

RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO DE LOS PROGRAMAS FEDERALES PARA EL EJERCICIO FISCAL 2025

Formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas

Formato 1 para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones del Fondo de Aportaciones para la Educación Tecnológica y de Adultos.

1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN	
1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación Específica de Desempeño al Fondo de Aportaciones para la Educación Tecnológica y de Adultos, (FAETA) del ejercicio fiscal 2024.	
1.2 Fecha de inicio de la evaluación: 02/mayo/2025.	
1.3 Fecha de término de la evaluación: 15/octubre/2025.	
1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:	
Nombre: Ing. Ricardo Navarro Maldonado	Unidad administrativa: Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Querétaro (CONALEP-QRO), Secretaría de Educación (SEDEQ).
Nombre: Act. Brenda Elaine Luna Pacheco	Unidad administrativa: Unidad Estatal del Sistema de Evaluación del Desempeño (UESED) adscrita a la Secretaría de Finanzas del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro.
1.5 Objetivo general de la evaluación: Evaluar el desempeño del Fondo de Aportaciones para la Educación Tecnológica y de Adultos (FAETA) del Ramo General 33, ejecutado en el estado de Querétaro durante el ejercicio fiscal 2024, mediante la valoración y análisis del avance en el cumplimiento de los objetivos y metas programadas, así como de los resultados, productos, servicios, presupuesto, cobertura y seguimiento de su aplicación. Esta evaluación se realizará con base en la información entregada por la Dependencia o Ente Público responsable, con el objetivo de mejorar la gestión, los resultados, la creación de valor público y promover la rendición de cuentas.	
1.6 Objetivos específicos de la evaluación: <ul style="list-style-type: none">Identificar los principales procesos en la planeación, cobertura, gestión, operación y resultados del FAETA en la entidad federativa.Verificar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas del FAETA mediante la revisión de	

los indicadores estratégicos y de gestión.

- Analizar la contribución que los programas y proyectos financiados con recursos del FAETA dan a solucionar la problemática que enfrenta la población objetivo.
- Valorar la suficiencia de los mecanismos y sistemas de monitoreo y evaluación, de acuerdo con la normativa aplicable.
- Analizar los Aspectos Susceptibles de Mejora implementados y su cumplimiento, valorando el comportamiento que estos han tenido en los últimos ejercicios fiscales, con la finalidad de contribuir en acciones de mejora para la toma de decisiones y asignaciones presupuestarias.
- Promover la identificación de las barreras que enfrentan las distintas poblaciones, principalmente aquellas en situación de vulnerabilidad, en correspondencia con el objetivo del FAETA.
- Observar desde la perspectiva de la población beneficiaria el desempeño y avance al cumplimiento de los objetivos del FAETA.
- Identificar las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que permitan diseñar estrategias de mejora en el Desempeño del FAETA.
- Emitir las recomendaciones que se consideren necesarias para mejorar los objetivos y metas programadas, optimizar los procesos de gestión y proponer los controles que se deberán de llevar a cabo para contar con la información y documentación que sirva de soporte para la comprobación de los resultados de cada uno de los indicadores.
- Fortalecer el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) a través del proceso de evaluación.

1.7 Metodología utilizada en la evaluación:

La Evaluación Específica del Desempeño (EED) retoma elementos de las evaluaciones de tipos de Consistencia de Resultados, Diseño y Procesos emitidas tanto por el CONEVAL, como por la SHCP.

La EED para el Fondo de Aportaciones para la Educación Tecnológica y de Adultos (FAETA), consistió en una investigación de tipo mixta, a través del análisis de datos cualitativos y cuantitativos; el equipo evaluador plasmó con un alcance descriptivo, los hallazgos, así como las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, proponiendo, además, posibles situaciones de mejora.

La metodología aplicada se estructuró en tres etapas complementarias:

I. Análisis de gabinete:

Consistió en la revisión documental de la normatividad y los principales referentes conceptuales vinculados con el fondo. Se analizaron la Ley de Coordinación Fiscal (LCF), los Lineamientos Federales, la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), así como información presupuestal, contable y administrativa; registros administrativos, bases de datos y evaluaciones previas relacionadas con la ejecución del fondo.

II. Trabajo de campo:

Incluyó la aplicación de cuestionarios y la realización de entrevistas semiestructuradas dirigidas a actores clave en la gestión y operación del fondo, particularmente al funcionariado público responsable de su integración, administración y seguimiento operativo.

III. Instrumento de recolección de información:

Se utilizó un cuestionario estructurado como herramienta principal de levantamiento de información. Para el análisis y valoración de la información y evidencia recabada, se consideraron los siguientes criterios:

- **Exactitud:** Que la información recibida fuera pertinente, precisa y correspondiente al ejercicio fiscal en evaluación.
- **Relevancia:** Que los datos, fuentes y propósitos de cada insumo documental fueran significativos para el desarrollo de la evaluación.
- **Credibilidad:** Que los documentos impresos o digitales proporcionados por las dependencias o entidades participantes contaran con elementos mínimos que permitieran verificar su autenticidad y confiabilidad.

Por otra parte, los apartados del cuestionario que contemplaron reactivos específicos, ya sea bajo un esquema dicotómico (Sí/No) o mediante preguntas abiertas de carácter descriptivo, fueron respaldados con evidencia documental verificable.

La atención a los reactivos metodológicos se realizó con base en criterios analíticos de naturaleza descriptiva, integrando las siguientes dimensiones:

- Examen sistemático de la información documental y empírica proporcionada.
- Desarrollo de argumentaciones que contextualizan y explican la situación evaluada conforme a los términos de cada reactivo.
- Valoración del grado de impacto y la contribución atribuible del fondo al cumplimiento de sus objetivos sustantivos.

Instrumentos de recolección de información:

Cuestionarios Entrevistas Formatos_ Otros_ Especifique:

Descripción de las técnicas y modelos utilizados:

La Evaluación Específica del Desempeño es una evaluación de gabinete que, mediante evidencias documentales enviadas como fuentes de información por parte del ente público evaluado, permite al evaluador externo valorar procesos, indicadores y resultados de un Programa Estatal.

2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

Apartado 1: Características Generales

- El CONALEP-QRO ofrece un seguimiento de aprovechamiento académico a través de sistemas digitales durante los tres años formativos de los alumnos, con el propósito de apoyar o fortalecer a los alumnos que sean identificados con posibles factores de deserción, de bajo aprovechamiento académico u otro, que no les vaya a permitir concluir.
- El CONALEP-QRO tiene claramente identificada la problemática que es: "Los alumnos no concluyeron sus estudios de Educación Profesional Técnica Bachiller" en su árbol de problemas, la cual muestra una clara alineación al objetivo del programa presupuestario del Fondo: "Los alumnos inscritos en educación profesional técnica concluyen su plan de estudios en tres años".
- El diagnóstico presentado del CONALEP-QRO no identifica factores de desigualdad y exclusión

entre mujeres y hombres.

- El Fondo de Aportaciones para la Educación Tecnológica y de Adultos (FAETA) muestra una clara contribución al cumplimiento del Programa Sectorial, Plan Estatal de Desarrollo y Plan Nacional de Desarrollo.

Apartado 2: Gestión y Operación del Fondo

- El CONALEP-QRO no cuenta con documentación en donde se identifiquen las necesidades sobre los recursos humanos, materiales y financieros para la prestación de servicios de educación tecnológica en donde se establezcan las causas y efectos de dichas necesidades, se cuantifique y se establezcan las diferencias regionales.
- El CONALEP-QRO, cuenta con diversos mecanismos internos y externos de supervisión y seguimiento para verificar el cumplimiento de los objetivos del programa que opera con Recursos Federales Transferidos como auditorías internas y externas e Informes de Gestión y Resultados a la Junta Directiva.
- El CONALEP-QRO cuenta con un Programa Estatal Institucional 2022-2027, donde se muestran las acciones necesarias que contribuyen y atienden los ejes y políticas correspondientes al sector, mediante una planeación integral y sistemática, el cual se actualiza según las necesidades.
- Los procedimientos para la selección de beneficiarios se encuentran estandarizados y son indicados para la adecuada selección de los beneficiarios, sin embargo, no se recolecta información como el nivel educativo y ocupación de los padres, el número de personas en el hogar, los ingresos familiares, y el tipo de vivienda y servicios disponibles.

Apartado 3: Cobertura del Fondo

- El CONALEP-QRO atiende al 80% de la población objetivo lo que demuestra el interés de la población en la educación técnica.
- En la población atendida, la proporción de mujeres experimentó un aumento del 6% en relación con el año 2023.

Apartado 4: Resultados del Fondo

- Se tuvo una ampliación presupuestal de \$7,077,397.90 (siete millones setenta y siete mil trescientos noventa y siete pesos 90/100), modificando el presupuesto aprobado a \$77,741,035.90 (setenta y siete millones setecientos cuarenta y un mil treinta y cinco pesos 90/100).
- El 100% del recurso se utilizó en gasto corriente.
- El 93%, es decir \$72,498,185.01 (setenta y dos millones cuatrocientos noventa y ocho mil ciento ochenta y cinco pesos 01/100) se destinaron a servicios personales.
- El Costo Promedio por Beneficiario Atendido (CPBA) tuvo una variación porcentual del 12.3% en comparación al año 2023.
- Las metas alcanzadas por los indicadores de las MIR estatal y federal tuvieron un comportamiento en su mayoría, según la semaforización "Bajo control" y "Sobrecumplimiento", sin embargo, los indicadores relacionados con el abandono escolar y la permanencia obtuvieron comportamientos de "Precaución y Fuera de control".

Apartado 5: Transparencia y Seguimiento de los Resultados de Evaluación

- Se publican informes actuales e históricos accesibles en menos de cinco clics, los formatos son legibles con información técnica y financiera completa.
- Ausencia de recursos gráficos, resúmenes visuales o multimedia; no hay difusión en redes sociales; no se usan foros ni espacios participativos para el seguimiento y la transparencia.
- Las recomendaciones fueron clasificadas y atendidas según los “Mecanismos para el Seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora 2024” y su justificación ampliamente detallada.

Apartado 6: Evaluación Participativa

- La Encuesta de Ambiente Escolar (e-MAE) obtuvo un índice general de satisfacción de 82.69, y el 85.39% de los estudiantes considera adecuado el entorno formativo. El plantel Amealco alcanzó un sobresaliente 90.83.
- La Medición de Calidad Institucional (e-MESCI) registró un índice general de 85.77, con el plantel Querétaro II liderando con 92.51.
- En la e-MESCI, 28.49% de los alumnos carecen de PC, laptop o tableta, lo que evidencia brechas de acceso tecnológico.
- La encuesta sobre el servicio educativo (e-MESSE) alcanzó un índice de 88.15, y 97% de los padres recomendaría CONALEP como opción de estudios. El plantel San Juan del Río obtuvo 91.48.
- La implementación de PROVEEXT demuestra un esfuerzo por evaluar de manera sistemática a proveedores de cafetería, papelería, uniformes, vigilancia, limpieza e Internet.
- Aunque los índices globales son altos, ninguno supera el umbral de 90 en todos los planteles, indicando que persisten diferencias entre campus.
- Carece información sobre tendencias a lo largo del tiempo, lo que dificulta evaluar si las intervenciones están logrando mejoras sostenidas.
- El ejercicio de Evaluación Participativa realizado mostró que el 100% de los participantes considera necesario la realización de este ejercicio de consulta (Evaluación Participativa) año tras año.

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

2.2.1 Fortalezas:

- El CONALEP-QRO ofrece un seguimiento académico a través de sistemas digitales durante los tres años formativos de los alumnos, con el propósito de apoyar o fortalecer a los alumnos que sean identificados con posibles factores de deserción.
- El CONALEP-QRO tiene claramente identificada la problemática de que los alumnos no concluyen sus estudios de Educación Profesional Técnica Bachiller, y esta problemática está alineada con el objetivo del programa presupuestario del Fondo.
- El CONALEP-QRO muestra una clara alineación al Plan Nacional de Desarrollo (PND), Plan Estatal de Desarrollo (PED) y al Programa Sectorial de Educación.
- El CONALEP-QRO cuenta con diversos mecanismos internos y externos de supervisión y seguimiento para verificar el cumplimiento de los objetivos del programa que opera con Recursos Federales Transferidos.
- El CONALEP-QRO cuenta con un Programa Estatal Institucional 2022-2027, donde se muestran las acciones necesarias que contribuyen y atienden los ejes y políticas correspondientes al

sector, mediante una planeación integral y sistemática.

- El CONALEP-QRO atiende al 80% de la población objetivo, lo que demuestra el interés de la población en la educación técnica.
- En la población atendida, la proporción de mujeres experimentó un aumento del 6% en relación con el año 2023.
- La mayoría de las metas alcanzadas por los indicadores de la MIR Estatal y Federal se tienen "Bajo control" de acuerdo con la semaforización presentada.
- Se publican informes actuales e históricos accesibles en menos de cinco clics, los formatos son legibles con información técnica y financiera completa.
- Existe un portal institucional con módulos de transparencia.
- Los Aspectos Susceptibles de Mejora fueron cumplidos al 100% y cuentan con las evidencias suficientes.
- La Encuesta de Ambiente Escolar (e-MAE) obtuvo un índice general de satisfacción de 82.69, y el 85.39% de los estudiantes considera adecuado el entorno formativo.
- La Medición de Calidad Institucional (e-MESCI) registró un índice general de 85.77
- Se realiza una Evaluación a Proveedores Externos (PROVEEXT).
- El ejercicio de Evaluación Participativa realizado mostró que el 100% de los participantes considera necesario la realización de este ejercicio de consulta año tras año.

2.2.2 Oportunidades:

- Incorporar la perspectiva de género en el diagnóstico representa una oportunidad valiosa para fortalecer las acciones de inclusión y equidad, y ayuda a mejorar procesos y estrategias, alineándose con tendencias sociales.
- El interés de la población en la educación tecnológica es una oportunidad para ampliar la cobertura y fortalecer las políticas de inclusión educativa.
- Se pudiera ampliar la difusión de los resultados del Fondo en plataformas digitales, Comités y/o Consejos a través del uso de medios gráficos y multimedia.
- Las acciones y/o convenios con la iniciativa privada pudieran reducir las brechas tecnológicas existentes entre los estudiantes.

2.2.3 Debilidades:

- El diagnóstico presentado por el CONALEP-QRO no identifica factores de desigualdad y exclusión entre mujeres y hombres.
- El CONALEP-QRO no cuenta con documentación en donde se identifiquen las necesidades sobre los recursos humanos, materiales y financieros para la prestación de servicios de educación tecnológica.
- No se recolecta información socioeconómica de la población beneficiaria, como el nivel educativo y ocupación de los padres, el número de personas en el hogar, los ingresos familiares, y el tipo de vivienda y servicios disponibles.
- Cobertura limitada de la población atendida respecto a la población potencial (19.0%).
- El Costo Promedio por Beneficiario Atendido (CPBA) aumentó un 12.3% en comparación al año 2023.
- Los indicadores de la MIR relacionados con el abandono escolar y la permanencia obtuvieron comportamientos de "Precaución y Fuera de control".
- Ausencia de recursos gráficos, resúmenes visuales o multimedia; no hay difusión en redes sociales; no se usan foros ni espacios participativos para el seguimiento y la transparencia.

2.2.4 Amenazas:

- Cambios en los lineamientos y/o normativa pueden afectar el buen funcionamiento del fondo.
- Existencia de cuestiones socioeconómicas en el país que pudieran obstaculizar la operación del Fondo como la desintegración familiar, la pobreza y/o las carencias sociales podrían influir en la deserción escolar.
- La desigualdad regional puede limitar el acceso equitativo de la población.
- La limitante del uso del recurso en gasto corriente puede limitar la innovación y el crecimiento en infraestructura.

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

3.1. Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

Apartado 1: Características Generales

El CONALEP-QRO ha logrado establecer un sistema de seguimiento académico sólido que permite identificar y atender factores de deserción. La problemática está bien definida y alineada con el propósito del programa. Sin embargo, persiste una omisión importante: no se ha incorporado un diagnóstico con enfoque de género, lo que limita la capacidad del fondo para atender desigualdades estructurales.

Apartado 2: Gestión y Operación del Fondo

La operación del FAETA cuenta con mecanismos robustos de supervisión y planeación institucional. No obstante, se detecta una carencia crítica: no existe un diagnóstico integral sobre recursos humanos, materiales y financieros. Además, no se recolecta información socioeconómica de los beneficiarios, lo que impide una atención más focalizada y equitativa.

Apartado 3: Cobertura del Fondo

El fondo muestra una cobertura efectiva del 80% respecto a la población objetivo, lo que refleja una alta demanda por educación técnica. Se observa una mejora en la inclusión de mujeres (+6% respecto al año anterior). Sin embargo, la cobertura respecto a la población potencial sigue siendo limitada (23.76%), lo que sugiere oportunidades de expansión territorial y poblacional.

Apartado 4: Resultados del Fondo

El 100% del recurso se destinó a gasto corriente, lo que limita la inversión en infraestructura y mejora continua. El costo promedio por beneficiario aumentó 12.3%, en relación con el año 2023.

Apartado 5: Transparencia y Seguimiento de los Resultados de Evaluación

El CONALEP-QRO ha avanzado en la publicación de informes técnicos y financieros accesibles. Sin embargo, la difusión sigue siendo limitada en términos de formatos visuales y participación ciudadana. No se utilizan medios gráficos ni se promueven espacios de diálogo con la comunidad, lo que reduce el impacto de la rendición de cuentas.

Apartado 6: Evaluación Participativa

<p>Las encuestas aplicadas muestran altos niveles de satisfacción entre estudiantes y padres de familia (índices superiores al 80%). Se reconoce el esfuerzo por evaluar proveedores externos. No obstante, persisten brechas tecnológicas (28.49% de estudiantes sin dispositivos) y falta un análisis longitudinal que permita evaluar mejoras sostenidas en el tiempo.</p>
<p>3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:</p>
<p>1. Elaborar un diagnóstico integral que identifique los recursos humanos, materiales y financieros existentes y faltantes, para mejorar la planeación operativa.</p>
<p>2. Implementar mecanismos para recolectar información socioeconómica de los beneficiarios, lo que permitiría diseñar apoyos más focalizados.</p>
<p>3. Robustecer la estrategia de cobertura con la finalidad de ampliar la cobertura en municipios con menor acceso, priorizando zonas marginadas.</p>
<p>4. Difundir a través de medios alternativos gráficos, visuales, audio o audiovisuales en redes sociales o por correo, con el objetivo de promover y garantizar el acceso de la ciudadanía a los resultados del desempeño del fondo.</p>
<p>5. Analizar tendencias en los niveles de satisfacción para identificar áreas y acciones de mejora continua.</p>
<p>4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA</p>
<p>4.1 Nombre del coordinador de la evaluación: René Arvizo Cantú.</p>
<p>4.2 Cargo: Coordinador de evaluación.</p>
<p>4.3 Institución a la que pertenece: International City Management Association de México A.C.</p>
<p>4.4 Principales colaboradores: Dra. Ana Luisa Canseco Lajas. Mtra. Roxana Pinto Mariscal. Mtro. René Arvizo Cantú.</p>
<p>4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: rarvizo79@gmail.com</p>
<p>4.6 Teléfono (con clave lada): (614) 220 1823.</p>
<p>5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)</p>
<p>5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s): Fondo de Aportaciones para la Educación Tecnológica y de Adultos, (FAETA) – Ejercicio Fiscal 2024.</p>
<p>5.2 Siglas:</p>

FAETA 2024.	
5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s): Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Querétaro (CONALEP-QRO).	
5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) programa(s):	
Poder Ejecutivo <input checked="" type="checkbox"/> Poder Legislativo_ Poder Judicial_ Ente Autónomo_	
5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) programa(s):	
Federal_ Estatal <input checked="" type="checkbox"/> Local_	
5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) programa(s):	
5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s):	
Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Querétaro (CONALEP-QRO).	
5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):	
Nombre: M. en C. José Carlos Arredondo Velázquez	Unidad administrativa: Dirección General CONALEP-QRO (Diciembre 2024)
M.A.E. Agustín Casillas Gutiérrez	Dirección General CONALEP-QRO (Enero - Noviembre 2024)
Mtro. Juan Antonio Rivas Saavedra	Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Querétaro (CONALEP-QRO) Dirección de Administración de Recursos juan.rivas@qro.conalep.edu.mx 442-2423049 extensión 124
6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN	
6.1 Tipo de contratación:	
6.1.1 Adjudicación Directa_ 6.1.2 Invitación a tres_ 6.1.3 Licitación Pública Nacional_ Licitación Pública Internacional_ 6.1.5 Otro: (Señalar) <input checked="" type="checkbox"/> Prestación de Servicios Profesionales.	
6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación: Unidad Estatal del Sistema de Evaluación del Desempeño (UESED), Dirección Administrativa de la Secretaría de Finanzas del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro.	
6.3 Costo total de la evaluación: \$272,774.00 (Doscientos setenta y dos mil setecientos setenta y cuatro pesos 00/100 M.N.).	

6.4 Fuente de Financiamiento: Recursos Propios.

7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN

7.1 Difusión en internet de la evaluación:

[EVALUACIONES - GpR - queretaro.gob.mx](#)

7.2 Difusión en internet del formato:

[EVALUACIONES - GpR - queretaro.gob.mx](#)

<portal.queretaro.gob.mx/spf/transparenciaDet.aspx?q=YhT5iDRJbDAahu/wO3yR1MRt0+PfNt5lzI4edPfOPYP3aW8mPZRLEfR/5nh1QtPCIHhQCbkG8AdnT1S7Q/MM/GvuaNPbkXYztoFmGS/vLNJJPZRCy3C5KA0th7JkN/YhEJTBOYmu2ynk=>

Formato 2 para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas.

1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN

1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación Específica de Desempeño al Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas (FAFEF) del ejercicio fiscal 2024.

1.2 Fecha de inicio de la evaluación: 02/mayo/2025.

1.3 Fecha de término de la evaluación: 15/octubre/2025.

1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:

Nombre:
Lcda. María Eugenia Rivas Bobadilla

Unidad administrativa:
Dirección de Gasto Social (DGS), Secretaría de Finanzas (SEFIN).

Nombre:
Act. Brenda Elaine Luna Pacheco

Unidad administrativa:
Unidad Estatal del Sistema de Evaluación del Desempeño (UESED) adscrita a la Secretaría de Finanzas del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro.

1.5 Objetivo general de la evaluación:

Evaluar el desempeño del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas (FAFEF) del Ramo General 33, ejecutado en el estado de Querétaro durante el ejercicio fiscal 2024, mediante la valoración y análisis del avance en el cumplimiento de los objetivos y metas programadas, así como de los resultados, productos, servicios, presupuesto, cobertura y seguimiento de su aplicación. Esta evaluación se realizó con base en la información entregada por la Dependencia o Ente

Público responsable, con el objetivo de mejorar la gestión, los resultados, la creación de valor público y promover la rendición de cuentas.

1.6 Objetivos específicos de la evaluación:

- Identificar los principales procesos en la planeación, cobertura, gestión, operación y resultados del FAFEF en la entidad federativa.
- Verificar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas del FAFEF, mediante la revisión de los indicadores estratégicos y de gestión.
- Analizar la contribución que los programas y proyectos financiados con recursos del FAFEF dan solución a la problemática que enfrenta la población objetivo.
- Valorar la suficiencia de los mecanismos y sistemas de monitoreo y evaluación, de acuerdo con la normativa aplicable.
- Analizar los Aspectos Susceptibles de Mejora implementados y su cumplimiento, valorando el comportamiento que estos han tenido en los últimos ejercicios fiscales, a fin de contribuir en acciones de mejora para la toma de decisiones y asignaciones presupuestarias.
- Promover la identificación de las barreras que enfrentan las distintas poblaciones, principalmente aquellas en situación de vulnerabilidad, en correspondencia con el objetivo del FAFEF.
- Observar desde la perspectiva de la población beneficiaria el desempeño y avance al cumplimiento de los objetivos del FAFEF.
- Identificar las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que permitan diseñar estrategias de mejora en el Desempeño del FAFEF.
- Emitir las Recomendaciones que se consideren necesarias para mejorar los objetivos y metas programadas, optimizar los procesos de gestión y proponer los controles que se deberán de llevar a cabo para contar con la información y documentación que sirva de soporte para la comprobación de los resultados de cada uno de los indicadores.
- Fortalecer el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) a través del proceso de evaluación.

1.7 Metodología utilizada en la evaluación:

La Evaluación Específica del Desempeño (EED) retomó elementos de las evaluaciones de tipos de Consistencia de Resultados, Diseño y Procesos emitidas tanto por el CONEVAL, como por la SHCP.

