



**Evaluación Específica del Desempeño con Base  
en Indicadores Estratégicos y de Gestión**

**P  
D  
R**

# **Proyectos de Desarrollo Regional del Ramo 23**

**Ejercicio Fiscal 2016**

**OCTUBRE  
2017**





# **Evaluación Específica del Desempeño con Base en Indicadores Estratégicos y de Gestión de los Proyectos de Desarrollo Regional del Ramo 23 Ejercicio Fiscal 2016**







## Resumen Ejecutivo

El Ramo General 23 es un instrumento de política presupuestaria que permite atender las obligaciones del Gobierno Federal, cuyas asignaciones de recursos no corresponden al gasto directo de las dependencias ni de las entidades. Específicamente, este ramo se encarga de las provisiones salariales y económicas para el cumplimiento del balance presupuestario, el control de las ampliaciones y reducciones al presupuesto aprobado con cargo a modificaciones en ingresos, a la operación de mecanismos de control y cierre presupuestario y a otorgar provisiones económicas a través de fondos específicos a entidades federativas y municipios.

De acuerdo con lo anterior, en el Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2016, se detalla que los recursos a que se refieren los Anexos 20 y 20.3 correspondientes a Proyectos de Desarrollo Regional (PDR por sus siglas y de aquí en adelante), se destinan para inversión en las entidades federativas, municipios y demarcaciones territoriales del Distrito Federal<sup>1</sup>.

En el estado de Querétaro, para el año 2016 los proyectos realizados apoyaron a impulsar el desarrollo regional en las áreas de enfoque de los PDR, además de contribuir al cumplimiento de objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, y del Plan Estatal de Desarrollo 2016-2021 de Querétaro, enfocados a desarrollar sectores estratégicos del país a través de la política de fomento económico, enfocada en incrementar la productividad de los sectores dinámicos y tradicionales de la economía, y a promover el crecimiento económico equilibrado por sectores y regiones del Estado de Querétaro.

En tal sentido, los recursos de los Proyectos de Desarrollo Regional correspondientes al Ramo 23 en la entidad, se ejecutaron a través de la Comisión Estatal de Infraestructura de Querétaro (CEIQ) y los 10 municipios en donde se destinó el recuso que son:

- Municipio de Querétaro;
- Municipio de Cadereyta de Montes;
- Municipio de Pinal de Amoles;
- Municipio de San Juan del Río;
- Municipio de Amealco de Bonfil;
- Municipio de Colón;
- Municipio de Corregidora;
- Municipio de El Marqués;
- Municipio de San Joaquín;
- Municipio de Tolimán; y

<sup>1</sup> Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) para el Ejercicio Fiscal 2016, Artículo 13 Pág. 10.



El presupuesto modificado para el ejercicio fiscal 2016, fue de 654'829,540 pesos, con un incremento presupuestal del 123.29% respecto al año anterior; de dicho monto, el 91.32% del presupuesto modificado tiene un soporte a través de fichas de pago o SPEI que avala su ministración, mientras que para el 8.68% no se cuenta con evidencia documental que compruebe su transferencia.

Al 4to trimestre del año evaluado, se ejerció el 74.20% del total del presupuesto modificado, con un monto por ejercer de \$169, 235,461.00 para el siguiente ejercicio fiscal.

De los Ejecutores del recurso, CEIQ recibió el 76.36% del total del presupuesto modificado para el ejercicio fiscal evaluado, el cual asciende a un monto total de \$500,000,000 y el restante, equivalente a \$154,829,540 fue entregado a los diez municipios para su ejecución. El proceso que permitió la entrega del recurso, se detalla en los Lineamientos de Operación de los Proyectos de Desarrollo Regional, en los cuales se define el uso y aplicación de dicho recurso.

Los tipos de proyectos financiados con estos recursos, se orientaron hacia los rubros de *proyectos de pavimentación e infraestructura de vialidad vehicular y peatonal, proyectos de infraestructura económica, y proyectos de infraestructura social*, con un total de 18 proyectos en la entidad. Es preciso mencionar que se identificó una inconsistencia entre los reportes del Sistema del Formato Único (SFU) del Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH) y el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) 2016, dado que en el SFU, en el reporte al 1er trimestre del 2017 a nivel de proyectos, se reportaron 38 proyectos financiados con recursos del ejercicio fiscal 2016, contrario a lo que se detalla en el PEF, donde se observa que se aprobaron 18 proyectos.

A su vez, durante la evaluación se observó que la unidad de medida para los diferentes tipos de población se les consideran como áreas de enfoque, siendo estas las localidades de los 10 municipios en donde se ejecutó el recurso, sin embargo no se clarifican los criterios de inclusión, ni se encuentran cuantificadas de manera formal en términos de localidades potenciales, objetivo y atendidas; por lo tanto, no fue posible determinar la relación costo-efectividad en la presente evaluación.

En cuanto al tema de la medición del desempeño, no se detectó una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) a nivel estatal correspondiente a los Proyectos de Desarrollo Regional; en consecuencia, no fue posible realizar un análisis pertinente en cuanto a Indicadores y sus metas, que permitiera medir el grado de avance y conocer el desempeño de manera oportuna. Asimismo, la MIR identificada a nivel Federal no cumple con los criterios que marca la normatividad, dado que solo se detalla un Indicador y por tanto, tampoco fue posible medir el desempeño de manera certera.

Por otra parte, se aprecia que durante el ejercicio fiscal 2015 se realizó una evaluación referente a los Proyectos de Desarrollo Regional del ejercicio fiscal 2014, en donde se emitieron cuatro recomendaciones como Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM); sin embargo, no se elaboró un programa de mejora en donde se le diera el seguimiento adecuado a dichas recomendaciones y con ello mejorar la gestión y el desempeño de los PDR.



Las principales recomendaciones derivadas de esta evaluación, son las siguientes:

- ✓ Con la finalidad de medir el desempeño de los PDR en el estado de Querétaro de manera adecuada, es prioritario elaborar y documentar una MIR estatal que contenga fichas técnicas para cada Indicador establecido, así como una bitácora para su cálculo, con base en la Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados, emitida por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).
- ✓ Definir, cuantificar y documentar las áreas de enfoque, en términos de localidades potenciales, objetivo y atendidas, por medio de una estrategia de cobertura que justifique la aplicación de los recursos.
- ✓ Elaborar y documentar un Programa de Aspectos Susceptible de Mejora que facilite el seguimiento a las recomendaciones, y con ello mejorar el desempeño de los PDR en el estado de Querétaro.
- ✓ Realizar y documentar un análisis de problemas con los involucrados en la generación de los Proyectos de Desarrollo Regional, mediante la Metodología del Marco Lógico a través de un Árbol de Problemas, de tal forma que sea posible identificar un problema central que derive en una situación deseada y convertible al objetivo de Propósito en una MIR.
- ✓ Documentar el diagnóstico situacional plasmado en el Árbol de Problemas, por medio de una “nota técnica”, con el fin de contar con la descripción general de las obras.
- ✓ Unificar la cantidad de proyectos reportados en los distintos documentos que funcionan como fuentes de información, para transparentar el correcto uso de los recursos.
- ✓ Elaborar y documentar un diagrama de flujo que describa el proceso oficial de la entrega y aplicación del recurso a nivel estatal, que identifique de manera certera y precisa las responsabilidades y acciones en una cadena de valor, y con ello facilitar la ejecución y control del recurso.





