan anual de operación policial	Porcentaje de fases del Plan de Operación Policial implementadas	(Número de fases del Plan de Operación Policial implementadas / Número de fases del Plan de Operación Policial programadas)*100	Número de fases del Plan de Operación Policial implementadas	Reporte de avance trimestral de las fases del Plan Anual de Operación Policial realizadas	Dirección de Guardia Municipal	S/I	Trimestral	Número de fases del Plan de Operación Policial programadas	Reporte de avance trimestral de las fases del Plan Anual de Operación Policial realizadas	Dirección de Guardia Municipal	S/I	Trimestral

Objetivos del Resumen Narrativo*	Nombre del Indicador	Método de Cálculo	Variable 1	Medio de verificación				Variable 2	Medio de verificación			
				Nombre	Unidad administrativa que emite	Ubicación física o electrónica	Temporalidad de su publicación		Nombre	Unidad administrativa que emite	Ubicación física o electrónica	Temporalidad de su publicación
Actividad A4C1. impartición de talleres y/o platicas informativas a la ciudadanía en materia de atención a víctimas (3.2)	Porcentaje de talleres y/o pláticas realizadas	(Número de talleres y/o pláticas impartidas / número de talleres y/o pláticas solicitadas)*100	Número de talleres y/o pláticas impartidas	Reporte trimestral de talleres y/o pláticas impartidas a la ciudadanía en materia de atención a víctimas y grupos vulnerables	Dirección de Atención a Víctimas de Violencia Familiar y de Género	S/I	Trimestral	Número de talleres y/o pláticas solicitadas	Reporte trimestral de talleres y/o pláticas impartidas a la ciudadanía en materia de atención a víctimas y grupos vulnerables	Dirección de Atención a Víctimas de Violencia Familiar y de Género	S/I	Trimestral
Actividad A5C1. Ejecución del plan anual de adquisiciones y contrataciones para el fortalecimiento de la operación policial	Porcentaje de las fases del Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones para el Fortalecimiento de la Operación Policial ejecutadas	(Cantidad de fases del Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones para el Fortalecimiento de la Operación Policial / Cantidad de fases del Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones para el Fortalecimiento de la Operación Policial programadas)*100	Cantidad de fases del Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones para el Fortalecimiento de la Operación Policial	Reporte trimestral de las fases del Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones para el Fortalecimiento de la Operación Policial ejecutadas	Dirección de Guardia Municipal	S/I	Trimestral	Cantidad de fases del Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones para el Fortalecimiento de la Operación Policial programadas	Reporte trimestral de las fases del Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones para el Fortalecimiento de la Operación Policial ejecutadas	Dirección de Guardia Municipal	S/I	Trimestral
Actividad A6C1. Acciones para la implementación del modelo de policía de proximidad (3.8)	Porcentaje de informes trimestrales de la implementación del Modelo de Policía de Proximidad presentados	(Cantidad de informes trimestrales de la implementación del Modelo de Policía de Proximidad presentados / Cantidad de informes trimestrales de la implementación del Modelo de Policía de Proximidad programados)*100	Cantidad de informes trimestrales de la implementación del Modelo de Policía de Proximidad presentados	Informe trimestral de la implementación del Modelo de Policía de Proximidad realizados	Dirección de Guardia Municipal	S/I	Trimestral	Cantidad de informes trimestrales de la implementación del Modelo de Policía de Proximidad programados	Informe trimestral de la implementación del Modelo de Policía de Proximidad realizados	Dirección de Guardia Municipal	S/I	Trimestral

Objetivos del Resumen Narrativo*	Nombre del Indicador	Método de Cálculo	Variable 1	Medio de verificación				Variable 2	Medio de verificación			
				Nombre	Unidad administrativa que emite	Ubicación física o electrónica	Temporalidad de su publicación		Nombre	Unidad administrativa que emite	Ubicación física o electrónica	Temporalidad de su publicación
Actividad A7C1. Impartición de pláticas informativas a la ciudadanía en materia de amenazas cibernéticas, protección de datos personales y redes sociales	Porcentaje de pláticas informativas en materia de amenazas cibernéticas, protección de datos personales y/o redes sociales realizadas	(Número de solicitudes atendidas / Número de solicitudes recibidas)*100	Número de solicitudes atendidas	Reporte trimestral de pláticas informativas en materia de amenazas cibernéticas, protección de datos personales y/o redes sociales realizadas	Dirección de Guardia Municipal	S/I	Trimestral	Número de solicitudes recibidas	Reporte trimestral de pláticas informativas en materia de amenazas cibernéticas, protección de datos personales y/o redes sociales realizadas	Dirección de Guardia Municipal	S/I	Trimestral
Actividad A8C1. Elaboración de productos de inteligencia para prevenir delitos cibernéticos	Porcentaje de productos de inteligencia desarrollados	(Cantidad de productos de inteligencia elaborados / Cantidad de productos de inteligencia programados)*100	Cantidad de productos de inteligencia elaborados	Reporte trimestral de productos de inteligencia elaborados	Dirección de Guardia Municipal	S/I	Trimestral	Cantidad de productos de inteligencia programados	Reporte trimestral de productos de inteligencia elaborados	Dirección de Guardia Municipal	S/I	Trimestral
Actividad A1C2. Aplicación de acciones integrales para la mejora de las condiciones laborales	Porcentaje de acciones para mejorar las condiciones laborales realizadas	(Número de acciones para mejorar las condiciones laborales realizadas / número de acciones para mejorar las condiciones laborales programadas)*100	Número de acciones para mejorar las condiciones laborales realizadas	Reporte trimestral de acciones para mejorar las condiciones laborales realizadas	Instituto Policial de Estudios Superiores	S/I	Trimestral	Número de acciones para mejorar las condiciones laborales programadas	Reporte trimestral de acciones para mejorar las condiciones laborales realizadas	Instituto Policial de Estudios Superiores	S/I	Trimestral
Actividad A2C2. Implementación del programa de formación inicial	Porcentaje de programas de formación inicial implementados	(Cantidad de programas de formación inicial ejecutados / Cantidad de programas de formación inicial programados)*100	Cantidad de programas de formación inicial ejecutados	Reporte trimestral de programas de formación inicial ejecutados	Instituto Policial de Estudios Superiores	S/I	Trimestral	Cantidad de programas de formación inicial programados	Reporte trimestral de programas de formación inicial ejecutados	Instituto Policial de Estudios Superiores	S/I	Trimestral

Objetivos del Resumen Narrativo*	Nombre del Indicador	Método de Cálculo	Variable 1	Medio de verificación				Variable 2	Medio de verificación			
				Nombre	Unidad administrativa que emite	Ubicación física o electrónica	Temporalidad de su publicación		Nombre	Unidad administrativa que emite	Ubicación física o electrónica	Temporalidad de su publicación
Actividad A3C2. Atención a las solicitudes del personal policial para asesoría jurídica y defensoría en materia administrativa	Porcentaje de asesorías jurídicas y defensas en materia administrativa a personal policial atendidas.	(Cantidad de asesorías jurídicas y defensas en materia administrativa atendidas / cantidad de asesorías jurídicas y defensas en materia administrativa a personal policial solicitadas)*100	Cantidad de asesorías jurídicas y defensas en materia administrativa atendidas	Reporte trimestral de asesorías jurídicas y defensas en materia administrativa a personal policial	Dirección Jurídica	S/I	Trimestral	Cantidad de asesorías jurídicas y defensas en materia administrativa a personal policial solicitadas	Reporte trimestral de asesorías jurídicas y defensas en materia administrativa a personal policial	Dirección Jurídica	S/I	Trimestral
Actividad A4C2. Realización de estrategias sustantivas para elevar el nivel educativo del personal policial hasta alcanzar estudios de nivel tipo superior (3.10)	Porcentaje de estrategias para elevar el nivel educativo del personal policial implementadas	(Número de estrategias para elevar el nivel educativo del personal policial implementadas / Número de estrategias para elevar el nivel educativo del personal policial programadas)*100	Número de estrategias para elevar el nivel educativo del personal policial implementadas	Reporte trimestral de estrategias implementadas	Instituto Policial de Estudios Superiores	S/I	Trimestral	Número de estrategias para elevar el nivel educativo del personal policial programadas	Reporte trimestral de estrategias implementadas	Instituto Policial de Estudios Superiores	S/I	Trimestral
Actividad A5C2. Implementación de acciones integrales para el fomento de la salud física del personal policial	Porcentaje de acciones integrales que favorezcan la salud física implementadas	(Número de acciones para la salud física implementadas / número de acciones para la salud física programadas)*100	Número de acciones para la salud física implementadas	Reporte trimestral de las acciones para la salud física implementadas	Instituto Policial de Estudios Superiores	S/I	Trimestral	Número de acciones para la salud física programadas	Reporte trimestral de las acciones para la salud física implementadas	Instituto Policial de Estudios Superiores	S/I	Trimestral
Actividad A6C2. Implementación de diplomados para la profesionalización del personal policial	Porcentaje de Diplomados al personal policial implementados	(Número de diplomados al personal policial implementados / número de diplomados al personal policial programados)*100	Número de diplomados al personal policial implementados	Reporte trimestral de Diplomados al personal policial en activo de la Secretaría de Seguridad Pública implementados	Instituto Policial de Estudios Superiores	S/I	Trimestral	Número de diplomados al personal policial programados	Reporte trimestral de Diplomados al personal policial en activo de la Secretaría de Seguridad Pública implementados	Instituto Policial de Estudios Superiores	S/I	Trimestral

Objetivos del Resumen Narrativo*	Nombre del Indicador	Método de Cálculo	Variable 1	Medio de verificación				Variable 2	Medio de verificación			
				Nombre	Unidad administrativa que emite	Ubicación física o electrónica	Temporalidad de su publicación		Nombre	Unidad administrativa que emite	Ubicación física o electrónica	Temporalidad de su publicación
Actividad A7C2. Aplicación de evaluaciones para la permanencia	Porcentaje de evaluaciones en competencias básicas y del desempeño realizadas	(Número de evaluaciones en competencias básicas y del desempeño realizadas / número de evaluaciones en competencias básicas y del desempeño programadas)*100	Número de evaluaciones en competencias básicas y del desempeño realizadas	Reporte trimestral de evaluaciones en competencias básicas y del desempeño realizadas	Instituto Policial de Estudios Superiores	S/I	Trimestral	Número de evaluaciones en competencias básicas y del desempeño programadas	Reporte trimestral de evaluaciones en competencias básicas y del desempeño realizadas	Instituto Policial de Estudios Superiores	S/I	Trimestral
Actividad A1C3. Operación optima de los sistemas y tecnologías de la información	Porcentaje de pólizas contratadas	(Cantidad de pólizas contratadas / Cantidad de pólizas programadas)*100	Cantidad de pólizas contratadas	Reporte trimestral de pólizas contratadas para las herramientas tecnológicas de la Secretaría de Seguridad Pública	Dirección de Informática	S/I	Trimestral	Cantidad de pólizas programadas	Reporte trimestral de pólizas contratadas para las herramientas tecnológicas de la Secretaría de Seguridad Pública	Dirección de Informática	S/I	Trimestral
Actividad A2C3. Robustecimiento de la red de video vigilancia	Porcentaje de herramientas tecnológicas de la red de video vigilancia adquiridas	(Cantidad de herramientas tecnológicas de la red de video vigilancia adquiridas / Cantidad de herramientas tecnológicas de la red de video vigilancia programadas)*100	Cantidad de herramientas tecnológicas de la red de video vigilancia adquiridas	Reporte trimestral de herramientas tecnológicas de la red de video vigilancia adquiridas	Dirección de Informática	S/I	Trimestral	Cantidad de herramientas tecnológicas de la red de video vigilancia programadas	Reporte trimestral de herramientas tecnológicas de la red de video vigilancia adquiridas	Dirección de Informática	S/I	Trimestral
Actividad A3C3. Ejecución de acciones de mantenimiento a equipo de radiocomunicación	Porcentaje de solicitudes de mantenimiento a equipo de radiocomunicación atendidas	(Cantidad de solicitudes de mantenimiento a equipo de radiocomunicación atendidas / Cantidad de solicitudes de mantenimiento a equipo de radiocomunicación solicitadas)*100	Cantidad de solicitudes de mantenimiento a equipo de radiocomunicación atendidas	Reporte trimestral de solicitudes de mantenimiento a equipos de radiocomunicación atendidas	Dirección de Informática	S/I	Trimestral	Cantidad de solicitudes de mantenimiento a equipo de radiocomunicación solicitadas	Reporte trimestral de solicitudes de mantenimiento a equipos de radiocomunicación atendidas	Dirección de Informática	S/I	Trimestral