La EED para el FAFEF, consistió en una investigación de tipo mixta, a través del análisis de datos cualitativos y cuantitativos; el equipo evaluador plasmó con un alcance descriptivo, los hallazgos, así como las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, proponiendo, además, posibles situaciones de mejora.

Procedimientos para realizar la EED:

I. Análisis de gabinete:

Consistió en un análisis documental de la normativa y documentos conceptuales del fondo, incluyendo la Ley de Coordinación Fiscal (LCF), Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), información analítica presupuestal y contable, información concentrada en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones adicionales a la ejecución del fondo, entre otros documentos que el equipo evaluador considero pertinente analizar.

II. Trabajo de campo:

Consistió en la aplicación de cuestionarios y el desarrollo de entrevistas semiestructuradas con los actores que intervinieron en la gestión y operación del fondo, es decir, el funcionariado público responsable de integrar, administrar y llevar los registros de este. La cantidad de las entrevistas y el perfil de las y los entrevistados dependerá de la calidad y cantidad de la evidencia documental proporcionada, así como de la gestión del fondo en la entidad.

Asimismo, para la realización del apartado Evaluación Participativa de las preguntas metodológicas, se llevó a cabo un grupo focal con la población beneficiaria/atendida.

Para asegurar el adecuado desarrollo de esta entrevista, se contemplaron los siguientes puntos:

- La UESED, en conjunto con la Dependencia o Ente Público, establecerá una muestra representativa de la población beneficiaria/atendida.
- El equipo evaluador en coordinación con la Dependencia o Ente Público y la UESED, serán responsables de diseñar las preguntas y los temas a abordar durante la entrevista al grupo focal. El desarrollo de estos insumos deberá ser documentado por el equipo evaluador e incorporado el informe Final de Evaluación como el *Anexo 9. Instrumento de Grupos Focales*.
- El Equipo Evaluador fungirá como moderador de las entrevistas, formulando las preguntas y guiando la discusión.
- La UESED participará como observador de la entrevista al grupo focal, junto con personal de la Dependencia o Ente Público.

Instrumentos de recolección de información:

Cuestionarios Entrevistas Formatos_ Otros_ Especifique:

Descripción de las técnicas y modelos utilizados:

La Evaluación Específica del Desempeño es una evaluación de gabinete que, mediante evidencias documentales enviadas como fuentes de información por parte del ente público evaluado, permite al evaluador externo valorar procesos, indicadores y resultados de un Programa Estatal.

Es importante mencionar que además se realizaron entrevistas con beneficiarios del FAFEF como parte del proceso del Apartado de Evaluación Participativa, en las cuales se obtuvo la percepción de la ciudadanía con respecto a los bienes, servicios u obras brindadas con los recursos del Fondo.

2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación

Apartado 1: Características Generales

- El FAFEF ejerció una suma total de \$871,343,617.60 pesos en 178 acciones a través 13 ejecutores (8 alcaldías y 5 dependencias del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro) en dos destinos del gasto comúnmente utilizados, anteriormente mencionados, autorizados por la Ley de Coordinación Fiscal vigente: Inversión en Infraestructura Física y Saneamiento de Pensiones.
- El FAFEF contribuye al cumplimiento de metas de los objetivos 4. Educación de Calidad, 9. Industria, innovación e infraestructura y 10. Reducción de las Desigualdades de los ODS-ONU.

Apartado 2: Gestión y Operación del Fondo

- Según el Índice de la Calidad de la Información (ICI) elaborado por la Unidad de Evaluación del Desempeño (UED) de la SHCP, el Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro obtuvo una calificación de 98.85 puntos de 100 puntos posibles en el cuarto trimestre de 2024 (tercer mejor calificación después de los estados de Zacatecas y Guanajuato con puntajes de 99.12 y 99.08 respectivamente).
- El FAF no identifica complementariedad, sinergia o duplicidad con algún programa o fondo federal o estatal.

Apartado 3: Cobertura del Fondo

- Debido a las características del Fondo, no es factible determinar una cifra única de beneficiarios, ya que sumar los beneficiarios reportados en cada proyecto podría generar duplicidades. Esto provocaría una sobreestimación que incluso podría superar la población total del estado, sin embargo, aun sin tener el dato exacto, se puede estimar que se beneficia a gran parte de la población estatal.
- No es posible hacer un comparativo de beneficiarios con respecto al año anterior ya que se caería en el mismo supuesto, salvo en aquellos proyectos que tuvieran continuidad con respecto del año anterior en etapas subsecuentes o etapas de consolidación.
- Es notorio el beneficio de la aplicación del Fondo ya que se ejerce en una de las mayores necesidades de toda entidad federativa, la infraestructura física en planteles escolares.

Apartado 4: Resultados del Fondo

- El FAFEF ejerce \$789,234,045.35 pesos en el rubro de Infraestructura Física y \$82,109,572.25 pesos en el rubro de Saneamiento de Pensiones.
- El FAFEF, para el año fiscal 2024 invirtió un total de \$871,343,617.60 pesos en dos de los ocho rubros permitidos por la LCF, siendo estos "Inversión en Infraestructura Física" y "Saneamiento de Pensiones" con un 90.57% y 9.42% respectivamente; así mismo presenta para este mismo año fiscal un reintegro de capital por \$2,040,996.00 pesos y un reintegro de rendimientos financieros por \$1,362,010.65 pesos.
- El FAFEF presenta un reintegro de capital por \$2,040,996.00 pesos y un reintegro por concepto de rendimientos financieros por \$1,362,010.65 pesos.
- Los clasificadores del gasto a los cuales se les destino el mayor presupuesto fueron 614: División de terrenos y construcción de obras de urbanización, y 615: Construcción de vías de comunicación, mismo que ejercieron \$490,546,816.52 pesos representando el 56.30% del total del recurso ejercido en el 2024 por el FAFEF.
- Como parte del análisis específico del recurso del FAFEF 2024, los conceptos: "*Transferencias otorgadas a entidades paraestatales no empresariales y no financieras (Obras y Acciones)*", "*Transferencias otorgadas a entidades federativas y municipios (Obras y Acciones)*" y "*Construcción de vías de comunicación*" suman el 73.23% al representar \$638,189,441.26 pesos del monto total del destino del recurso del FAFEF 2024.
- El Costo Efectividad del FAFEF 2024 es 1, indicando con esto, un Costo de Efectividad Esperado debido a que las 177 acciones programadas para el ejercicio fiscal 2024 se ejercieron en un 100%; además se concluye que cada acción (proyecto) en promedio tuvo un costo de \$4,922,845.29 pesos.

- Respecto a los indicadores del SRFT del FAFEF 2024 se tiene que el indicador del Fin, Índice de Impacto de Deuda Pública, se encuentra “Fuera de Control”, los indicadores del Propósito, Índice de Fortalecimiento Financiero y Componente 1, se encuentran “Bajo Control”; en cuanto al resto de los indicadores presentan un “Sobrecumplimiento” de acuerdo a los parámetros/criterios de semaforización establecidos en los TdR.
- Respecto de los indicadores de la MIR Estatal, todos estos se encuentran “Bajo Control” según el criterio de semaforización incluido en los Términos de Referencia de la presente evaluación.

Apartado 5: Transparencia y Seguimiento de los Resultados de Evaluación

- Toda la información referente al FAFEF se encuentra publicada en el Portal de Transparencia del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro, así como también en el Periódico Oficial de Gobierno del Estado “La Sombra de Arteaga”, y además en el portal de la UESED; la información está actualizada, es legible y de fácil acceso.
- Las recomendaciones derivadas del Informe de Evaluación 2023, realizada al ejercicio fiscal 2022, fueron clasificadas y atendidas de acuerdo con lo establecido en el “Mecanismos para el seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora 2024”.

Apartado 6: Evaluación Participativa

- El FAFEF no considera en sus Reglas de Operación (ROP) contenidas en la Ley de Coordinación Fiscal (LCF) la inclusión de instrumentos para medir el grado de satisfacción de la población atendida mediante acciones y proyectos de infraestructura física principalmente definidos para este ejercicio fiscal 2024; tampoco se practican encuestas de satisfacción o instrumentos equivalentes por parte del o los ejecutores del Fondo en cuestión.

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

2.2.1 Fortalezas:

- Apego al Marco Normativo que garantiza claridad en alcance y criterios considerando marco regulatorio Federal y Estatal en función del objetivo del Fondo.
- El Fondo presenta una adecuada alineación con el Plan Nacional de Desarrollo PND (2025-2030), el Plan Estatal de Desarrollo PED (2021-2027), el Plan Sectorial y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ONU).
- La estructura del Fondo es incluyente respecto de los participantes en la ejecución del presupuesto: 8 alcaldías y 5 dependencias estatales en 2024.
- Indirectamente, la mayoría del presupuesto del Fondo se destina a proyectos dirigidos a reducir desigualdades entre los habitantes del estado de Querétaro.
- La plataforma Programa Integral de Control, Aprobación Seguimiento de Obra (PICASO) es un sistema de seguimiento robusto, lo cual asegura trazabilidad y transparencia.
- La normatividad (federal y estatal) del Fondo garantiza su apego a los lineamientos para la debida ejecución y comprobación del gasto.
- El FAFEF no tiene Reglas de Operación, lo cual le permite mucha flexibilidad en la selección de los proyectos a invertir.
- Es un Fondo no sujeto a criterios políticos en su asignación presupuestal.
- Dentro de los rubros de gasto permitidos, se pueden atender proyectos en todos los municipios

del estado de Querétaro y también proyectos regionales.

- Dado que la LCF indica que los recursos no podrán destinarse para erogaciones de gasto corriente o de operación, se fomenta la inversión a largo plazo.
 - El presupuesto se invierte principalmente en la mayor necesidad del estado: Infraestructura Física, que abarca el 90.57% de su ejecución, y genera derrama económica.
 - El presupuesto ejercido FAFEF 2024 creció un 5.25% con respecto al presupuesto FAFEF 2023.
 - Se invierte también en el saneamiento de pensiones, muy relevante para la seguridad en el retiro de empleados públicos en edad de jubilación.
 - Respecto del valor de los indicadores de la MIR Federal y Estatal, la mayoría se encuentran en un rango de cumplimiento, es decir, "bajo control" o en estatus de "sobrecumplimiento".
 - El Fondo publica los informes trimestrales del ejercicio 2024 en tiempo y forma.
 - Las recomendaciones derivadas del Informe de Evaluación 2023 realizado respecto del ejercicio fiscal 2022 si fueron clasificadas y atendidas de acuerdo con lo establecido en el "Mecanismo para el seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora 2024.
 - Se obtiene una calificación de 98.85 en el ICI.
- Se difunden resultados de las evaluaciones a través de foros donde participa la ciudadanía.

2.2.2 Oportunidades:

- Identificar a la población en situación de vulnerabilidad, por ejemplo: población indígena atendida, para una mejor alineación al PND.
- Derivado de que el 90% del Fondo se utiliza para Infraestructura, existe la oportunidad de que esta infraestructura se ejecute de la manera más incluyente, sustentable y con perspectiva de género y/o desarrollo humano como: espacios para mujeres vulnerables fuentes de energía modernas y renovables, movilidad, y accesibilidad a los espacios.
- No existe complementariedad con otros fondos federales y/o estatales.
- El sistema informático PICASO para mapear las obras georreferenciadas, o identificar tendencias geográficas.
- Identificar en que porcentaje del presupuesto total estatal se contribuyó (en materia de infraestructura) para determinar la importancia presupuestal del Fondo.
- Versatilidad del Fondo de Aportaciones Federales (FAF), para destinarse a un amplio número de rubros definidos en la LCF.

2.2.3 Debilidades:

- La estructura del Fondo no permite hacer comparativos anuales respecto de los beneficiarios.
- Se presenta un reintegro de capital por \$2,040,996.00 pesos.
- No se perciben impactos relacionados al PND; en cuestión de sostenibilidad, sustentabilidad, y participación ciudadana.
- Coordinación entre la Dirección responsable del Fondo con la Dependencia promotora de las obras para la medición de la satisfacción de las personas beneficiarias.

2.2.4 Amenazas:

- Decretos de austeridad nacional pueden representar un riesgo de reducción o eliminación del presupuesto para el FAF.
- Cambios en asignaciones presupuestales federales si no se alinean al 100% al PND o los

impactos no incluyen una narrativa que demuestre que se fortalecen los objetivos de la administración federal en turno.

- La incertidumbre económica podría limitar la recaudación y en consecuencia el presupuesto para el Fondo.
- Riesgo de percepción de ineficiencia si no se demuestra el valor público creado en porcentaje, o la relación de la población beneficiada con la población total.

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

Apartado 1: Características Generales

El ejercicio del Fondo de Aportaciones para el FAFEF en Querétaro durante el periodo analizado refleja una aplicación responsable y estratégica de los recursos, con un monto total de \$871,343,617.60 pesos destinados a 178 acciones ejecutadas por 13 instancias entre alcaldías y dependencias estatales. La focalización del gasto en rubros autorizados por la Ley de Coordinación Fiscal, como la inversión en infraestructura física y el saneamiento de pensiones, evidencia un uso congruente y alineado con las necesidades prioritarias del estado.

Asimismo, el impacto del FAFEF trasciende la gestión financiera al contribuir de manera directa al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, particularmente en materia de educación de calidad, innovación e infraestructura, así como en la reducción de desigualdades. Con ello, se confirma que este fondo no solo fortalece las finanzas estatales, sino que también se constituye en un motor para el desarrollo sostenible y el bienestar social en Querétaro.

Apartado 2: Gestión y Operación del Fondo

Los resultados del ejercicio del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social (FAF) en Querétaro durante 2024 muestran un desempeño sólido en materia de gestión y calidad de la información reportada. La calificación de 98.85 puntos en el Índice de la Calidad de la Información (ICI), elaborada por la Unidad de Evaluación del Desempeño de la SHCP, coloca al estado entre los tres primeros lugares a nivel nacional, lo que refleja un alto nivel de cumplimiento en transparencia, consistencia y confiabilidad de los datos.

Por otra parte, la inexistencia de complementariedad, sinergia o duplicidad con otros programas o fondos estatales o federales confirma que el FAF se implementa de manera focalizada, con un diseño claro y sin traslapes en su operación. Esto garantiza que los recursos se apliquen de forma directa al objetivo para el cual fueron concebidos, evitando dispersión y asegurando mayor eficiencia en el impacto social de las acciones realizadas.

Apartado 3: Cobertura del Fondo

El análisis del Fondo evidencia que, si bien no es posible determinar con precisión una cifra única de beneficiarios debido al riesgo de duplicidades y sobreestimaciones, el alcance de los proyectos financiados permite inferir que una parte significativa de la población estatal resulta beneficiada de manera directa o indirecta. Esta condición también limita la posibilidad de realizar comparativos interanuales, salvo en aquellos casos en que los proyectos presenten continuidad en etapas subsecuentes o de consolidación.

No obstante, el impacto del Fondo es evidente al destinarse a una de las áreas más sensibles y prioritarias para cualquier entidad federativa: la infraestructura física en planteles escolares. Con ello, no solo se atiende una necesidad estructural fundamental, sino que se generan beneficios sociales de largo plazo al contribuir a garantizar condiciones más dignas y adecuadas para el aprendizaje, lo que redundará en la formación de capital humano y en el fortalecimiento del desarrollo educativo del estado.

Apartado 4: Resultados del Fondo

El ejercicio del Fondo de Aportaciones para el FAFEF en Querétaro durante el ejercicio fiscal 2024 muestra una aplicación eficiente, estratégica y congruente con los destinos de gasto autorizados por la Ley de Coordinación Fiscal. Con un monto total de \$871,343,617.60 pesos, de los cuales el 90.6% se destinó a inversión en infraestructura física, se atendieron necesidades prioritarias como rehabilitación de calles, instalaciones eléctricas, drenaje sanitario, infraestructura pluvial, pavimento asfáltico, mejoramiento de planteles de educación básica y, de manera destacada, la modernización de módulos sanitarios.

El análisis de clasificadores del gasto confirma que los rubros de división de terrenos, urbanización y construcción de vías de comunicación concentraron más de la mitad del recurso ejercido, mientras que en conjunto los conceptos vinculados con transferencias para obras y acciones, así como la construcción de infraestructura vial, representaron el 73.23% del destino del fondo. Lo anterior evidencia un uso del recurso con enfoque en obras públicas de alto impacto social y económico.

En términos de eficiencia, el FAFEF 2024 alcanzó un costo-efectividad de 1, lo que indica cumplimiento pleno de las 177 acciones programadas, con un costo promedio por proyecto de \$4,922,845.29 pesos. Asimismo, los reintegros de capital y rendimientos financieros, aunque presentes, resultaron marginales en relación con el total ejercido, confirmando un manejo financiero ordenado.

Finalmente, los resultados de los indicadores del Sistema de Recursos Federales Transferidos (SRFT) y de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR Estatal) muestran un desempeño bajo control en la mayoría de las metas establecidas, con casos de sobrecumplimiento en indicadores de propósito y actividad. Estos resultados validan que el FAFEF no solo cumplió en su totalidad con la programación física y financiera, sino que también logró exceder algunas metas de fortalecimiento financiero, consolidándose como un instrumento eficaz para impulsar el desarrollo de infraestructura y la estabilidad fiscal de la entidad.

Apartado 5: Transparencia y Seguimiento de los Resultados de Evaluación

La gestión del FAFEF en Querétaro durante 2024 se distingue por su compromiso con la transparencia y la mejora continua. La publicación de información actualizada, legible y de fácil acceso en distintos medios oficiales —Portal de Transparencia del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro y en el Periódico Oficial de Gobierno del Estado La Sombra de Arteaga y portal de la UESED— garantiza a la ciudadanía y a los órganos fiscalizadores un ejercicio de rendición de cuentas sólido y confiable.

De igual forma, la atención puntual a las recomendaciones derivadas del Informe de Evaluación 2023, mediante la aplicación del mecanismo formal de seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM 2024), evidencia una gestión institucional orientada a la corrección oportuna de áreas de mejora y al fortalecimiento del desempeño del fondo. Con ello, se consolida un modelo de administración

responsable que no solo cumple con la normatividad vigente, sino que también prioriza la eficiencia, la transparencia y la efectividad del gasto público.

Apartado 6: Evaluación Participativa

El análisis del FAFEF 2024 evidencia una limitación estructural en materia de evaluación social, dado que las Reglas de Operación contenidas en la Ley de Coordinación Fiscal no contemplan mecanismos orientados a medir el grado de satisfacción de la población beneficiaria de los proyectos financiados. Esta ausencia de instrumentos formales, como encuestas de percepción o evaluaciones equivalentes, restringe la posibilidad de valorar de manera cualitativa el impacto de las acciones ejecutadas en infraestructura física y limita la retroalimentación directa de los usuarios finales. En consecuencia, aunque el fondo cumple con los objetivos normativos y financieros establecidos, la falta de indicadores de satisfacción ciudadana representa un área susceptible de mejora para fortalecer la integralidad de la evaluación del desempeño y alinear la gestión del FAFEF con un enfoque más centrado en resultados sociales.

Conclusiones Generales

El análisis integral del FAFEF en Querétaro durante el ejercicio fiscal 2024 permite afirmar que su gestión se caracterizó por un uso responsable, eficiente y congruente con los destinos de gasto previstos en la Ley de Coordinación Fiscal (LCF). La asignación de \$871,343,617.60 pesos a 178 acciones ejecutadas por 13 instancias refleja una planeación adecuada y un enfoque estratégico en la atención de necesidades prioritarias, particularmente en inversión en infraestructura física y en saneamiento de pensiones. La elevada concentración de recursos en proyectos de urbanización, vialidades y rehabilitación de planteles escolares confirma la orientación del fondo hacia obras de alto impacto social, con beneficios de largo plazo en materia de movilidad, educación y calidad de vida.

En términos de desempeño, el fondo alcanzó un costo-efectividad de 1, lo que evidencia el cumplimiento del 100% de las acciones programadas y un costo promedio por proyecto consistente con el volumen y naturaleza de las intervenciones. Aunado a ello, los resultados de los indicadores del SRFT y de la MIR estatal muestran un control adecuado en la mayoría de las metas, así como casos de sobrecumplimiento en rubros clave como el índice de impacto de deuda pública, validando así la pertinencia de la planeación y ejecución del recurso.

El componente de transparencia constituye otra de las fortalezas del FAFEF, al garantizar la publicación de información clara, actualizada y accesible en portales oficiales y al atender puntualmente las recomendaciones derivadas de ejercicios previos de evaluación. Este desempeño robustece la rendición de cuentas y posiciona al estado como referente en materia de gestión responsable de los Recursos Federales Transferidos.

No obstante, persiste un área de oportunidad en la medición del impacto social del fondo, ya que las Reglas de Operación no contemplan instrumentos para evaluar la satisfacción ciudadana respecto de los proyectos ejecutados. Esta limitación impide contar con retroalimentación cualitativa que permita dimensionar de manera integral los efectos de la inversión pública. Incorporar mecanismos de Evaluación Participativa fortalecería la alineación del FAFEF hacia un enfoque de resultados sociales y consolidaría su capacidad de generar valor público más allá de los indicadores financieros y de gestión.

<p>En conjunto, el desempeño del FAFEF en 2024 confirma que se trata de un instrumento eficaz para reforzar la infraestructura estratégica del estado, garantizar estabilidad financiera y contribuir al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), al mismo tiempo que evidencia la necesidad de avanzar hacia modelos de evaluación más centrados en la percepción y bienestar de la población beneficiaria.</p>
<p>3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:</p>
<p>1. Agregar en la plataforma PICASO la identificación de beneficiarios pertenecientes a poblaciones en situación de vulnerabilidad (personas indígenas, personas con alguna discapacidad, etc.).</p>
<p>4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA</p>
<p>4.1 Nombre del coordinador de la evaluación: René Arvizo Cantú</p>
<p>4.2 Cargo: Coordinador de evaluación.</p>
<p>4.3 Institución a la que pertenece: International City Management Association de México A.C.</p>
<p>4.4 Principales colaboradores: Dra. Ana Luisa Canseco Lajas Mtra. Roxana Pinto Mariscal Mtro. René Arvizo Cantú</p>
<p>4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: rarvizo79@gmail.com</p>
<p>4.6 Teléfono (con clave lada): (614) 220 1823</p>
<p>5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)</p>
<p>5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s): Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas (FAFEF) - Ejercicio Fiscal 2024</p>
<p>5.2 Siglas: FAFEF 2024</p>
<p>5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s): Dirección de Gasto Social (DGS), Secretaría de Finanzas (SEFIN).</p>
<p>5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) programa(s):</p>
<p>Poder Ejecutivo <input checked="" type="checkbox"/> Poder Legislativo_ Poder Judicial_ Ente Autónomo_</p>

5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) programa(s):	
Federal_ Estatal <input checked="" type="checkbox"/> Local_	
5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) programa(s):	
5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s):	
Dirección de Gasto Social (DGS), Secretaría de Finanzas (SEFIN).	
5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):	
Nombre: Ing. Sonia Carrillo Rosillo	Unidad administrativa: Coordinadora General de la Comisión Estatal de Infraestructura de Querétaro (CEIQ). 214 30 34/212 10 31 ext. 202 scarrillo@queretaro.gob.mx
Dr. Arq. Fernando Julio César Orozco Vega	Instituto de Infraestructura Física Educativa del Estado de Querétaro (IFEQ). 216 12 76/216 26 65 forzcov@queretaro.gob.mx
Ing. José Pío X Salgado Tovar	Secretario de Desarrollo Urbano y Obras Públicas (SDUOP). 8 (1800) ext. 1901 jsalgado@queretaro.gob.mx
C. Miguel Martínez Peñaloza	Presidencia Municipal de Cadereyta de Montes. Administración 2021 - 2024 441 276 0180
Mtra. Astrid Alejandra Ortega Vázquez	Presidencia Municipal de Cadereyta de Montes. Administración 2024 - 2027 441 276 0180
C. Manuel Montes Hernández	Presidencia Municipal de Colón. Administración 2021 - 2024 419 234 37 00 presidencia.colon2427@gmail.com
Mtro. Gaspar Ramón Trueba Moncada	Presidencia Municipal de Colón. Administración 2024 - 2027 419 234 37 00 presidencia.colon2427@gmail.com
Mtro. Roberto Sosa Pichardo	Presidencia Municipal de Corregidora. Administración 2021 - 2024

	442 20 99 60 00 ext. 2027
Lic. Josué David Guerrero Trápala	Presidencia Municipal de Corregidora. Administración 2024 - 2027 442 20 99 60 00 ext. 2027
Magda Guadalupe Pérez Montes	Presidencia Municipal de Ezequiel Montes. Administración 2021 - 2024 01 441 277 00 96 / 277 07 07 obrasp@ezequielmontes.gob.mx
Lic. Iván Reséndiz Ramírez	Presidencia Municipal de Ezequiel Montes. Administración 2024 - 2027 01 441 277 00 96 / 277 07 07 obrasp@ezequielmontes.gob.mx
Ing. Isidro Amarildo Bárcenas Reséndiz	Presidencia Municipal de Pedro Escobedo. Administración 2021 - 2024 01 448 275 00 06 / 275 01 63 obraspublicas@pedroescobedo.gob.mx
Lic. Juan Alberto Nava Cruz	Presidencia Municipal de Pedro Escobedo. Administración 2024 - 2027 01 448 275 00 06 / 275 01 63 obraspublicas@pedroescobedo.gob.mx
Ing. Carlos Manuel Ledesma Robles	Presidencia Municipal de San Joaquín. Administración 2021 - 2024 Administración 2024 - 2027 441 113 98 94 obras@sanjoaquin.gob.mx
C. José Antonio Mejía Lira	Presidencia Municipal de Tequisquiapan. Administración 2021 - 2024 414 273 23 27 obraspublicas@tequisquiapan.gob.mx
Lic. Héctor Iván Magaña Rentería	Presidencia Municipal de Tequisquiapan. Administración 2024 - 2027 414 273 23 27 obraspublicas@tequisquiapan.gob.mx
C. Ma. Guadalupe Alcántara de Santiago	Presidencia Municipal de Toluimán. Administración 2021 - 2024 442 196 72 06 obras.publicas@toliman.gob.mx
Lic. Alejo Sánchez de Santiago	Presidencia Municipal de Toluimán. Administración 2024 - 2027

	442 196 72 06 obras.publicas@toliman.gob.mx
Lic. Irene Quintanar Mejía	Coordinadora General de la Unidad de Servicios para la Educación Básica en el Estado de Querétaro. 442 238 6000

6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN

6.1 Tipo de contratación:

6.1.1 Adjudicación Directa_ 6.1.2 Invitación a tres_ 6.1.3 Licitación Pública Nacional_ Licitación Pública Internacional_ 6.1.5 Otro: (Señalar) Prestación de Servicios Profesionales.