# Índice

Introducción .....	11
Tema I. Orientación para resultados .....	13
Tema II. Operación oportuna del recurso del ramo 23 sujeto a evaluación .....	23
Tema III. Seguimiento y evaluación de resultados .....	31
Tema IV. Presupuesto .....	37
Tema V. Seguimiento a recomendaciones de evaluaciones realizadas .....	43
Anexos .....	49
Anexo 1. Hallazgos .....	51
Anexo 2. Conclusiones .....	57
Anexo 3. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas .....	61
Anexo 4. Formato de difusión de la evaluación conac .....	67
Anexo 5. Fuentes de información .....	73





## I. INTRODUCCIÓN

En apego a los Términos de Referencia, emitidos con el Plan Anual de Evaluación 2017 por la Unidad de Evaluación de Resultados de la Secretaría de la Contraloría del Gobierno del Estado de Querétaro, para la Evaluación del Desempeño de los recursos federales transferidos del Ramo 23 Provisiones Salariales y Económicas, el presente documento corresponde a la evaluación del desempeño de los Proyectos de Desarrollo Regional.

## II. OBJETIVO GENERAL:

Evaluar, con base en indicadores estratégicos y de gestión, el desempeño y los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales correspondientes al año 2016 de los Proyectos de Desarrollo Regional del Ramo 23 Provisiones Salariales y Económicas.

### 2.1 Objetivos Específicos:

- ✓ Describir la orientación para resultados del recurso del Ramo 23 sujeto a evaluación.
- ✓ Identificar la oportunidad en la operación de los recursos del Ramo 23 sujeto a evaluación.
- ✓ Valorar el cumplimiento de objetivos y metas con base en indicadores estratégicos y de gestión.
- ✓ Analizar la evolución del ejercicio de los recursos del Ramo 23 sujeto a evaluación respecto al desempeño y los resultados logrados.
- ✓ Describir las mejoras aplicadas por la dependencia o entidad evaluada a partir de las recomendaciones derivadas de las evaluaciones realizadas en el ejercicio fiscal anterior.
- ✓ Realizar recomendaciones para mejorar los niveles de eficacia, eficiencia, así como mejoras para la gestión del recurso.

## III. METODOLOGÍA:

La metodología de evaluación está basada en los aspectos relevantes considerados por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), con el fin de atender los requerimientos de evaluación de los recursos del Ramo 23 Provisiones Salariales y Económicas, el cual tiene como objetivo entregar transferencias adicionales para la atención de necesidades específicas de la entidad, para lo cual se realizan algunas adecuaciones a los temas de análisis y sus respectivas variables propuestas por CONEVAL.

Comprende un análisis de gabinete que implica el análisis valorativo de la información entregada por los Entes Públicos responsables de la ejecución de los recursos evaluados y que corresponde a evidencias



oficiales contenida en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones, documentos oficiales, documentos normativos y reportes de sistemas de información, para responder a cada una de las preguntas metodológicas y otorgar un valor de acuerdo con el resultado del análisis realizado.

Las preguntas metodológicas están organizadas de acuerdo con los siguientes temas de análisis:

- ✓ Orientación a resultados. Incluye un resumen enfocado a las características del fondo sujeto a evaluación que contempla la descripción de la alineación de objetivos de los instrumentos de planeación y programáticos que orientan la aplicación del recurso; así como la definición y cuantificación de la población objetivo o el área de enfoque del destino del gasto.
- ✓ Operación oportuna del recurso. Involucra el análisis de las responsabilidades de los involucrados y de los procedimientos que permiten asegurar la oportunidad en la aplicación de los recursos, con base en manuales de organización y procedimientos.
- ✓ Seguimiento y la evaluación de resultados. Describe el cumplimiento de las metas de los indicadores estratégicos y de gestión, ya sea establecidos en la normatividad federal o bien definidos por los entes evaluados, analiza los criterios de claridad, relevancia, economía, monitoreable y adecuado de los indicadores, y verifica la existencia de una bitácora de cálculo para la determinación del valor del insumo que se utiliza para la estimación de los indicadores.
- ✓ Ejercicio de los recursos. Analiza el ejercicio de los recursos en términos de eficacia y eficiencia, así como el cumplimiento de resultados con base en indicadores estratégicos y de gestión, aplicando diversas fórmulas para su estimación.
- ✓ Seguimiento a recomendaciones de evaluaciones realizadas. Se describe la forma en que el ente evaluado ha utilizado las recomendaciones derivadas de evaluaciones previas.

Cada tema cuenta con indicadores y valores asignados que expresan con claridad los resultados, de acuerdo con el criterio establecido en el Anexo 2 de los Términos de Referencia.

Asimismo, en el Anexo 1 de esta evaluación se describen los hallazgos de acuerdo con la valoración de cada respuesta, así como las conclusiones por tema y una general, contenidas en el Anexo 2.

A partir de las conclusiones se realizó un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para cada uno de los temas evaluados, colocado en el Anexo 3, así como el listado de recomendaciones colocadas en el Formato de Difusión de la Evaluación, emitido por el CONAC, mismo que se incluye en el Anexo 4.

Finalmente, el Anexo 5 contiene un listado de las Fuentes de información Primaria y Secundaria consultadas y analizadas para realizar esta evaluación.



# Tema I. Orientación para Resultados



PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE  
**QUERÉTARO**







**1. ¿El objetivo del recurso del Ramo 23 sujeto a evaluación corresponde al establecido en la normatividad?**

**RESPUESTA: SÍ**

**Valoración: 2**

Con base en los Lineamientos de Operación de los Proyectos de Desarrollo Regional (PDR), el objetivo es: *“Destinar sus recursos a los proyectos de inversión en infraestructura y su equipamiento con impacto en el desarrollo regional, señalados en los Anexos 20 y 20.3 del Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2016”*<sup>2</sup>.