Objetivos del Resumen Narrativo*	Nombre del Indicador	Método de Cálculo	Variable 1	Medio de verificación				Variable 2	Medio de verificación			
				Nombre	Unidad administrativa que emite	Ubicación física o electrónica	Temporalidad de su publicación		Nombre	Unidad administrativa que emite	Ubicación física o electrónica	Temporalidad de su publicación
Actividad A4C3. Creación de aplicaciones informáticas para la prevención del delito y la denuncia ciudadana (3.9)	Porcentaje de aplicaciones informáticas para la prevención del delito y la denuncia ciudadana desarrolladas	(Cantidad de aplicaciones informáticas para la prevención del delito y la denuncia ciudadana desarrolladas / cantidad de aplicaciones informáticas para la prevención del delito y la denuncia ciudadana programados)*100	Cantidad de aplicaciones informáticas para la prevención del delito y la denuncia ciudadana desarrolladas	Reporte trimestral de aplicaciones informáticas desarrolladas	Dirección de Informática	S/I	Trimestral	cantidad de aplicaciones informáticas para la prevención del delito y la denuncia ciudadana programados	Reporte trimestral de aplicaciones informáticas desarrolladas	Dirección de Informática	S/I	Trimestral
Actividad A5C3. Ejecución de un plan anual de adquisiciones de equipamiento tecnológico para la operación de la SSPMQ	Porcentaje de equipos tecnológicos para la SSPMQ adquiridos	(Cantidad de equipos tecnológicos adquiridos / Cantidad de equipos tecnológicos programados)*100	Cantidad de equipos tecnológicos adquiridos	Reporte trimestral de equipos tecnológicos adquiridos	Dirección de Informática	S/I	Trimestral	Cantidad de equipos tecnológicos programados	Reporte trimestral de equipos tecnológicos adquiridos	Dirección de Informática	S/I	Trimestral
Actividad A5C3. Ampliación del personal para una óptima operación del C4	Porcentaje de nuevos Prestadores de Servicios Profesionales contratados C-4	(Cantidad de nuevos Prestadores de Servicios Profesionales Contratados / Cantidad de nuevos Contratos de Prestadores de Servicios Profesionales proyectados)*100	Cantidad de nuevos Prestadores de Servicios Profesionales Contratados	Reporte trimestral de nuevos prestadores de servicios contratados	Dirección del Centro de Comando, Control, Comunicación y Computo	S/I	Trimestral	Cantidad de nuevos Contratos de Prestadores de Servicios Profesionales proyectados	Reporte trimestral de nuevos prestadores de servicios contratados	Dirección del Centro de Comando, Control, Comunicación y Computo	S/I	Trimestral
Actividad A1C4. Prestación de servicios de calidad para la atención ciudadana	Porcentaje del nivel de calidad en el servicio a la ciudadanía	(Porcentaje en la encuesta de satisfacción obtenido/ Porcentaje en la encuesta de satisfacción programado)*100	Porcentaje en la encuesta de satisfacción obtenido	Reporte trimestral del porcentaje obtenido en las encuestas aplicadas a la ciudadanía respecto a la calidad en el servicio	Secretaria de seguridad pública del municipio de Querétaro	S/I	Trimestral	Porcentaje en la encuesta de satisfacción programado	Reporte trimestral del porcentaje obtenido en las encuestas aplicadas a la ciudadanía respecto a la calidad en el servicio	Secretaria de seguridad pública del municipio de Querétaro	S/I	Trimestral

Objetivos del Resumen Narrativo*	Nombre del Indicador	Método de Cálculo	Variable 1	Medio de verificación				Variable 2	Medio de verificación			
				Nombre	Unidad administrativa que emite	Ubicación física o electrónica	Temporalidad de su publicación		Nombre	Unidad administrativa que emite	Ubicación física o electrónica	Temporalidad de su publicación
Actividad A2C4. Implementación de acciones de capacitación para las y los servidores públicos	Porcentaje de servidores públicos capacitados	(Cantidad de servidores públicos capacitados en temas especializados / Cantidad de servidores públicos capacitados en temas especializados programados)*100	Cantidad de servidores públicos capacitados en temas especializados	Reporte trimestral de servidores públicos capacitados en temas especializados	Secretaria de seguridad pública del municipio de Querétaro	S/I	Trimestral	Cantidad de servidores públicos capacitados en temas especializados programados	Reporte trimestral de servidores públicos capacitados en temas especializados	Secretaria de seguridad pública del municipio de Querétaro	S/I	Trimestral
Actividad A3C4. Implementación de actividades para la vinculación social y la atención ciudadana	Porcentaje de atención de los requerimientos de autoridades y peticiones de la ciudadanía	(Porcentaje de requerimientos de autoridades y peticiones de la ciudadanía atendidos/ Porcentaje de requerimientos de autoridades y peticiones de la ciudadanía ingresados) *100	Porcentaje de requerimientos de autoridades y peticiones de la ciudadanía atendidos	Reporte trimestral de atención a requerimientos de autoridades y peticiones de la ciudadanía	Dirección Jurídica	S/I	Trimestral	Porcentaje de requerimientos de autoridades y peticiones de la ciudadanía ingresados	Reporte trimestral de atención a requerimientos de autoridades y peticiones de la ciudadanía	Dirección Jurídica	S/I	Trimestral
Actividad A4C4. Fortalecimiento a las áreas destinadas para la atención ciudadana (3.7)	Porcentaje de acciones de mejora realizadas en el espacio de atención ciudadana	(Cantidad de acciones de mejora realizadas / Cantidad de acciones de mejora programadas)*100	Cantidad de acciones de mejora realizadas	Reporte trimestral de acción de mejora realizada a espacio destinado a la atención ciudadana	Dirección de Administración	S/I	Trimestral	Cantidad de acciones de mejora programadas	Reporte trimestral de acción de mejora realizada a espacio destinado a la atención ciudadana	Dirección de Administración	S/I	Trimestral

Objetivos del Resumen Narrativo*	Nombre del Indicador	Método de Cálculo	Variable 1	Medio de verificación				Variable 2	Medio de verificación			
				Nombre	Unidad administrativa que emite	Ubicación física o electrónica	Temporalidad de su publicación		Nombre	Unidad administrativa que emite	Ubicación física o electrónica	Temporalidad de su publicación
Actividad A5C4. Implementación de estrategias para la comunicación y vinculación social	Porcentaje de comunicados y campañas en medios digitales e impresos realizados	(Cantidad de comunicados y campañas en medios digitales e impresos sobre aspectos de seguridad pública realizados / Cantidad de comunicados y campañas en medios digitales e impresos sobre aspectos de seguridad publica programados)*100	Cantidad de comunicados y campañas en medios digitales e impresos sobre aspectos de seguridad pública realizados	Reporte trimestral de comunicados y campañas en medios digitales e impresos sobre aspectos de seguridad pública	Secretaria de seguridad pública del municipio de Querétaro	S/I	Trimestral	Cantidad de comunicados y campañas en medios digitales e impresos sobre aspectos de seguridad publica programados	Reporte trimestral de comunicados y campañas en medios digitales e impresos sobre aspectos de seguridad pública	Secretaria de seguridad pública del municipio de Querétaro	S/I	Trimestral
Actividad A6C4. Atención a las solicitudes de emisión de la constancia de no infracción	Porcentaje de Constancias de No Infracción entregadas	(Cantidad de Constancias de no infracción entregadas / Cantidad de Constancias de no infracción solicitadas)*100	Cantidad de Constancias de no infracción entregadas	Reporte Trimestral de Constancias de No Infracción entregadas	Secretaria de seguridad pública del municipio de Querétaro	S/I	Trimestral	Cantidad de Constancias de no infracción solicitadas	Reporte Trimestral de Constancias de No Infracción entregadas	Secretaria de seguridad pública del municipio de Querétaro	S/I	Trimestral

Fuente: Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) de los Programas presupuestarios financiados con el FORTAMUN. Evidencia de Gabinete.
*En caso de ser una Actividad Institucional o Proyecto de Inversión, sólo establecer el objetivo e indicadores con la estructura y diseño del mismo.
S/I: Sin Información.

Formato 5.1. Validación técnica de la evaluabilidad de los niveles estratégicos de la MIR del FORTAMUN a nivel Municipal Fortalecimiento Institucional con Finanzas Sanas

Objetivos del Resumen Narrativo*	Nombre del Indicador		Variable 1	Medio de verificación				Variable 2	Medio de verificación			
		Método de Cálculo		Nombre	Unidad administrativa que emite	Ubicación física o electrónica	Temporalidad de su publicación		Nombre	Unidad administrativa que emite	Ubicación física o electrónica	Temporalidad de su publicación
Fin:	**No se cuenta con información**											
Propósito:	**No se cuenta con información**											
Componente 1. Administración de Recursos Humanos Realizada	Porcentaje de puntos a lograr	(Total de puntos del perfil del clima organizacional obtenidos / Total de puntos del perfil del clima organizacional proyectados)*100	Total de puntos del perfil del clima organizacional obtenidos	Reporte de la encuesta de clima organizacional con resultados de variación del perfil	Dirección de Recursos Humanos	S/I	Trimestral	Total de puntos del perfil del clima organizacional proyectados	Reporte de la encuesta de clima organizacional con resultados de variación del perfil	Dirección de Recursos Humanos	S/I	Trimestral
Actividad 1. Realización eficiente de la Administración de Recursos Humanos	Porcentaje de nóminas debidamente pagadas	(Número de nóminas pagadas en tiempo y forma realizadas / Número total de nóminas para pago programadas)*100	Numero de nóminas pagadas en tiempo y forma realizadas	Reporte trimestral de pago de Nóminas	Dirección de Recursos Humanos	S/I	Trimestral	Número total de nóminas para pago programadas	Reporte trimestral de pago de Nóminas	Dirección de Recursos Humanos	S/I	Trimestral

Fuente: Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) de los Programas presupuestarios financiados con el FORTAMUN, y la Ficha Técnica y Evaluación por Indicador. Evidencia de Gabinete.
*En caso de ser una Actividad Institucional o Proyecto de Inversión, sólo establecer el objetivo e indicadores con la estructura y diseño del mismo.

En este contexto, es relevante señalar que se cumple con la lectura horizontal, la cual abarca las columnas de Fuentes de Información y Medios de Verificación, Indicadores y Resumen Narrativo, esta validación permite identificar con mayor claridad la información necesaria para las variables involucradas en el cálculo del indicador, lo que a su vez facilita la medición de los objetivos establecidos.

Sin embargo, es fundamental completar la estructura analítica de la MIR de los Programas presupuestarios, incorporando todos los niveles de desempeño (Fin, Propósito, Componente y Actividad), esto es indispensable para validar, en este análisis, el criterio de evaluabilidad, es decir, la coherencia de la lógica horizontal.

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

Tema 2. Gestión Operativa

QUERÉTARO CON FUTURO

Pregunta 8. Las actividades o procesos de gestión asociados al uso, destino, ejercicio y resultados del FORTAMUN ¿están documentadas a través de un instrumento de control interno, tales como un manual de procedimientos o lineamientos de operación, identificándose las articulaciones entre los actores involucrados?

Respuesta: Sí.

La finalidad del FORTAMUN es "Contribuir a la satisfacción de sus requerimientos, dando prioridad al cumplimiento de sus obligaciones financieras, al pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua y a la atención de las necesidades directamente vinculadas con la seguridad pública de sus habitantes"[18]; por lo que el Municipio de Querétaro da cumplimiento a lo señalado en la normatividad aplicable y contribuye a la finalidad del Fondo a nivel federal, por lo que los recursos se destinaron principalmente a financiar proyectos y acciones en materia de Seguridad Pública.

En congruencia a lo anterior, la evidencia muestra que se cuenta con manuales referentes a la administración de los recursos financieros, y de presupuestación, cuyo propósito es identificar y vincular el proceso que se lleva a cabo para la administración, ejercicio y control de recursos financieros, de acuerdo con su naturaleza y normatividad aplicable.