6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación:

Unidad Estatal del Sistema de Evaluación del Desempeño (UESED).
Dirección Administrativa de la Secretaría de Finanzas del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro.

6.3 Costo total de la evaluación:

\$272,774.00 (Doscientos setenta y dos mil setecientos setenta y cuatro pesos 00/100 M.N.).

6.4 Fuente de Financiamiento: Recursos Propios.

7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN

7.1 Difusión en internet de la evaluación:

[EVALUACIONES - GpR - queretaro.gob.mx](#)

7.2 Difusión en internet del formato:

[EVALUACIONES - GpR - queretaro.gob.mx](#)

<portal.queretaro.gob.mx/spf/transparenciaDet.aspx?q=YhT5iDRJbDAahu/wO3yR1MRt0+PfNt5lzI4e dPfOPYP3aW8mPZRLEfR/5nh1QtPCIHhQCbkG8AdnT1S7Q/MM/GvuaNPbkXYztoFmGS/vLNJPZRC y3C5KA0th7JkN/YhEJTBOYmu2ynk=>

Formato 3 para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas.

1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN

1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación Específica de Desempeño al Fondo de Aportaciones Múltiples en su Componente Asistencia Social (FAM-AS) del ejercicio fiscal 2024.

1.2 Fecha de inicio de la evaluación: 02/mayo/2025.

1.3 Fecha de término de la evaluación: 15/octubre/2025.

1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:	
Nombre: Lic. Emmanuel Hernández Rodríguez	Unidad administrativa: Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia (SEDIF-QRO).
Nombre: Act. Brenda Elaine Luna Pacheco	Unidad administrativa: Unidad Estatal del Sistema de Evaluación del Desempeño (UESED) adscrita a la Secretaría de Finanzas del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro.
1.5 Objetivo general de la evaluación:	
<p>Evaluar el desempeño del Fondo de Aportaciones Múltiples - Asistencia Social (FAM-AS) del Ramo General 33, ejecutado en el estado de Querétaro durante el ejercicio fiscal 2024, mediante la valoración y análisis del avance en el cumplimiento de los objetivos y metas programadas, así como de los resultados, productos, servicios, presupuesto, cobertura y seguimiento de su aplicación. Esta evaluación se realizará con base en la información entregada por la Dependencia o Ente Público responsable, con el objetivo de mejorar la gestión, los resultados, la creación de valor público y promover la rendición de cuentas.</p>	
1.6 Objetivos específicos de la evaluación:	
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los principales procesos en la planeación, cobertura, gestión, operación y resultados del FAM-AS en la entidad federativa. • Verificar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas del FAM-AS mediante la revisión de los indicadores estratégicos y de gestión. • Analizar la contribución que los programas y proyectos financiados con recursos del FAM-AS dan a solucionar la problemática que enfrenta la población objetivo. • Valorar la suficiencia de los mecanismos y sistemas de monitoreo y evaluación, de acuerdo con la normativa aplicable. • Analizar los Aspectos Susceptibles de Mejora implementados y su cumplimiento, valorando el comportamiento que estos han tenido en los últimos ejercicios fiscales, con la finalidad de contribuir en acciones de mejora para la toma de decisiones y asignaciones presupuestarias. • Promover la identificación de las barreras que enfrentan las distintas poblaciones, principalmente aquellas en situación de vulnerabilidad, en correspondencia con el objetivo del FAM-AS. • Observar desde la perspectiva de la población beneficiaria el desempeño y avance al cumplimiento de los objetivos del FAM-AS. • Identificar las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que permitan diseñar estrategias de mejora en el Desempeño del FAM-AS. • Emitir las Recomendaciones que se consideren necesarias para mejorar los objetivos y metas programadas, optimizar los procesos de gestión y proponer los controles que se deberán de llevar a cabo para contar con la información y documentación que sirva de soporte para la comprobación de los resultados de cada uno de los indicadores. • Fortalecer el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) a través del proceso de evaluación. 	

1.7 Metodología utilizada en la evaluación:

La metodología empleada para la realización de la Evaluación Específica del Desempeño (EED) del Fondo de Aportaciones Múltiples en su componente de Asistencia Social (FAM-AS) integró elementos metodológicos provenientes de las evaluaciones de Consistencia y Resultados, así como de Diseño y Procesos, conforme a los lineamientos establecidos por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

El proceso evaluativo se sustentó en un enfoque de investigación mixto, que combinó el análisis de datos cualitativos y cuantitativos para asegurar una perspectiva integral sobre el desempeño de los programas financiados con Recursos Federales Transferidos del FAM-AS. Esta metodología permitió identificar hallazgos clave, así como realizar un análisis FODA orientado a fortalecer las áreas de oportunidad y consolidar las buenas prácticas en el diseño, implementación y resultados de los programas de alimentación escolar, atención alimentaria y desarrollo comunitario.

El trabajo se estructuró en tres etapas metodológicas complementarias:

I. Análisis de gabinete:

Incluyó la revisión de la normatividad aplicable y de los referentes conceptuales relacionados con el fondo. Se analizaron la Ley de Coordinación Fiscal (LCF), las Reglas de Operación (ROP) de los programas alimentarios y comunitarios, la Estrategia Integral de Asistencia Social Alimentaria y de Desarrollo Comunitario (EIASADC), la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), así como información presupuestal, contable y administrativa proveniente de los sistemas institucionales SA7 y Programa Integral de Control, Aprobación Seguimiento de Obra (PICASO). Asimismo, se revisaron registros administrativos, bases de datos y evaluaciones anteriores para contextualizar la operación del fondo durante el ejercicio fiscal evaluado.

II. Trabajo de campo:

Comprendió la aplicación de cuestionarios y la realización de entrevistas semiestructuradas dirigidas a actores estratégicos en la gestión y operación del FAM-AS. Se recabó información directamente de las áreas técnicas y administrativas del Sistema Estatal DIF Querétaro, responsables de la planeación, administración y ejecución de los programas alimentarios y de desarrollo comunitario.

III. Recolección y análisis de información:

Para el levantamiento de información se empleó un cuestionario estructurado como instrumento principal, diseñado para recabar datos tanto cualitativos como cuantitativos. El análisis de la información y la validación de las evidencias documentales se llevó a cabo considerando los siguientes criterios:

- **Exactitud:** Se verificó la correspondencia de la información con el ejercicio fiscal evaluado, así como su pertinencia y precisión.
- **Relevancia:** Se evaluó la significancia de los datos y su relación con los objetivos y resultados del FAM-AS.
- **Credibilidad:** Se analizaron los documentos impresos y digitales proporcionados, asegurando que contaran con los elementos mínimos que permitieran constatar su autenticidad y confiabilidad.

Los reactivos metodológicos abordados a través del cuestionario incluyeron preguntas de carácter dicotómico (Sí/No) y abiertas, respaldadas con evidencia documental verificable. La valoración de las respuestas se realizó mediante un análisis descriptivo y analítico que permitió contextualizar y explicar las situaciones observadas, así como valorar el grado de impacto y la contribución atribuible del FAM-AS al cumplimiento de sus objetivos sustantivos.

Instrumentos de recolección de información:

Cuestionarios Entrevistas Formatos_ Otros_ Especifique:

Descripción de las técnicas y modelos utilizados:

La Evaluación Específica del Desempeño es una evaluación de gabinete que, mediante evidencias documentales enviadas como fuentes de información por parte del ente público evaluado, permite al evaluador externo valorar procesos, indicadores y resultados de un Programa Estatal.

2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

Apartado 1: Características Generales

- El programa financiado con recursos del FAM-AS cuenta con una descripción clara de sus objetivos, actividades y marco normativo, así como con instancias responsables identificadas, lo que permite una adecuada comprensión de su diseño y funcionamiento.

Apartado 2: Gestión y Operación del Fondo

- Existencia de procedimientos operativos claros para selección de beneficiarios.
- Procesos de monitoreo establecidos (SRFT y MIR) con indicadores definidos.
- Compromiso institucional demostrado pese a limitaciones.
- Insuficiencia de recursos humanos y materiales para cubrir la totalidad de las acciones programadas.
- Falta de personal de base u honorarios especializado en áreas clave como nutrición, desarrollo comunitario y gestión de proyectos.
- Afectación en disponibilidad de bienes e insumos por inflación y encarecimiento.

Apartado 3: Cobertura del Fondo

- La cobertura del FAM-AS en la entidad alcanza tanto localidades de alta como muy alta marginación, lo que permite atender a población en situación de mayor vulnerabilidad.
- Incremento sostenido en beneficiarios atendidos en comparación con ejercicios anteriores.
- No existe un mapeo georreferenciado de la cobertura que facilite la planeación estratégica y la focalización de recursos.

Apartado 4: Resultados del Fondo

- Los indicadores de nivel Fin y Propósito del Sistema de Recursos Federales Transferidos (SRFT) 2024 no son reportados por el ejecutor del programa.
- En nivel Componentes y Actividades, varios indicadores alcanzaron las metas programadas (ej.

Personas beneficiarias, raciones entregadas, centros escolares públicos del nivel preescolar y primaria atendidos, etc.)

Sin embargo, un indicador reflejó, según los parámetros de semaforización, ubicarse como "Fuera de Control", siendo el siguiente:

- Porcentaje de apoyos y servicios de asistencia social otorgados a través del Programa de Atención a Grupos Prioritarios para mejorar el desarrollo integral de la población. (Meta: 100%, Alcanzado: 24.81%)

Apartado 5: Transparencia y Seguimiento de los Resultados de Evaluación

- Existencia de reportes trimestrales a través del SRFT, Matriz de indicadores para resultados (MIR) que permiten dar seguimiento al cumplimiento de metas.
- Disponibilidad de información sobre indicadores clave de gestión y eficacia, con datos consolidados anuales y trimestrales.
- A pesar de que la información se encuentra publicada carece de formato accesible y amigable para la ciudadanía.
- Limitada difusión de resultados a través de medios digitales o comunitarios.

Apartado 6: Evaluación Participativa

- El diseño de los instrumentos busca objetividad mediante el uso de lenguaje neutral, reduciendo el riesgo de sesgo en las respuestas.
- La recolección de información se realiza con criterios de representatividad, lo que permite contar con resultados confiables y con validez para el análisis.
- No existe una homologación metodológica entre áreas: cada dirección aplica instrumentos distintos, con alcances y niveles de profundidad variables.
- La diversidad de instrumentos genera información útil de manera sectorial, pero limita la posibilidad de consolidar un diagnóstico global del grado de satisfacción en los programas que operan con Recursos Federales Transferidos.
- En algunos subprogramas, los instrumentos no miden de manera integral la satisfacción respecto a todos los bienes y servicios proporcionados.
- Baja participación o interés de los beneficiarios en la aplicación de encuestas.

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

2.2.1 Fortalezas:

- El programa cuenta con una descripción clara de objetivos, actividades y marco normativo.
- Existe alineación entre los objetivos del programa y las prioridades de atención a localidades de alta y muy alta marginación.
- Ejercicio del 100% del presupuesto asignado en 2024.
- Procedimientos claros para la selección y entrega de apoyos.
- Priorización de al menos el 85% del presupuesto para programas alimentarios, enfocándose en la población más vulnerable.
- Cobertura en localidades de alta y muy alta marginación, atendiendo a población en situación de mayor vulnerabilidad.
- Incremento sostenido en beneficiarios atendidos.
- Definición clara de población potencial, objetivo y atendida

- Ejercicio del 100% de los recursos del FAM-AS 2024.
- Incremento del 2.16% en el presupuesto respecto a 2023.
- Costo de Efectividad (CE) de 0.47, "aceptable".
- Publicación de resultados de evaluaciones en el portal oficial, incluyendo informes finales, ASM, DPI y PASM.
- Las encuestas y/o cuestionarios son neutrales, no inducen respuestas.

2.2.2 Oportunidades:

- Gestionar con las Instituciones de Educación Superior Públicas la remisión de alumnado disponible para realizar servicio social, cubriendo las necesidades de recurso humano del programa.
- Implementar la georreferenciación para mejorar la planeación y focalización.
- Posibilidad de colaboración con sistemas municipales DIF y otras instituciones: Puede fortalecer la entrega de servicios y aumentar la cobertura en comunidades con limitaciones de infraestructura.
- Mejorar la congruencia descriptiva de los indicadores (nombre del indicador, método de cálculo, descripción del indicador, unidad de medida, metas programadas y avance porcentual), para su publicación oficial en el Periódico Oficial de Gobierno del Estado "La Sombra de Arteaga".
- Destinar una mayor proporción del gasto hacia inversión estratégica (infraestructura, equipamiento).
- Aprovechar el desarrollo de herramientas digitales accesibles y visuales para mejorar la difusión de información y fortalecer la comunicación con la ciudadanía.
- Incorporar tecnologías digitales para mejorar la recolección, análisis y visualización de resultados de satisfacción.
- Integrar los resultados de satisfacción en la planeación y ajuste de los programas.

2.2.3 Debilidades:

- Insuficiencia de recursos humanos y materiales para cubrir todas las acciones programadas.
- Falta de personal especializado en nutrición, desarrollo comunitario y gestión de proyectos.
- No existe un instrumento visual que permita apreciar geográficamente las áreas de cobertura territorial del programa.
- Carencia de formatos de difusión ciudadanizados que permitan comunicar resultados de forma clara y accesible al público en general.
- Avances parciales en el desarrollo de diagramas de flujo de indicadores MIR estatal y federal (ASM 6).
- En algunos subprogramas, los instrumentos no miden de manera integral la satisfacción respecto a todos los bienes y servicios proporcionados.

2.2.4 Amenazas:

- Cambios en las prioridades nacionales o estatales pueden comprometer la continuidad del fondo.
- Incremento sostenido en la demanda de servicios sin un aumento proporcional en recursos.
- Fluctuaciones económicas que impacten en los precios de bienes e insumos.
- Afectación en la disponibilidad de bienes e insumos debido a inflación y encarecimiento.
- El incremento de la población en el estado, impulsado por el fenómeno migratorio, puede

- aumentar la demanda de recursos y servicios disponibles.
- Baja participación o interés de los beneficiarios en la aplicación de encuestas.

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

Apartado 1: Características Generales

El análisis del apartado 1 muestra que el programa tiene una base sólida en su definición, objetivos, actividades y marco normativo, además de contar con instancias responsables claramente identificados.

Apartado 2: Gestión y Operación del Fondo

El análisis de la gestión y operación del Fondo de Aportaciones Múltiples – Asistencia Social (FAM-AS) en la entidad muestra un desempeño que mezcla prácticas consolidadas con desafíos estructurales importantes. Entre los aspectos positivos, resalta la existencia de procedimientos claros para seleccionar y entregar apoyos, una cobertura territorial en expansión y una coordinación efectiva entre áreas que ha permitido aumentar el número de beneficiarios atendidos y fortalecer los procesos de monitoreo mediante herramientas como el SRFT y MIR.

Sin embargo, también se han identificado limitaciones significativas que impactan la operación integral del fondo, especialmente en lo que respecta a la falta de recursos humanos, la ausencia de personal especializado en áreas críticas. La inflación y el aumento de costos de insumos han generado presiones adicionales que, a pesar del compromiso institucional demostrado, podrían poner en riesgo la sostenibilidad de los niveles actuales de cobertura y calidad de atención.

Apartado 3: Cobertura del Fondo

La cobertura del Fondo de Aportaciones Múltiples – Asistencia Social (FAM-AS) se destaca por su enfoque en localidades con alta y muy alta marginación, priorizando la atención a la población más vulnerable.

La expansión de la cobertura no ha ido acompañada de un aumento proporcional en los recursos humanos, materiales y financieros, lo que podría mermar la calidad de los bienes y servicios ofrecidos. Este aspecto, junto con posibles cambios en los lineamientos federales, podría afectar la continuidad y el alcance de las acciones.

Apartado 4: Resultados del fondo

Para este apartado el FAM-AS en el estado de Querétaro tuvo un excelente desempeño financiero y operativo durante 2024. Se utilizaron todos los recursos asignados, logrando un Costo de Efectividad aceptable y un Costo Promedio por Beneficiario Atendido de \$2,772.71 pesos. Estos resultados demuestran una buena capacidad de gestión y eficiencia en la entrega de apoyos alimentarios y asistencia social a la población vulnerable.

Apartado 5: Transparencia y Seguimiento de los Resultados de Evaluación

El análisis del apartado de Transparencia y Seguimiento de los Resultados muestra que el Fondo tiene mecanismos formales y bien establecidos para reportar, como el SRFT y la publicación de sus MIR, que permiten un seguimiento detallado de los indicadores clave y cumplen con los requisitos federales de presentación de información.

Aunque el marco actual de seguimiento es sólido desde un punto de vista técnico, hay oportunidades para ampliar su alcance en términos de transparencia ciudadana.

Apartado 6: Evaluación Participativa

La Evaluación Participativa en el ejercicio 2024 muestra un avance significativo en la incorporación de la voz de la población beneficiaria, ya que se aplicaron instrumentos para medir la satisfacción con los programas operados con Recursos Federales Transferidos. Las encuestas y cuestionarios destacan por su diseño neutral y adaptado a las características socioculturales de los beneficiarios, lo que contribuye a la objetividad y pertinencia de los resultados.

No obstante, persisten limitaciones importantes: la heterogeneidad de los instrumentos entre direcciones impide contar con una visión integral del nivel de satisfacción, y en algunos subprogramas las mediciones se restringen a aspectos parciales) como la aceptación de alimentos (sin abarcar todos los bienes y servicios otorgados).

A pesar de ello, los resultados reflejan que la población percibe mejoras derivadas de los programas y reconoce el valor de mantener de manera anual estos espacios de consulta. En este sentido, se vislumbran oportunidades relevantes para fortalecer la Evaluación Participativa, como la incorporación de tecnologías digitales que faciliten la recolección, análisis y visualización de datos, así como la integración sistemática de los resultados de satisfacción en la planeación y ajuste de los programas.

3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:

1. Mantener un registro actualizado de localidades de alta y muy alta marginación y priorizar recursos hacia estas zonas.

2. Fortalecer con personal de base u honorarios para atender de manera adecuada a las y los beneficiarios de los programas.

3. Desarrollar una planificación anual o semestral de los insumos perecederos para analizar la factibilidad de compras anticipadas y licitaciones para asegurar insumos y reducir impacto de inflación.

4. Utilizar una plataforma basada en la nube que permita explorar el territorio en 3D con imágenes satelitales, datos geográficos y la función Street View, que muestre visualmente las áreas atendidas, facilitando la identificación de zonas prioritarias y optimizando la distribución de recursos.

5. Diseñar infografía (s) que simplifiquen la comprensión de los avances alcanzados.

6. Ajustar instrumentos de medición que contemplen de manera integral la satisfacción con todos los bienes y servicios proporcionados.

4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA

<p>4.1 Nombre del coordinador de la evaluación: René Arvizo Cantú.</p>
<p>4.2 Cargo: Coordinador de evaluación.</p>
<p>4.3 Institución a la que pertenece: International City Management Association de México A.C.</p>
<p>4.4 Principales colaboradores: Dra. Ana Luisa Canseco Lajas. Mtra. Roxana Pinto Mariscal. Mtro. René Arvizo Cantú.</p>
<p>4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: rarvizo79@gmail.com</p>
<p>4.6 Teléfono (con clave lada): (614) 220 1823</p>
<p>5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)</p>
<p>5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s): Fondo de Aportaciones Múltiples en su Componente de Asistencia Social (FAM-AS)- Ejercicio Fiscal 2024.</p>
<p>5.2 Siglas: FAM-AS 2024.</p>
<p>5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s): Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia del Estado de Querétaro.</p>
<p>5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) programa(s):</p> <p>Poder Ejecutivo <input checked="" type="checkbox"/> Poder Legislativo_ Poder Judicial_ Ente Autónomo_</p>
<p>5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) programa(s):</p> <p>Federal_ Estatal <input checked="" type="checkbox"/> Local_</p>
<p>5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) programa(s):</p>
<p>5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s):</p> <p>Dirección de Alimentación. Dirección de Desarrollo Comunitario. Procuraduría de Protección de Niñas, Niños y Adolescentes.</p>
<p>5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):</p>

Nombre: Lic. José Norberto Ledesma Espíndola	Unidad administrativa: Dirección de Alimentación jledesmae@queretaro.gob.mx 442 216 1925
Nombre: Lcda. Fabiola Fajardo Rojo	Unidad administrativa: Dirección de Desarrollo Comunitario ffajardo@queretaro.gob.mx
Nombre: M. de D. Manuel Hernández Rodríguez	Unidad administrativa: Procuraduría de Protección de Niñas, Niños y Adolescentes mhernandezrodi@queretaro.gob.mx

6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN

6.1 Tipo de contratación:
6.1.1 Adjudicación Directa_ 6.1.2 Invitación a tres_ 6.1.3 Licitación Pública Nacional_ Licitación Pública Internacional_ 6.1.5 Otro: (Señalar) <input checked="" type="checkbox"/> Prestación de Servicios Profesionales.
6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación: Unidad Estatal del Sistema de Evaluación del Desempeño (UESED), Dirección Administrativa de la Secretaría de Finanzas del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro.
6.3 Costo total de la evaluación: \$272,774.00 (Doscientos setenta y dos mil setecientos setenta y cuatro pesos 00/100 M.N.).
6.4 Fuente de Financiamiento: Recursos Propios.

7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN

7.1 Difusión en internet de la evaluación: EVALUACIONES - GpR - queretaro.gob.mx
7.2 Difusión en internet del formato: EVALUACIONES - GpR - queretaro.gob.mx portal.queretaro.gob.mx/spf/transparenciaDet.aspx?q=YhT5iDRJbDAahu/wO3yR1MRt0+PfNt5lzl4edPfOPYP3aW8mPZRLEfR/5nh1QtPClHhQCbkG8AdnT1S7Q/MM/GvuaNPbkXYztoFmGS/vLNJPZRCy3C5KA0th7JkN/YhEJTBOYmu2ynk=

Formato 4 para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones del Fondo de Aportaciones Múltiples en su Componente de Infraestructura Educativa.

1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN
1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación Específica de Desempeño al Fondo de Aportaciones Múltiples en su Componente de Infraestructura Educativa (FAM-IE) del ejercicio fiscal 2024.
1.2 Fecha de inicio de la evaluación: 02/mayo/2025.
1.3 Fecha de término de la evaluación: 15/octubre/2025.