En el Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2016, se detalla que los recursos a que se refieren el Anexo 20.3 Proyectos de Desarrollo Regional, se destinarán para inversión en las entidades federativas, municipios y demarcaciones territoriales del Distrito Federal<sup>3</sup>.

Asimismo, la Estrategia Programática del Ramo 23 indica que los recursos de los Proyectos de Desarrollo Regional se destinarán a proyectos de inversión en infraestructura y su equipamiento, con impacto en el Desarrollo Regional<sup>4</sup>.

Por lo anterior, se solventa que el objetivo del recurso del Ramo 23 correspondiente a Proyectos de Desarrollo Regional corresponde al establecido en la normatividad aplicable, dado que los dos documentos analizados refieren al Anexo 20.3 del Presupuesto de Egresos de la Federación e incluyen el destino de los recursos sujetos de evaluación.

Cabe mencionar que no se encontró evidencia respecto a que exista algún programa presupuestario estatal que esté financiado con recursos de los PDR.

2 Lineamientos de Operación de los Proyectos de Desarrollo Regional. Capítulo I, numeral 1.

3 Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) para el Ejercicio Fiscal 2016, Artículo 13 Pág. 10.

4 Estrategia Programática del PEF 2016, Pág. 4, Recuperado desde: [http://www.apartados.hacienda.gob.mx/presupuesto/temas/pef/2015/docs/23/r23\\_ep.pdf](http://www.apartados.hacienda.gob.mx/presupuesto/temas/pef/2015/docs/23/r23_ep.pdf)



## 2. ¿Cuál es el resultado esperado en la población objetivo/área de enfoque derivada de la aplicación del recurso del Ramo 23 sujeto a evaluación?

**RESPUESTA:**

**Valoración: 2**

En primera instancia y de acuerdo con el objetivo “Destinar sus recursos a los proyectos de inversión en infraestructura y su equipamiento<sup>5</sup> con impacto en el desarrollo regional, señalados en los Anexos 20 y 20.3 del Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2016<sup>6</sup>, las localidades dentro de los 10 municipios en donde se ejecutó el recurso, se denominan como las áreas de enfoque receptoras de los recursos para su ejecución en Proyectos de Desarrollo Regional<sup>7</sup>, cuyo resultado esperado se refleja en los siguientes 18 proyectos:

1. Comisión Estatal de Infraestructura de Querétaro (CEIQ).
  - a. Proyectos de infraestructura.
2. Municipio de Querétaro.
  - a. Proyectos de desarrollo municipal.
  - b. Proyectos de infraestructura.
3. Municipio de Cadereyta.
  - a. Proyectos de infraestructura municipal.
4. Municipio del Pinal de Amoles
  - a. Pavimentación calle Curva Colorada.
  - b. Pavimentación calle Puerto de los Amoles.
5. Municipio de San Juan del Río (S.J.R.)
  - a. Alberca semiolímpica.
  - b. Infraestructura municipal.
6. Municipio de Amealco de Bonfil.
  - a. Infraestructura municipal.
7. Municipio de Colón.
  - a. Proyectos de desarrollo municipal
8. Municipio de Corregidora.
  - a. Proyectos de infraestructura municipal.

5 Lineamientos de Operación de los Proyectos de Desarrollo Regional. Capítulo I, numeral 1. Del costo total de cada proyecto, se podrá destinar hasta el 30 por ciento de los recursos para equipamiento.

6 Provisiones salariales y económicas. Proyectos de Desarrollo Regional 2016. Calendarización de los ministraciones.

7 Presupuesto Federalizado Querétaro, SEGOB-INAFED 2016, Pág. 4 y 5. Recuperado desde:

<http://www.inafed.gob.mx/work/models/inafed/Resource/501/1/images/Queretaro.pdf>



9. Municipio de El Marqués.

- a. Construcción de un Foro al aire libre.
- b. Rehabilitación del mercado La Cañada.

10. San Joaquín

- a. Cancha de futbol en la localidad de apartadero.
- b. Andador de los Herrera a la carretera municipal.

11. Tolimán

- a. Infraestructura vial.
- b. Modernización de camino entronque Borniza.
- c. Infraestructura económica.

Asimismo y como se menciona en la Estrategia Programática del Ramo 23<sup>8</sup>, con la ejecución de los proyectos de inversión se pretende beneficiar a los municipios de la entidad, con el fin de que se impulse el desarrollo regional y, con ello, se fomente la creación de empleos, el fortalecimiento de las capacidades productivas y el desarrollo económico.

Por otra parte, no se identifica algún programa presupuestario estatal que esté financiado por este recurso.

8 Estrategia Programática del PEF 2016. Pág. 4. Recuperado de [http://www.apartados.hacienda.gob.mx/presupuesto/temas/pef/2015/docs/23/r23\\_ep.pdf](http://www.apartados.hacienda.gob.mx/presupuesto/temas/pef/2015/docs/23/r23_ep.pdf)



**3. ¿A cuáles objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, del Plan Estatal de Desarrollo 2016-2021 y del Programa Presupuestario contribuyó el recurso del Ramo 23 sujeto a evaluación?**

**RESPUESTA:**

**Valoración: 2**

De acuerdo con la Estrategia Programática del Presupuesto de Egresos de la Federación 2016<sup>9</sup>, la política de desarrollo regional tiene como propósito impulsar el desarrollo integral y equilibrado de las regiones del país, con el fin de que los tres órdenes de gobierno contribuyan al crecimiento de la actividad económica y la creación de empleos. En tal sentido, se fortalecen los mecanismos de coordinación intergubernamental, destinado recursos de inversión en proyectos de desarrollo regional.

Considerando lo anterior, los recursos destinados a “Proyectos de Desarrollo Regional” del Ramo 23, están alineados con el Plan Nacional de Desarrollo<sup>10</sup> a través del Eje IV. México Próspero, de la siguiente manera (ver el siguiente cuadro de texto):

**Cuadro No. 1 Alineación de los PDR con los Objetivos de Desarrollo Nacionales**

Plan de Desarrollo	Eje	Objetivo	Estrategia	Línea de acción
Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018	VI.4. México Próspero	4.8 Desarrollar los sectores estratégicos del país	4.8.1 Reactivar una política de fomento económico enfocada en incrementar la productividad de los sectores dinámicos y tradicionales de la economía mexicana, de manera regional y sectorialmente equilibrada.	· Articular, bajo una óptica transversal, sectorial y/o regional, el diseño, ejecución y seguimiento de proyectos orientados a fortalecer la competitividad del país, por parte de los tres órdenes de gobierno, iniciativa privada y otros sectores de la sociedad.
		4.9 Contar con una infraestructura de transporte que se refleje en menores costos para realizar la actividad económica	4.9.1 Modernizar, ampliar y conservar la infraestructura de los diferentes modos de transporte, así como mejorar su conectividad bajo criterios Estratégicos y de eficiencia.	· Evaluar las necesidades de infraestructura a largo plazo para el desarrollo de la economía, considerando el desarrollo regional, las tendencias demográficas, las vocaciones económicas y la conectividad internacional, entre otros.