En el siguiente formato se describen los procesos que se realizan para la administración de los recursos del Fondo en el Municipio de Querétaro:

Formato 6. Procesos de gestión sobre el uso, destino, ejercicio y resultados del FORTAMUN a nivel Municipal

Secuencia	Proceso	Subprocesos/tareas	Responsable
1	Proceso para la Planeación Administrativa del Fondo	Es responsabilidad de la Dependencia Ejecutora y/o Promotora informar mediante oficio a la Dirección, sobre los fondos gestionados no contemplados en el Presupuesto de Egresos vigente, así como de aquellos que al término de la gestión cuenten con la autorización para su ejercicio expedita por el ente público competente, para su ejecución por el Municipio, así como también, señalar el origen de los recursos, la aplicación de los mismos y la normativa aplicable que rige al fondo.	Dependencia Ejecutora y/o Promotora
2		Será competencia del Jefe de Departamento de Contabilidad de Obra y Proyectos de la Dirección de Egresos verificar la normativa municipal complementaria aplicable en materia financiera de los fondos recibidos por el Municipio para la ejecución de Obras y Acciones. La normativa derivada de las Reglas de Operación, Lineamientos específicos, convenios, circulares, y documentación análoga necesaria para la ejecución de un programa o proyecto con cargo a un fondo federal o estatal será atendida exclusivamente por la dependencia promotora y/o ejecutora.	Jefe de Departamento de Contabilidad de Obra y Proyectos de la Dirección de Egresos
3		El Departamento notificará vía oficio la apertura de la cuenta bancaria previamente gestionada, siendo responsabilidad de la Dependencia Ejecutora y/o Promotora solicitante informar a cualquier otra Dependencia que requiera del conocimiento de dicha cuenta, con la finalidad de realizar los trámites administrativos que le competan para la gestión y fiscalización de los fondos.	Departamento de Contabilidad
4		El departamento notificará, a la Dependencia Ejecutora por el medio más expedito posible el monto y fecha de las ministraciones recibidas en la cuenta aperturada así como, los productos financieros mensuales que generen la cuenta bancaria, para los efectos conducentes.	Departamento de Contabilidad

[18] Artículo 37 de la Ley de Coordinación Fiscal.

Secuencia	Proceso	Subprocesos/tareas	Responsable
5	Proceso de Presupuestación de Fondos	En esta etapa del Ciclo Presupuestario se determinan las asignaciones presupuestarias y los procedimientos correspondientes para el ejercicio del gasto de los fondos, realizado por las Dependencias Ejecutoras y/o Promotoras.	Departamento de Presupuesto de la Secretaría de Finanzas
6	Fondos derivados de Aportaciones Federales	Una vez aprobado el Presupuesto de Egresos del Municipio de Querétaro, el Departamento de Presupuesto de la Dirección, procederá a asignar la partida presupuestal respectiva a cada fondo. Y en el caso de que el Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro a través de su publicación en el periódico oficial del Gobierno del Estado de Querétaro, establezca posibles variaciones y determinación definitiva de los montos a percibir por aportaciones, el Departamento de Presupuesto de la Dirección de Egresos, procederá a realizar las modificaciones correspondientes al presupuesto del ejercicio fiscal que corresponda.	Departamento de Presupuesto de la Secretaría de Finanzas
7	Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN)	Los recursos del fondo de portaciones FORTAMUN, serán destinados en términos de lo dispuesto en la Ley de Coordinación Fiscal con base en las necesidades prioritarias del Municipio en rubros de gastos conforme al artículo 37 de la Ley de Coordinación Fiscal; cuando existan economías y productos financieros, la Dependencia Ejecutora podrá solicitar mediante oficio a la Secretaría la resignación de recursos, única y exclusivamente para los rubros de gasto establecidos en la citada ley.	Departamento de Presupuesto de la Secretaría de Finanzas
8	Lineamientos Específicos para el Ejercicio y Control del Presupuesto FORTAMUN (documento municipal)	Los recursos provenientes de la fuente de financiamiento FORTAMUN son asignados a la Secretaría de Seguridad Pública Municipal para su aplicación.	Departamento de Presupuesto de la Secretaría de Finanzas

Fuente: Manual para la Administración de los Recursos Federales, Estatales y Municipales, Asignados para la Ejecución de Obras y Acciones Municipales.

El análisis del Formato 6 mencionado revela que encuentran definíos los procesos de gestión y planeación de los recursos financieros del FORTAMUN, ya que en dicho Manual se describen las atribuciones para su gestión, operación y seguimiento de sus indicadores.

Por otro lado, en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) de los Programas presupuestarios “Seguridad para Todos” y “Fortalecimiento Institucional con Finanzas Sanas”, no se detalla ni se establece claramente la relación entre los procesos definidos en los manuales mencionados y las Actividades o Componentes reflejados en la matriz, esto se debe a que dichos manuales se enfocan únicamente en la solicitud y administración de los recursos financieros, según las necesidades de las dependencias, para complementar fondos y llevar a cabo proyectos o acciones dentro del marco normativo del fondo.

En cuanto a la contribución financiera, la documentación disponible incluye reportes financieros que evidencian el ejercicio de los recursos del FORTAMUN en estos programas, principalmente en la implementación de acciones y proyectos relacionados con la Seguridad Pública, así como en el pago de nómina.

Pregunta 9. De acuerdo con los procesos internos y externos de operación del FORTAMUN ¿Existe congruencia entre la normatividad aplicable federal y el Manual de procedimientos o lineamientos de operación a nivel Municipal?

Respuesta: Sí.

De acuerdo a la información de gabinete proporcionada, es posible identificar que los recursos del FORTAMUN se ejercieron de conformidad con la normatividad aplicable, la cual estipula su destino.[19]

De lo anterior, con la finalidad de verificar la congruencia entre los criterios de operación, fueron analizados los instrumentos de control interno descritos en el Formato 7, tales como: el Manual para la Administración de los Recursos Federales, Estatales y Municipales, Asignados para la Ejecución de Obras y Acciones Municipales[20], y el "Manual de Presupuesto"[21].

Formato 7. Congruencia entre los criterios de operación externos e internos del FORTAMUN

Ley de Coordinación Fiscal	Manual de procedimiento o lineamientos de operación del FORTAMUN en el Municipio
Artículo 37.- 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 y a la atención de las necesidades directamente vinculadas con la seguridad pública de sus habitantes.	Manual para la Administración de los Recursos Federales, Estatales y Municipales, Asignados para la Ejecución de Obras y Acciones Municipales. Manual de Presupuesto

Fuente: Lineamientos del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social, Manual para la Administración de los Recursos Federales, Estatales y Municipales, Asignados para la Ejecución de Obras y Acciones Municipales y Manual de Presupuesto y Ley de Coordinación Fiscal.

Se confirma la existencia de congruencia entre los instrumentos de control interno y la normativa vigente aplicable al FORTAMUN. Esto se refleja en el uso de los recursos destinados a proyectos y acciones en materia de Seguridad Pública, así como al pago de nómina del personal, en estricto cumplimiento con los lineamientos establecidos, dichos recursos han sido implementados de manera alineada con los objetivos y metas planteados en los Programas presupuestarios incluidos en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) vinculada al Plan Municipal de Desarrollo (PMD).

En este sentido, los programas "Seguridad para Todos" y "Fortalecimiento Institucional con Finanzas Sanas" destacan por su adecuada estructuración, permitiendo la ejecución de acciones estratégicas que fortalecen las capacidades municipales en el ámbito de la seguridad y la administración de recursos,

[19] Ley de Coordinación Fiscal, artículo 37.
[20] Municipio de Querétaro. Manual para la Administración de los Recursos Federales, Estatales y de Coparticipación Municipal. Evidencia de Gabinete.
[21] Manual de Presupuesto. Evidencia de Gabinete.

esto no solo garantiza el cumplimiento de los principios normativos, sino que también contribuye al logro de objetivos específicos del FORTAMUN, como mejorar la calidad de vida de los habitantes mediante una administración eficiente y transparente de los recursos financieros asignados.

Pregunta 10. ¿Los recursos del Fondo se transfieren en tiempo y forma al Ente Público responsable del FORTAMUN?

Respuesta: Sí.

Con información del "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)"[22], se identifican las cantidades y fechas de distribución correspondientes al FORTAMUN, para el Estado de Querétaro.

Tabla 3. Calendarización y Distribución de los Recursos del FORTAMUN de la Federación al Estado de Querétaro

Mes	Cantidad
Enero	$179,521,824
Febrero	$179,521,824
Marzo	$179,521,824
Abril	$179,521,824
Mayo	$179,521,824
Junio	$179,521,824
Julio	$179,521,824
Agosto	$179,521,824
Septiembre	$179,521,824
Octubre	$179,521,824
Noviembre	$179,521,824
Diciembre	$179,521,827
Total	**$ 2,154,261,891**

Por su parte en el Acuerdo por el que se da a conocer a los 18 municipios del Estado de Querétaro la distribución y calendarización para la ministración durante el ejercicio fiscal 2023 de los recursos correspondientes al FORTAMUN del Ramo General 33 aportaciones federales para entidades federativas y municipios.[23], se hace de la siguiente manera:

[22] 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. Obtenido de: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5674889&fecha=19/12/2022#gsc.tab=0

[23] Acuerdo por el que se da a conocer a los 18 municipios del Estado de Querétaro la distribución y calendarización para la ministración durante el ejercicio fiscal 2023 de los recursos correspondientes al FORTAMUN del Ramo General 33 aportaciones federales para entidades federativas y municipios. Extraído del link: https://lasombradearteaga.segobqueretaro.gob.mx/getfile.php?p1=20230106-01.pdf

Tabla 4. Calendarización y Distribución de los Recursos del FORTAMUN del Estado de Querétaro al Municipio de Querétaro

Mes	Cantidad
Enero	$79,569,563
Febrero	$79,569,563
Marzo	$79,569,563
Abril	$79,569,563
Mayo	$79,569,563
Junio	$79,569,563
Julio	$79,569,563
Agosto	$79,569,563
Septiembre	$79,569,563
Octubre	$79,569,563
Noviembre	$79,569,563
Diciembre	$79,569,552
Total	**$954,834,745**

La información recibida por parte de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Estado de Querétaro, hace constar que los recursos del Fondo se entregaron en tiempo y forma al Ente Ejecutor, con respecto a lo estipulado en los acuerdos antes mencionados; mismos que se apegan a la Ley de Coordinación Fiscal, en donde se señala que: *"las entidades federativas enterarán al* Ente Ejecutor *local del gasto, el presupuesto que le corresponda en un máximo de cinco días hábiles, una vez recibida la ministración correspondiente de cada uno de los Fondos*"[24].

[24] Ley de Coordinación Fiscal, Artículo 48.

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

Tema 3. Gestión Evaluativa

QUERÉTARO CON FUTURO

Pregunta 11. ¿Cuáles son los sistemas de información, seguimiento y monitoreo que el Ente Público responsable del FORTAMUN utiliza para reportar la información de resultados sobre el destino y ejercicio de los recursos públicos?

Respuesta:

De acuerdo a la normatividad aplicable al FORTAMUN, en el artículo 48 de la Ley de Coordinación Fiscal describe que *"Los Estados y el Distrito Federal enviarán al Ejecutivo Federal, por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, informes sobre el ejercicio y destino de los recursos de los Fondos de Aportaciones Federales a que se refiere este Capítulo."* Para tal efecto, el Ente Público que ejerce los recursos del Fondo, así como el Municipio debe emitir reportes trimestrales respecto a la ministración de los recursos.

Los Lineamientos para informar sobre los recursos federales transferidos a las entidades federativas, municipios y demarcaciones territoriales del Distrito Federal, y de operación de los recursos del Ramo General 33,[25] capítulo II Información, establecen que se deberá reportar a través del sistema del formato único, sección IV reporte de información sobre los resultados y su evaluación décimo cuarto, último párrafo se cita que las Dependencias y Entidades, así como las entidades federativas, municipios y demarcaciones territoriales, deberán observar las disposiciones establecidas en los lineamientos que en materia de revisión, actualización, calendarización y seguimiento de la MIR emita la Secretaría (SHCP), así como en los Lineamientos para la Evaluación; y en el décimo sexto, en donde se expresa lo siguiente, "el evaluador al que hace referencia el artículo 110 de la Ley, podrá consultar el SRFT y obtener los reportes de la información correspondiente al seguimiento trimestral de las MIR, previa solicitud de acceso a la UED a través de la entidad federativa que corresponda".

En cuanto al cumplimiento a la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria en su artículo 85 se describe que los recursos financieros transferidos están sujetos a:

- *Fracción II. Las entidades federativas enviarán al Ejecutivo Federal, de conformidad con los lineamientos y mediante el sistema de información establecido para tal fin por la Secretaría, informes sobre el ejercicio, destino y los resultados obtenidos, respecto de los recursos federales que les sean transferidos. (…)*

  (…) Para los efectos de esta fracción, las entidades federativas y, por conducto de éstas, los municipios y las demarcaciones territoriales del Distrito Federal, remitirán al Ejecutivo Federal la información consolidada a más tardar a los 20 días naturales posteriores a la terminación de cada trimestre del ejercicio fiscal.