1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:	
Nombre: C.P.C. María Teresa Salgado Oviedo	Unidad administrativa: Instituto de Infraestructura Física Educativa del Estado de Querétaro (IFEQ), Secretaría de Educación (SEDEQ).
Nombre: Act. Brenda Elaine Luna Pacheco	Unidad administrativa: Unidad Estatal del Sistema de Evaluación del Desempeño (UESED) adscrita a la Secretaría de Finanzas del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro.
1.5 Objetivo general de la evaluación:	
<p>Evaluar el desempeño del Fondo de Aportaciones Múltiples – Infraestructura Educativa (FAM-IE) del Ramo General 33, ejecutado en el estado de Querétaro durante el ejercicio fiscal 2024, mediante la valoración y análisis del avance en el cumplimiento de los objetivos y metas programadas, así como de los resultados, productos, servicios, presupuesto, cobertura y seguimiento de su aplicación. Esta evaluación se realizará con base en la información entregada por la Dependencia o Ente Público responsable, con el objetivo de mejorar la gestión, los resultados, la creación de valor público y promover la rendición de cuentas.</p>	
1.6 Objetivos específicos de la evaluación:	
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los principales procesos en la planeación, cobertura, gestión, operación y resultados del FAM-IE en la entidad federativa. • Verificar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas del FAM-IE mediante la revisión de los indicadores estratégicos y de gestión. • Analizar la contribución que los programas y proyectos financiados con recursos del FAM-IE van a solucionar la problemática que enfrenta la población objetivo. • Valorar la suficiencia de los mecanismos y sistemas de monitoreo y evaluación, de acuerdo con la normativa aplicable. • Analizar los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) implementados y su cumplimiento, valorando el comportamiento que estos han tenido en los últimos ejercicios fiscales, con la finalidad de contribuir en acciones de mejora para la toma de decisiones y asignaciones presupuestarias. • Promover la identificación de las barreras que enfrentan las distintas poblaciones, principalmente aquellas en situación de vulnerabilidad, en correspondencia con el objetivo del FAM-IE. • Observar desde la perspectiva de la población beneficiaria el desempeño y avance al cumplimiento de los objetivos del FAM-IE. • Identificar las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que permitan diseñar estrategias de mejora en el Desempeño del FAM-IE. • Emitir las recomendaciones que se consideren necesarias para mejorar los objetivos y metas programadas, optimizar los procesos de gestión y proponer los controles que se deberán de llevar a cabo para contar con la información y documentación que sirva de soporte para la comprobación de los resultados de cada uno de los indicadores. • Fortalecer el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) a través del proceso de evaluación. 	

Estos objetivos específicos permitieron una evaluación detallada y estructurada del desempeño del FAM-IE en el ejercicio fiscal 2024, asegurando la mejora continua y el cumplimiento efectivo de los objetivos planteados para dicho fondo.

1.7 Metodología utilizada en la evaluación:

La metodología empleada para llevar a cabo la Evaluación Específica del Desempeño (EED) incorporó elementos metodológicos derivados de las evaluaciones de Consistencia y Resultados, así como de Diseño y Procesos, desarrolladas por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

La EED del Fondo de Aportaciones Múltiples en su componente de Infraestructura Educativa (FAM-IE) se realizó mediante un enfoque de investigación mixta, que integró el análisis de datos cualitativos y cuantitativos. Este enfoque permitió identificar hallazgos relevantes, así como mapear Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (análisis FODA), lo cual derivó en la formulación de áreas potenciales de mejora en el diseño, implementación y resultados del fondo.

La metodología aplicada se estructuró en tres etapas complementarias:

I. Análisis de gabinete:

Consistió en la revisión documental de la normatividad y los principales referentes conceptuales vinculados con el fondo. Se analizaron la Ley de Coordinación Fiscal (LCF), los Lineamientos Federales, la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), así como información presupuestal, contable y administrativa; registros administrativos, bases de datos y evaluaciones previas relacionadas con la ejecución del fondo.

II. Trabajo de campo:

Incluyó la aplicación de cuestionarios y la realización de entrevistas semiestructuradas dirigidas a actores clave en la gestión y operación del fondo, particularmente al funcionariado público responsable de su integración, administración y seguimiento operativo.

III. Instrumento de recolección de información:

Se utilizó un cuestionario estructurado como herramienta principal de levantamiento de información. Para el análisis y valoración de la información y evidencia recabada, se consideraron los siguientes criterios:

- **Exactitud:** Que la información recibida fuera pertinente, precisa y correspondiente al ejercicio fiscal en evaluación.
- **Relevancia:** Que los datos, fuentes y propósitos de cada insumo documental fueran significativos para el desarrollo de la evaluación.
- **Credibilidad:** Que los documentos impresos o digitales proporcionados por las dependencias o entidades participantes contaran con elementos mínimos que permitieran verificar su autenticidad y confiabilidad.

Por otra parte, los apartados del cuestionario que contemplaron reactivos específicos, ya sea bajo un esquema dicotómico (Sí/No) o mediante preguntas abiertas de carácter descriptivo, fueron respaldados con evidencia documental verificable.

La atención a los reactivos metodológicos se realizó con base en criterios analíticos de naturaleza descriptiva, integrando las siguientes dimensiones:

- Examen sistemático de la información documental y empírica proporcionada.
- Desarrollo de argumentaciones que contextualizan y explican la situación evaluada conforme a los términos de cada reactivo.
- Valoración del grado de impacto y la contribución atribuible del fondo al cumplimiento de sus objetivos sustantivos.

Instrumentos de recolección de información:

Cuestionarios Entrevistas Formatos_ Otros_ Especifique:

Descripción de las técnicas y modelos utilizados:

La Evaluación Específica del Desempeño es una evaluación de gabinete que, mediante evidencias documentales enviadas como fuentes de información por parte del ente público evaluado, permite al evaluador externo valorar procesos, indicadores y resultados de un Programa Estatal.

Es importante mencionar que además se realizaron entrevistas con beneficiarios del FAM-IE, como parte del proceso del Apartado de Evaluación Participativa, en las cuales se obtuvo la percepción de la ciudadanía con respecto a los bienes, servicios u obras brindadas con los recursos del Fondo.

2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

Apartado 1: Características Generales

- El FAM-IE presenta una alineación estratégica sólida con los principales instrumentos de planeación: Plan Nacional de Desarrollo 2019–2024, Plan Estatal de Desarrollo 2021–2027 y Programa Sectorial de Educación del Estado de Querétaro.
- El propósito central del FAM-IE es garantizar el acceso y mejorar la calidad de los espacios educativos, mediante acciones de construcción, rehabilitación, equipamiento y mantenimiento de planteles de educación básica, media superior y superior.
- Durante el ejercicio fiscal 2024 se logró atender 168 escuelas públicas, lo que representa un incremento de 28 planteles más con respecto a las 140 escuelas atendidas en 2023, evidenciando un crecimiento significativo en la cobertura.
- No se cuenta con un diagnóstico con enfoque de género, lo que limita la identificación de brechas y desigualdades entre hombres y mujeres en el acceso y aprovechamiento de la infraestructura educativa.

Apartado 2: Gestión y Operación del Fondo

- En 2024, el Instituto de Infraestructura Física Educativa del Estado de Querétaro (IFEQ) ejerció el 100% del presupuesto asignado, lo que demuestra una capacidad de ejecución eficiente de

los recursos públicos.

- Se dispone de herramientas informáticas como el Sistema SA-7 y el Programa Integral de Control, Aprobación y Seguimiento de Obra (PICASO), que permiten un monitoreo detallado de los recursos financieros y el avance físico de las obras.
- El IFEQ cuenta con una estructura organizativa funcional respaldada por un marco normativo estatal y federal que regula su operación y responsabilidades.

Apartado 3: Cobertura del Fondo

- La cobertura del FAM-IE durante 2024 alcanzó el 100% de la población objetivo definida por el IFEQ, equivalente a 168 escuelas públicas en el estado de Querétaro.
- Este número refleja un ligero crecimiento con respecto a las 140 escuelas atendidas en 2023, es decir, un incremento porcentual del 17.48%.
- La identificación de planteles a intervenir se realiza principalmente a través de solicitudes formales enviadas por las autoridades educativas, sin un mecanismo propio de focalización estratégica.

Apartado 4: Resultados del Fondo

- El programa registró un índice de costo-efectividad de 1, lo que indica una adecuada relación entre los recursos ejercidos y los bienes y servicios producidos.
- El Costo Promedio por Beneficiario Atendido (CPBA) se redujo de \$2,500,775.54 en 2023 a \$2,031,707.20 en 2024, lo que representa una mejora sustancial en la eficiencia del gasto.
- De los diez indicadores establecidos en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) Estatal, seis cumplieron o sobrepasaron las metas programadas, reflejando un buen desempeño operativo.
- En relación con los indicadores de la MIR Federal y el Sistema de Recursos Federales Transferidos (SRFT), se identificó que de los 28 indicadores evaluados: 12 alcanzaron el 100% de la meta programada, 7 registraron un sobrecumplimiento, 7 reportaron valores No Disponibles (N/D) y únicamente 2 presentaron valores en ceros. No obstante, derivado de las entrevistas realizadas con funcionarios públicos del IFEQ, se detectó que 8 indicadores presentaron errores de captura en el Sistema, situación que incidió en los resultados finales reportados.

Apartado 5: Transparencia y Seguimiento de los Resultados de Evaluación

- La información sobre resultados y seguimiento del FAM-IE se encuentra actualizada y disponible al público, lo que favorece la rendición de cuentas.
- Aunque el programa no cuenta con Reglas de Operación específicas, su funcionamiento está normado por lineamientos federales y estatales del Ramo General 33.
- El Convenio Marco de Coordinación establece de forma clara las obligaciones del IFEQ en cuanto a registro, control y comprobación del uso de los recursos.
- Existe margen de mejora en la trazabilidad de la información financiera y física, asegurando que los resultados publicados correspondan fielmente a las acciones ejecutadas.

Apartado 6: Evaluación Participativa

- La evaluación incluyó entrevistas semiestructuradas y cuestionarios dirigidos a personal clave del IFEQ, lo que permitió obtener información cualitativa relevante sobre la gestión y operación

<p>del fondo.</p> <ul style="list-style-type: none">• Se identifica como área de oportunidad la incorporación de beneficiarios finales (docentes, padres de familia y estudiantes) en futuras evaluaciones. La inclusión de estas voces permitirá fortalecer la perspectiva participativa y enriquecer los resultados obtenidos.
<p>2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), de acuerdo con los temas del programa, estrategia o instituciones.</p>
<p>2.2.1 Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Alineación con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024, el Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2021-2027, Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) Y Programa Sectorial de Educación del Estado de Querétaro.• Ejercicio del 100% del presupuesto.• Implementación de Herramientas informáticas para control y seguimiento (SA-7 y PICASO).• Cobertura del 100% de la población objetivo.• Incremento del 102% en escuelas atendidas.• Índice de Costo-efectividad dentro del rango esperado (igual a 1).• Eficiencia en el uso de los recursos.• Información actualizada y pública.• Capacidad del personal clave del IFEQ para generar información cualitativa mediante entrevistas y cuestionarios, reflejando buenas prácticas en la gestión del fondo.
<p>2.2.2 Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none">• Existencia de políticas y programas educativos que el FAM-IE puede aprovechar para ampliar su cobertura.• Fortalecer los procedimientos operativos incorporando criterios técnicos para la sistematización de beneficiarios.• Incorporar una estrategia interinstitucional que permia el desarrollo de un documento que identifique la población potencial y objetivo y establezca criterios claros para la selección de beneficiarios.• Incorporación de herramientas tecnológicas que faciliten el monitoreo de indicadores.• La disponibilidad de información pública y los lineamientos normativos permiten al fondo fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas, lo que puede incrementar la confianza de la sociedad y facilitar el acceso a apoyos o recursos adicionales.• Incluir el potencial de participación de los beneficiarios (escuelas, docentes, alumnos) en la planeación y evaluación del programa considerando sus percepciones y propuestas.
<p>2.2.3 Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none">• Los Árboles de Problemas y Objetivos no se encuentran alineados a la MML.• No se cuenta con un diagnóstico con enfoque de género, que permita identificar las brechas y desigualdades entre hombres y mujeres.• No hay criterios documentados para selección de beneficiarios.• No existe documento formal que defina conceptos de población potencial, objetivo y atendida.• Identificar oportunidades factibles para el ente.• Error de captura en los indicadores del SRFT, comprometiendo la fiabilidad de la información.

- No existen mecanismos formales para participación ciudadana o beneficiarios en la evaluación.

2.2.4 Amenazas:

- Generar desigualdades no detectadas que afecten la equidad en el acceso y uso de la infraestructura educativa, limitando la efectividad del FAM-IE.
- Riesgo de discrecionalidad en la asignación de los recursos para la atención de las escuelas beneficiarias.
- Aumento de la población debido a la migración puede generar mayor demanda de infraestructura educativa, presionando la capacidad del FAM-IE para atender todos los planteles necesarios.
- Limitado análisis de impacto real del programa por deficiencias metodológicas en la MIR.
- Reducción del presupuesto del fondo a nivel federal.
- Cambios normativos o institucionales que limiten el acceso a la información pública.
- Limitada participación y desconfianza de beneficiarios que puede afectar la calidad de la evaluación.

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

Apartado 1: Características Generales

El componente FAM-IE cuenta con una base normativa sólida y se encuentra alineado con los principales instrumentos de planeación nacional y estatal. La cobertura incrementada refleja el compromiso con la mejora de la infraestructura educativa. Sin embargo, es necesario corregir inconsistencias metodológicas en la formulación del árbol de problemas y objetivos, además de incorporar un enfoque transversal de género en el diagnóstico. Fortalecer estos elementos aumentaría la coherencia interna del programa y permitiría una mejor evaluación de su pertinencia y diseño.

Apartado 2: Gestión y Operación del Fondo

La operación del fondo destaca por el uso eficiente del presupuesto (100% ejercido del recurso ministrado al IFEQ) y por la implementación de herramientas informáticas para la gestión y seguimiento de recursos. No obstante, la falta de procedimientos formales para la selección de beneficiarios y la inexistencia de un padrón actualizado representan debilidades críticas que deben atenderse. Formalizar estos procesos fortalecerá la transparencia, trazabilidad y equidad en la asignación de recursos, reduciendo riesgos de discrecionalidad en la asignación de los mismos.

Apartado 3: Cobertura del Fondo

Durante el ejercicio fiscal 2024, el FAM-IE alcanzó una cobertura total respecto a la población objetivo definida, lo cual representa un logro significativo. Sin embargo, se evidenció la necesidad de institucionalizar los conceptos de población potencial, objetivo y atendida, ya que su ausencia limita la planeación estratégica y la claridad técnica del programa. Avanzar en este aspecto permitirá fortalecer la focalización, priorización de intervenciones y la rendición de cuentas.

Apartado 4: Resultados del Fondo

Los resultados financieros y operativos del FAM-IE en 2024 muestran una gestión eficiente, con un índice de costo-efectividad esperado y una disminución del costo promedio por beneficiario. Seis de los indicadores estatales alcanzaron o sobrepasaron sus metas, lo que da cuenta de avances tangibles. Sin embargo, la falta de metas definidas en varios indicadores federales limita la evaluación integral del desempeño. Se requiere fortalecer la MIR Federal para asegurar una medición completa y alineada a los objetivos institucionales.

Apartado 5: Transparencia y Seguimiento de los Resultados de Evaluación

La transparencia en el manejo del fondo ha mejorado, con información pública y actualizada disponible. El uso de lineamientos estatales y federales ha proporcionado una guía básica para su operación.

Apartado 6: Evaluación Participativa

Aunque se realizaron esfuerzos de evaluación a través de entrevistas y cuestionarios al personal clave, el componente de Evaluación Participativa aún es limitado. No se identificaron mecanismos que integren la perspectiva directa de los beneficiarios del programa, como estudiantes, docentes o directivos escolares. Incorporar la voz de estos actores es clave para enriquecer el proceso evaluativo, mejorar el diseño del programa y asegurar que las acciones respondan efectivamente a las necesidades reales de la comunidad educativa.

Es relevante señalar que, para la presente evaluación, se llevó a cabo un primer ejercicio de Evaluación Participativa que incorporó la opinión de docentes y directivos de las escuelas beneficiarias del Fondo. Dicho ejercicio se encuentra documentado en el Anexo 9 del Informe.

Conclusiones Generales

La Evaluación Específica del Desempeño del Fondo de Aportaciones Múltiples en su componente de Infraestructura Educativa (FAM-IE) correspondiente al ejercicio fiscal 2024 en el estado de Querétaro evidencia un programa con avances relevantes en términos de cobertura, eficiencia en el ejercicio del presupuesto y alineación con los principales instrumentos de planeación educativa. El aumento en el número de escuelas atendidas, el cumplimiento de metas estatales y la utilización de herramientas tecnológicas para el seguimiento son indicadores de una gestión institucional funcional y orientada a resultados.

A pesar de ello, existen oportunidades claras para mejorar el diseño, la operación y el seguimiento del FAM-IE. Reforzar los mecanismos de Evaluación Participativa, institucionalizar definiciones clave como población potencial, objetivo y atendida, y establecer normas operativas más robustas permitirá no solo mejorar la eficiencia administrativa, sino también garantizar que los recursos públicos lleguen de forma más efectiva y justa a las comunidades escolares que más lo necesitan. En síntesis, el programa presenta un desempeño positivo con potencial de mejora, cuya consolidación dependerá del fortalecimiento de sus procesos técnicos, normativos y participativos.

3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:

1. Usar la coherencia con el PND, PED y ODS como respaldo para rediseñar el árbol de problemas y objetivos, previniendo riesgos por falta de inclusión.

2. Corregir la estructura metodológica de los árboles de problemas y objetivos con base en la MML.

<p>3. Desarrollar un diagnóstico integral con perspectiva de género, aprovechando el interés por fortalecer la planeación técnica y la alineación con los planes de desarrollo.</p>
<p>4. Establecer mecanismos de supervisión que prevengan desigualdades en la infraestructura educativa.</p>
<p>5. Formalizar procesos operativos con el fin de garantizar un padrón actualizado de beneficiarios, integrándolos a los sistemas informáticos ya existentes.</p>
<p>6. Consolidar manuales operativos con el objetivo de fortalecer la transparencia en la asignación de recursos, aprovechando la solidez en la ejecución presupuestal para prevenir discrecionalidad.</p>
<p>7. Documentar e institucionalizar los conceptos de población objetivo y potencial para respaldar la cobertura alcanzada y planear futuras metas.</p>
<p>8. Generar bases de datos sólidas y estandarizadas, que reduzcan la ambigüedad técnica ante cambios de definiciones de poblaciones (potencial, objetivo y atendida).</p>
<p>9. Desarrollar o incluir en el manual de políticas y procedimientos la definición de poblaciones (potencial, objetivo y atendida) para prevenir cambios discrecionales en sus conceptos y definiciones que afecte la congruencia en futuras evaluaciones.</p>
<p>10. Capacitar al personal en materia de planeación, programación, seguimiento y evaluación de indicadores, con el fin de reducir los indicadores sin metas y fortaleciendo el monitoreo.</p>
<p>11. Implementar un sistema integral de seguimiento y validación que refuerce el control de calidad de los datos reportados en la MIR Federal (SRFT) asegurando resultados consistentes y confiables.</p>
<p>12. Implementar un mecanismo de revisión técnica y calendarización de metas para prevenir riesgos por falta de seguimiento a resultados federales.</p>
<p>13. Aprovechar que la información es actualizada y pública para fortalecer la transparencia y rendición de cuentas, incrementando la confianza de la sociedad y facilitando el acceso a recursos adicionales.</p>
<p>14. Mantener procedimientos de control y actualización de la información para que cualquier cambio normativo o institucional no afecte la transparencia ni la confianza pública.</p>
<p>15. Diseñar e institucionalizar mecanismos formales de participación y retroalimentación de beneficiarios como parte integral del ciclo de mejora continua del programa.</p>
<p>4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA</p>
<p>4.1 Nombre del coordinador de la evaluación: René Arvizo Cantú</p>
<p>4.2 Cargo: Coordinador de evaluación.</p>
<p>4.3 Institución a la que pertenece:</p>

International City Management Association de México A.C.	
4.4 Principales colaboradores: Dra. Ana Luisa Canseco Lajas Mtra. Roxana Pinto Mariscal Mtro. René Arvizo Cantú	
4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: rarvizo79@gmail.com	
4.6 Teléfono (con clave lada): (614) 220 1823	
5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)	
5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s): Fondo de Aportaciones Múltiples en su Componente de Infraestructura Educativa (FAM-IE) - Ejercicio Fiscal 2024.	
5.2 Siglas: FAM-IE 2024.	
5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s): Instituto de Infraestructura Física del Estado de Querétaro (IFEQ).	
5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) programa(s):	
Poder Ejecutivo <input checked="" type="checkbox"/> Poder Legislativo_ Poder Judicial_ Ente Autónomo_	
5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) programa(s):	
Federal_ Estatal <input checked="" type="checkbox"/> Local_	
5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) programa(s):	
5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s):	
Instituto de Infraestructura Física del Estado de Querétaro (IFEQ).	
5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):	
Nombre: Dr. Arq. Fernando Julio César Orozco Vega	Unidad administrativa: Director General Instituto de Infraestructura Física Educativa del Estado de Querétaro (IFEQ) IFEQ@queretaro.gob.mx 442 216 1276
6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN	

6.1 Tipo de contratación:
6.1.1 Adjudicación Directa_ 6.1.2 Invitación a tres_ 6.1.3 Licitación Pública Nacional_ Licitación Pública Internacional_ 6.1.5 Otro: (Señalar) <input checked="" type="checkbox"/> Prestación de Servicios Profesionales.
6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación: Unidad Estatal del Sistema de Evaluación del Desempeño (UESED), Dirección Administrativa de la Secretaría de Finanzas del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro.
6.3 Costo total de la evaluación: \$272,774.00 (Doscientos setenta y dos mil setecientos setenta y cuatro 00/100 M.N.).
6.4 Fuente de Financiamiento: Recursos Propios.
7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN
7.1 Difusión en internet de la evaluación: EVALUACIONES - GpR - queretaro.gob.mx
7.2 Difusión en internet del formato: EVALUACIONES - GpR - queretaro.gob.mx portal.queretaro.gob.mx/spf/transparenciaDet.aspx?q=YhT5iDRJbDAahu/wO3yR1MRt0+PfNt5lzI4e dPfOPYP3aW8mPZRLEfR/5nh1QtPClHhQCbkG8AdnT1S7Q/MM/GvuaNPbkXYztoFmGS/vLNJPZRC y3C5KA0th7JkN/YhEJTBOYmu2ynk=

Formato 5 para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones del Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública de los Estados y del Distrito Federal.

1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN	
1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación Específica de Desempeño al Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública de los Estados y del Distrito Federal (FASP) del ejercicio fiscal 2024.	
1.2 Fecha de inicio de la evaluación: 02/mayo/2025.	
1.3 Fecha de término de la evaluación: 15/octubre/2025.	
1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:	
Nombre: Q. en A. José Armando Ontiveros Zaragoza	Unidad administrativa: Secretariado Técnico del Consejo Estatal de Seguridad (CES), Secretaría de Seguridad Ciudadana (SSC).
Nombre: Act. Brenda Elaine Luna Pacheco	Unidad administrativa: Unidad Estatal del Sistema de Evaluación del Desempeño (UESED)

adscrita a la Secretaría de Finanzas del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro.

1.5 Objetivo general de la evaluación:

Evaluar el desempeño del Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública de los Estados y del Distrito Federal (FASP) del Ramo General 33, ejecutado en el estado de Querétaro durante el ejercicio fiscal 2024, mediante la valoración y análisis del avance en el cumplimiento de los objetivos y metas programadas, así como de los resultados, productos, servicios, presupuesto, cobertura y seguimiento de su aplicación.

Esta evaluación se realizará con base en la información entregada por la Dependencia o Ente Público responsable, con el objetivo de mejorar la gestión, los resultados, la creación de valor público y promover la rendición de cuentas.