Fuente: Elaborado por INDETEC, con base en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018.

<sup>9</sup> Estrategia Programática del PEF 2016, pág. 4. Recuperado el 28/06/2017 desde: [http://pef.hacienda.gob.mx/work/models/PEF2017/docs/r23/r23\\_ep.pdf](http://pef.hacienda.gob.mx/work/models/PEF2017/docs/r23/r23_ep.pdf)

<sup>10</sup> Plan Nacional de Desarrollo, págs. 93 y 95. Recuperado el 28/06/2017 desde: [http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/112969/Plan\\_Nacional\\_de\\_Desarrollo\\_2013-2018.pdf](http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/112969/Plan_Nacional_de_Desarrollo_2013-2018.pdf)



Considerando los Proyectos de Desarrollo Regional en la entidad y sus características, los recursos están alineados a los temas de “Querétaro Próspero” y “Querétaro con Infraestructura para el Desarrollo”, del Plan Estatal de Desarrollo<sup>11</sup> de la siguiente manera:

**Cuadro No. 2 Alineación de los PDR con los Objetivos de Desarrollo Estatales**

Plan de Desarrollo	Eje	Objetivo	Estrategia	Línea de acción
Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2016-2021 de Querétaro	II. Querétaro Próspero	Impulsar el círculo virtuoso de la inversión, el empleo y la satisfacción de necesidades de consumo y ahorro de la población queretana a través de atender de manera sustentable las vocaciones y necesidades económicas regionales.	Estrategia II.1 Promoción del crecimiento económico equilibrado por sectores y regiones del Estado de Querétaro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar proyectos de infraestructura logística y de conectividad en el Estado.</li> </ul>
	III. Querétaro con infraestructura para el desarrollo	Impulsar la conectividad y competitividad entre las regiones desarrollando la infraestructura y el equipamiento que incidan en la mejora de las condiciones de vida de los queretanos.	Estrategia III.2 Mejoramiento de la infraestructura vial y de comunicaciones en el Estado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la red estatal de caminos y carreteras en el Estado.</li> <li>• Mejorar el acceso a las localidades de los 18 municipios del Estado de Querétaro.</li> <li>• Promover la mejora en la infraestructura de comunicaciones de la entidad.</li> </ul>

Fuente: Elaborado por INDETEC, con base en el Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2016-2021 de Querétaro.

11 Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Querétaro. Pág. 56 y 67.



**4. ¿Cuál es la población objetivo o el área de enfoque que se debe atender con el recurso del Ramo 23 sujeto a evaluación?**

**RESPUESTA:**

**Valoración: 1**

Con base en la información proporcionada por el ente ejecutor de los PDR, se advierte que para los Proyectos de Desarrollo Regional del Ramo 23, la población objetivo o área de enfoque se define como las localidades de los 10 municipios en donde se destinó el recurso; sin embargo no se clarifican los criterios de inclusión, ni se encuentran cuantificadas de manera formal, en términos de localidad potencial, objetivo y atendida.

Cabe precisar que la Comisión Estatal de Infraestructura de Querétaro (CEIQ) y los Municipios, fueron los encargados de ejecutar los proyectos<sup>12</sup> que se enlistan a continuación, así como el beneficio recibido, descrito como el monto de recursos aprobados:

**Tabla No. 1 Proyectos de desarrollo, financiados con recursos de los PDR**

Ejecutor	Proyecto de Desarrollo	Monto aprobado (Millones de pesos)
1. Comisión Estatal de Infraestructura de Querétaro (CEIQ).	Proyectos de infraestructura.	500.0
2. Municipio de Querétaro.	Proyectos de desarrollo municipal.	47.9
	Proyectos de infraestructura.	40.0
3. Municipio de Cadereyta.	Proyectos de infraestructura municipal.	3.8
4. Municipio del Pinal de Amoles	Pavimentación calle Curva Colorada	1.4
	Pavimentación calle Puerto de los Amoles.	1.8
5. Municipio de San Juan del Río (S.J.R.)	Alberca semiolímpica.	30.0
	Infraestructura municipal	14.3
6. Municipio de Amealco de Bonfil	Infraestructura municipal.	3.6
7. Municipio de Colón.	Proyectos de desarrollo municipal.	3.4
8. Municipio de Corregidora	Proyectos de infraestructura municipal.	8.4
9. Municipio de El Marqués	Construcción de un foro al aire libre.	19.5
	Rehabilitación del mercado de la Cañada.	20.1
10. San Joaquín	Cancha de futbol en la localidad de apartadero.	2.3
	1. Andador de los Herrera a la carretera municipal.	5.6
11. Tolimán	Infraestructura vial.	4.0
	Modernización de camino entronque Borniza	20.0
	Infraestructura económica.	6.5

Fuente: Elaboración INDETEC, con base en el Presupuesto de Egresos de la Federación 2016. Recursos identificados para el Estado de Querétaro. Centro de Estudios de las Finanzas Públicas, Cámara de Diputados LXIII Legislatura.

<sup>12</sup> Presupuesto de Egresos de la Federación 2016. Recursos identificados para el Estado de Querétaro. Centro de Estudios de las Finanzas Públicas, Cámara de Diputados LXIII Legislatura. Pág. 9.



**5. ¿Se cuenta con un diagnóstico del problema que se planea resolver con el recurso del Ramo 23 sujeto a evaluación?**

**RESPUESTA: NO**

**Valoración: 0**

De acuerdo con los Lineamientos de Operación de los Proyectos de Desarrollo Regional<sup>13</sup>, el Capítulo II referente a las “definiciones”, señala que la Nota Técnica es el documento que contiene la descripción general de las obras del proyecto y que establece, de manera detallada, la problemática a resolver, las actividades a realizar, los beneficios del proyecto, el marco de referencia, costos, condiciones operativas y administrativas, los tiempos de ejecución y especificaciones técnicas, entre otros.

En tal sentido, no se identifica la “Nota Técnica” que permita responder de manera concreta y específica a esta pregunta metodológica.

<sup>13</sup> Diario Oficial de la Federación del 29 de Enero de 2016.