Las entidades federativas, los municipios y las demarcaciones territoriales del Distrito Federal, publicarán los informes a que se refiere esta fracción en los órganos locales oficiales de difusión y los pondrán a disposición del público en general a través de sus respectivas páginas electrónicas de Internet o de

[25] Diario Oficial de la Federación. Lineamientos para informar sobre los recursos federales transferidos a las entidades federativas, municipios y demarcaciones territoriales del Distrito Federal, y de operación de los recursos del Ramo General 33. 24 de abril del 2013.

otros medios locales de difusión, a más tardar a los 5 días hábiles posteriores a la fecha señalada en el párrafo anterior.

De igual manera en la misma normativa, de acuerdo a la información y transparencia en al artículo 107 frac. I (…) *Los informes trimestrales incluirán información sobre los ingresos obtenidos y la ejecución del Presupuesto de Egresos, así como sobre la situación económica y las finanzas públicas del ejercicio, conforme a lo previsto en esta Ley y el Reglamento. Asimismo, incluirán los principales indicadores sobre los resultados y avances de los programas y proyectos en el cumplimiento de los objetivos y metas y de su impacto social, con el objeto de facilitar su evaluación en los términos a que se refieren los artículos 110 y 111 de esta Ley.*

Los ejecutores de gasto serán responsables de remitir oportunamente a la Secretaría, la información que corresponda para la debida integración de los informes trimestrales, cuya metodología permitirá hacer comparaciones consistentes durante el ejercicio fiscal y entre varios ejercicios fiscales.

En cuanto a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Querétaro en sus articulo 66 y 67, se describe lo relacionado a la información a la que están obligados a publicar en sus portales de transparencia, así como también los requerimientos mínimos que debe presentar cada reporte o información publicada.

A partir de lo anterior, se confirma la existencia de sistemas de información robustos y funcionales, diseñados específicamente para garantizar el seguimiento y monitoreo de los recursos financieros del Fondo, dichos sistemas no solo permiten la supervisión eficiente de los recursos, sino que también aseguran el cumplimiento de las disposiciones del marco normativo vigente, el cual exige la generación y difusión periódica de información relevante.

Además, se dispone de evidencia tangible de esta gestión, reflejada en los portales de transparencia y rendición de cuentas del Municipio de Querétaro, estos portales se han consolidado como herramientas clave para garantizar la accesibilidad y claridad de la información, alineándose con las normativas estatales aplicables, en lo referente a este enfoque no solo refuerza la transparencia administrativa, sino que también promueve la confianza ciudadana al facilitar el acceso público a los datos relacionados con el uso de los recursos y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, fortaleciendo así los procesos de rendición de cuentas en todos los niveles de gobierno.

Dichos portales son:

- Portal de Transparencia del Municipio de Querétaro, con el cual posible identificar lo relativo a los requerimientos municipales en general.

  https://municipiodequeretaro.gob.mx/transparencia-mq/

- Portal de Transparencia Fiscal del Municipio de Querétaro, en el cual se identifica desde el marco regulatorio, el tema de rendición de cuentas, las estadísticas fiscales, Evaluación de Resultados, entre otros temas relacionados.

https://portalfiscal.municipiodequeretaro.gob.mx/rendicion_de_cuentas.php

- Portal CONAC del Municipio de Querétaro, en este portal es posible identificar lo referente a la Cuenta Pública, la normatividad referente a la transparencia, Lineamientos CONAC, entre otros rubros.

  https://portalfiscal.municipiodequeretaro.gob.mx/CONAC/informes_shcp.php

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

Tema 4. Eficacia

QUERÉTARO CON FUTURO

Pregunta 12. ¿En cuales rubros se aplicaron los recursos del FORTAMUN y cuántos proyectos fueron llevados a cabo en el periodo 2020 - 2023?

Respuesta:

Derivado del análisis de los Informes sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública del Sistema de Recursos Federales Transferidos de la SHCP para los ejercicios fiscales 2020, 2021, 2022 y 2023 respecto al Municipio de Querétaro[26], fue completada la información requerida en el Formato 8 para conocer los rubros de asignación de los proyectos financiados con recursos del FORTAMUN:

Formato 8. Destino del recurso del FORTAMUN 2020 - 2023

PROYECTOS MUNICIPALES FINANCIADOS CON RECURSOS DEL FORTAMUN EN EL AÑO 2020			
PROYECTOS PRIORITARIOS	AVANCE FÍSICO		% DE AVANCE FINANCIERO
	Unidad de medida	% de Avance acumulado	
Cumplimiento de obligaciones financieras	N/A	N/A	N/A
Pago de derechos y aprovechamiento por concepto de agua	N/A	N/A	N/A
Descargas de aguas residuales	N/A	N/A	N/A
Modernización de los sistemas de recaudación	N/A	N/A	N/A
Mantenimiento de infraestructura y atención de necesidades de Seguridad Pública	Equipamiento, piezas y mobiliario	100%	100%
OTROS PROYECTOS	Unidad de medida	% Avance acumulado	% Avance $
Protección Civil	N/A	N/A	N/A
Urbanización e imagen urbana	N/A	N/A	N/A
Mantenimiento	N/A	N/A	N/A
Deporte	N/A	N/A	N/A
Educación	N/A	N/A	N/A
Alumbrado y electrificación	N/A	N/A	N/A
Comunicación	N/A	N/A	N/A
Proyectos ejecutivos	N/A	N/A	N/A
Adquisiciones	N/A	N/A	N/A
Otros	N/A	N/A	N/A
PROYECTOS MUNICIPALES FINANCIADOS CON RECURSOS DEL FORTAMUN EN EL AÑO 2021			
PROYECTOS PRIORITARIOS	AVANCE FÍSICO		% DE AVANCE FINANCIERO
	Unidad de medida	% de Avance acumulado	
Cumplimiento de obligaciones financieras	N/A	N/A	N/A

[26] Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). Sistema de Recursos Federales Transferidos (SRFT). Informes sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública 2020, 2021, 2022 y 2023. Destino del Gasto: https://www.finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/es/Finanzas_Publicas/Informes_al_Congreso_de_la_Union.

Pago de derechos y aprovechamiento por concepto de agua	N/A	N/A	N/A
Descargas de aguas residuales	N/A	N/A	N/A
Modernización de los sistemas de recaudación	N/A	N/A	N/A
Mantenimiento de infraestructura y atención de necesidades de Seguridad Pública	Mobiliario, Equipo de Cómputo y Tecnologías, Equipamiento Policiaco.	100%	100%
OTROS PROYECTOS	**Unidad de medida**	**% Avance acumulado**	**% Avance $**
Protección Civil	N/A	N/A	N/A
Urbanización e imagen urbana	N/A	N/A	N/A
Mantenimiento	N/A	N/A	N/A
Deporte	N/A	N/A	N/A
Educación	N/A	N/A	N/A
Alumbrado y electrificación	N/A	N/A	N/A
Comunicación	N/A	N/A	N/A
Proyectos ejecutivos	N/A	N/A	N/A
Adquisiciones	N/A	N/A	N/A
Otros	N/A	N/A	N/A
PROYECTOS MUNICIPALES FINANCIADOS CON RECURSOS DEL FORTAMUN EN EL AÑO 2022			
PROYECTOS PRIORITARIOS	**AVANCE FÍSICO**		**% DE AVANCE FINANCIERO**
	Unidad de medida	**% de Avance acumulado**	
Cumplimiento de obligaciones financieras	N/A	N/A	N/A
Pago de derechos y aprovechamiento por concepto de agua	N/A	N/A	N/A
Descargas de aguas residuales	N/A	N/A	N/A
Modernización de los sistemas de recaudación	N/A	N/A	N/A
Mantenimiento de infraestructura y atención de necesidades de Seguridad Pública	Programa de Adquisiciones. Equipo de Cómputo y Tecnologías, Patrullas Equipadas.	100%	100%
OTROS PROYECTOS	**Unidad de medida**	**% Avance acumulado**	**% Avance $**
Protección Civil	N/A	N/A	N/A
Urbanización e imagen urbana	N/A	N/A	N/A
Mantenimiento	N/A	N/A	N/A
Deporte	N/A	N/A	N/A
Educación	N/A	N/A	N/A
Alumbrado y electrificación	N/A	N/A	N/A
Comunicación	N/A	N/A	N/A

Proyectos ejecutivos	N/A	N/A	N/A
Adquisiciones	N/A	N/A	N/A
Otros	N/A	N/A	N/A
PROYECTOS MUNICIPALES FINANCIADOS CON RECURSOS DEL FORTAMUN EN EL AÑO 2023			
PROYECTOS PRIORITARIOS	**AVANCE FÍSICO**		**% DE AVANCE FINANCIERO**
	Unidad de medida	**% de Avance acumulado**	
Cumplimiento de obligaciones financieras	N/A	N/A	N/A
Pago de derechos y aprovechamiento por concepto de agua	Agua	0.09%	0.09%
Descargas de aguas residuales	N/A	N/A	N/A
Modernización de los sistemas de recaudación	N/A	N/A	N/A
Mantenimiento de infraestructura y atención de necesidades de Seguridad Pública	Edificación no habitacional, Equipo de cómputo y de tecnologías de la información, Vehículos y Equipo Terrestre.	99.9%	99.9%
OTROS PROYECTOS	**Unidad de medida**	**% Avance acumulado**	**% Avance $**
Protección Civil	N/A	N/A	N/A
Urbanización e imagen urbana	N/A	N/A	N/A
Mantenimiento	N/A	N/A	N/A
Deporte	N/A	N/A	N/A
Educación	N/A	N/A	N/A
Alumbrado y electrificación	N/A	N/A	N/A
Comunicación	N/A	N/A	N/A
Proyectos ejecutivos	N/A	N/A	N/A
Adquisiciones	N/A	N/A	N/A
Otros	N/A	N/A	N/A

Fuente: Información obtenida de los Informes sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública (Destino del Gasto) de los ejercicios 2020, 2021, 2022 y 2023. Información de Gabinete.
*N/A: No Aplica.

Respecto a lo anterior, se identifica que entre el 2020 y 2023 los recursos financieros del Fondo se destinaron principalmente a proyectos prioritarios relacionados con acciones y proyectos en materia de Seguridad Pública, esta asignación demuestra una alineación directa con los objetivos establecidos en las normativas que rigen el uso del FORTAMUN, ya que dichas iniciativas cumplen con su naturaleza y finalidad, centrada en fortalecer la capacidad institucional de los municipios para brindar servicios esenciales respecto a la seguridad de sus habitantes.

El uso de los recursos en proyectos de Seguridad Pública no solo evidencia el cumplimiento de las disposiciones normativas, sino que también refleja una estrategia focalizada en atender una de las principales demandas sociales: la seguridad, dichos proyectos pueden incluir actividades como la mejora de infraestructura, adquisición de equipo, capacitación del personal, y fortalecimiento de las capacidades operativas de las instituciones encargadas de la seguridad pública.

Por lo tanto, la gestión de los recursos del FORTAMUN durante este periodo no solo asegura el cumplimiento normativo, sino que también demuestra un enfoque estratégico para maximizar el impacto social y fortalecer la gobernanza local.

Pregunta 13. ¿Los indicadores de resultados de la MIR Federal y Municipal utilizados para evaluar la aplicación del recurso del FORTAMUN cumplieron con las metas comprometidas en el periodo 2020-2023?

Respuesta: Sí.

Respecto al ámbito federal, en los Informes Definitivos sobre el Ejercicio, Destino y Resultados de los Recursos Federales Transferidos a las Entidades Federativas y Municipios, en específico la Carpeta Indicadores[27] y la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) Federal del FORTAMUN[28], se identifican los indicadores de desempeño y los resultados, los cuales fueron analizados en el siguiente Formato:

Formato 9. Análisis de resultados de la MIR Federal del FORTAMUN 2020 - 2023

Nivel de objetivo	Objetivo de resultados	Nombre del Indicador	Meta programada 2020	Meta alcanzada 2020	Variación porcentual
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	Índice de Aplicación Prioritaria de Recursos	621,939,986.00	622,580,113.00	100.1
Propósito	Los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México presentan finanzas públicas fortalecidas	Índice de Dependencia Financiera	0.22	0.12	54.54
Componente 1	Recursos federales para los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México transferidos	Porcentaje de avance en las metas	100	100	100
Actividad	Aplicación de los recursos federales transferidos a los municipios y a las demarcaciones territoriales, en los destinos de gasto establecidos en la Ley de Coordinación Fiscal.	Índice en el Ejercicio de Recursos	621,939,986.00	622,580,113.00	100 .1
Nivel de objetivo	**Objetivo de resultados**	**Nombre del Indicador**	**Meta programada 2021**	**Meta alcanzada 2021**	**Variación porcentual**
Propósito	Los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México presentan finanzas públicas fortalecidas	Índice de Dependencia Financiera	0.235	0.163	69.36

[27] Informe definitivo y trimestral sobre el Ejercicio, Destino y Resultados de los Recursos Federales Transferidos a las Entidades Federativas y Municipios. Carpeta Indicadores, 2020, 2021, 2022 y 2023. Véase también: https://www.finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/es/Finanzas_Publicas/Informes_al_Congreso_de_la_Union.