1.6 Objetivos específicos de la evaluación:

- Identificar los principales procesos en la planeación, cobertura, gestión, operación y resultados del FASP en la entidad federativa.
- Verificar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas del FASP mediante la revisión de los indicadores estratégicos y de gestión.
- Analizar la contribución que los programas y proyectos financiados con recursos del FASP dan a solucionar la problemática que enfrenta la población objetivo.
- Valorar la suficiencia de los mecanismos y sistemas de monitoreo y evaluación, de acuerdo con la normativa aplicable.
- Analizar los Aspectos Susceptibles de Mejora implementados y su cumplimiento, valorando el comportamiento que estos han tenido en los últimos ejercicios fiscales, con la finalidad de contribuir en acciones de mejora para la toma de decisiones y asignaciones presupuestarias.
- Promover la identificación de las barreras que enfrentan las distintas poblaciones, principalmente aquellas en situación de vulnerabilidad, en correspondencia con el objetivo del FASP.
- Observar desde la perspectiva de la población beneficiaria el desempeño y avance al cumplimiento de los objetivos del FASP.
- Identificar las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que permitan diseñar estrategias de mejora en el Desempeño del FASP.
- Emitir las Recomendaciones que se consideren necesarias para mejorar los objetivos y metas programadas, optimizar los procesos de gestión y proponer los controles que se deberán de llevar a cabo para contar con la información y documentación que sirva de soporte para la comprobación de los resultados de cada uno de los indicadores.
- Fortalecer el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) a través del proceso de evaluación.

1.7 Metodología utilizada en la evaluación:

La metodología empleada para llevar a cabo la Evaluación Específica del Desempeño (EED) del FASP, incorporó elementos metodológicos inspirados en las evaluaciones de Consistencia y Resultados, así como de Diseño y Procesos, desarrolladas por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

Esta evaluación se realizó mediante un enfoque de investigación mixta que integró el análisis de datos cualitativos y cuantitativos. Este enfoque permitió identificar hallazgos significativos sobre la operación y resultados del FASP en Querétaro, así como mapear Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (análisis FODA). Los resultados obtenidos derivaron en la formulación de áreas de oportunidad para fortalecer el diseño, la implementación y los resultados del fondo.

La metodología aplicada se estructuró en tres etapas complementarias:

I. Análisis de gabinete:

Se llevó a cabo una revisión documental de la normatividad y los principales referentes conceptuales vinculados con el FASP. Esto incluyó el análisis del artículo 45 de la Ley de Coordinación Fiscal (LCF), la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública (LGSNSP), los acuerdos del Consejo Nacional de Seguridad Pública, así como los Criterios de Distribución del FASP y los anexos técnicos de los convenios de coordinación. También se revisaron los instrumentos de planeación como la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), los informes financieros y de operación, registros administrativos, bases de datos y evaluaciones previas relacionadas con el desempeño del fondo.

II. Trabajo de campo:

Esta etapa comprendió la aplicación de cuestionarios y la realización de entrevistas semiestructuradas dirigidas a actores clave en la gestión y operación del FASP, particularmente al funcionariado público responsable de su integración, administración, seguimiento financiero y operativo, así como representantes de las instituciones beneficiarias del fondo.

III. Instrumento de recolección de información:

El principal medio de levantamiento de información fue un cuestionario estructurado, diseñado para capturar datos sobre la gestión, cobertura, resultados, transparencia y percepción ciudadana en torno al FASP. Para el análisis y valoración de la información recabada, se consideraron criterios como:

- **Exactitud:** Verificando que la información recibida fuera pertinente, precisa y correspondiente al ejercicio fiscal 2024.
- **Relevancia:** Asegurando que los datos, fuentes y propósitos de cada insumo documental fueran significativos para el análisis.
- **Credibilidad:** Confirmando que los documentos impresos o digitales proporcionados contaran con elementos que acreditaran su autenticidad y confiabilidad.

Por otra parte, los apartados del cuestionario incluyeron reactivos específicos, planteados bajo esquemas dicotómicos (Sí/No) y preguntas abiertas de carácter descriptivo, respaldados con evidencia documental verificable. La atención a estos reactivos metodológicos se realizó con base en criterios analíticos descriptivos que integraron:

- Un examen sistemático de la información documental y empírica proporcionada.
- La elaboración de argumentaciones contextualizadas que explican la situación evaluada en relación con los términos de cada reactivo.
- Una valoración del grado de impacto y la contribución atribuible del FASP al cumplimiento de sus objetivos sustantivos en el estado de Querétaro.

Instrumentos de recolección de información:

Cuestionarios Entrevistas Formatos_ Otros_ Especifique:

Descripción de las técnicas y modelos utilizados:

La Evaluación Específica del Desempeño es una evaluación de gabinete que, mediante evidencias documentales enviadas como fuentes de información por parte del ente público evaluado, permite al evaluador externo valorar procesos, indicadores y resultados de un Programa Estatal.

2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN**2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:****Apartado 1: Características Generales**

- En primer término, destaca la alineación directa y vigente del programa con los principales instrumentos de planeación, como el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024, el Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2021-2027 y el Programa Estatal de Seguridad (PES) 2022-2027. Esta coherencia estratégica facilita la coordinación de acciones y el seguimiento de resultados.
- En segundo lugar, el objetivo general y el propósito del programa son claros y pertinentes, centrados en el fortalecimiento de las capacidades institucionales, la profesionalización policial y la implementación del Modelo de Policía de Proximidad con participación ciudadana.
- En tercer lugar, el nivel de ejecución presupuestal del 95.17% evidencia un uso eficiente y ordenado de los recursos.
- Otro elemento relevante es la existencia de un marco normativo claro, tanto federal como estatal, que sustenta la operación y la rendición de cuentas.
- El programa también reconoce su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, particularmente al ODS 16 sobre Paz, Justicia e Instituciones sólidas, y de manera transversal al ODS 5 (igualdad de género) y al ODS 10 (reducción de desigualdades).

Apartado 2: Gestión y Operación del Fondo

- Se cuenta con recursos humanos, materiales y financieros suficientes, lo que posibilita cumplir con las atribuciones y metas del programa.
- El estado de Querétaro dispone de mecanismos de seguimiento a través del Sistema Estatal de Seguridad Abierta (SESA), que permite monitoreo público y transparente.

Existe complementariedad y sinergia con otros fondos y programas del Fondo para el Fortalecimiento de las Instituciones de Seguridad Pública (FOFISP), Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN), favoreciendo planeación coordinada y optimización de recursos.

Apartado 3: Cobertura del Fondo

- Para el ejercicio fiscal 2024 se corrigió el enfoque de la población potencial, delimitándola al personal de las instituciones de Seguridad Pública del Estado de Querétaro, en congruencia con el objetivo del FASP. Este ajuste elimina la distorsión metodológica que en 2023 consideraba a todos los habitantes del estado de Querétaro, mejorando la coherencia del universo de atención.
- El 100% de la población objetivo fue atendida (2,602 hombres y 1,336 mujeres), reflejando

cobertura total para la población institucional definida.

- Durante el ejercicio fiscal 2024 se observó una variación porcentual de -33.41% en la población atendida entre el ejercicio fiscal 2023 y la de la presente evaluación, debido a los cambios que experimentan las Reglas de Operación del FASP y del FOFISP generan, cada ejercicio fiscal, una reestructuración de las fuentes de financiamiento con el propósito de garantizar la cobertura al 100% de las instituciones. La determinación del fondo que atenderá a la población objetivo depende directamente de dichas reglas, lo que implica ajustes en la distribución de recursos entre el FASP, el FOFISP y el recurso estatal, de acuerdo con las necesidades de cada área.
- Cabe destacar que, pese a estas modificaciones, no se deja de atender a los beneficiarios y las instituciones continúan recibiendo apoyo. No obstante, la cantidad de población atendida puede variar como resultado de los cambios normativos y de la reorganización de las bolsas de financiamiento. Así, aunque se asegura la cobertura institucional plena, el número de beneficiarios puede disminuir en función de las reglas y prioridades definidas cada año, como ocurrió en el ejercicio fiscal 2024.

Apartado 4: Resultados del Fondo

- El ejercicio 2024 muestra un nivel de avance financiero del 95.17%, reflejando un ágil ejercicio del recurso asignado
- Los proyectos autorizados se alinean a los Programas con Prioridad Nacional, asegurando congruencia con objetivos del FASP.
- La distribución del gasto incluyó acciones de capacitación, equipamiento y fortalecimiento institucional.
- Las metas históricas definidas en la MIR Estatal para el ejercicio fiscal 2024 y 2023 han tendido a ser conservadoras, propiciando sobrecumplimiento recurrente toda vez que se presentaron 8 y 39 indicadores con "Sobrecumplimiento" respectivamente.

Centro / Institución	Indicadores con sobrecumplimiento
Centro de Evaluación y Control de Confianza del Estado de Querétaro (CECCQ)	9
Comisión Estatal del Sistema Penitenciario de Querétaro (CESPQ)	7
Centro de Prevención Social del Delito y la Violencia (CPSDyV)	8
Centro de Información y Análisis para la Seguridad de Querétaro (CIAS)	3
Secretaría de Seguridad Ciudadana de Querétaro (SSC)	12
Total	39

- Se identificó que los recursos no ejercidos fueron reintegrados a la Tesorería de la Federación, lo que incluyó un reintegro de capital por \$14,312,441.83 y de rendimientos financieros por \$4,351,496.94, en cumplimiento con la normativa aplicable.
- Enfoque de gasto hacia inversión (100%), priorizando infraestructura, equipamiento y tecnología
- Distribución estratégica por PPN: mayor gasto en Infraestructura (32.38%) y Sistema Nacional

de Información (31.20%), lo que mejora capacidades forenses, video vigilancia y radiocomunicación.

- Costo de efectividad = 1.05 y CPBA = \$71,912.24 por beneficiario.

Apartado 5: Transparencia y Seguimiento de los Resultados de evaluación

- Los informes y resultados de evaluación están disponibles en la página web institucional, en formatos accesibles y localizables en menos de cinco clics.
- Las recomendaciones del Informe 2023 fueron revisadas y clasificadas; las aceptadas se integraron en el PASM 2024 con actividades, fechas y medios de verificación.
- No se utilizan redes sociales, infografías u otros canales para simplificar y acercar los resultados a la ciudadanía.

Apartado 6: Evaluación Participativa

- Existe un instrumento formal para medir la satisfacción de la población atendida mediante el FASP: la Encuesta Institucional FASP 2024, aplicada por la Universidad Autónoma de Querétaro.
- Se aplicaron 328 cuestionarios en Querétaro, distribuidos entre Policía Estatal (149), Policía Ministerial (79) y Custodios (100).
- Del grupo focal, de 100% de los participantes conoce el origen del Fondo y lo vincula al gobierno federal.
- El 75% considera que los recursos resolvieron la necesidad identificada.
- El 100% percibe una mejora en sus condiciones gracias al programa, principalmente por el equipamiento policial.
- En cuanto a acciones de mejora, el 50% opinó que no se requiere acción adicional del Gobierno Estatal por el momento.
- El 75% considera que el programa benefició a grupos prioritarios y el 100% percibe equidad de género en la entrega de beneficios.
- El 75% considera necesaria la realización anual del ejercicio de Evaluación Participativa.

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

2.2.1 Fortalezas:

- Alineación clara con el PND 2019-2024, el PED 2021-2027 y el PES 2022-2027, lo que asegura congruencia estratégica.
- Objetivo general y propósito pertinentes, centrados en fortalecimiento institucional, profesionalización y Modelo de Policía de Proximidad.
- Marco normativo sólido (federal y estatal) que respalda operación y rendición de cuentas.
- Unidad Responsable e instancias ejecutoras claramente definidas.
- Contribución reconocida al ODS 16 (paz, justicia e instituciones sólidas) y transversalidad a ODS 5 y 10.
- Recursos humanos, materiales y financieros suficientes.
- Mecanismos de supervisión y seguimiento vía SESA con indicadores públicos.
- Complementariedad con otros fondos federales y estatales.

- Procedimientos normados y respaldados por LCF y lineamientos SESNSP.
- Cobertura del 100% de la población objetivo en 2024.
- Procedimiento de cuantificación documentado y respaldado por aprobación de proyectos y fichas técnicas.
- Coherencia entre población potencial, objetivo y atendida, fortaleciendo la trazabilidad.
- Ejecución financiera del 95.17%.
- Crecimiento constante de presupuesto asignado respecto al año anterior.
- Acciones correctamente alineadas con los Programas de Prioridad Nacional.
- Publicación oportuna de evaluaciones en portal institucional accesible.
- Documentos normativos disponibles.
- Integración oportuna del PASM con actividades, plazos y responsables.
- Existencia de instrumentos validados y metodológicamente sólidos para medir satisfacción.
- Cobertura adecuada de la muestra por estratos del personal operativo.
- Resultados positivos en percepción de eficacia y equidad en beneficios.

2.2.2 Oportunidades:

- Diseñar un indicador que relacione el ejercicio financiero con el impacto operativo / percepción de seguridad de la ciudadanía.

2.2.3 Debilidades:

- Alto reintegro de capital provenientes de los recursos propios principalmente.
- La definición de metas bajas en algunos indicadores de la MIR Estatal ocasiona sobrecumplimiento.

2.2.4 Amenazas:

- Contexto regional y nacional de alta violencia armada y delincuencia organizada, que puede superar la capacidad institucional.
- Incremento poblacional y crecimiento económico del estado de Querétaro que presiona la demanda de servicios de seguridad.
- Posibles cambios en las Reglas de Operación del fondo debido al cambio del Gobierno Federal.
- Vulnerabilidad ante ciberataques.
- Cambios en reglas federales que modifiquen criterios de población objetivo.
- Riesgo de recortes o retrasos en transferencias federales que afecten continuidad.

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

Apartado 1: Características Generales

La revisión de las características generales del Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública (FASP) en el estado de Querétaro para el ejercicio fiscal 2024 muestra que el programa posee una estructura institucional sólida, claramente alineada con los principales instrumentos de planeación federal y estatal. Esta congruencia estratégica, sumada a un objetivo bien definido y orientado a la

profesionalización y al fortalecimiento de capacidades, permite articular esfuerzos de manera ordenada entre las distintas instancias ejecutoras.

En términos de gestión, el programa evidencia fortalezas significativas: un marco normativo robusto, la definición clara de responsabilidades, y una ejecución presupuestal del 95.17%, lo que refleja disciplina administrativa y eficiencia en el uso de los recursos. Además, la contribución reconocida a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en particular al ODS 16, indica un esfuerzo por vincular la política de seguridad con estándares internacionales de Paz, Justicia e instituciones sólidas.

No obstante, el análisis también revela áreas de mejora. El sistema de indicadores es predominantemente de gestión y cumplimiento lo que dificulta demostrar de manera objetiva los efectos del programa en la percepción de seguridad y confianza ciudadana. Asimismo, la cobertura es esencialmente institucional, sin una desagregación clara por territorio o comunidad que permita evaluar el alcance real en la ciudadanía.

En suma, el FASP en el estado de Querétaro presenta una gestión administrativamente ordenada y con alto grado de cumplimiento.

Apartado 2: Gestión y Operación del Fondo

La gestión y operación del Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública en el Estado de Querétaro evidencia un marco institucional robusto, con recursos suficientes y procesos estandarizados, lo que permite un ejercicio ordenado y transparente de los recursos. El Sistema Estatal de Seguridad Abierta y el SISEFIN ofrecen control financiero en tiempo real, situando al estado en un escenario de buena gobernanza presupuestal.

El desempeño está enfocado en cumplimiento administrativo. Persisten oportunidades para consolidar indicadores de resultados.

Apartado 3: Cobertura del Fondo

La revisión de la cobertura del FASP en Querétaro muestra un avance importante en precisión metodológica al redefinir en 2024 la población potencial y objetivo como el personal de instituciones de seguridad, corrigiendo la incongruencia de ejercicios anteriores que consideraban a toda la población del estado. Este cambio fortalece la coherencia entre objetivos, acciones y universo de atención.

La cobertura alcanzada en 2024 es total (100% de la población objetivo), lo que evidencia capacidad de respuesta institucional. Asimismo, la desagregación por sexo aporta elementos de equidad y análisis diferenciado.

Se observó una variación porcentual de -33.41% en la población atendida entre el ejercicio fiscal 2023 y la de la presente evaluación, debido a los cambios que experimentan las Reglas de Operación del FASP y del FOFISP generan, cada ejercicio fiscal, una reestructuración de las fuentes de financiamiento con el propósito de garantizar la cobertura al 100% de las instituciones. La determinación del fondo que atenderá a la población objetivo depende directamente de dichas reglas, lo que implica ajustes en la distribución de recursos entre el FASP, el FOFISP y el recurso estatal, de acuerdo con las necesidades de cada área.

Cabe destacar que, pese a estas modificaciones, no se deja de atender a los beneficiarios y las instituciones continúan recibiendo apoyo. No obstante, la cantidad de población atendida puede variar como resultado de los cambios normativos y de la reorganización de las bolsas de financiamiento. Así, aunque se asegura la cobertura institucional plena, el número de beneficiarios puede disminuir en función de las reglas y prioridades definidas cada año, como ocurrió en el ejercicio fiscal 2024.

Apartado 4: Resultados del Fondo

Aunque se ha registrado un incremento en los recursos financieros y se ejerció el 95.17% de los recursos aprobados, aún persisten retos claves, como mejorar la percepción de seguridad pública. En este sentido, Querétaro no logró ubicarse entre los cinco estados con mejor percepción de seguridad.

Apartado 5: Transparencia y Seguimiento de los Resultados de Evaluación

La revisión del componente de transparencia y seguimiento confirma que el FASP en Querétaro cumple con los estándares normativos mínimos: publica sus evaluaciones en formatos accesibles, mantiene documentos normativos actualizados, cuenta con procedimientos de acceso a la información y da seguimiento a recomendaciones a través del PASM 2024, lo que otorga trazabilidad institucional.

Apartado 6: Evaluación Participativa

Los instrumentos de medición implementados para el FASP son técnicamente sólidos y permiten obtener información confiable sobre la satisfacción de la población atendida.

La participación de beneficiarios en grupos focales confirma que los recursos federales se perciben como efectivos y útiles, especialmente en la mejora del equipamiento policial.

Aunque los resultados son positivos, algunos beneficiarios consideran que podrían implementarse mejoras continuas, aunque no hay consenso sobre acciones específicas.

La Evaluación Participativa demuestra ser una herramienta útil para mantener la transparencia y retroalimentación entre gobierno y beneficiarios, sugiriendo su continuidad anual.

Conclusiones Generales

El FASP en el estado de Querétaro, ejercicio fiscal 2024, se distingue por contar con una estructura institucional sólida, un marco normativo y procesos administrativos ordenados, lo que ha permitido un ejercicio presupuestal eficiente y con altos niveles de cumplimiento. La congruencia con los instrumentos de planeación federal y estatal, así como la vinculación con el ODS 16, reflejan un esfuerzo por alinear la política de seguridad con estándares nacionales e internacionales.

En materia de gestión, la operación del fondo se apoya en sistemas de control y seguimiento financiero confiables, lo que garantiza transparencia y rendición de cuentas. La redefinición metodológica de la población objetivo en 2024 permitió mejorar la coherencia entre objetivos, acciones y cobertura, alcanzando la totalidad del universo institucional definido.

No obstante, persisten áreas de oportunidad relevantes. El sistema de indicadores se concentra en aspectos de gestión y cumplimiento administrativo, lo que limita la capacidad para demostrar de manera objetiva el impacto del programa en la percepción de seguridad y confianza ciudadana.

Los resultados evidencian avances en equipamiento y profesionalización de las instituciones de seguridad, reconocidos también por los beneficiarios en los ejercicios participativos. Sin embargo, el reto central continúa siendo la mejora de la percepción de seguridad en la población, meta aún no alcanzada pese al esfuerzo financiero y administrativo.

En síntesis, el FASP en Querétaro 2024 refleja orden, eficiencia y transparencia en su gestión. No obstante, resulta necesario fortalecer la orientación a resultados y optimizar el diseño de la MIR estatal, estableciendo metas más realistas que eviten sobrecumplimientos y permitan evaluar con mayor precisión los logros alcanzados en materia de seguridad.

3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:

1. Reflejar en la MIR Estatal los bienes y servicios que se encuentren como recursos comprometidos y que puedan incidir en el cumplimiento de las metas.

4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA

4.1 Nombre del coordinador de la evaluación:

René Arvizo Cantú.

4.2 Cargo:

Coordinador de evaluación.

4.3 Institución a la que pertenece:

International City Management Association de México A.C.

4.4 Principales colaboradores:

Dra. Ana Luisa Canseco Lajas.

Mtra. Roxana Pinto Mariscal.

Mtro. René Arvizo Cantú.

4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación:

rarvizo79@gmail.com

4.6 Teléfono (con clave lada):

(614) 220 1823

5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)

5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s):

Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública de los Estados y del Distrito Federal (FASP) del ejercicio fiscal 2024

5.2 Siglas:

FASP 2024

5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s):

Secretariado Técnico del Consejo Estatal de Seguridad (STCES),

Secretaría de Seguridad Ciudadana (SSC).

5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) programa(s):	
Poder Ejecutivo <input checked="" type="checkbox"/> Poder Legislativo_ Poder Judicial_ Ente Autónomo_	
5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) programa(s):	
Federal_ Estatal <input checked="" type="checkbox"/> Local_	
5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) programa(s):	
5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s):	
Secretariado Técnico del Consejo Estatal de Seguridad (STCES), Secretaría de Seguridad Ciudadana (SSC).	
5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):	
Nombre: Q. en A. José Armando Ontiveros Zaragoza	Unidad administrativa: Secretario Técnico del Consejo Estatal de Seguridad (Integrador y Gestor ante el SESNSP y los Ejecutores del FASP) (442) 227 16 19 ext. 10133 jontiverosz@queretaro.gob.mx
6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN	
6.1 Tipo de contratación:	
6.1.1 Adjudicación Directa_ 6.1.2 Invitación a tres_ 6.1.3 Licitación Pública Nacional_ 6.1.4 Licitación Pública Internacional_ 6.1.5 Otro: (Señalar) <input checked="" type="checkbox"/> Prestación de Servicios Profesionales.	
6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación:	
Unidad Estatal del Sistema de Evaluación del Desempeño (UESED), Dirección Administrativa de la Secretaría de Finanzas del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro.	
6.3 Costo total de la evaluación:	
\$272,774.00 (Doscientos setenta y dos mil setecientos setenta y cuatro 00/100 M.N.).	
6.4 Fuente de Financiamiento: Recursos Propios.	
7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN	
7.1 Difusión en internet de la evaluación:	
EVALUACIONES - GpR - queretaro.gob.mx	
7.2 Difusión en internet del formato:	
EVALUACIONES - GpR - queretaro.gob.mx	

portal.queretaro.gob.mx/spf/transparenciaDet.aspx?q=YhT5iDRJbDAahu/wO3yR1MRt0+PfNt5lzI4e dPfOPYP3aW8mPZRLEfR/5nh1QtPClHhQCbkG8AdnT1S7Q/MM/GvuaNPbkXYztoFmGS/vLNJPZRC y3C5KA0th7JkN/YhEJTBOYmu2ynk=

Formato 6 para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones del Fondo de Aportaciones para los Servicios de Salud.

1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN	
1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación Específica de Desempeño al Fondo de Aportaciones para los Servicios de Salud (FASSA) del ejercicio fiscal 2024.	
1.2 Fecha de inicio de la evaluación: 02/mayo/2025	
1.3 Fecha de término de la evaluación: 15/octubre/2025	
1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:	
Nombre: Mtro. Arturo Torres Gutiérrez	Unidad administrativa: Servicios de Salud del Estado de Querétaro (SESEQ), Secretaría de Salud (SESA).
Nombre: Act. Brenda Elaine Luna Pacheco	Unidad administrativa: Unidad Estatal del Sistema de Evaluación del Desempeño (UESED) adscrita a la Secretaría de Finanzas del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro.
1.5 Objetivo general de la evaluación: Evaluar el desempeño del Fondo de Aportaciones para los Servicios de Salud (FASSA) del Ramo General 33, ejecutado en el estado de Querétaro durante el ejercicio fiscal 2024, mediante la valoración y análisis del avance en el cumplimiento de los objetivos y metas programadas, así como de los resultados, productos, servicios, presupuesto, cobertura y seguimiento de su aplicación. Esta evaluación se realizó con base en la información entregada por la Dependencia o Ente Público responsable, con el objetivo de mejorar la gestión, los resultados, la creación de valor público y promover la rendición de cuentas.	
1.6 Objetivos específicos de la evaluación: <ul style="list-style-type: none"> • Identificar los principales procesos en la planeación, cobertura, gestión, operación y resultados del FASSA en la entidad federativa. • Verificar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas del FASSA, mediante la revisión de los indicadores estratégicos y de gestión. • Analizar la contribución que los programas y proyectos financiados con recursos del FASSA dan 	

solución a la problemática que enfrenta la población objetivo.