## Tema II. Operación oportuna del Recurso del Ramo 23 Sujeto a Evaluación



PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE  
QUERÉTARO







## 6. ¿Cuáles bienes y/o servicios públicos se entregan aplicando el recurso del Ramo 23 sujeto a evaluación?

### RESPUESTA:

Valoración: 2

De acuerdo con los Lineamientos de operación de los Proyectos de Desarrollo Regional (PDR) en su numeral 1<sup>14</sup>, así como en los anexos 20 y 20.3 del Presupuesto de Egresos de la Federación<sup>15</sup>, se encontró en la evidencia revisada<sup>16</sup> que los recursos fueron aplicados en los siguientes rubros:

Proyectos de pavimentación e infraestructura de vialidad vehicular y peatonal

- ✓ Andador de los herrera a la carretera municipal en el municipio de San Joaquín,
- ✓ Infraestructura vial en el municipio de Tolimán,
- ✓ Modernización de camino entronque borniza en el municipio de Tolimán,
- ✓ Pavimentación calle curva colorada 1, en el municipio de Pinal de Amoles, y
- ✓ Pavimentación calle puertos de los amoles, en el municipio de Pinal de Amoles.

Proyectos de infraestructura económica

- ✓ Infraestructura económica en el municipio de Tolimán,
- ✓ Infraestructura municipal en Amealco de Bonfil,
- ✓ Infraestructura municipal en San Juan del Río,
- ✓ Proyectos de desarrollo municipal en Colón,
- ✓ Proyectos de desarrollo municipal en Querétaro,
- ✓ Proyectos de infraestructura estado de Querétaro,
- ✓ Proyectos de infraestructura municipal en Querétaro,
- ✓ Proyectos de infraestructura municipal en Cadereyta de montes, y
- ✓ Proyectos de infraestructura municipal en Corregidora.

Proyectos de infraestructura social

- ✓ Rehabilitación del mercado la cañada en el municipio de el Marqués,
- ✓ Alberca semi-olímpica en San Juan del Río,

14 Lineamientos de operación de los Proyectos de Desarrollo Regional para el ejercicio fiscal 2016.

15 Presupuesto de Egresos de la Federación 2016. Pág. 78-104.

16 Convenio para el Otorgamiento de Subsidios por 6.9 mdp, 141 mdp, 173 mdp y 332 mdp para el año 2016.



- ✓ Cancha de Fútbol 7 en el municipio de San Joaquín, y
- ✓ Construcción de foro al aire libre (teatro acústico), en municipio el Marqués.

Por otra parte, en el reporte al primer trimestre del 2017 del Sistema del Formato Único (SFU) del Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH) a nivel de proyectos<sup>17</sup>, se identificó el seguimiento a 38 proyectos, mientras que en la información plasmada en el Presupuesto de Egresos de la Federación 2016<sup>18</sup>; se le dio seguimiento a 18 proyectos; encontrando por ello una inconsistencia entre los documentos analizados.

Es preciso mencionar que el problema que se planea resolver, no está identificado por medio de una “Nota Técnica”, por lo tanto no se puede analizar su congruencia con los bienes y servicios que se entregan con los recursos del Ramo 23.

Asimismo, para los proyectos de infraestructura económica previamente citados, tanto en el PEF 2016 como en la información enviada como evidencia, no se precisa el tipo de proyecto u obra ejecutada en este rubro.

<sup>17</sup> Reportes trimestrales del SFU del PASH. 1er trimestre del 2017 a nivel de proyectos. Recuperado de: [http://finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/es/Finanzas\\_Publicas/Informes\\_al\\_Congreso\\_de\\_la\\_Union](http://finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/es/Finanzas_Publicas/Informes_al_Congreso_de_la_Union)

<sup>18</sup> Presupuesto de Egresos de la Federación 2016. Recursos identificados para el Estado de Querétaro. Centro de Estudios de las Finanzas Públicas, Cámara de Diputados LXIII Legislatura. Pág. 10-11.



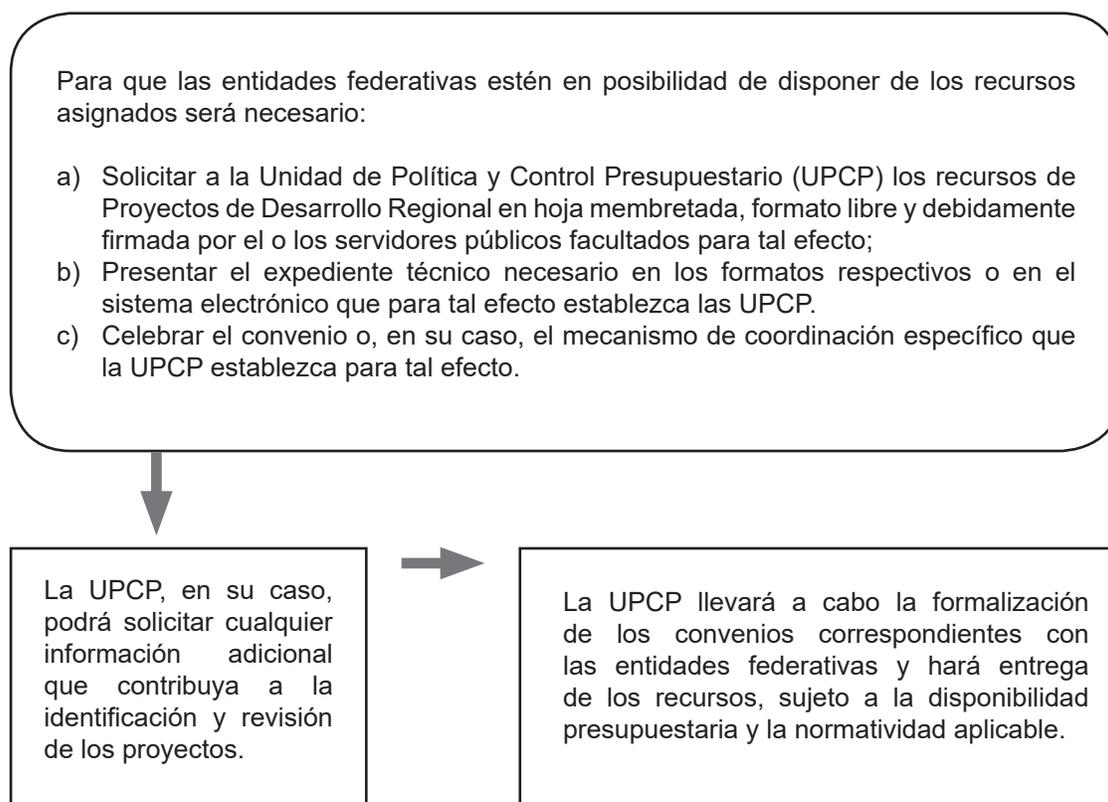
**7. ¿Existe un proceso oficial que describa la entrega y aplicación del recurso del Ramo 23 sujeto a evaluación?**

**RESPUESTA: SÍ**

**Valoración: 1**

El Ente Ejecutor de los recursos con destino a Proyectos de Desarrollo Regional del Ramo 23, proporcionó los Lineamientos de Operación de los Proyectos de Desarrollo Regional<sup>19</sup>, en donde se detalla el proceso oficial que describe la entrega y aplicación de los recursos sujetos de evaluación, y de los cuales se elaboró el siguiente diagrama de flujo.