[28] 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.

Componente 1	Recursos federales aplicados en los rubros de gasto establecidos en la Ley de Coordinación Fiscal	Índice de Aplicación Prioritaria de Recursos	633,139,269.00	635,207,303.60	100.32
Componente 2	Recursos federales para los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México transferidos	Porcentaje de recursos FORTAMUN recibidos por municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México	633,139,269.00	633,139,269.00	100
Actividad	Dar seguimiento al ejercicio de los recursos del FORTAMUN	Índice en el Ejercicio de Recursos	633,139,269.00	635,207,303.60	100.32
Nivel de objetivo	**Objetivo de resultados**	**Nombre del Indicador**	**Meta programada 2022**	**Meta alcanzada 2022**	**Variación porcentual**
Propósito	Los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México presentan finanzas públicas fortalecidas	Índice de Dependencia Financiera	0.26	0.18	69.23
Componente 1	Recursos federales aplicados en los rubros de gasto establecidos en la Ley de Coordinación Fiscal	Índice de Aplicación Prioritaria de Recursos	798,074,369.00	807,393,749.00	101.17
Componente 2	Recursos federales para los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México transferidos	Porcentaje de recursos FORTAMUN recibidos por municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México	798,074,369.00	798,074,369.00	100
Actividad	Dar seguimiento al ejercicio de los recursos del FORTAMUN	Índice en el Ejercicio de Recursos	798,074,369.00	807,393,749.00	101.17
Nivel de objetivo	**Objetivo de resultados**	**Nombre del Indicador**	**Meta programada 2023**	**Meta alcanzada 2023**	**Variación porcentual**
Propósito	Los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México presentan finanzas públicas fortalecidas	Índice de Dependencia Financiera	0.18109	0.14706	81.21
Componente 1	Recursos federales aplicados en los rubros de gasto establecidos en la Ley de Coordinación Fiscal	Índice de Aplicación Prioritaria de Recursos	100	100	100.00

Componente 2	Recursos federales para los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México transferidos	Porcentaje de recursos FORTAMUN recibidos por municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México	100	100	100.00
Actividad	Dar seguimiento al ejercicio de los recursos del FORTAMUN	Índice en el Ejercicio de Recursos	100	100.74	100.74

Fuente: Informes Definitivos sobre el Ejercicio, Destino y Resultados de los Recursos Federales Transferidos a las Entidades Federativas y Municipios, en específico la Carpeta Indicadores. SRFT 2020, 2021, 2022 y 2023.

De lo anterior, se identifica lo siguiente:

- Para el ejercicio fiscal 2020 se reporta el indicador de Fin, el cual reporta un cumplimiento del 100.1% no obstante, no es posible comparar dicho resultado con otros ejercicios del periodo analizado ya que sólo se reportan avance de indicadores a nivel de Propósito, Componente y Actividades.
- A nivel de Propósito, es posible identificar que, para cada uno de los ejercicios fiscales analizados del periodo, cumplen con la meta programada, ya que el indicador es de tendencia descendente, por lo que el resultado esperado es el valor programado o menos lo cual se refleja en dichos indicadores, aunque para el ejercicio 2023 el resultado es más acertado a una correcta programación.
- Respecto a los resultados de los indicadores a nivel de Componente, así como de Actividades para cada uno de los ejercicios fiscales evaluados, es posible identificar que cumplieron con la meta programada, ya que reportan un avance del 100% y para unos casos algunas décimas más (Ver Formato 9).

Respecto al seguimiento de los indicadores del desempeño de la MIR vinculada al PMD[29], donde se visualiza el Programa presupuestario “Seguridad para Todos”, se obtiene la siguiente información para completar el Formato 9a:

[29] Secretaría de Finanzas. Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) de los Programas presupuestarios financiados con el FORTAMUN. Evidencia de Gabinete.

Formato 9a. Análisis de resultados de la MIR Municipal del FORTAMUN 2020 - 2023

Nivel de objetivo (Fin, Propósito, Componente)	Objetivo de resultados	Nombre del Indicador	Meta programada 2020	Meta alcanzada 2020	Variación porcentual
Componente	Servicio Profesional de Carrera Policial Fortalecido	Porcentaje de acciones estratégicas implementadas	3	3.88	125
Componente	Combate Frontal al Delito realizado	Porcentaje de acciones estratégicas para el combate y atención al delito realizadas	5	5.7	114
Componente	Infraestructura Física y Tecnológica en materia de Seguridad Pública fortalecida.	Porcentaje de herramientas tecnológicas con necesidad de actualización en la secretaria de seguridad pública	653	653	100
Componente	Atención y Vinculación Ciudadana en Materia de Seguridad Pública desarrollada	Porcentaje de actividades para la atención y vinculación ciudadana implementadas	4	5	125
Nivel de objetivo (Fin, Propósito, Componente)	**Objetivo de resultados**	**Nombre del Indicador**	**Meta programada 2021**	**Meta alcanzada 2021**	**Variación porcentual**
Componente	Servicio Profesional de Carrera Policial Fortalecido	Porcentaje de acciones estratégicas implementadas	4	4.37	109.25
Componente	Combate Frontal al Delito realizado	Porcentaje de acciones estratégicas para el combate y atención al delito realizadas	8	8.25	103.13
Componente	Infraestructura Física y Tecnológica en materia de Seguridad Pública fortalecida.	Porcentaje de herramientas tecnológicas con necesidad de actualización en la secretaria de seguridad pública	262	262	100
Componente	Atención y Vinculación Ciudadana en Materia de Seguridad Pública desarrollada	Porcentaje de actividades para la atención y vinculación ciudadana implementadas	5	5.02	100.4
Nivel de objetivo (Fin, Propósito, Componente)	**Objetivo de resultados**	**Nombre del Indicador**	**Meta programada 2022**	**Meta alcanzada 2022**	**Variación porcentual**
Componente	Operación institucional para la prevención y atención de delitos fortalecida.	Porcentaje de acciones estratégicas ejecutadas	7	7	100

Componente	Modelo de Desarrollo Policial del Municipio de Querétaro Fortalecido	Porcentaje de actividades integrales implementadas	5	5	100
Componente	Infraestructura y equipamiento Tecnológico en materia de Seguridad Pública operando.	Porcentaje de estrategias específicas ejecutadas	6	5.99	99.83
Componente	Actividades para la Vinculación Social y la Atención Ciudadana Ejecutadas.	Porcentaje de actividades para el fortalecimiento de la vinculación social y la atención ciudadana.	5	4.71	94.2
Nivel de objetivo (Fin, Propósito, Componente)	**Objetivo de resultados**	**Nombre del Indicador**	**Meta programada 2023**	**Meta alcanzada 2023**	**Variación porcentual**
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.	Porcentaje del Informe de avances del Programa Municipal Seguridad para todos	1	-	-
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.	Porcentaje de Acciones Integrales para la Seguridad Pública	6	-	-
Componente	Operación institucional para la prevención y atención de delitos fortalecida.	Porcentaje de acciones estratégicas ejecutadas	8	8	100

Componente	Modelo de Desarrollo Policial del Municipio de Querétaro Fortalecido	Porcentaje de actividades integrales implementadas	7	7	100
Componente	Infraestructura y equipamiento Tecnológico en materia de Seguridad Pública operando.	Porcentaje de estrategias específicas ejecutadas	6	6	100
Componente	Actividades para la Vinculación Social y la Atención Ciudadana Ejecutadas.	Porcentaje de actividades para el fortalecimiento de la vinculación social y la atención ciudadana	6	6	100

Fuente: Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa presupuestario "3 Seguridad para Todos", así como las Fichas Técnicas, información obtenida de: https://portalfiscal.municipiodequeretaro.gob.mx/dist-assets/pdf/b5/5.1/5.1.1/2023/03_seguridad_para_todos_2023_4T.pdf

De lo anterior se apreció lo siguiente:

- En los ejercicios fiscales 2020 y el 2021 el Programa presupuestario es denominado "Seguros Todos", por lo que algunos indicadores no son iguales para los ejercicios 2022 y 2023.
- No se identifican los indicadores y por lo tanto las metas a nivel de Propósito ni de Fin en los ejercicios fiscales 2020, 2021 y 2022.
- No se cuenta con información respecto al seguimiento de las metas definidas a nivel de Fin y de Propósito del ejercicio fiscal 2023.
- Las metas de los indicadores a nivel de Componente del Programa presupuestario "Seguridad para Todos" correspondiente al ejercicio 2023 reportan un cumplimiento del 100%.
- Las metas de los demás ejercicios analizados (2020, 2021 y 2022) reportan un cumplimiento aceptable, ya que en las fichas técnicas de indicadores las identifican con una semaforización "verde"[30].

[30] Información obtenida del Portal de Transparencia, Evaluación de Resultados, link: https://portalfiscal.municipiodequeretaro.gob.mx/evalucacion_de_resultados.php

Pregunta 14. ¿Cuál es el comportamiento de los recursos del Fondo que se evalúa en el período 2020-2023?

Respuesta:

Los recursos del FORTAMUN permiten a los gobiernos locales atender sus requerimientos, dando prioridad al establecimiento de acciones para el cumplimiento de sus obligaciones financieras, el pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua, descargas de aguas residuales, además la aplicación de dichos recursos permiten que los municipios modernicen los sistemas de recaudación local, poder dar mantenimiento a la infraestructura y atender las necesidades vinculadas a la seguridad pública, fortaleciendo consigo las capacidades técnicas del municipio y el bienestar de su población.

Por lo anterior, el gobierno municipal de Querétaro, a través del SRFT, registró oportunamente los cuatro trimestres de los reportes del ejercicio y destino de los recursos del FORTAMUN en el periodo de 2020 a 2023, dando cumplimiento con los artículos 85 y 107 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria[31] (LFPRH) y los Lineamientos para Informar Sobre los Recursos Federales Transferidos y el Ramo General 33[32].

En ese sentido, se analizan los informes definitivos del SRFT de 2020 a 2023[33] sobre el comportamiento que han tenido los recursos del Fondo en estos cuatro años bajo los momentos contables del autorizado (aprobado), modificado, devengado y pagado. De esta manera, se observa que bajo el momento contable del pagado hubo una variación porcentual nominal de 2.03% del año 2021 respecto a 2020, en tanto que para el año 2022 con relación al 2021 la variación fue de 27.0%. Finalmente, para 2022 con relación al 2023 se presentó una variación de 19.24%.

Ahora bien, en cuanto a la variación porcentual nominal entre el autorizado (aprobado) y el modificado para cada uno de los años analizados, en 2020 se mostró una variación de 0.10%, por su parte en 2021 se presentó una variación de 0.33%, en 2022 correspondió a una disminución de 1.08%, mientras que en 2023 se presentó una variación de 20.53%, cabe destacar que los aumentos presentados en los cuatro ejercicios fiscales analizados se debió a la contemplación de rendimientos financieros generados.