- Valorar la suficiencia de los mecanismos y sistemas de monitoreo y evaluación, de acuerdo con la normativa aplicable.
- Analizar los Aspectos Susceptibles de Mejora implementados y su cumplimiento, valorando el comportamiento que estos han tenido en los últimos ejercicios fiscales, a fin de contribuir en acciones de mejora para la toma de decisiones y asignaciones presupuestarias.
- Promover la identificación de las barreras que enfrentan las distintas poblaciones, principalmente aquellas en situación de vulnerabilidad, en correspondencia con el objetivo del FASSA.
- Observar desde la perspectiva de la población beneficiaria el desempeño y avance al cumplimiento de los objetivos del FASSA.
- Identificar las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que permitan diseñar estrategias de mejora en el Desempeño del FASSA.
- Emitir las Recomendaciones que se consideren necesarias para mejorar los objetivos y metas programadas, optimizar los procesos de gestión y proponer los controles que se deberán de llevar a cabo para contar con la información y documentación que sirva de soporte para la comprobación de los resultados de cada uno de los indicadores.
- Fortalecer el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) a través del proceso de evaluación.

1.7 Metodología utilizada en la evaluación:

La Evaluación Específica del Desempeño (EED) retomó elementos de las evaluaciones de tipos de Consistencia de Resultados, Diseño y Procesos emitidas tanto por el CONEVAL, como por la SHCP.

La EED para el Fondo de Aportaciones para los Servicios de Salud (FASSA), consistió en una investigación de tipo mixta, a través del análisis de datos cualitativos y cuantitativos; el equipo evaluador plasmó con un alcance descriptivo, los hallazgos, así como las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y amenazas, proponiendo, además, posibles situaciones de mejora.

La metodología aplicada se estructuró en tres etapas complementarias:

I. Análisis de gabinete:

Consistió en la revisión documental de la normatividad y los principales referentes conceptuales vinculados con el fondo. Se analizaron la Ley de Coordinación Fiscal (LCF), los Lineamientos Federales, la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), así como información presupuestal, contable y administrativa; registros administrativos, bases de datos y evaluaciones previas relacionadas con la ejecución del fondo.

II. Trabajo de campo:

Incluyó la aplicación de cuestionarios y la realización de entrevistas semiestructuradas dirigidas a actores clave en la gestión y operación del fondo, particularmente al funcionariado público responsable de su integración, administración y seguimiento operativo.

III. Instrumento de recolección de información:

Se utilizó un cuestionario estructurado como herramienta principal de levantamiento de información. Para el análisis y valoración de la información y evidencia recabada, se consideraron los siguientes criterios:

- **Exactitud:** Que la información recibida fuera pertinente, precisa y correspondiente al ejercicio fiscal en evaluación.
- **Relevancia:** Que los datos, fuentes y propósitos de cada insumo documental fueran significativos para el desarrollo de la evaluación.
- **Credibilidad:** Que los documentos impresos o digitales proporcionados por las dependencias o entidades participantes contaran con elementos mínimos que permitieran verificar su autenticidad y confiabilidad.

Por otra parte, los apartados del cuestionario que contemplaron reactivos específicos, ya sea bajo un esquema dicotómico (Sí/No) o mediante preguntas abiertas de carácter descriptivo, fueron respaldados con evidencia documental verificable.

La atención a los reactivos metodológicos se realizó con base en criterios analíticos de naturaleza descriptiva, integrando las siguientes dimensiones:

- Examen sistemático de la información documental y empírica proporcionada.
- Desarrollo de argumentaciones que contextualizan y explican la situación evaluada conforme a los términos de cada reactivo.
- Valoración del grado de impacto y la contribución atribuible del fondo al cumplimiento de sus objetivos sustantivos.

Instrumentos de recolección de información:

Cuestionarios Entrevistas Formatos_ Otros_ Especifique:

Descripción de las técnicas y modelos utilizados:

La Evaluación Específica del Desempeño es una evaluación de gabinete que, mediante evidencias documentales enviadas como fuentes de información por parte del ente público evaluado, permite al evaluador externo valorar procesos, indicadores y resultados de un Programa Estatal.

Es importante mencionar que además se realizaron entrevistas con beneficiarios del Fondo de Aportaciones Múltiples - Infraestructura Educativa (FAM-IE), como parte del proceso del Apartado de Evaluación Participativa, en las cuales se obtuvo la percepción de la ciudadanía con respecto a los bienes, servicios u obras brindadas con los recursos del Fondo.

2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

Apartado 1: Características Generales

- SESEQ actualiza las problemáticas en materia de salud a fin de precisar su ámbito de actuación en la población beneficiaria y eficientar los recursos disponibles de Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social (FAF).

- Se identifican los grupos en condiciones de mayor vulnerabilidad: personas con discapacidad, migrantes, indígenas, personas de la tercera edad y población de la diversidad sexual.
- El FAF contribuye al cumplimiento de las metas de los objetivos 3, 5 y 10 de los ODS-ONU.

Apartado 2: Gestión y Operación del Fondo

- El FAF se ejerce en estricto apego a la normatividad federal y estatal con el objetivo de maximizar su eficiencia.
- El FASSA tiene complementariedad con 5 programas más relacionados con la atención a la salud.
- Existe evidencia de llenado de actualización de información en todas las plataformas en las que el desempeño del FASSA es medido y monitoreado.

Apartado 3: Cobertura del Fondo

- Se incrementó un 4.04% la población sin derechohabiencia con respecto al año 2023.
- Disminuyó un 31.8% la población objetivo, posiblemente al existir otras opciones asequibles de atención a la salud para la población sin seguridad social.
- La población atendida se incrementó un 6.8% debido al envejecimiento de la población, al aumento en las enfermedades crónicas y los altos costos que representa la atención médica, sobre todo respecto de los medicamentos.

Apartado 4: Resultados del Fondo

- El recurso ejercido por el FASSA este 2024 (\$2,624,888,367.53 pesos) se ha incrementado en un 31.05% desde el año 2020 (\$2,002,923,054.87 pesos).
- Las principales fuentes de financiamiento del programa que opera con Recursos Federales Transferidos son los recursos propios que provienen del estado de Querétaro y los recursos del FASSA con el 41% y 40% respectivamente, dando como suma entre ambas fuentes de financiamiento un total de \$5,356,615,932.44 pesos.
- En el análisis del Clasificador por Objeto del Gasto se tiene que el FASSA se ejerce principalmente en remuneraciones adicionales y especiales (\$1,142,202,976.05 pesos), mientras que el Fondo Federal (\$475,676,192.86 pesos), los ingresos propios de las dependencias y entes públicos (\$35,322,939.89 pesos) y el recurso estatal (\$628,534,172.54 pesos) se ejercen en productos químicos, farmacéuticos y de laboratorio de manera muy superior al resto de los clasificadores.
- En cuanto al análisis específico del destino del recurso del FASSA, se contempla principalmente la partida presupuestaria #134 que corresponde al concepto: "ayuda para gastos de actualización en el área médica y paramédica" y ejerce para este año 2024 un total de \$1,003,288,596.71 pesos.
- El costo / efectividad para el año 2024 arroja un valor de 0.8599 lo que significa que la relación entre el presupuesto federal ejercido y los beneficiarios que recibieron bienes y servicios del FASSA es aceptable.
- El costo promedio por beneficiario es de \$6,165.44 pesos y es tan solo un 0.42% mayor con respecto al año 2023 donde el costo por beneficiario fue de \$6,139.35 pesos.
- En cuanto al cumplimiento de metas reportadas ante el SRFT 2024 se tiene que todos los indicadores se encuentran "bajo control" según el criterio de semaforización tomado en cuenta

respecto de los términos de referencia de la presente evaluación.

- Respecto de la MIR Estatal del FAF, y bajo el mismo criterio de semaforización, se cuenta con la siguiente información:
 - El indicador del propósito se encuentra en “sobrecumplimiento”,
 - Los indicadores del Componente 1 y 3, la Actividad 1.1, 1.4, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 3.1 y 3.2 se encuentra “bajo control”,
 - Los indicadores de la Actividad 1.2 y del Componente 2 se encuentran “fuera de control”, y
 - Solo el indicador de la Actividad 1.3 se encuentra en estatus de “precaución”.

Apartado 5: Transparencia y Seguimiento de los Resultados de Evaluación

- Toda la información referente al desempeño institucional de FASSA es pública y se encuentra en el portal de internet de la Secretaría de Salud – SESEQ; la información se encuentra de forma legible y la consulta es de fácil acceso.
- La Secretaría Estatal de Salud cuenta con un Consejo de Participación Ciudadana Temático en materia de Salud.
- Todas las recomendaciones derivadas del Informe de Evaluación 2023, realizada al ejercicio fiscal 2022, fueron clasificadas y atendidas de acuerdo con lo establecido en el documento titulado “Mecanismos para el seguimiento de los ASM 2024.”

Apartado 6: Evaluación Participativa

- SESEQ cuenta con instrumentos para medir el grado de satisfacción de la población atendida sobre el FAF, tales como el Formato Unificado de Solicitud de Atención (FUSA), así como el Sistema de la Encuesta de Satisfacción, Trato Adecuado y Digno (SESTAD) que permite hacer comparable la información entre todas las entidades federativas en cuanto a dos monitoreos: institucional y ciudadano.

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

2.2.1 Fortalezas:

- Se identifican acciones de atención, prevención y promoción de la salud, y se alinea al PND, PED de Querétaro y ODS en materia de salud y bienestar.
- El beneficiario (población atendida) no requiere de una afiliación para ser atendido en cualquier unidad médica.
- El FASSA atiende puntualmente la extensa normatividad en la materia respecto de la supervisión y seguimiento del programa.
- El FASSA se complementa con otros programas (federales y estatales) a fin de atender la problemática en materia de salud de forma integral.
- El FASSA no cuenta con Reglas de Operación, lo que permite mucha flexibilidad en su ejecución.
- SESEQ constantemente actualiza normatividad con el fin de agilizar el proceso de prestación de servicios a los solicitantes.
- El método para cuantificar y determinar la población potencial y objetivo es preciso y pertinente (considera bases de datos poblacionales con proyecciones a futuro).
- Existe cobertura poblacional amplia; la población objetivo fue de 495,210 personas, la

población atendida fue de 425,742 lo que representa casi el 86%.

- La población atendida se incrementó en 6.8% respecto a 2023 lo que refleja confianza y demanda del servicio.
- El recurso ejercido por el FASSA este 2024 se ha incrementado en un 31.05% desde el año 2020.
- La relación costo/efectividad del recurso utilizado es aceptable (0.8599).
- Hubo un incremento del 6.77% del presupuesto ejercido con respecto al 2023.
- La MIR Federal presenta todos sus indicadores "bajo control" y la MIR Estatal presenta solo dos de quince indicadores "fuera de control".
- Se difunden los resultados de las evaluaciones a la población objetivo y ciudadanía a través del portal de internet de la Secretaría de Salud-SESEQ.
- El FASSA cuenta con un Consejo de Participación Ciudadana Temático de Salud.
- Se atienden satisfactoriamente los ASM propuestos.
- Se cuenta con instrumentos para medir el grado de satisfacción de la población atendida (FUSA y ESTAD).

2.2.2 Oportunidades:

- Incrementar la participación comunitaria en programas de salud preventiva (nutrición, enfermedades crónicas, adicciones).
- Hacer uso de la Evaluación Participativa para identificar barreras de acceso percibidas por la población (distancias, tiempos de espera, disponibilidad de medicamentos).

2.2.3 Debilidades:

- No se define como se priorizó la cobertura en municipios con población indígena o con mayor rezago social que se ha planteado en las metas generales.
- La MIR Estatal presenta dos indicadores "fuera de control", además se presentaron comportamientos atípicos: un indicador en "precaución" y un indicador en "sobrecumplimiento".
- Poco uso de redes sociales oficiales para difundir información del desempeño del Fondo.
- No se difunden resultados del Fondo en espacios donde participe la población objetivo (unidades médicas, centros de salud y/o unidades móviles).
- De acuerdo con el Informe de Actividades comparativo entre los años 2023 y 2024 del Departamento Estatal de Módulos de Atención, Orientación y Quejas existen un 22.20% más quejas y un 64.43% más sugerencias.

2.2.4 Amenazas:

- Alta Dependencia del Presupuesto Federal.
- Cambios en las políticas federales de salud (IMSS-Bienestar) pueden alterar la operación del FASSA a nivel estatal.
- Dependencia de un modelo de atención a la salud centralizado en el programa "S200 Fortalecimiento a la Atención Médica" (IMSS-Bienestar).
- La población sin derechohabencia sigue incrementándose año con año.
- Aumento de la demanda de servicios por factores demográficos (envejecimiento, enfermedades crónicas, infecciones respiratorias).
- Pese al incremento constante en el presupuesto del FASSA, continua en incremento el costo

promedio por beneficiario atendido, provocando una disminución en la población atendida con respecto a 2023.

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

Apartado 1: Características Generales

El FASSA juega un papel crucial para fortalecer el Sistema Nacional de Salud y los sistemas estatales, para este año fiscal 2024 se ha da cuenta de la mejoría en la gestión y el control de los recursos transferidos al estado de Querétaro y ejercidos a través de SESEQ con la finalidad de asegurar un uso no solo eficiente, sino transparente; es importante que el gasto se enfoque en la creación de valor público y en procurar mejorar el bienestar de la población beneficiaria mediante la continua evaluación y formulación de programas de acción que atiendan causas raíz de las principales problemáticas identificadas en materia de salud.

Sin duda el FASSA es un mecanismo para consolidar el sistema estatal de salud del estado de Querétaro y permite una distribución equitativa de responsabilidades, acciones y recursos entre los órdenes de gobierno federal y estatal; sin duda, se debe seguir avanzando en el enfoque hacia resultados, especificando objetivos claros y medibles para asegurar el impacto en el bienestar de la población a través de indicadores que a partir de un marco lógico permitan evaluar el cumplimiento de las metas del FASSA.

Apartado 2: Gestión y Operación del Fondo

FAF se ejerce en estricto apego a la normatividad federal y estatal, garantizando la transparencia en la aplicación de los recursos. Su manejo responsable busca no solo cumplir con los marcos legales establecidos, sino también maximizar su eficiencia, asegurando que cada peso invertido se traduzca en beneficios concretos para la población, especialmente en materia de desarrollo social y reducción de carencias.

El Fondo de Aportaciones para los Servicios de Salud (FASSA) se articula de manera complementaria con al menos cinco programas más orientados a la atención de la salud, lo que permite generar sinergias y evitar duplicidades. Esta complementariedad fortalece la cobertura de servicios médicos, la prevención de enfermedades, el abasto de medicamentos y la atención hospitalaria, ampliando así el impacto de las políticas públicas en beneficio de la población más vulnerable.

Existe evidencia documental y digital del llenado oportuno y actualización constante de información en todas las plataformas oficiales en las que el desempeño del FASSA es medido y monitoreado. Esto asegura un seguimiento puntual de los indicadores de gestión y resultados, facilita la rendición de cuentas y permite contar con información confiable para la toma de decisiones, así como para la evaluación externa de los programas.

Apartado 3: Cobertura del Fondo

Se incrementa en 4.04% la población sin derechohabencia con respecto al año 2023, lo que refleja un reto significativo para las instituciones de salud, ya que este sector de la población carece de seguridad social y depende en gran medida de los servicios públicos estatales y federales. Este aumento obliga

a redoblar esfuerzos en materia de planeación y asignación de recursos para garantizar el acceso efectivo a la atención médica.

Se observa una disminución del 31.8% en la población objetivo, derivada de la existencia y fortalecimiento de otras alternativas asequibles de atención a la salud dirigidas a la población sin seguridad social. Este fenómeno contribuye a diversificar la oferta de servicios médicos y, al mismo tiempo, reduce la presión sobre los programas tradicionales, permitiendo redirigir recursos hacia grupos con mayores niveles de vulnerabilidad.

La población atendida registra un incremento del 6.8%, impulsado por factores estructurales y epidemiológicos como el envejecimiento de la población, el aumento en la prevalencia de enfermedades crónicas degenerativas y el elevado costo de la atención médica, especialmente en lo relacionado con medicamentos de alto impacto. Este escenario demanda fortalecer los esquemas de prevención y atención primaria, con el fin de contener la presión financiera sobre el sistema de salud y mejorar la calidad de vida de la población.

Apartado 4: Resultados del Fondo

El análisis del ejercicio de los recursos del FASSA durante el año 2024 muestra un comportamiento positivo en términos de crecimiento, eficiencia y orientación estratégica. El incremento acumulado del 31.05% desde 2020 refleja un fortalecimiento sostenido del financiamiento destinado a la salud, lo que ha permitido ampliar la capacidad de atención y responder a las crecientes necesidades de la población.

La estructura de financiamiento, en la que los recursos estatales y el FASSA representan en conjunto más del 80% del total, evidencia un modelo equilibrado de corresponsabilidad entre la Federación y el estado de Querétaro, lo que otorga estabilidad al programa y asegura su continuidad. Asimismo, el análisis del Clasificador por Objeto del Gasto revela un uso focalizado y racional de los recursos, privilegiando rubros sensibles como remuneraciones, insumos médicos y farmacéuticos, que son determinantes para garantizar la operación efectiva de los servicios de salud.

De manera particular, la partida presupuestaria destinada a la actualización médica y paramédica confirma el compromiso con el fortalecimiento del capital humano en salud, un factor clave para elevar la calidad en la prestación de servicios. Al mismo tiempo, los indicadores de costo-efectividad (0.8599) y costo promedio por beneficiario (\$6,165.44 pesos) muestran que, pese al aumento en el número de personas atendidas y en los costos asociados, el programa mantiene un desempeño aceptable y una eficiencia estable en comparación con años anteriores.

En conjunto, estos resultados permiten concluir que el FASSA en Querétaro no solo ha incrementado su alcance financiero y operativo, sino que además se ha consolidado como un instrumento eficaz para garantizar el acceso a la atención médica, optimizar la utilización de los recursos y fortalecer la infraestructura humana y material del sistema de salud estatal.

Asimismo, En cuanto el cumplimiento de metas reportadas ante el SRFT 2024 se tiene que todos los indicadores se encuentran "bajo control" según el criterio de semaforización tomado en cuenta respecto de los términos de referencia de la presente evaluación y con respecto a la MIR Estatal, solo 2 indicadores se encuentran "fuera de control" bajo el mismo criterio de semaforización.

Apartado 5: Transparencia y Seguimiento de los Resultados de Evaluación

La gestión del FASSA en Querétaro se distingue por su transparencia, apertura a la participación ciudadana y compromiso con la mejora continua. La publicación de información clara y accesible en el portal de la Secretaría de Salud (SESEQ) garantiza a la ciudadanía y a los organismos de control un ejercicio de rendición de cuentas oportuno y confiable. Asimismo, la existencia de un Consejo de Participación Ciudadana Temático en materia de Salud fortalece los canales de diálogo y colaboración entre sociedad y gobierno, lo que contribuye a legitimar las decisiones y enriquecer las políticas públicas.

Por otra parte, la atención y clasificación de todas las recomendaciones emitidas en el Informe de Evaluación 2023, conforme a los mecanismos de seguimiento de los ASM 2024, evidencia un ejercicio responsable que no solo reconoce las áreas de mejora, sino que además las atiende con acciones concretas. De esta forma, el FASSA consolida su papel como un instrumento que no solo garantiza financiamiento, sino que también impulsa una gestión institucional más eficiente, transparente y orientada a resultados en beneficio de la población.

Apartado 6: Evaluación Participativa

La existencia de instrumentos como el Formato Unificado de Solicitud de Atención (FUSA) y el Sistema de la Encuesta de Satisfacción, Trato Adecuado y Digno (SESTAD) refleja el compromiso de SESEQ con la evaluación constante de la calidad de los servicios brindados a través del FAF. Estos mecanismos no solo permiten conocer de manera directa la percepción de la población atendida, sino que también generan información comparable entre todas las entidades federativas, fortaleciendo así la transparencia y la rendición de cuentas. Al integrar tanto un monitoreo institucional como ciudadano, se garantiza una visión más integral del desempeño, lo que favorece la identificación de áreas de mejora y la implementación de acciones que eleven la eficiencia, la calidez y la dignidad en la atención a la salud.

Conclusiones Generales

El análisis integral del FASSA en Querétaro durante el ejercicio fiscal 2024 permite afirmar que este instrumento se ha consolidado como un pilar fundamental para el fortalecimiento del sistema estatal de salud y, en consecuencia, para el bienestar de la población. Su comportamiento positivo en materia de financiamiento, gestión, cobertura y transparencia demuestra avances sustantivos en la eficiencia del gasto público y en la capacidad institucional para responder a las crecientes demandas sociales en materia de salud.

El incremento sostenido de los recursos transferidos y ejercidos, así como la corresponsabilidad entre Federación y estado, garantizan la estabilidad financiera del programa y facilitan la continuidad de los servicios médicos. El destino estratégico de los recursos hacia remuneraciones, insumos y la actualización del personal médico y paramédico refuerza no solo la operación cotidiana del sistema, sino también la calidad de la atención brindada. De igual forma, los indicadores de costo-efectividad y costo promedio por beneficiario muestran un desempeño estable y aceptable, lo que refleja un manejo responsable y orientado a resultados.

En el ámbito de la cobertura, se identifican retos significativos como el aumento de la población sin derechohabencia, el envejecimiento de la población y la mayor prevalencia de enfermedades crónicas; sin embargo, también se reconocen oportunidades derivadas de la diversificación de opciones de

atención médica y de la necesidad de reforzar los esquemas de prevención y atención primaria. Estos factores obligan a una planeación estratégica más robusta y a una asignación de recursos que privilegie la equidad y la eficiencia.

La transparencia y la rendición de cuentas se han convertido en sellos distintivos de la gestión del FASSA en Querétaro, gracias a la publicación de información accesible, a la instalación de mecanismos de participación ciudadana y a la atención puntual de las recomendaciones derivadas de evaluaciones externas. Además, el uso de instrumentos de medición de la satisfacción ciudadana, como el FUSA y el SESTAD, complementa la evaluación institucional con la perspectiva directa de los beneficiarios, enriqueciendo la toma de decisiones y promoviendo una mejora continua basada en evidencia.

En suma, el FASSA en Querétaro no solo asegura recursos financieros para la atención a la salud, sino que constituye un mecanismo que fomenta la transparencia, la corresponsabilidad y la participación ciudadana. Sus resultados confirman que la gestión de este fondo avanza hacia un modelo más eficiente, equitativo y orientado a resultados, con el potencial de consolidar un sistema de salud estatal capaz de responder a los desafíos actuales y futuros con calidad, oportunidad y dignidad para la población.

3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:

1. Ajustar las metas de los indicadores de la MIR Estatal que dependan de recurso federal para su cumplimiento, de acuerdo con la línea base y realidades operativas que afecten las metas programadas.

2. Eliminar el subregistro en los hospitales.

3. Establecer una campaña de difusión masiva para invitar a la gente a vacunarse y completar su esquema de vacunación.

4. Consultar a directores de los Centros de Salud con el fin de documentar las barreras de acceso percibidas por la población en el servicio de salud.

4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA

4.1 Nombre del coordinador de la evaluación:

René Arvizo Cantú

4.2 Cargo:

Coordinador de evaluación.

4.3 Institución a la que pertenece:

International City Management Association de México A.C.

4.4 Principales colaboradores:

Dra. Ana Luisa Canseco Lajas

Mtra. Roxana Pinto Mariscal

Mtro. René Arvizo Cantú

4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación:

rarvizo79@gmail.com

4.6 Teléfono (con clave lada): (614) 220 1823	
5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)	
5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s): Fondo de Aportaciones para los Servicios de Salud, (FASSA) – Ejercicio Fiscal 2024.	
5.2 Siglas: FASSA 2024.	
5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s): Servicios de Salud del Estado de Querétaro (SESEQ), Secretaría de Salud (SESA).	
5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) programa(s):	
Poder Ejecutivo <input checked="" type="checkbox"/> Poder Legislativo_ Poder Judicial_ Ente Autónomo_	
5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) programa(s):	
Federal_ Estatal <input checked="" type="checkbox"/> Local_	
5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) programa(s):	
5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s):	
Servicios de Salud del Estado de Querétaro (SESEQ), Secretaría de Salud (SESA).	
5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):	
Nombre: M.S.P.S. María Martina Pérez Rendón	Unidad administrativa: Servicios de Salud del Estado de Querétaro. 442-251-9004
6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN	
6.1 Tipo de contratación:	
6.1.1 Adjudicación Directa_ 6.1.2 Invitación a tres_ 6.1.3 Licitación Pública Nacional_ Licitación Pública Internacional_ 6.1.5 Otro: (Señalar) <input checked="" type="checkbox"/> Prestación de Servicios Profesionales.	
6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación: Unidad Estatal del Sistema de Evaluación del Desempeño (UESED), Dirección Administrativa de la Secretaría de Finanzas del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro.	
6.3 Costo total de la evaluación: \$272,774.00 (Doscientos setenta y dos mil setecientos setenta y cuatro 00/100 M.N.).	