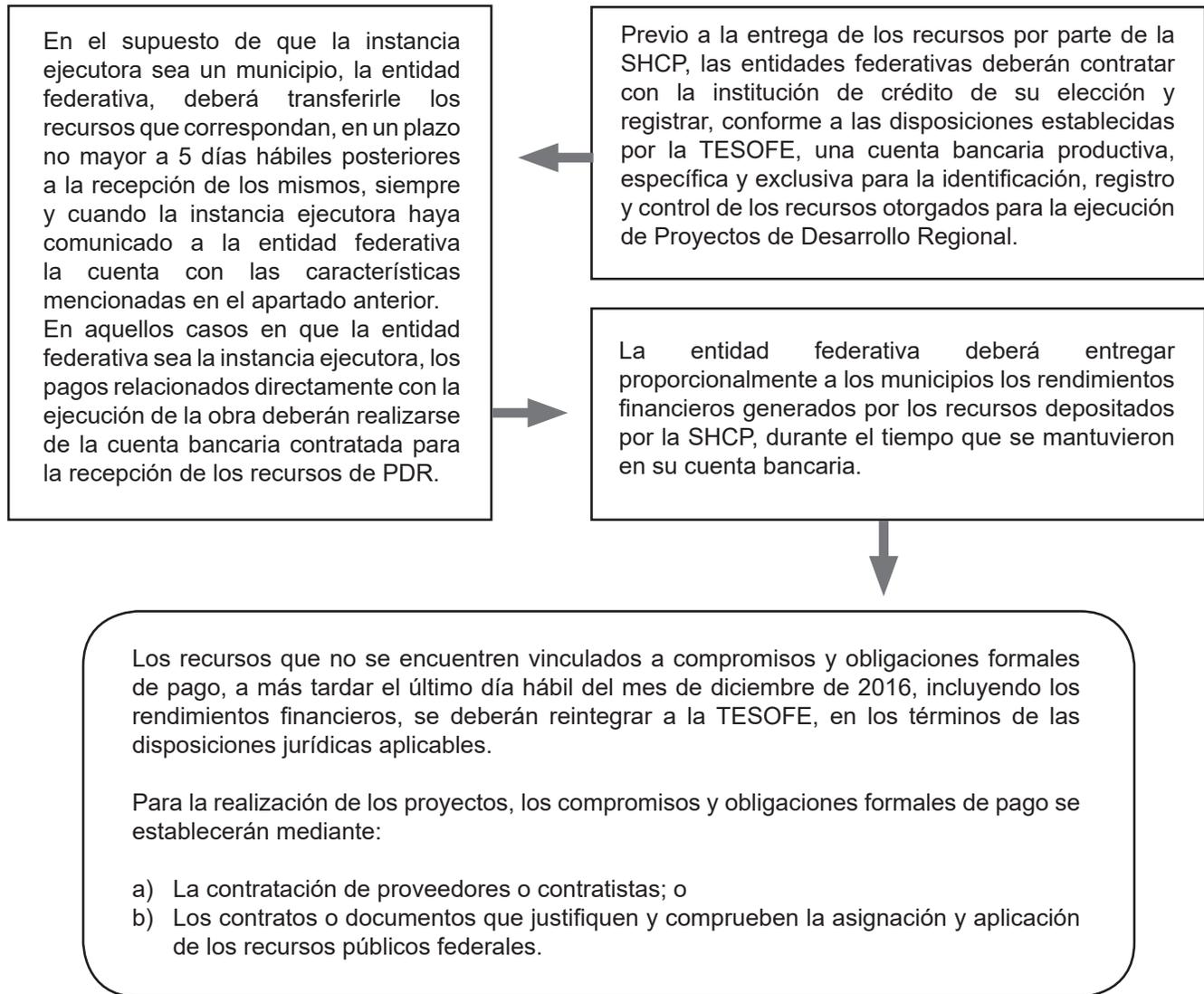
**Diagrama de Flujo No. 1. Descripción de la entrega y aplicación de los recursos de los PDR**



<sup>19</sup> Lineamientos de Operación de los Proyectos de Desarrollo Regional 2016, Capítulo IV, De la disposición y aplicación de los recursos.



### Diagrama de Flujo No. 1. Descripción de la entrega y aplicación de los recursos de los PDR



Fuente: Elaborado por INDETEC con datos extraídos de los Lineamientos de Operación de los Proyectos de Desarrollo Regional 2016.



**8. ¿El recurso del Ramo 23 sujeto a evaluación se transfiere en tiempo y forma a las instancias ejecutoras?**

**RESPUESTA: SÍ**

**Valoración: 2**

Conforme a la normatividad analizada<sup>20</sup>, los recursos para el Ramo 23 deberán ser entregados al Ente Ejecutor por parte de la Entidad Federativa, en un plazo no mayor a cinco días hábiles posteriores a la recepción de los mismos. En este mismo sentido, en el Calendario de Ministraciones<sup>21</sup> proporcionado como evidencia, se observó que los recursos fueron efectivamente transferidos en tiempo y forma a 9 de los 11 ejecutores<sup>22</sup>, tal y como se muestra en la siguiente tabla, y que son: Comisión Estatal de Infraestructura de Querétaro (CEIQ), Municipio de Cadereyta, Municipio del Pinal de Amoles, Municipio de Querétaro, Municipio de San Juan del Río (S.J.R.), Municipio de Amealco, Municipio de Colón, Municipio de Corregidora y Municipio de El Marqués.