[31] 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
[32] 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
[33] 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

Formato 11. Comportamiento de los recursos del FORTAMUN en el período 2020-2023 municipio de Querétaro

Ejercicio Fiscal Analizado	Autorizado	Modificado	Recaudado (Ministrado)			Devengado	Ejercido
			Nominal	Real	% de variación		
2023	$954,834,745,.00	$961,910,260.61	$961,910,260.61	$740,948,919.52	13.20%	$961,910,260.61	$961,910,260.61
2022	$798,074,369.00	$806,732,890.84	$806,732,890.84	$654,552,668.24	19.67%	$806,732,890.84	$806,732,890.84
2021	$633,139,269.00	$635,207,303.60	$635,207,303.60	$546,944,201.74	-3.08%	$635,207,303.60	$635,207,303.60
2020	$621,939,986.00	$622,580,112.78	$622,580,112.78	$564,179,808.23	N/A	$622,580,112.78	$622,580,112.78

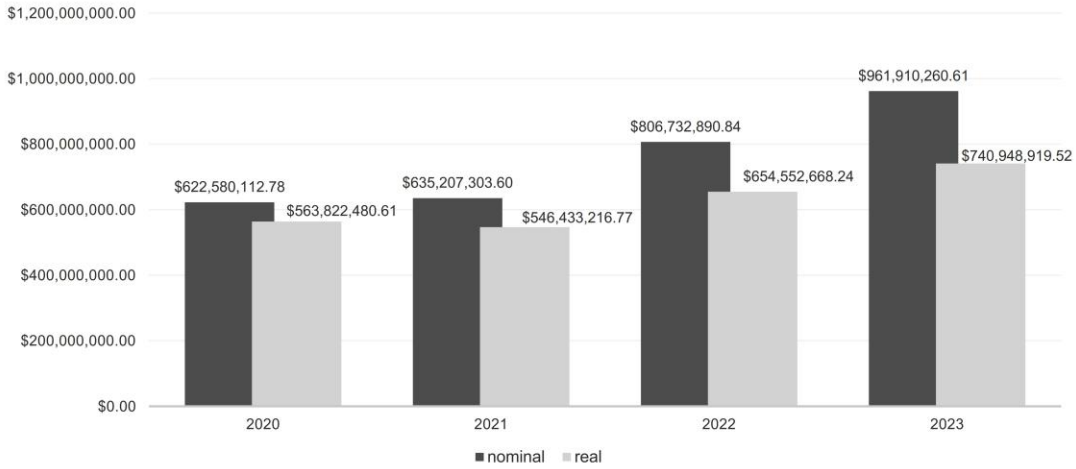
Fuente: Informes Definitivos sobre el Ejercicio, Destino y Resultados de los Recursos Federales Transferidos a las Entidades Federativas y Municipios, carpeta Ejercicio del Gasto (2020 - 2023), y el deflactor del PIB base 2018.

Por otro lado, resulta oportuno realizar el comparativo de la evolución presupuestaria con cifras nominales y reales que permitan observar, el comportamiento de los recursos una vez considerados los deflactores del Producto Interno Bruto (PIB) año base 2018. En este sentido, en el Formato 11 se puede observar que en 2021 se presentó una variación porcentual real negativa de -3.08% en comparación con 2020 en el recurso ministrado. Por su parte, en 2022 se presentó una variación porcentual en términos reales de 19.67% en comparación con 2021. Finalmente, en 2023 se mostró una variación real de 13.20% en comparación con 2022.

Como se observa, en el periodo de 2022 a 2023 hubo un aumento en cuanto a la ministración de los recursos del FORTAMUN en términos reales, lo cual sin duda permite al gobierno de Querétaro planificar un mayor número de acciones para el fortalecimiento de sus finanzas públicas y el bienestar de la población.

En la Figura 1 se observa que el presupuesto del FORTAMUN durante los ejercicios fiscales 2020, 2022 y 2023 se presentó un aumento en términos nominales y reales, mientras que en el año 2021 si bien se presentó un aumento en términos nominales en comparación con el año 2020 en términos reales se mostró una disminución, de esta manera, el ejercicio fiscal 2022 fue el año que mostro un mayor crecimiento tanto en términos nominales como reales en comparación con los tres años restantes analizados.

Figura 1. Presupuesto FORTAMUN nominal y real 2020-2023



Fuente: Elaborado por INDETEC con información de los informes definitivos 2020, 2021, 2022 y 2023 sobre el ejercicio, destino y resultados de los recursos Federales Transferidos. SHCP.

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

Tema 5. Eficiencia

QUERÉTARO CON FUTURO

Pregunta 15. ¿Cuál es el Gasto Esperado de acuerdo con las Metas Logradas?

RESPUESTA:

De acuerdo con los datos presentados en el Informe de Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Económica correspondiente al año fiscal 2023, se informa que los recursos ejercidos del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal 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.).

Además, con base en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) federal 2023 del Fondo, se identificaron cuatro metas establecidas, las cuales fueron cumplidas en su totalidad, por lo tanto, el gasto ejecutado se alinea perfectamente con el monto esperado en función de las metas alcanzadas, que asciende a $961,910,260.61 (novecientos sesenta y un millones novecientos diez mil doscientos sesenta pesos con 61/100 M.N.), en este sentido, es posible concluir que refleja una eficiente planeación y por lo tanto una correcta ejecución de los recursos asignados conforme a los objetivos establecidos.

$$Gasto\ esperado\ de\ acuerdo\ a\ las\ Metas\ Logradas = \frac{Gasto\ Pagado \times Metas\ Logradas\ en\ el\ SRFT}{Metas\ Programadas\ en\ el\ SRFT}$$

$$Gasto\ esperado\ de\ acuerdo\ a\ las\ Metas\ Logradas = \frac{\$961{,}910{,}260.61 \times 4}{4}$$

$$Gasto\ esperado\ de\ acuerdo\ a\ las\ Metas\ Logradas = \$961{,}910{,}260.61$$

Pregunta 16. Calcular la frontera de posibilidades de producción, la frontera eficiente y la eficiencia técnica del Ente Público que ejecuta los recursos del Fondo 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 (DEA, por sus siglas en inglés), fue necesario calcular los puntos de Eficiencia para cada ejercicio fiscal entre 2020 y 2023 relativos al FORTAMUN. Dichos puntos vienen dados por las coordenadas con la intersección en la Frontera Eficiente.

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 FORTAMUN, el cálculo de la Eficiencia Técnica (relativa) se realizó con un input correspondiente al recurso ejecutado del Gasto Federalizado del Fondo para el estado de Querétaro durante el periodo del 2020 al 2023, y dos outputs correspondientes a la cantidad de acciones ejecutados en los rubros de “Gasto de Inversión” en donde se incluyen las adquisiciones realizadas por parte de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal de Querétaro; así como en el rubro de “Gasto corriente”, que representan el output 1 y el output 2 respectivamente.

En ese sentido y luego del análisis, se identifica que los ejercicios fiscales 2020 y el 2022 se ejercieron los recursos con la finalidad de realizar 7 acciones en el rubro de “Gasto de Inversión” (2020) tomando en cuenta los recursos financieros en términos reales para el periodo de análisis y 26 acciones en el rubro de “Gasto Corriente” lo cual se identifica que es una de las cantidades altas reportada en dicho rubro durante el periodo de análisis, optimizando los recursos destinados (2022). Si bien en total se ejercieron en ambos años las menores cantidades de acciones sumando ambos rubros, se destaca la cantidad de presupuesto ejercido en términos reales, en donde fueron optimizados con la finalidad de cumplir con el objetivo del Fondo y cumplimiento del ejercicio del gasto.

Con respecto al ejercicio fiscal 2021, se observa que se alcanzó una Eficiencia Técnica del 79.05% , esto debido principalmente por la relación entre la cantidad de acciones ejecutados en ambos rubros analizados y a los recursos que disminuyeron ligeramente en términos reales con respecto al año anterior, además; gráficamente se puede observar que su línea de tendencia sí cruza la Frontera Eficiente, pero el cruce se origina fuera de la recta de los años eficientes, lo que propicia que dadas las condiciones actuales, no es posible lograr el máximo de eficiencia ya que, el punto correspondiente al 2021 se encuentra por encima de la FPP, por lo que se tienen que implementar mejoras tecnológicas o estrategias internas para que se pueda alcanzar el máximo de eficiencia en este punto.

Durante 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. Gráficamente se observa que su punto eficiente cruza por encima de la Frontera Eficiente y, dadas las condiciones actuales, no es posible lograr la eficiencia modificando su operación, ya que, la intersección se da justo en la Frontera Eficiente pero el punto 23 se encuentra por arriba de la FPP, por lo cual se obtuvo dicho resultado en la eficiencia relativa.

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

Tema 6. Mejora de la Gestión

QUERÉTARO CON FUTURO

Pregunta 17: ¿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*"[34].

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[35] (ejercicio de recursos 2022) donde a través del informe de evaluación se definieron 2 recomendaciones (ver Formato 14).

[34] 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.
[35] 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	Verificar y en su caso corregir los indicadores definidos en la MIR municipal del Programa presupuestario en materia de Seguridad Pública en donde incurren los recursos del FORTAMUN-DF, con el objeto de que todos cumplan con los criterios CREMAA emitidos por el CONAC.	Sí	No	Se concretará para la evaluación del 2025.
2	Completar la información referente a los indicadores de desempeño en los niveles de Propósito y Fin en la MIR de los Programas presupuestarios financiados con recursos del FORTAMUN-DF, con el objeto de alcanzar la lectura lógica horizontal de su diseño y cumplir con el criterio de evaluabilidad.	Sí	No	Se concretará para la evaluación del 2025.

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

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 2 recomendaciones emitidas en el informe de evaluación, señalando la Secretaría de Finanzas en el mencionado formato que se concretará su implementación en la evaluación del año 2025.

Pregunta 18. ¿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 17, las 2 recomendaciones emitidas en la evaluación del año 2023 fueron consideradas como ASM, señalando que serán concretadas durante el ejercicio fiscal 2025.

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	Verificar y en su caso corregir los indicadores definidos en la MIR municipal del Programa presupuestario en materia de Seguridad Pública en donde incurren los recursos del FORTAMUN-DF, con el objeto de que todos cumplan con los criterios CREMAA emitidos por el CONAC.	Sí	Sí	Sí	N/A	Sí	N/A
2	Completar la información referente a los indicadores de desempeño en los niveles de Propósito y Fin en la MIR de los Programas presupuestarios financiados con recursos del FORTAMUN-DF, con el objeto de alcanzar la lectura lógica horizontal de su diseño y cumplir con el criterio de evaluabilidad.	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, Secretaría de Finanzas.

Por su parte, como se observa en el Formato 15 existe una congruencia entre la recomendación y la definición del ASM, asimismo, la redacción de los ASM se encuentra en términos de un compromiso, finalmente, ambos ASM son relevantes para el logro de los objetivos de los Programas presupuestarios evaluados y financiados con recursos del FORTAMUN.

Pregunta 19. ¿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, se establece que 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 2 recomendaciones emitidas en el proceso de evaluación del ejercicio fiscal 2023 y las cuales fueron consideradas como ASM por la Secretaría de Finanzas del municipio de Querétaro, se menciona que las mismas serán implementadas durante el ejercicio fiscal 2025, en consecuencia, las actividades, fechas de conclusión y si la actividad se concluyó en la fecha programada no aplica tal como se muestra en el Formato 16.

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
Verificar y en su caso corregir los indicadores definidos en la MIR municipal del Programa presupuestario en materia de Seguridad Pública en donde incurren los recursos del FORTAMUN-DF, con el objeto de que todos cumplan con los criterios CREMAA emitidos por el CONAC.	N/A	N/A	N/A	N/A
Completar la información referente a los indicadores de desempeño en los niveles de Propósito y Fin en la MIR de los Programas presupuestarios financiados con recursos del FORTAMUN-DF, con el objeto de alcanzar la lectura lógica horizontal de su diseño y cumplir con el criterio de evaluabilidad.	N/A	N/A	N/A	N/A

Fuente: Formato sobre la Valoración y Definición de los ASM resultantes de las evaluaciones año 2023, 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 el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal FORTAMUN del Ramo General 33

Ejercicio Fiscal 2023

Conclusiones

QUERÉTARO CON FUTURO

I. Institucionalidad.

La Secretaría de Seguridad Pública Municipal es el ente público responsable del FORTAMUN, y cuenta con un Programa Municipal de Seguridad Pública 2021-2024 como instrumento de planeación estratégica como directriz de la política pública en materia de seguridad, este Programa cumple con los requisitos de planeación estratégica, ya que se basa en un diagnóstico situacional detallado y un análisis FODA, además de emplear la metodología del Marco Lógico para garantizar una planificación más estructurada; asimismo, define objetivos institucionales a mediano y largo plazo, alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, y establece indicadores específicos para medir resultados e impactos.

Por su parte, cuenta con el diagnóstico situacional donde se identifican las principales problemáticas que afectan al Municipio de Querétaro, entre las cuales destacan los delitos patrimoniales, que representan el 59.78% de los crímenes cometidos en la región, y riesgos como la escasa participación ciudadana y el abandono de espacios públicos; lo anterior, son parte de la justificación e intervención de las acciones estratégicas, que aseguran la entrega de los bienes y/o servicios entregados a la ciudadanía.

El Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024 del Municipio de Querétaro está alineado a los objetivos de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) Federal del FORTAMUN, a través de fortalecer las finanzas públicas municipales y priorizar la seguridad pública; los cuales se vinculan de manera directa con los siguientes Programas derivados del instrumento de planeación, que son: Programa 3 “Seguridad para Todos” y el Programa 4 “Municipio con Justicia y Paz”, estos programas incluyen estrategias como la promoción de una policía capacitada y cercana, y la implementación de acciones preventivas para garantizar la tranquilidad y la paz social, entre otras. Por tanto, a nivel local, el Municipio ha definido objetivos claros que se alinean con el Propósito y Componentes de la MIR Federal del FORTAMUN, a través de optimizar la administración de recursos públicos para lograr una gestión eficiente y transparente, así como garantizar entornos seguros para los ciudadanos a través de la prevención del delito y la promoción de la participación ciudadana.

La viabilidad y coherencia de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) de los Programas son también aspectos relevantes, dado que se valida la lógica vertical de la MIR, al tener las Actividades necesarias y suficientes para producir y entregar los Componentes, y con ello cumplir con el Propósito y Fin; sin embargo, algunos indicadores presentan deficiencias en su claridad y relevancia, como el “Porcentaje del Informe de avances del Programa Municipal de Seguridad para Todos”, el cual resulta ambiguo y no refleja adecuadamente la esencia del objetivo a medir de acuerdo con los criterios CREMAA (Claro, Relevante, Económico, Monitoreable, Adecuado y con Aportación Marginal, en caso de aplicar) establecidos por el CONAC, así como la ausencia de indicadores en los niveles de Fin y Propósito para medir los resultados e impactos del Programa.

II. Gestión Operativa.

En la gestión operativa del FORTAMUN, se constató que las Actividades y procesos asociados al uso, destino, ejercicio y resultados del Fondo están documentados mediante instrumentos de control

interno, como manuales de procedimientos y lineamientos de operación, tales como el Manual para la Administración de los Recursos Federales, Estatales y Municipales, que detalla los procesos relacionados con la planeación, presupuestación y control de los recursos del FORTAMUN. Lo anterior, genera un esquema estructurado de procesos, donde se definen tareas específicas como la planeación administrativa, la apertura de cuentas bancarias y la asignación presupuestal, entre otras.

En relación con la congruencia entre la normativa federal y los manuales municipales, se observa que los controles internos están alineados con la Ley de Coordinación Fiscal (LCF) y las directrices establecidas para el ejercicio de los recursos del FORTAMUN.

Asimismo, se verificó que los recursos del Fondo son transferidos en tiempo y forma al Ente Público responsable, conforme a lo estipulado en el Acuerdo de distribución y calendarización para el ejercicio fiscal 2023 que publica el Gobierno Federal y por consiguiente el Gobierno del Estado; en este sentido, las cantidades destinadas al Municipio de Querétaro son distribuidas mensualmente, lo que permite el uso oportuno en proyectos y acciones estratégicas.

III. Gestión Evaluativa.

Para la gestión evaluativa del FORTAMUN se observa que, el Ente Público responsable utiliza sistemas de información, seguimiento y monitoreo diseñados para cumplir con la transparencia y rendición de cuentas sobre el ejercicio, destino y resultados de la aplicación de los recursos públicos. De acuerdo con el artículo 48 de la Ley de Coordinación Fiscal, los Estados y municipios deben enviar informes trimestrales al Ejecutivo Federal a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), estos informes incluyen información consolidada sobre la ministración de recursos, el destino, el ejercicio y los resultados obtenidos, por tanto, se observa que el Municipio de Querétaro publica esta información dentro de los plazos establecidos, garantizando su disponibilidad para el público en general.

Asimismo, la normatividad aplicable, como los Lineamientos para informar sobre los recursos federales transferidos y la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, detalla que los municipios deben reportar indicadores clave sobre avances y resultados, facilitando el seguimiento y evaluación; además, los informes incluyen datos sobre ingresos, ejecución presupuestal, situación financiera y avances físicos.

Por su parte, en el ámbito Estatal, la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Querétaro obliga a publicar información relevante en los portales oficiales, donde el Municipio de Querétaro ha implementado diversos portales especializados para tal encomienda, entre ellos:

- Portal de Transparencia Municipal: Presenta información general sobre la gestión municipal.
- Portal de Transparencia Fiscal: Incluye datos sobre rendición de cuentas, estadísticas fiscales y evaluación de resultados.
- Portal CONAC: Proporciona detalles sobre la cuenta pública y normatividad en transparencia.

IV. Eficacia.

Durante el periodo 2020-2023, los recursos del FORTAMUN en el municipio de Querétaro se destinaron prioritariamente a proyectos relacionados con la seguridad pública, estas acciones incluyeron la adquisición de patrullas, tecnologías de la información, equipamiento policial y mantenimiento de infraestructura; asimismo, de manera consistente, los avances registrados alcanzaron un 100% en términos físico y financieros, lo que demuestra una implementación alineada con las disposiciones normativas.

Además, los indicadores establecidos en la MIR Federal y Municipal reflejan un cumplimiento satisfactorio de las metas programadas durante el periodo analizado. En particular, se logró un cumplimiento del 100% en la mayoría de los indicadores a nivel de Componentes y Actividades; asimismo, los resultados muestran que, aunque en ejercicios iniciales como 2020 no se reportaron todas las metas a nivel de Fin y Propósito, los ejercicios posteriores (2023), evidenciaron una mejora en la programación y el seguimiento de las metas de los objetivos, consolidando así una gestión más efectiva de los recursos.

Por su parte, el análisis del comportamiento de los recursos muestra que, a pesar de una disminución real en 2021, el Fondo presentó incrementos significativos en 2022 y 2023, tanto en términos reales como nominales, este crecimiento permitió al municipio de Querétaro ejecutar un mayor número de acciones estratégicas y proyectos prioritarios, por tanto, la gestión de los recursos cumplió con los lineamientos normativos establecidos, garantizando transparencia y eficiencia en el uso, destino, ejercicio y resultados del FORTAMUN.

V. Eficiencia.

Durante el análisis del FORTAMUN en el municipio de Querétaro para el periodo 2020-2023, se identificaron logros significativos en términos de gasto esperado y eficiencia técnica, dado que, de acuerdo con el Informe de Situación Económica y las Finanzas Públicas del año fiscal 2023, el presupuesto ejecutado ascendió a $961,910,260.61, monto que se alineó perfectamente con las metas programadas en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) Federal y Municipal.

En términos de eficiencia técnica, se aplicó el método del Análisis Envolvente de Datos (DEA) para evaluar la relación entre los recursos ejecutados y las acciones logradas en los rubros de gasto de inversión y gasto corriente; en 2023, se logró un 59.72% de eficiencia técnica, con un aumento en el presupuesto ejecutado y en el número de acciones en comparación con 2022.

VI. Mejora de la Gestión.

En la mejora de la gestión para el municipio de Querétaro, se destaca que las recomendaciones derivadas de los informes de evaluación 2023 donde se evaluó el ejercicio fiscal 2022 fueron clasificadas y atendidas conforme a lo establecido en el Mecanismo para el seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM), el mecanismo incluye el uso de formatos específicos, como el FM-790200-001 y el FM-790200-002, que permiten la valoración, definición y seguimiento de las recomendaciones emitidas. En particular, durante el ejercicio fiscal 2023, se dio el seguimiento a dos recomendaciones

relacionadas con los indicadores de la MIR municipal, consideradas como ASM, de lo cual se especificó que su implementación se concretará en 2025, por tanto, no se definieron actividades de seguimiento ni resultados esperados.

Conclusión General

Los resultados relacionados con la gestión institucional durante el ejercicio fiscal 2023 son satisfactorios, respaldados por la existencia de documentos clave como el Programa Estratégico Institucional, además se observa un diagnóstico situacional, la definición de objetivos y metas a mediano y largo plazo, así como metas e indicadores, a través de los Programas “Seguridad para Todos” y “Municipio con Justicia y Paz” con sus respectivas Matrices de Indicadores para Resultados. Además, los Manuales de Procedimientos y documentos normativos establecen directrices claras para la administración y ejercicio de los recursos del FORTAMUN.

Asimismo, la emisión de reportes financieros y de avance en los indicadores de desempeño cumple con los lineamientos requeridos, y su publicación en los portales de transparencia del municipio de Querétaro asegura la accesibilidad y el cumplimiento normativo. Durante los cuatro ejercicios fiscales analizados (2020-2023), los recursos se invirtieron prioritariamente en proyectos de seguridad pública, logrando un avance físico-financiero del 100%.

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

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 el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal FORTAMUN del Ramo General 33

Ejercicio Fiscal 2023

Anexo DEA

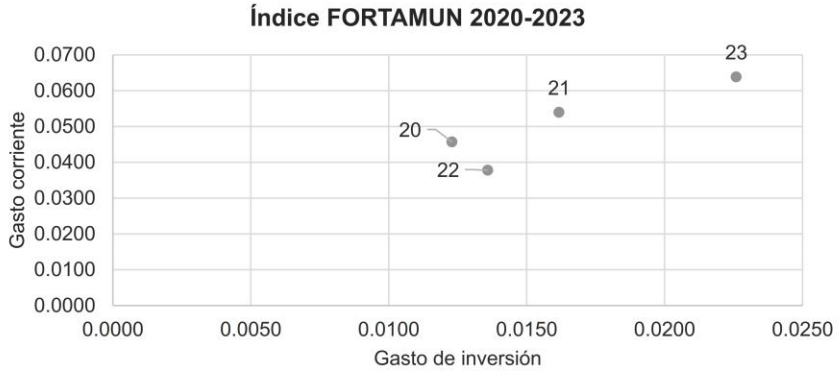
QUERÉTARO CON FUTURO

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 FORTAMUN para el municipio de Querétaro durante el periodo del 2020 al 2023, de acuerdo con la cantidad de acciones ejecutados en los rubros de Gasto Corriente y, Gasto de Inversión, tal como se muestra a continuación.

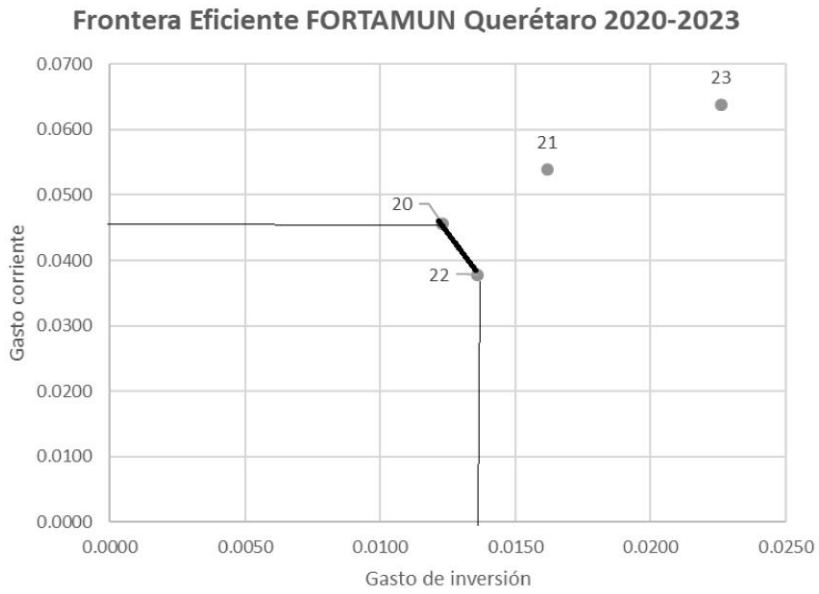
	Input		output 1	output 2
Año	Recurso ministrado precios corrientes	Recurso ministrado precios constantes	Rubros	
			Gasto de inversión (Adquisiciones SSPM)	Gasto corriente
2020	$ 622,580,112.78	$ 569,416,593.79	7	26
2021	635,207,303.60	556,442,837.53	9	30
2022	806,732,890.84	662,200,235.92	9	25
2023	961,910,260.61	752,184,597.52	17	48

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 bajo 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
20	$ 622.58	$ 569.42	0.0123	0.0457
21	635.21	556.44	0.0162	0.0539
22	806.73	662.20	0.0136	0.0378
23	961.91	752.18	0.0226	0.0638



2. Se unirán los puntos en donde resultó tener una Eficiencia Técnica, que se conocerá como la frontera eficiente (índices más bajos 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:

$$ET_X = \frac{(Punto\ de\ origen)(Punto\ orignal)}{(Punto\ de\ Origen)(Punto\ que\ se\ pretende\ alcanzar)} = \frac{O21'}{O21} \qquad \textbf{1)}$$