6.4 Fuente de Financiamiento: Recursos Propios.

7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN

7.1 Difusión en internet de la evaluación:

[EVALUACIONES - GpR - queretaro.gob.mx](#)

7.2 Difusión en internet del formato:

[EVALUACIONES - GpR - queretaro.gob.mx](#)

<portal.queretaro.gob.mx/spf/transparenciaDet.aspx?q=YhT5iDRJbDAahu/wO3yR1MRt0+PfNt5lzI4edPfOPYP3aW8mPZRLEfR/5nh1QtPCIHhQCbkG8AdnT1S7Q/MM/GvuaNPbkXYztoFmGS/vLNJJPZRCy3C5KA0th7JkN/YhEJTBOYmu2ynk=>

Formato 7 para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones del Fondo de Infraestructura Social para las Entidades.

1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN

1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación de Procesos al Fondo de Infraestructura Social para las Entidades, (FISE) del ejercicio fiscal 2024.

1.2 Fecha de inicio de la evaluación: 02/mayo/2025

1.3 Fecha de término de la evaluación: 15/octubre/2025

1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:

Nombre:
Lic. Ernesto Alonso Mejía Botello

Unidad administrativa:
Secretaría de Desarrollo Social (SEDESQ).

Nombre:
Act. Brenda Elaine Luna Pacheco

Unidad administrativa:
Unidad Estatal del Sistema de Evaluación del Desempeño (UESED) adscrita a la Secretaría de Finanzas del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro.

1.5 Objetivo general de la evaluación:

Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social para las Entidades (FISE) del Ramo General 33, que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos del Fondo. Así como, emitir recomendaciones que permitan mejorar la gestión, los resultados, la creación de valor público y promover la rendición de cuentas.

1.6 Objetivos específicos

- Describir la gestión operativa del FISE mediante sus procesos, subprocesos y, en su caso,

macroprocesos.

- Identificar los principales procesos en la planeación, cobertura, gestión, operación y resultados del FISE en la entidad federativa.
- Analizar la contribución que los programas y proyectos financiados con recursos del FISE dan a solucionar la problemática que enfrenta la población objetivo.
- Valorar la suficiencia de los mecanismos y sistemas de monitoreo y evaluación, de acuerdo con la normativa aplicable.
- Verificar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas del FISE mediante la revisión de los indicadores estratégicos y de gestión.
- Observar desde la perspectiva de la población beneficiaria el desempeño y avance al cumplimiento de los objetivos del FISE.
- Identificar las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que permitan diseñar estrategias de mejora en la Gestión y Desempeño del FISE.
- Emitir las Recomendaciones que se consideren necesarias para mejorar los objetivos y metas programadas, optimizar los procesos de gestión y proponer los controles que se deberán llevar a cabo para contar con la información y documentación que sirva de soporte para la comprobación de los resultados de cada uno de los indicadores.
- Fortalecer el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) a través del proceso de evaluación.

1.7 Metodología utilizada en la evaluación:

La Evaluación de Procesos (EPRO) retoma elementos de las evaluaciones de tipo de Consistencia de Resultados y Especifica del Desempeño emitidas tanto por el CONEVAL, como por la SHCP.

La EPRO para el Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social para las Entidades (FISE), consistió en una investigación de tipo mixta, a través del análisis de datos cualitativos y cuantitativos; el equipo evaluador plasmará con un alcance descriptivo, los hallazgos, así como las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, proponiendo, además, posibles situaciones de mejora.

Procedimientos para realizar al EPRO:

I. Análisis de gabinete:

Consistirá en un análisis documental de la normativa y documentos conceptuales del fondo, incluyendo la Ley de Coordinación Fiscal (LCF), Lineamientos Federales (en caso de que aplique), Manuales de Organización, Manuales de Políticas y Procedimientos, Flujogramas, Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), información analítica presupuestal y contable, información concentrada en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones adicionales a la ejecución del fondo, entre otros documentos que el equipo evaluador considere pertinente analizar.

II. Trabajo de campo:

Consistirá en la aplicación de cuestionarios y el desarrollo de entrevistas semiestructuradas por parte del equipo evaluador con la Dependencia o Ente Público. La cantidad de las entrevistas y el perfil de las y los entrevistados dependerá de la calidad y cantidad de la evidencia documental proporcionada, así como de la gestión del fondo en la entidad.

Además, se llevará a cabo una reunión con una muestra representativa de los actores involucrados en la gestión y operación del fondo. Esta muestra será definida por la UESED en conjunto con la dependencia/ente público, con el objetivo de observar el proceso de ejecución de los recursos.

Asimismo, para la realización del apartado Evaluación Participativa de las preguntas metodológicas, se llevará a cabo un grupo focal con la población beneficiaria/atendida.

Para asegurar el adecuado desarrollo de esta entrevista, se deberá contemplar los siguientes puntos:

- La UESED, en conjunto con la Dependencia o Ente Público, establecerá una muestra representativa de la población beneficiaria/atendida.
- El equipo evaluador en coordinación con la Dependencia o Ente Público y la UESED, serán responsables de diseñar las preguntas y los temas a abordar durante la entrevista al grupo focal. El desarrollo de estos insumos deberá ser documentado por el equipo evaluador e incorporado al Informe Final de Evaluación como el Anexo 13. Instrumento de los Grupos Focales.
- El Equipo Evaluador fungirá como moderador durante la entrevista, formulando las preguntas y guiando la discusión.
- La UESED participará como observador de la entrevista al grupo focal, junto con personal de la Dependencia o Ente Público.

La metodología y los instrumentos definidos, así como el análisis de gabinete y el trabajo de campo, deberán generar evidencia empírica suficiente para valorar a profundidad la forma en que se ejecutan los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos que integran la operación del Fondo, así como su contexto institucional y organizacional.

III. Instrumento de recolección de información:

El instrumento utilizado para la recolección de información será un cuestionario estructurado emitido por el equipo evaluador. Se deberá considerar al menos los siguientes criterios para el análisis y valoración de toda la información y evidencia que reciba:

- **Exactitud:** Corroborar que la información recibida sea la solicitada, correcta y pertinente al tema en cuestión, así como correspondiente al ejercicio fiscal correspondiente y al Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social (FAF) a evaluar.
- **Relevancia:** Identificar la información necesaria, las fuentes de información y el propósito de cada una de ellas, determinando si es relevante o no para el desarrollo de las evaluaciones.
- **Credibilidad:** Asegurar que los documentos, ya sean impresos o digitales, recibidos de las dependencias y entes públicos participantes, o aquellos obtenidos por cuenta propia, cuenten con los elementos mínimos necesarios para verificar su credibilidad y autenticidad. Estos elementos deben incluir: título del documento, nombre del área y dependencia/ente público responsable, el nombre de la persona que elaboró el documento, la fecha de publicación o elaboración, y, en caso de haberse obtenido a través de internet, el vínculo de acceso correspondiente.

Por otro lado, los apartados del o los cuestionarios incluyen preguntas específicas, algunas de las cuales deberán responderse en un esquema binario (Sí/No), o bien, de manera descriptiva, sustentada con evidencia documental y en la que se exponga de manera clara los principales argumentos utilizados en el análisis.

Instrumentos de recolección de información:

Cuestionarios Entrevistas Formatos_ Otros_ Especifique:

Descripción de las técnicas y modelos utilizados:

La Evaluación de Procesos es una evaluación de gabinete que, mediante evidencias documentales enviadas como fuentes de información por parte del ente público evaluado, permite al evaluador externo valorar procesos, indicadores y resultados de un Programa Estatal.

2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN**2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:****Apartado 1: Características Generales**

- Implementación de registro desagregado por sexo desde el ejercicio fiscal 2023.
- La participación de mujeres en los comités de participación social ha ido incrementando, fomentando la inclusión con 258 mujeres y 152 hombres
- El programa aún no cuenta con un diagnóstico o documento equivalente que identifique factores de desigualdad y exclusión entre mujeres y hombres.
- Se observa una incidencia directa en los ODS 5 y 10, evidenciada por la participación significativa de mujeres en los Comités de Participación Social vinculados a los proyectos del FISE.

Apartado 2: Planeación

- La dependencia cuenta con un plan estratégico respaldado por 2 diagnósticos técnicos del CONEVAL y la declaratoria de Zonas de Atención Prioritaria.
- Dispone de procesos normados como la Autorización de Obras con Recursos FISE y la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), actualizada anualmente.
- Se identificaron ocho procesos principales que aseguran la planeación, ejecución, supervisión y evaluación de las acciones del programa.
- Se cuenta con recursos materiales y financieros adecuados para realizar las actividades y acciones, no obstante, se cuenta con recursos humanos limitados para el desarrollo de actividades como soporte técnico para validar seguimiento.
- Los informes de evaluaciones externas son considerados en la toma de decisiones, aunque no existe un procedimiento formal para su integración.

Apartado 3: Comunicación y Difusión

- La Secretaría de Bienestar realiza publicaciones anuales en el Diario Oficial de la Federación, anunciando la Declaratoria de Zonas de Atención Prioritaria y los lineamientos de los fondos federales; después la SEDESOQ complementa la difusión mediante publicaciones estatales que incluyen convenios, anexos metodológicos, propuestas de obra y modificaciones, lo que asegura visibilidad local del Programa.
- No se identifican mecanismos de retroalimentación ciudadana o evaluación del alcance comunicacional, lo que podría limitar la efectividad del proceso de difusión.
- No se menciona el uso de canales alternativos o digitales (como redes sociales, boletines

electrónicos o medios comunitarios), que podrían ampliar el acceso de las convocatorias a públicos diversos.

- La difusión parece centrarse en publicaciones oficiales, sin evidencia de estrategias de comunicación adaptadas a distintos perfiles poblacionales o niveles de alfabetización.

Apartado 4: Cobertura del Fondo

- Reducción documentada de la pobreza y de las carencias sociales entre 2018 y 2024, con descensos importantes en acceso a servicios básicos de vivienda.
- Seguimiento interno de la cobertura a través de reportes trimestrales del SRFT y un documento de "Cobertura" que muestra las obras ejecutadas en los últimos cuatro años.
- Congruencia entre las actividades ejecutadas y los rubros autorizados en las Reglas de Operación, especialmente en agua potable, alcantarillado, drenaje, letrinas y electrificación.
- No existe un procedimiento interno formal para categorizar y determinar la población objetivo por zonas y su localización.

Apartado 5: Generación y Distribución de los Bienes y Servicios

- Los bienes y servicios del FISE abarcan equipamiento comunitario, agua potable, saneamiento, electrificación, vivienda, educación y salud, dirigidos a comunidades en rezago social.
- Existen lineamientos, diagnósticos, procesos de autorización y diagramas de flujo que respaldan la operación, aunque, por la ausencia de procedimientos se puede afectar la uniformidad y consistencia de los resultados.
- Aunque existen documentos normativos, se requiere mayor formalización y consolidación de procesos para garantizar un impacto sostenido en los objetivos y metas.

Apartado 6: Resultados del Fondo

- Mejora sustancial en eficiencia: el costo-efectividad pasó de 0.65 (aceptable) en 2023 a 0.84 (esperado) en 2024 y se cuantificó el costo promedio por beneficiario (\$6,042.40) que es mayor que el del año 2023.
- Evidencia de que el recurso financiero se destinó al 100% a obras alineadas con la LCF y la MIR federal del FISE.
- Al cierre del ejercicio fiscal 2024 se ejerció el 97.75% del recurso comprometido.
- Las nueve recomendaciones realizadas derivadas del Informe de Evaluación 2023, realizada al ejercicio fiscal 2022, fueron clasificadas y atendidas de acuerdo con lo establecido en el "Mecanismos para el seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora 2024".

Apartado 7: Control Interno

- Además de los reportes institucionales, se cuenta con los Comités de Participación Social, lo que fomenta la rendición de cuentas y el control social sobre el uso de los recursos.
- La vigilancia depende de múltiples actores (residente de obra, municipios, plataformas federales, comités sociales), lo que fomenta la rendición de cuentas y el control social sobre el uso de los recursos, sin embargo, puede generar duplicidad de esfuerzos o dificultades de coordinación en el seguimiento integral.

Apartado 8: Evaluación Participativa

- Los resultados indican que el 100% de los participantes conocen el origen del recurso del Fondo habiendo un 40% que lo vinculan al gobierno estatal, 40% al federal y 20% al municipal.
- El 80% de los participantes consideraron que la mejor acción de mejora fue "Organizar reuniones con las personas beneficiarias para informarles sobre los avances y ejercicio de los recursos".
- El 100% de los participantes considera necesario la realización de este ejercicio de consulta año tras año.

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

2.2.1 Fortalezas:

- Existe un mandato legal claro y un marco normativo amplio (Ley de Coordinación Fiscal, lineamientos federales y estatales, manuales MIDS) que respalda la operación del FISE.
- El programa muestra alineación con los objetivos estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, el Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027 y el Programa Sectorial de Bienestar 2020-2024.
- Actualización anual de la MIR con metas, indicadores y avances medibles a mediano y largo plazo.
- Informes periódicos en el Diario Oficial de Querétaro y transparentes que fortalecen la rendición de cuentas.
- Existencia de un proceso institucionalizado y sistemático "Proceso General FISE y análisis de carga de trabajo" para la difusión del programa, con publicaciones oficiales en medios federales y estatales.
- Evidencia de reducción de pobreza y carencias sociales de vivienda entre 2016 y 2024, demostrando el impacto de las intervenciones.
- Congruencia entre los proyectos ejecutados (agua potable, drenaje, electrificación, letrinas) y los rubros autorizados en los lineamientos del Fondo.
- Cuenta con documentación que les dan seguimiento a los resultados de la cobertura. Esto se puede encontrar en un documento interno denominado Cobertura donde se presentan las obras ejecutadas en los últimos 4 años además de que están presentes en los reportes trimestrales del SRFT.
- Priorización de localidades con mayor rezago social y pobreza extrema en el Árbol de Objetivos, lo que asegura un enfoque en las poblaciones más vulnerables.
- El propósito y el fin se representa de manera estructurada en el Árbol de Objetivos
- Mejora en eficiencia operativa: costo-efectividad aumentó de 0.65 (2023) a 0.84 (2024).
- Mecanismos formales de recolección y resguardo de fuentes de verificación que garantizan trazabilidad.
- Las nueve recomendaciones realizadas derivadas del Informe de Evaluación 2023, realizada al ejercicio fiscal 2022, fueron clasificadas y atendidas de acuerdo con lo establecido en el "Mecanismos para el seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora 2024".
- Uso de plataformas oficiales como SRFT y MIDS que fortalecen control, planeación y transparencia.
- Publicación periódica en medios oficiales, lo que asegura rendición de cuentas.

- Existencia de Comités de Participación Social.

2.2.2 Oportunidades:

- Aprovechar el registro por sexo y datos de INEGI para diseñar intervenciones focalizadas que refuercen la equidad.
- Hacer uso de las TICs disponibles para mejorar la digitalización y sistematización de los procesos para mayor eficiencia.
- Aprovechar los diagnósticos y evaluaciones para priorizar proyectos con mayor impacto social.
- Hacer uso de la infraestructura digital disponible para ampliar el alcance de la convocatoria y los resultados del programa.
- Disponibilidad de información respecto de pobreza, rezago social y carencias, así como ZAP para priorizar con mayor precisión localidades de alta vulnerabilidad.
- Hacer uso de herramientas geoespaciales (GIS) para mapear zonas de atención y optimizar el despliegue de recursos e infraestructura.
- Hacer uso de las TICs disponibles para mejorar la digitalización de procesos para reducir tiempos en validación y asignación de recursos.
- Los rubros en los que puede operar el FISE da la posibilidad de invertir en proyectos de infraestructura como educación y salud. De esta manera se podría incrementar la cobertura para la población objetivo y disminuir el Índice de Carencias Sociales.
- Actualmente todos los proyectos se desarrollan con fondos federales, sin embargo, se puede hacer concurrencia con otros fondos o incluir fondos estatales para ampliar la cobertura.
- Ampliar la digitalización de los procesos para lograr seguimiento en tiempo real.
- Institucionalizar espacios de retroalimentación directa con beneficiarios, como parte del proceso de evaluación de resultados del Fondo.

2.2.3 Debilidades:

- Falta un manual de operación o guía interna que documente de forma detallada la gestión operativa, prioridades y criterios de elegibilidad.
- No cuenta con un diagnóstico o documento homólogo que identifique los factores de desigualdad y exclusión entre mujeres y hombres.
- Falta de estandarización en procedimientos de supervisión, no se detallan procesos.
- No se identifica una dirección o área específica dedicada exclusivamente al FISE, lo cual limita la capacidad para dar seguimiento, priorizar y coordinar adecuadamente las acciones vinculadas a dicho fondo, debido a la insuficiencia de personal asignado para tal fin.
- Ausencia de estrategias de comunicación adaptadas a distintos perfiles poblacionales (por ejemplo, personas con discapacidad, comunidades indígenas, adultos mayores).
- No se utilizan canales alternativos como redes sociales, medios comunitarios o formatos accesibles.
- Falta de mecanismos de retroalimentación ciudadana para evaluar la eficacia de la difusión de los resultados.
- Ausencia de un procedimiento formal para categorizar y determinar la población objetivo por zonas y localidades.
- Falta de un documento oficializado que articule la estrategia de cobertura, con cronogramas y responsables definidos.
- Decremento significativo en la población atendida de 2023 a 2024 (-16.45% hombres y -15.65%

- mujeres)
- Resulta necesario fortalecer los mecanismos de supervisión para reducir la dependencia de la interpretación individual del personal y asegurar mayor consistencia en los resultados.
- Aumento del costo promedio por beneficiario
- No se ejerció el 100% del fondo.
- Mecanismos de participación de seguimiento y evaluación aún no sistematizados ni evaluados en su eficacia.

- 2.2.4 Amenazas:**
- Reformas a la normativa que supongan un reto de adaptación.
 - Transición política y cambios en las prioridades del estado de bienestar.
 - El acceso limitado de grupos vulnerables a las Tecnologías de la Información y Comunicaciones.
 - Vulnerabilidad ante cambios en metodología estadística o en indicadores de pobreza a nivel federal.

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

Apartado 1: Características Generales

La Secretaría de Desarrollo Social de Querétaro opera el FISE con objetivos alineados al Plan Nacional de Desarrollo, al Plan Estatal 2021-2027 y al Programa Sectorial de Bienestar.

El programa cuenta con un marco normativo robusto y claridad en su población potencial (414,000) y objetivo (28,300), así como con un presupuesto autorizado y rendimientos que permiten atender 86 obras en 79 localidades.

Aun cuando el registro desagregado por sexo delinea un avance hacia la equidad, la falta de un diagnóstico específico de desigualdad de género impide focalizar recursos y evaluar brechas entre mujeres y hombres.

Apartado 2: Planeación

La actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y el procedimiento de autorización de obras constituyen insumos estratégicos para planificación, priorización y seguimiento.

Se dispone de diagnósticos técnicos del CONEVAL y de la declaratoria de Zonas de Atención Prioritaria como base para la toma de decisiones.

La ausencia de un manual de operación interno limita la estandarización de procesos críticos como la priorización de obras, generando variabilidad en la ejecución.

Aunque los recursos materiales y financieros son adecuados, la insuficiencia de personal dedicado al FISE dificulta la supervisión técnica y la mejora continua.

Apartado 3: Comunicación y Difusión

Las publicaciones oficiales en el Diario Oficial de la Federación y en el Periódico Oficial de Gobierno del Estado "La Sombra de Arteaga" garantizan transparencia institucional.

No existen mecanismos digitales ni alternativos (redes sociales, medios comunitarios o formatos accesibles) para ampliar el alcance de la información.

La falta de retroalimentación ciudadana impide medir la eficacia de la difusión de resultados y ajustar estrategias de comunicación según perfiles poblacionales diversos.

Integrar canales digitales y diseñar campañas segmentadas fortalecerá la inclusión y el acceso efectivo a la convocatoria del programa.

Apartado 4: Cobertura del Fondo

Entre 2018 y 2024 se registró una reducción del 58.5% en carencias de servicios básicos de vivienda, reflejando el impacto positivo de las intervenciones del FISE.

Existe congruencia entre los proyectos ejecutados (agua potable, drenaje, electrificación, letrinas) y los rubros autorizados en los lineamientos del FAIS.

No se cuenta con un procedimiento formal para categorizar y zonificar la población objetivo, lo que dificulta actualizar y depurar un padrón de beneficiarios.

La caída de beneficiarios de 2023 a 2024 (-16.45% hombres; -15.65% mujeres) evidencia la necesidad de un plan interno de cobertura y un registro dinámico de localidades atendidas.

Apartado 5: Generación y Distribución de Bienes y Servicios

El FISE ofrece equipamiento comunitario, obras de agua potable, saneamiento, electrificación, mejoramiento de vivienda e infraestructura educativa y de salud.

Diagramas de flujo y autorizaciones normadas respaldan el proceso de generación y entrega de bienes y servicios.

La parcialidad en la aplicación de algunos procedimientos y la dependencia de la interpretación personal generan inconsistencias en la operación.

Mejorar la digitalización de validaciones y estandarizar formatos reducirá tiempos de asignación y reforzará la transparencia.

Apartado 6: Resultados del Fondo

Todos los indicadores SRFT se mantienen "bajo control", garantizando el cumplimiento de metas federales (100% de proyectos complementarios y otros proyectos).

El costo-efectividad mejoró de 0.65 en 2023 a 0.84 en 2024, evidenciando mayor eficiencia operativa.

Se alcanzó un "sobrecumplimiento" del 54.41% en la cobertura de población en pobreza extrema, superior al objetivo del 30%.

Las nueve recomendaciones de la evaluación 2023 fueron clasificadas y atendidas según el “Mecanismo para el Seguimiento de los ASM 2024”.

Apartado 7: Control Interno

El uso de las plataformas SRFT y MIDS fortalece la transparencia, el control y la rendición de cuentas.

La colaboración comunitaria a través de Comités de Participación Social aporta control social, aunque multiplica actores y puede duplicar esfuerzos.

No existe estandarización completa en algunos mecanismos locales de verificación, lo que puede generar inconsistencias en el registro de avances.

Apartado 8: Evaluación Participativa

Existen mecanismos formales de participación ciudadana a través de los Comités de Participación Social, lo que fortalece el componente participativo del programa. No obstante, se identifican oportunidades para ampliar la participación de dichos comités en el seguimiento y evaluación de los resultados.

3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:

1. Elaborar un manual de operación o guía interna que documente de forma detallada la gestión operativa, prioridades y criterios de elegibilidad.

2. Aprovechar los indicadores existentes como la MIR e INEGI para integrar herramientas digitales que automaticen el seguimiento de éstos, fortaleciendo la eficiencia y la trazabilidad.

3. Establecer un procedimiento de planeación estandarizado e institucionalizado, basado en los diagnósticos y evaluaciones, priorizando prácticas que maximicen el impacto social.

4. Diseñar campañas segmentadas que respondan a la falta de adaptación comunicacional, incluyendo materiales en lenguas indígenas, lenguaje sencillo y formatos accesibles. Así como la implementación de canales alternativos como redes sociales para mayor difusión.

5. Elaborar un mecanismo de seguimiento a la ejecución de obras para detectar de forma temprana rezagos en obras y activar alertas preventivas que mejoren la coordinación interinstitucional.

6. Sistematizar y formalizar los mecanismos de seguimiento y evaluación por parte de los beneficiarios.

7. Digitalizar e institucionalizar los procesos con el objetivo de agilizar la validación y asignación de recursos, garantizando la priorización de comunidades.

8. Diseñar e implementar un procedimiento interno de zonificación para identificar y priorizar localidades dentro de ZAP.

9. Incorporar herramientas geoespaciales para la zonificación digital y de esta manera revertir el decremento en población atendida, identificando las áreas con menor cobertura y dirigiendo allí recursos.