**Tabla No. 2 Ministración de recursos de los Proyectos de Desarrollo Regional Querétaro 2016**

Fecha programada de ministración	Fecha de ministración	Monto	Ente Ejecutor
10 / Junio / 2016	Recurso pagado vs factura	<b>\$ 133' 019,999.99</b>	<b>CEIQ</b>
18 / Agosto / 2016	19 / Agosto / 2016	\$ 223, 514.00	Cadereyta
		\$ 1' 265,920.00	Pinal de A.
		\$ 15' 824,000.00	Querétaro
		\$ 14' 071,922.72	S.J.R.
	<b>Recurso pagado vs factura</b>	<b>\$ 25' 380,000.00</b>	<b>CEIQ</b>
30 / Septiembre / 2016	30 / Septiembre / 2016	\$ 3' 323,040.00	Corregidora
		\$ 7' 700,953.33	El Marqués
		\$ 18' 949,240.00	Querétaro
	<b>Recurso pagado vs factura</b>	<b>\$ 139' 164,999.99</b>	<b>CEIQ</b>
27 / Octubre / 2016	28 / Octubre / 2016	\$ 167,635.50	Cadereyta
		\$ 949,440.00	Pinal de A.
		\$ 11' 868,000.00	Querétaro
		\$ 10' 553,994.54	S.J.R.
	<b>Recurso pagado vs factura</b>	<b>\$ 48' 585,000.00</b>	<b>CEIQ</b>
25 / Noviembre / 2016	<b>Recurso pagado vs factura</b>	<b>\$ 29' 550,000.00</b>	<b>CEIQ</b>

20 Lineamientos de operación de los Proyectos de Desarrollo Regional para el ejercicio fiscal 2016, capítulo IV numeral 12.

21 Provisiones salariales y económicas. Proyectos de Desarrollo Regional 2016. Calendarización de los ministraciones.

22 PDR\_2016\_1, PDR\_2016\_2, PDR\_2016\_3, PDR\_2016\_4. Orden de transferencia electrónica de los recursos por medio de SPEI. Banco del Bajío.



Evaluación Específica del Desempeño con Base en Indicadores Estratégicos y de Gestión de los Proyectos de Desarrollo Regional del Ramo 23  
Ejercicio Fiscal 2016



Fecha programada de ministración	Fecha de ministración	Monto	Ente Ejecutor
28 / Diciembre / 2016	28 / Diciembre / 2016	\$ 167, 635.50	Cadereyta
		\$ 949,440.00	Pinal de A.
		\$ 10' 553,994.54	S.J.R.
	<b>Recurso pagado vs factura</b>	\$ 118' 799,999.99	CEIQ
29 / Diciembre / 2016	06 / Enero / 2017	\$ 3' 065,900.00	Amealco
		\$ 1' 987,100.00	Cadereyta
		\$ 1' 879,100.00	Colón
<b>MONTO TOTAL MINISTRADO</b>		<b>\$ 598' 000,830.10</b>	

Fuente: Elaborada por INDETEC con datos extraídos del Calendario de Ministraciones PDR 2016 y de los SPEI de los recursos correspondientes a los PDR 2016.

Es importante mencionar que se ministró el 91.32% del total del recurso aprobado para el Ejercicio Fiscal 2016. En tanto que la Comisión Estatal de Infraestructura de Querétaro (CEIQ), señala que para recibir los recursos debe presentar una factura en donde se detallen los rubros en los que fue ejercido el presupuesto de los PDR.

Es preciso señalar, que solo se han enlistado los proyectos a los cuales se les dio seguimiento durante el ejercicio fiscal observado y no necesariamente al total de los proyectos y recursos identificados para el estado de Querétaro<sup>23</sup>, aprobados en el Presupuesto de Egresos de la Federación.

Asimismo, se tiene que considerar que los recursos destinados a infraestructura se pueden ejercer durante un año posterior respecto del año en que fueron entregados, de tal manera que se podrán ejercer durante el Ejercicio Fiscal 2017<sup>24</sup>.

23 Centro de Estudios de las Finanzas Públicas, Páginas 10-12. Recuperado de: <http://www.cefp.gob.mx/edospef/2016/pef2016/decreto/qro.pdf>

24 Provisiones salariales y económicas. Proyectos de Desarrollo Regional 2016. Calendarización de los ministraciones.



## Tema III. Seguimiento y Evaluación de Resultados



PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE  
QUERÉTARO







**9. ¿El recurso del Ramo 23 sujeto a evaluación, cuenta con una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) asociada a éste así como de un documento en donde se programen las metas para su cumplimiento?**

**RESPUESTA: NO**

**Valoración: 0**

De acuerdo con la evidencia proporcionada, es facultad de la Federación implementar una MIR correspondiente a estos recursos y ponerla a disposición de las Entidades Federativas para reportar avances de seguimiento y resultado; por tanto, en el Portal de Transparencia Presupuestaria de la SHCP<sup>25</sup> se publica información referente a objetivos, indicadores y metas del Ramo 23, que incluye a los Proyectos de Desarrollo Regional. Sin embargo ésta, únicamente contiene un indicador con la meta asociada, en tanto que el objetivo que se mide, sin estar en una MIR, es: Ejercer una política fiscal responsable que fomente el desarrollo económico.

Asimismo, a nivel estatal los recursos no se encuentran programados a través del diseño de una Matriz de Indicadores para Resultados, por lo que no se tienen definidos objetivos, indicadores ni metas para medir el desempeño de los recursos sujetos de evaluación en el estado de Querétaro.

<sup>25</sup> Objetivos, Indicadores y Metas. Recuperado del Portal de Transparencia Presupuestario, SHCP, desde: <http://www.pef.hacienda.gob.mx/es/PEF/Generales>



**10. ¿Las metas de los indicadores estratégicos y de gestión fueron cumplidas de acuerdo a lo programado?**

**RESPUESTA: NO**

**Valoración: 0**

El Ente Ejecutor de los recursos del Ramo 23 para Proyectos de Desarrollo Regional, no tiene definida una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) a nivel estatal; por consiguiente, no se tienen definidos los Indicadores para medir el desempeño, en términos de resultados, de éstos recursos.



**11. ¿Los indicadores estratégicos y de gestión cuentan con las fichas técnicas que les corresponden?**

**RESPUESTA: NO**

**Valoración: 0**

El Ente Ejecutor de los recursos del Ramo 23 para Proyectos de Desarrollo Regional, no tiene definida una MIR a nivel estatal, por lo que al no tener definidos tanto Indicadores estratégicos como Indicadores de gestión, tampoco se cuenta con sus respectivas fichas técnicas.



**12. ¿Cada una de las variables que se utilizan para la estimación de los indicadores estratégicos y de gestión cuenta con una bitácora para su cálculo?**

**RESPUESTA: NO**

**Valoración: 0**

Los Proyectos de Desarrollo Regional del Ramo 23, no tiene definida una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) correspondiente a los recursos del Ramo 23 para Proyectos de Desarrollo Regional; en consecuencia, no tiene definidos Indicadores ni fórmulas para su cálculo.

Por lo anterior, no se cuenta con información suficiente para realizar un análisis adecuado en la presente pregunta.