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 20 al punto 22, con la siguiente fórmula:

$$m = \frac{Y_2 - Y_1}{X_2 - X_1} \qquad \textbf{2)}$$

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

Recta 20, 22 = 20 (0.0123, 0.0457) 22 (0.0136, 0.0378)

$$m = \frac{0.0378 - 0.0457}{0.0136 - 0.0123} = -\frac{0.0079}{0.0013} = -6.0769$$

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

$$(Y - Y_1) = m(X - X_1) \quad \textbf{3)}$$

Sustituyendo los valores.

$$(Y - 0.0457) = -6.0769(X - 0.0123)$$
$$Y - 0.0457 = -6.0769X + 0.0747$$
$$Y = -6.0769X + 0.0747 + 0.0457$$
$$Y = 0.1204 - 6.0769X$$

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 encima 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 (0.0162, 0.0539)

$$m = \frac{0.0539 - 0}{0.0162 - 0} = \frac{0.0539}{0.0162} = 3.3272$$

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

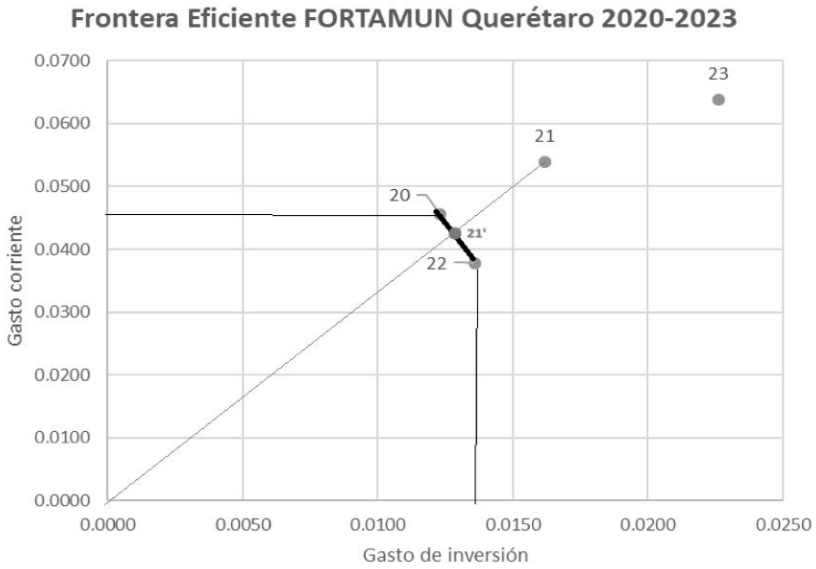
$$(Y - 0) = 3.3272(X - 0)$$
$$Y = 3.3272X$$

8. Ya que se conocen las dos ecuaciones (Recta 20 y 22, 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.

$$0.1204 - 6.0769X = 3.3272X$$
$$0.1204 = 3.3272 + 6.0769X$$
$$0.1204 = 9.4041X$$
$$X = \frac{0.1204}{9.4041}$$
$$X = 0.0128$$

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 “20 y 22”.

$$Y = 3.3272\ (0.0128)$$
$$Y = 0.0426$$



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' (0.0128, 0.0426)

Recta O,21 = O (0,0) 21 (0.0162, 0.0539)

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

$$ET_{21} = \frac{O21'}{O21} = \frac{d(O,21')}{d(O,21)} = \frac{\sqrt{(0.0128 - 0)^2 + (0.0426 - 0)^2}}{\sqrt{(0.0162 - 0)^2 + (0.0539 - 0)^2}}$$

$$ET_{21} = \frac{\sqrt{0.000164 + 0.001815}}{\sqrt{0.000262 + 0.002905}} = \frac{\sqrt{0.001979}}{\sqrt{0.003167}}$$

$$ET_{21} = \frac{0.044486}{0.056276} = 0.7905$$

$$\boldsymbol{ET_{21} = 79.05\%}$$

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 20, 22), por lo que se procede calculando todo lo relativo al año en cuestión.

Ecuación de la frontera eficiente: Y = 0.1204 – 6.0769X

Recta O,23 = O (0,0) 23 (0.0226, 0.0638)

$$m = \frac{0.0638 - 0}{0.0226 - 0} = \frac{0.0638}{0.0226} = 2.8230$$

$$(Y - 0) = 2.8230(X - 0)$$

$$Y = 2.8230X$$

Se igualan y se obtienen coordenadas de 22´

$$0.1204 - 6.0769X = 2.8230X$$

$$0.1204 = 2.8230X + 6.0769X$$

$$0.1204 = 8.8999X$$

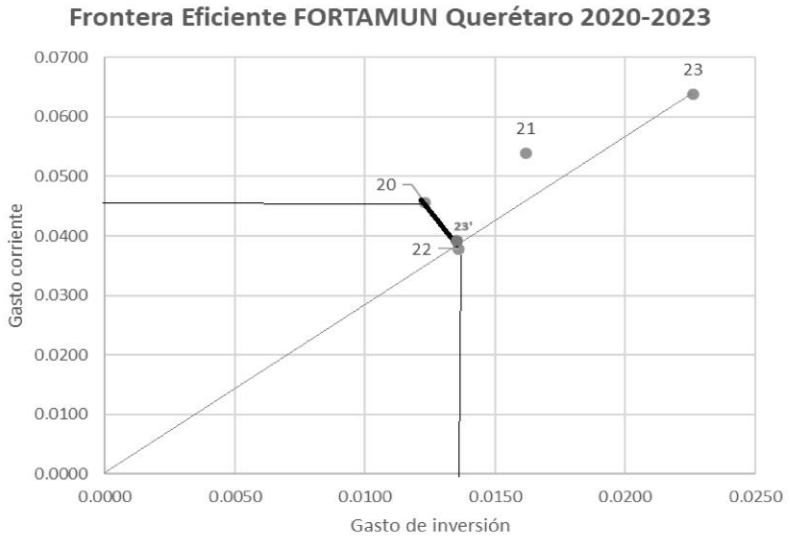
$$X = \frac{0.1204}{8.8999}$$

$$X = 0.0135$$

$$Y = 2.8230\ (0.0135)$$

$$Y = 0.0381$$

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' (0.0135, 0.0381)

Recta O,23 = O (0,0) 23 (0.0226, 0.0638)

$$ET_{23} = \frac{O23'}{O23} = \frac{d(O,23')}{d(O,23)} = \frac{\sqrt{(0.0135-0)^2+(0.0381-0)^2}}{\sqrt{(0.0226-0)^2+(0.0638-0)^2}}$$

$$ET_{23} = \frac{\sqrt{0.000182+0.001452}}{\sqrt{0.000511+0.004070}} = \frac{\sqrt{0.001634}}{\sqrt{0.004581}}$$

$$ET_{23} = \frac{0.040423}{0.067683} = 0.5972$$

$$\boldsymbol{ET_{23} = 59.72\%}$$

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

Año	ET	%
20	1	100.00%
21	0.7905	79.05%
22	1	100.00%
23	0.5972	59.72%

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

Anexo 1. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

QUERÉTARO CON FUTURO

Tema de Evaluación: Institucionalidad			
Fortalezas	**Oportunidades**	**Debilidades**	**Amenazas**
El Ente Público ejecutor de los Recursos del Fondo cuenta con un Programa Estratégico Institucional.	Se cuenta con los Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico del Consejo Nacional de Armonización Contable con los cuales se pueden apoyar para la definición de los indicadores.	Los objetivos a nivel de Fin y Propósito de la MIR del Programa presupuestario vinculados a la MIR municipal pueden mejorarse para cumplir perfectamente la coherencia.	No se identificaron Amenazas
En el Programa Estratégico se define un Diagnostico Situacional en el cual se define la problemática a atender.	Los objetivos de la MIR del Fondo se vinculan con los Programas derivados de la MIR municipal debido a la naturaleza del Fondo.	No se define la ubicación física o electrónica donde poder identificarse la información para llenar las variables de los indicadores de la MIR del Programa presupuestario.	
La MIR del Programa presupuestario en materia de Seguridad Pública cumple con los criterios de diseño de Coherencia y Viabilidad.	Se cuenta con Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados para apoyarse para la redacción de los objetivos, y construcción de la MIR en general.	Algunos indicadores del Programa presupuestario vinculado a los recursos del Fondo no cumplen con todos los Criterios CREMAA del CONAC.	
Los objetivos del Programa presupuestario derivado de la MIR Municipal están alineados con la normatividad del Fondo.			

Tema de Evaluación: Gestión Operativa			
Fortalezas	**Oportunidades**	**Debilidades**	**Amenazas**
Los procesos de gestión asociadas al destino y administración del Fondo están documentados en un Manual de Operación referente a la administración de los Recursos Federales.	La transferencia de los recursos del Fondo re realiza en tiempo y forma de acuerdo a la normatividad aplicable.	No se identificaron Debilidades.	No se identificaron Amenazas.
Los procesos definidos en el Manual de operación son congruentes con los procesos externos federales como lo es la LCF.			

Tema de Evaluación: Gestión Evaluativa			
Fortalezas	**Oportunidades**	**Debilidades**	**Amenazas**
El Municipio de Querétaro publica en sus portales de transparencia los reportes de avance financiero, así como otra información relevante.	Se cuenta con la normatividad necesaria en materia de transparencia y rendición de cuentas estatal y municipal.	No se identificaron Debilidades.	No se identificaron Amenazas.

Tema de Evaluación: Eficacia			
Fortalezas	**Oportunidades**	**Debilidades**	**Amenazas**
Los recursos financieros del Fondo se destinaron principalmente a proyectos prioritarios relacionados con acciones y proyectos en materia de Seguridad Pública.	Las metas de la MIR Federal del Fondo se cumplen satisfactoriamente.	No se cuenta con información del seguimiento de los indicadores a nivel de Fin y Propósito de la MIR del Pp.	No se identificaron Amenazas.
Las metas de los indicadores del Programa presupuestario derivada de la MIR municipal se cumplen.	Los recursos nominales del Fondo se han incrementado en cada ejercicio fiscal del periodo analizado.		

Tema de Evaluación: Eficiencia			
Fortalezas	**Oportunidades**	**Debilidades**	**Amenazas**
El Gasto Esperado de Acuerdo a las Metas Logradas es el mismo que efectivamente se ejerció.	Se obtuvo el 59.72% de eficiencia durante el ejercicio 2023, de acuerdo al análisis de la eficiencia técnica, a través del DEA.	No se identificaron Debilidades.	No se identificaron Amenazas.

Tema de Evaluación: Mejora de la Gestión			
Fortalezas	**Oportunidades**	**Debilidades**	**Amenazas**
Se cuenta con Formatos específicos de trabajo para dar el seguimiento y atención de los ASM.	Se cuenta con documentos normativos con los cuales se especifica quienes son los responsables de la atención de los ASM en el Municipio de Querétaro.	No se identificaron Debilidades.	No se identificaron Amenazas.
Se especifica en el Formato de trabajo que se han tomado en cuenta las recomendaciones emitidas para su atención.			

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

Anexo 2. Matriz FODA

QUERÉTARO CON FUTURO

I. Institucionalidad

	Fortalezas	Debilidades
Factores internos	El Ente Público ejecutor de los Recursos del Fondo cuenta con un Programa Estratégico Institucional.	Los objetivos a nivel de Fin y Propósito de la MIR del Programa presupuestario vinculados a la MIR municipal pueden mejorarse para cumplir perfectamente la coherencia.
	La MIR del Programa presupuestario en materia de Seguridad Pública cumple con los criterios de diseño de Coherencia y Viabilidad.	No se define la ubicación física o electrónica donde poder identificarse la información para llenar las variables de los indicadores de la MIR del Programa presupuestario.
	En el Programa Estratégico se define un Diagnostico Situacional en el cual se define la problemática a atender.	Algunos indicadores del Programa presupuestario vinculado a los recursos del Fondo no cumplen con todos los Criterios CREMAA del CONAC.
Factores externos	Los objetivos del Programa presupuestario derivado de la MIR Municipal están alineados con la normatividad del Fondo.	
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.	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.
Se cuenta con los Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico del Consejo Nacional de Armonización Contable con los cuales se pueden apoyar para la definición de los indicadores.		
Se cuenta con Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados para apoyarse para la redacción de los objetivos, y construcción de la MIR en general.		
Los objetivos de la MIR del Fondo se vinculan con los Programas derivados de la MIR municipal debido a la naturaleza del Fondo.		
Amenazas	No se especifican recomendaciones en este cruce de análisis.	No se especifican recomendaciones en este cruce de análisis.
No se identificaron Amenazas.		