<p>10. Estandarizar los procedimientos de priorización de obras con el objetivo de reducir la variabilidad en la aplicación de reglas, aumentando la transparencia y consistencia en la operación del programa.</p>
<p>11. Contrarrestar el aumento del costo promedio por beneficiario mediante la diversificación de proyectos en rubros como educación y salud, que podrían generar economías de escala y mayor impacto por unidad invertida.</p>
<p>12. Aprovechar las plataformas oficiales para integrar más herramientas digitales que permitan un seguimiento en tiempo real, fortaleciendo la transparencia y la eficiencia en la gestión.</p>
<p>13. Fortalecer la participación beneficiaria aprovechando la existencia de Comités de Participación Social para el seguimiento y evaluación de los resultados.</p>
<p>14. Fortalecer la rendición de cuentas mediante la incorporación de mecanismos de retroalimentación ciudadana que permitan evaluar la eficacia de la difusión de resultados, aprovechando las plataformas de transparencia existentes como punto de partida para fomentar una participación activa.</p>
<p>15. Fortalecer la implementación del FISE en la entidad mediante el uso de información desagregada por sexo y situaciones de vulnerabilidad (INEGI), con el fin de focalizar mejor las intervenciones y reforzar la equidad en el acceso de la población beneficiaria a los bienes y servicios.</p>
<p>4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA</p>
<p>4.1 Nombre del coordinador de la evaluación: René Arvizo Cantú</p>
<p>4.2 Cargo: Coordinador de evaluación.</p>
<p>4.3 Institución a la que pertenece: International City Management Association de México A.C.</p>
<p>4.4 Principales colaboradores: Dra. Ana Luisa Canseco Lajas Mtra. Roxana Pinto Mariscal Mtro. René Arvizo Cantú</p>
<p>4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: rarvizo79@gmail.com</p>
<p>4.6 Teléfono (con clave lada): (614) 220 1823</p>
<p>5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)</p>
<p>5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s): Fondo de Infraestructura Social para las Entidades, (FISE) - Ejercicio Fiscal 2024.</p>
<p>5.2 Siglas: FISE 2024.</p>

5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s): Subsecretaría de Desarrollo Comunitario y Regularización Territorial, Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOQ).	
5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) programa(s):	
Poder Ejecutivo <input checked="" type="checkbox"/> Poder Legislativo_ Poder Judicial_ Ente Autónomo_	
5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) programa(s):	
Federal_ Estatal <input checked="" type="checkbox"/> Local_	
5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) programa(s):	
5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s):	
Subsecretaría de Desarrollo Comunitario y Regularización Territorial, Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOQ).	
5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):	
Nombre: Lic. Ernesto Alonso Mejía Botello	Unidad administrativa: Secretaría de Desarrollo Social del Estado de Querétaro (SEDESOQ) Subsecretaría de Desarrollo Comunitario y Regularización Territorial emejiab@queretaro.gob.mx 442 103 6482
6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN	
6.1 Tipo de contratación:	
6.1.1 Adjudicación Directa_ 6.1.2 Invitación a tres_ 6.1.3 Licitación Pública Nacional_ Licitación Pública Internacional_ 6.1.5 Otro: (Señalar) <input checked="" type="checkbox"/> Prestación de Servicios Profesionales.	
6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación: Unidad Estatal del Sistema de Evaluación del Desempeño (UESED), Dirección Administrativa de la Secretaría de Finanzas del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro.	
6.3 Costo total de la evaluación: \$306,124.00 (Trescientos seis mil ciento veinticuatro pesos 00/100 M.N.).	
6.4 Fuente de Financiamiento: Recursos Propios.	
7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN	
7.1 Difusión en internet de la evaluación: EVALUACIONES - GpR - queretaro.gob.mx	

7.2 Difusión en internet del formato:

portal.queretaro.gob.mx/spf/transparenciaDet.aspx?q=YhT5iDRJbDAahu/wO3yR1MRt0+PfNt5IzI4edPfOPYP3aW8mPZRLEfR/5nh1QtPCIHhQCbkG8AdnT1S7Q/MM/GvuaNPbkXYztoFmGS/vLNJPZRCy3C5KA0th7JkN/YhEJTBOYmu2ynk=

Formato 8 para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo.

1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN	
1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación Específica de Desempeño al Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE) del ejercicio fiscal 2024.	
1.2 Fecha de inicio de la evaluación: 02/mayo/2025.	
1.3 Fecha de término de la evaluación: 15/octubre/2025.	
1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:	
Nombre: Lic. Mauricio Palomino Hernández	Unidad administrativa: Unidad de Servicios para la Educación Básica en el Estado de Querétaro (USEBEQ), Secretaría de Educación (SEDEQ).
Nombre: Act. Brenda Elaine Luna Pacheco	Unidad administrativa: Unidad Estatal del Sistema de Evaluación del Desempeño (UESED) adscrita a la Secretaría de Finanzas del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro.
1.5 Objetivo general de la evaluación: Evaluar el desempeño del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE), correspondiente al Ramo General 33, ejercido en el estado de Querétaro durante el ejercicio fiscal 2024. Esta evaluación se realizará mediante el análisis del cumplimiento de los objetivos y metas programadas, así como de los resultados alcanzados, productos generados, servicios brindados, cobertura, presupuesto y seguimiento de su ejecución. El análisis se sustentará en la información proporcionada por la Dependencia o Ente Público responsable, con el propósito de fortalecer la gestión pública, mejorar los resultados, generar valor público y fomentar la rendición de cuentas.	
1.6 Objetivos específicos de la evaluación: <ul style="list-style-type: none">• Identificar los principales procesos relacionados con la planeación, cobertura, gestión, operación y resultados del FONE en la entidad federativa.• Verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas programadas, mediante el análisis de los indicadores estratégicos y de gestión.• Analizar la contribución de los programas y proyectos financiados con recursos del Fondo de	

Aportaciones de Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE) para atender las problemáticas que enfrenta la población objetivo.

- Evaluar la suficiencia de los mecanismos y sistemas de monitoreo y evaluación implementados, conforme a la normativa vigente.
- Examinar los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) ejecutados, su grado de cumplimiento y evolución durante los últimos ejercicios fiscales, con el fin de aportar elementos que fortalezcan la toma de decisiones y la asignación presupuestaria.
- Promover la identificación de barreras que enfrentan las distintas poblaciones particularmente aquellas en situación de vulnerabilidad— en relación con los objetivos del FONE.
- Analizar el desempeño del FONE desde la perspectiva de la población beneficiaria, observando su avance en el cumplimiento de los objetivos.
- Identificar las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) que permitan diseñar estrategias de mejora en el desempeño del fondo.
- Emitir recomendaciones orientadas a fortalecer el cumplimiento de objetivos y metas, optimizar los procesos de gestión y establecer controles que aseguren la disponibilidad de información y documentación que respalden los resultados de los indicadores.
- Contribuir al fortalecimiento del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) mediante el desarrollo del presente proceso de evaluación.

1.7 Metodología utilizada en la evaluación:

La Evaluación Específica del Desempeño (EED) incorpora elementos metodológicos provenientes de las evaluaciones de Consistencia y Resultados, de Diseño y de Procesos, emitidas tanto por el CONEVAL como por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

En el caso del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE), la EED se desarrolló mediante una metodología mixta, que combina el análisis de información cualitativa y cuantitativa. El equipo evaluador documentará hallazgos relevantes con un enfoque descriptivo, identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y propondrá acciones puntuales de mejora.

La metodología utilizada consistió en las siguientes etapas:

I. Análisis de gabinete:

Este componente consistirá en la revisión documental de la normativa vigente y de los principales insumos técnicos del fondo, tales como la Ley de Coordinación Fiscal (LCF), los Lineamientos Federales (en caso de existir), la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), la información presupuestal y contable, así como registros administrativos, bases de datos y otras evaluaciones relacionadas con la operación del FONE. El equipo evaluador podrá incluir otros documentos que considere relevantes.

II. Trabajo de campo:

Comprenderá la aplicación de cuestionarios y la realización de entrevistas semiestructuradas con actores clave involucrados en la gestión y operación del fondo, como el personal público encargado de su administración y registro. El número de entrevistas y el perfil de las personas entrevistadas se

determinarán con base en la calidad de la documentación disponible y el nivel de implementación del fondo en el estado.

III. Instrumento de recolección de información:

La herramienta principal para recabar información será un cuestionario estructurado, diseñado por el equipo evaluador. Este cuestionario se aplicará considerando los siguientes criterios para asegurar la calidad de la información analizada:

- **Exactitud:** Validar que los datos recibidos sean correctos, relevantes, y correspondan tanto al ejercicio fiscal como al fondo evaluado.
- **Relevancia:** Identificar las fuentes de información clave, su propósito y su pertinencia en el contexto de la evaluación.
- **Credibilidad:** Confirmar que los documentos, físicos o digitales, cuenten con los elementos mínimos que garanticen su autenticidad: título, área responsable, autoría, fecha de elaboración o publicación, y, en caso de ser obtenidos en línea, el vínculo correspondiente.

IV. Evaluación participativa:

Con el fin de abordar las preguntas metodológicas relacionadas con la perspectiva de la población beneficiaria, se llevará a cabo un grupo focal. Para ello se considerarán los siguientes aspectos:

La UESED, en coordinación con la Dependencia o Ente Público, definirá una muestra representativa de personas beneficiarias o atendidas.

El equipo evaluador diseñará las preguntas guía y temáticas a tratar durante la sesión.

Durante el grupo focal, el equipo evaluador fungirá como moderador, conduciendo la entrevista y guiando la discusión.

La UESED y personal de la dependencia participarán como observadores.

Además, los cuestionarios incluirán preguntas tanto cerradas (de respuesta binaria Sí/No) como abiertas, las cuales deberán ser respondidas de forma argumentada y sustentada con documentación que respalde la información proporcionada.

Instrumentos de recolección de información:

Cuestionarios Entrevistas Formatos_ Otros_ Especifique:

Descripción de las técnicas y modelos utilizados:

La Evaluación Específica del Desempeño es una evaluación de gabinete que, mediante evidencias documentales enviadas como fuentes de información por parte del ente público evaluado, permite al evaluador externo valorar procesos, indicadores y resultados de un Programa Estatal.

2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

Apartado 1: Características Generales

- El FONE mostró una sólida alineación con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estatal de Desarrollo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente con los relacionados a garantizar una educación inclusiva y de calidad.
- En 2024, el presupuesto aprobado ascendió a \$8,814.3 millones de pesos, reflejando un incremento del 8.8% respecto a 2023, lo cual permitió fortalecer la cobertura del personal educativo.
- El costo promedio por beneficiario fue de \$25,877.75, con una variación del 9.9% respecto a 2023, atribuible a factores como inflación y disminución de matrícula.

Apartado 2: Gestión y Operación del Fondo

- La USEBEQ cuenta con diagnósticos anuales que sustentan la planeación de recursos humanos, identificando tanto déficit como superávit de plazas.
- Se dispone de mecanismos tecnológicos eficientes para validar nóminas, como el Sistema de Nómina institucional, MAP y Harweb.
- Existen procesos sistematizados (REGER, SILCEQ) para garantizar la administración del fondo con apego a la normatividad.

Apartado 3: Cobertura del Fondo

- La población atendida en 2024 fue de 353,933 niñas, niños y adolescentes, lo que representó una cobertura del 98% respecto a la población objetivo y una disminución de 6,369 beneficiarios en relación con 2023.
- A pesar de la disminución, la cobertura fue considerada adecuada, aunque se requiere reforzar estrategias para contrarrestar la tendencia a la baja en la matrícula escolar.

Apartado 4: Resultados del Fondo

- Se logró el ejercicio del 99.8% del presupuesto ministrado (\$9,158.9 millones de pesos), lo que refleja eficiencia operativa.
- El índice de costo-efectividad fue de 1.0, valor considerado aceptable según los criterios de evaluación, lo que indica congruencia entre gasto y cobertura.
- De los 18 indicadores de la MIR estatal, 7 se clasificaron en Sobrecumplimiento, 9 Bajo Control, 1 en Precaución y 1 como Fuera de Control.

Apartado 5: Transparencia y Seguimiento de los Resultados de Evaluación

- La USEBEQ publica información sobre evaluaciones en su portal institucional y cuenta con mecanismos de atención ciudadana y transparencia (Unidad de Transparencia, micrositio PASM).
- Existen mecanismos formales para el seguimiento de indicadores y evaluación del desempeño, en coordinación con la Dirección de Planeación Educativa.

Apartado 6: Evaluación Participativa

- Se cuenta con Consejos de Participación Escolar que permiten la colaboración de la comunidad educativa.
- La información estadística es recolectada a través del Formato 911 y complementada con

estimaciones de CONAPO y otros sistemas federales.

- Se identifica como área de oportunidad la incorporación de beneficiarios finales (docentes, padres de familia y estudiantes) en futuras evaluaciones. La inclusión de estas voces permitirá fortalecer la perspectiva participativa y enriquecer los resultados obtenidos.

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

2.2.1 Fortalezas:

- Alineación con el PND, PED y ODS.
- Presupuesto en aumento (8.8 % más que en 2023).
- Alta cobertura educativa en edades clave.
- Sistemas consolidados de nómina (MAP, Harweb) que garantizan cálculo preciso, transparencia y control interno eficiente del recurso humano.
- Cobertura del 98% respecto a la población objetivo.
- Claridad en la metodología de cuantificación.
- Ejercicio del 99.8% del presupuesto ministrado.
- Índice de costo-efectividad aceptable (1.0).
- Alto cumplimiento de indicadores MIR.
- Publicación de las evaluaciones y el PASM en el portal institucional.
- Participación de la Dirección de Planeación Educativa en el seguimiento de indicadores.
- Existencia de Consejos de Participación Escolar.
- Participación interinstitucional en procesos de evaluación.

2.2.2 Oportunidades:

- Generar condiciones que favorezcan la permanencia escolar y la mejora en los indicadores de cobertura y calidad educativa.
- Aprovechar diagnósticos educativos oficiales (INEGI, SEP) para optimizar la planeación, gestión y operación del fondo, fortaleciendo la toma de decisiones y la asignación eficiente de recursos.
- Utilización de sistemas estadísticos para mejorar la focalización de beneficiarios.
- Mejorar la visualización de datos mediante herramientas gráficas e infografías.
- Difundir resultados vía redes sociales.
- Institucionalizar espacios de retroalimentación directa con docentes, padres y estudiantes, como parte del proceso de evaluación de resultados del Fondo.

2.2.3 Debilidades:

- Disminución de la matrícula escolar en 2024-2025 respecto a 2023-2024, derivada principalmente de los efectos postpandemia de COVID-19.
- Disminución del número de beneficiarios (1.7% menos que en 2023).
- Aumento del costo promedio por beneficiario (+9.9%), atribuible a inflación y reducción de matrícula.
- Mecanismos de participación, como encuestas de satisfacción y ejercicios de consulta, aún no sistematizados.

2.2.4 Amenazas:

- Persistencia de la deserción escolar en adolescentes de 13 a 14 años, con mayor incidencia en población masculina, lo que representa un factor de riesgo para el logro de metas de cobertura, permanencia y conclusión oportuna en el sistema educativo.
- Riesgo de inconsistencias en el registro y control de recursos y procesos administrativos, como movimientos pendientes de actualización, lo que podría generar desaprovechamiento del presupuesto asignado, afectar la eficiencia del gasto público y comprometer el logro de las metas programadas.
- Cambios demográficos, como baja natalidad, migración escolar o crecimiento acelerado de la población, que podrían afectar la cobertura futura del fondo y la capacidad de atender la demanda educativa de manera eficiente.
- Presiones presupuestales futuras por incremento de salarios o inflación sostenida.
- Bajo interés ciudadano por consultar información técnica puede limitar el impacto de la rendición de cuentas.
- Falta de comunicación continua con las personas beneficiarias (madres, padres de los estudiantes y personal docente) puede limitar su participación y la confianza en los procesos de evaluación del FONE.

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

Apartado 1: Características Generales

El FONE en Querétaro presenta un sólido alineamiento con los planes nacionales y estatales, mostrando avances significativos en cobertura educativa en edades clave (5 a 11 años). No obstante, persisten retos relacionados con la deserción en secundaria, especialmente entre varones. El presupuesto presenta un incremento importante (8.8%), lo cual brinda una ventana de oportunidad para fortalecer programas de permanencia escolar. Sin embargo, la disminución de la matrícula desde 2022-2023, atribuida a la pandemia.

Apartado 2: Gestión y Operación del Fondo

La estructura organizativa es sólida y se dispone de un diagnóstico técnico detallado de las necesidades en recursos humanos, materiales y financieros. Además, se cuentan con mecanismos documentados y herramientas tecnológicas que permiten la validación eficiente de la nómina.

Apartado 3: Cobertura del Fondo

La cobertura del programa alcanzó al 98% de la población objetivo, lo que representa un logro relevante. Sin embargo, se reportó una disminución de la población atendida respecto al año anterior (6,369 alumnos menos), lo que podría reflejar un riesgo en la sostenibilidad de la cobertura. El método para determinar población potencial y objetivo está bien establecido, pero se debe continuar con el monitoreo para prevenir retrocesos y asegurar que la disminución no escale en próximos ciclos escolares.

Apartado 4: Resultados del Fondo

El análisis financiero del FONE en 2024 muestra una alta eficiencia en la ejecución del presupuesto (99.8% del monto ministrado fue ejercido), y un índice de costo-efectividad de 1.0, considerado

adecuado. No obstante, el Fondo refleja un aumento en el costo promedio por beneficiario atendido (CPBA) por lo que es importante continuar monitoreando esta relación con el fin de mantener la calidad educativa a los beneficiarios.

Apartado 5: Transparencia y Seguimiento

El programa cuenta con mecanismos de seguimiento y evaluación bien establecidos, tanto a nivel federal como estatal. La USEBEQ publica resultados en su portal institucional y participa en el Programa de Aspectos Susceptibles de Mejora (PASM). La semaforización de los indicadores permite identificar áreas de mejora y sobrecumplimientos relevantes.

Apartado 6: Evaluación Participativa

Existen mecanismos formales de participación ciudadana a través de los Consejos de Participación Escolar, lo que fortalece el componente participativo del programa. Es relevante señalar que, para la presente evaluación, se llevó a cabo un primer ejercicio de Evaluación Participativa que incorporó la opinión de docentes y directivos de las escuelas beneficiarias del Fondo. Dicho ejercicio se encuentra documentado en el Anexo 9 del Informe.

Conclusión General

El análisis del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE), correspondiente al ejercicio fiscal 2024 en el estado de Querétaro evidencia un programa con resultados relevantes en términos de cobertura, eficiencia presupuestal y mecanismos de control administrativo. Se destaca el sólido alineamiento con los planes nacionales y estatales, así como la capacidad del fondo para garantizar el pago oportuno de la nómina y mantener altos niveles de ejecución financiera.

Sin embargo, persisten desafíos vinculados con la disminución de la matrícula escolar, particularmente en secundaria, y con el aumento en el costo promedio por beneficiario atendido, lo que refleja presiones crecientes sobre la sostenibilidad del gasto.

En cuanto a la participación social, el papel de los Consejos de Participación Escolar integra la voz de los diferentes beneficiarios por lo que se recomienda continuar con incentivar su participación.

En conclusión, el FONE muestra un desempeño eficiente y alineado a los objetivos educativos, pero requiere atender con mayor profundidad los retos de permanencia escolar, a fin de consolidar su impacto en la calidad y equidad de la educación en la entidad.

3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:

1. Fortalecer los programas que contribuyen a mantener la cobertura educativa en los diferentes niveles escolares.

2. Aprovechar las herramientas tecnológicas y los diagnósticos educativos disponibles para fortalecer la planeación, asegurando una asignación de plazas eficiente, equitativa y acorde con las necesidades regionales y los contextos socioeconómicos.

3. Asegurar que los diagnósticos educativos de Dirección de Evaluación de Políticas Educativas (DEPOE) sean compartidos en las diferentes direcciones involucradas.

<p>4. Aprovechar los sistemas tecnológicos consolidados para establecer mecanismos de conciliación y control interno de recursos y procesos administrativos, reduciendo inconsistencias y minimizando el riesgo de desaprovechamiento o aplicación incorrecta del presupuesto.</p>
<p>5. Asegurar que los sistemas estadísticos se encuentren actualizados y que la información sea consistente para que permita identificar con precisión a los beneficiarios, optimizando la focalización y la asignación de recursos, así como planificando acciones específicas en regiones con mayor riesgo de deserción o desatención.</p>
<p>6. Mantener un monitoreo continuo de la población beneficiaria y factores demográficos, complementado con ajustes periódicos en la metodología, para reducir la pérdida de cobertura y anticipar riesgos derivados de la baja natalidad, migración escolar o crecimiento poblacional acelerado.</p>
<p>7. Fortalecer la vinculación entre el gasto educativo y los resultados de aprendizaje mediante el uso de diagnósticos, evaluaciones y datos educativos para identificar brechas, optimizando la asignación de recursos y maximizando su impacto.</p>
<p>8. Optimizar el uso de recursos frente a presiones presupuestales futuras mediante estrategias como automatización de procesos, planificación multianual y priorización de programas de mayor impacto, aprovechando la eficiencia en el ejercicio presupuestal y el cumplimiento de indicadores.</p>
<p>9. Dar continuidad a los mecanismos de control y revisión de costos por beneficiario.</p>
<p>10. Fortalecer la transparencia aprovechando la publicación en portales institucionales y el seguimiento de indicadores para difundir los resultados de evaluación con herramientas gráficas y redes sociales, haciéndolos más accesibles a la ciudadanía.</p>
<p>11. Aprovechar la publicación de evaluaciones y el seguimiento técnico de indicadores para comunicar de forma clara los avances, retos y resultados del sistema educativo, utilizando formatos accesibles y visuales que incrementen el interés ciudadano y refuercen la rendición de cuentas.</p>
<p>12. Fortalecer la participación escolar aprovechando la existencia de Consejos y la coordinación interinstitucional, institucionalizando espacios permanentes de retroalimentación con docentes, padres y estudiantes.</p>
<p>4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA</p>
<p>4.1 Nombre del coordinador de la evaluación: René Arvizo Cantú</p>
<p>4.2 Cargo: Coordinador de evaluación.</p>
<p>4.3 Institución a la que pertenece: International City Management Association de México A.C.</p>
<p>4.4 Principales colaboradores: Dra. Ana Luisa Canseco Lajas Mtra. Roxana Pinto Mariscal</p>

Mtro. René Arvizo Cantú	
4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: rarvizo79@gmail.com	
4.6 Teléfono (con clave lada): (614) 220 1823	
5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)	
5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s): Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE) – Ejercicio Fiscal 2024.	
5.2 Siglas: FONE 2024.	
5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s): Unidad de Servicios para la Educación Básica del Estado de Querétaro (USEBEQ).	
5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) programa(s):	
Poder Ejecutivo <input checked="" type="checkbox"/> Poder Legislativo_ Poder Judicial_ Ente Autónomo_	
5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) programa(s):	
Federal_ Estatal <input checked="" type="checkbox"/> Local_	
5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) programa(s):	
Unidad de Servicios para la Educación Básica del Estado de Querétaro (USEBEQ).	
5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s):	
5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):	
Nombre: Lic. Francisco Javier Peña Posada.	Unidad administrativa: Unidad de Servicios para la Educación Básica del Estado de Querétaro (USEBEQ) Dirección de Recursos Humanos fpena@usebeq.edu.mx 442 2386000 ext. 1402
6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN	
6.1 Tipo de contratación:	
6.1.1 Adjudicación Directa_ 6.1.2 Invitación a tres_ 6.1.3 Licitación Pública Nacional_ Licitación Pública Internacional_ 6.1.5 Otro: (Señalar) <input checked="" type="checkbox"/> Prestación de Servicios Profesionales.	
6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación:	

Unidad Estatal del Sistema de Evaluación del Desempeño (UESED),
Dirección Administrativa de la Secretaría de Finanzas del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro.

6.3 Costo total de la evaluación:

\$272,774.00 (Doscientos setenta y dos mil setecientos setenta y cuatro 00/100 M.N.).

6.4 Fuente de Financiamiento: Recursos Propios.

7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN

7.1 Difusión en internet de la evaluación:

EVALUACIONES - GpR - queretaro.gob.mx

7.2 Difusión en internet del formato:

EVALUACIONES - GpR - queretaro.gob.mx

portal.queretaro.gob.mx/spf/transparenciaDet.aspx?q=YhT5iDRJbDAahu/wO3yR1MRt0+PfNt5lzI4edPfOPYP3aW8mPZRLEfR/5nh1QtPCIHhQCbkG8AdnT1S7Q/MM/GvuaNPbkXYztoFmGS/vLNJPZRCy3C5KA0th7JkN/YhEJTBOYmu2ynk=