## Tema IV. Presupuesto



PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE  
**QUERÉTARO**







**13. ¿Existe la información financiera que describa el comportamiento histórico de los recursos del Ramo 23 sujeto a evaluación para el periodo 2013-2016 de acuerdo a lo “Autorizado”, “Modificado”, “Devengado” y “Ejercido”?**

**RESPUESTA: SÍ**

**Valoración: 2**

De acuerdo con la información consultada en los Convenios para el Otorgamiento de Subsidios<sup>26</sup> y en los Informes sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública del Sistema del Formato Único (SFU) del Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH)<sup>27</sup>, en la siguiente tabla se puede apreciar que para los ejercicios fiscales 2013 y 2014, el recurso fue ejercido en un 100%, respecto al recurso autorizado y modificado; en este mismo sentido, los recursos para los años 2015 y 2016, muestran que fueron ejercidos parcialmente con un 80.84% y 74.20%, respectivamente para cada uno de los años, quedando pendiente por ejercer en estos dos últimos periodos, un total de \$225,425,465.00.

**Tabla No. 3 Comportamiento histórico de los recursos de los PDR Querétaro 2016**

Ejercicio fiscal Analizado	Autorizado	Modificado	Devengado	Ejercido
<b>2013</b>	\$ 334,361,925	\$ 334,361,925	\$ 334,361,925	\$ 334,361,925
<b>2014</b>	\$ 24,064,283	\$ 24,064,283	\$ 24,064,283	\$ 24,064,283
<b>2015</b>	\$ 293,267,822	\$ 293,267,822	\$ 237,077,818	\$ 237,077,818
<b>2016</b>	\$ 654,829,540	\$ 654,829,540	\$ 485,594,079	\$ 485,594,079

Fuente: Elaborado por INDETEC, con base en el reporte definitivo a nivel financiero 2013, reporte definitivo a nivel financiero 2014, reporte definitivo a nivel financiero 2015, y reporte al 1er trimestre del 2017.

Por otro lado y de acuerdo con la tabla anterior, es preciso destacar que para el año 2014 los recursos autorizados para los Proyectos de Desarrollo Regional ascendieron a 24 millones de pesos, lo cual indica un decremento de aproximadamente 310 millones de pesos respecto al año anterior y de 269 millones de pesos en comparación con el año siguiente. En los documentos analizados para dichos ejercicios fiscales, no se encontró evidencia para justificar tal comportamiento. Además, se observa que en el Ejercicio Fiscal evaluado, se ha destinado un porcentaje mayor de recursos, en comparación con los tres años anteriores.

<sup>26</sup> Convenio para el Otorgamiento de Subsidios por 6.9 mdp, 141 mdp, 173 mdp y 332 mdp para el año 2016, Avance nivel financiero 2013, Avance nivel financiero 2014, Avance nivel financiero 2015, Avance nivel financiero 2016.

<sup>27</sup> Informes sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública del Sistema del Formato Único, SFU, a nivel financiero. Recuperado el 14 de junio de 2016, desde: [http://finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/es/Finanzas\\_Publicas/Informes\\_al\\_Congreso\\_de\\_la\\_Union](http://finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/es/Finanzas_Publicas/Informes_al_Congreso_de_la_Union).



14. ¿Cuál es el porcentaje de presupuesto devengado y Ejercido vs. Modificado? Aplique la siguiente fórmula:

$$\text{Porcentaje de Presupuesto Devengado} = \frac{\text{Presupuesto devengado}}{\text{Presupuesto modificado}} * 100$$

**RESPUESTA:**

**Valoración: 2**

En cuanto a la información revisada<sup>28</sup> y de acuerdo con la fórmula establecida en los Términos de Referencia, el porcentaje del presupuesto devengado y ejercido para el ejercicio fiscal 2016, asciende a poco más del 74% del total de los recursos, como se muestra más abajo; mismo que es inferior en 6.7% respecto al año anterior, dado que para el 2015, se ejerció el 80.84% de los recursos.

$$\text{Porcentaje de Presupuesto Devengado} = \frac{485,594,079.07}{654,829,540.10} * 100 = 74.20\%$$

Sin embargo, se tiene que considerar que los recursos destinados a infraestructura se pueden ejercer durante un año posterior respecto del año en que fueron entregados, de tal manera, que dichos recursos aún se podrán ejercer durante el Ejercicio Fiscal 2017<sup>29</sup>.

28 Convenio para el Otorgamiento de Subsidios por 6.9 mdp, 141 mdp, 173 mdp y 332 mdp para el año 2016, Avance nivel financiero 2013, Avance nivel financiero 2014, Avance nivel financiero 2015, Avance nivel financiero 2016.

29 Provisiones salariales y económicas. Proyectos de Desarrollo Regional 2016. Calendarización de los ministraciones.



15. ¿Cuál es la relación costo-efectividad del recurso del Ramo 23 sujeto a evaluación?

Aplique la siguiente fórmula para la estimación:

$$\text{Costo-Efectividad} = \frac{\text{Presupuesto modificado/Población objetivo}}{\text{Presupuesto devengado/Población atendida}}$$

RESPUESTA:

Valoración: 0

De acuerdo con la información de los convenios<sup>30</sup>, se sustituyeron los valores del presupuesto modificado y devengado en la fórmula solicitada en los Términos de Referencia; sin embargo los tipos de población no se encuentran cuantificados, y por lo tanto, no fue posible responder a la pregunta de manera precisa.

$$\text{Costo - Efectividad} = \frac{\frac{654,829,540.10}{\text{Población Objetivo}}}{\frac{485,594,079.07}{\text{Población Atendida}}}$$

30 Convenio para el Otorgamiento de Subsidios por 6.9 mdp, 141 mdp, 173 mdp y 332 mdp para el año 2016, Avance nivel financiero 2013, Avance nivel financiero 2014, Avance nivel financiero 2015, Avance nivel financiero 2016.





## Tema V. Seguimiento a Recomendaciones de Evaluaciones Realizadas



PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE  
QUERÉTARO







**16. ¿Se realizó una evaluación para el recurso del Ramo 23 durante el año 2014?**

**RESPUESTA: SÍ**

**Valoración: 2**

De acuerdo al Resumen Ejecutivo de la Evaluación del desempeño, con base en indicadores estratégicos y de gestión para el Ramo 23, Proyectos de Desarrollo Regional, correspondiente al ejercicio fiscal del año 2014<sup>31</sup>, proporcionada por el Ente Ejecutor de los recursos sujetos de evaluación, se advierte que ésta se realizó el 30 de Junio de 2015 por parte de una instancia evaluadora externa, distinta a la ejecutora del recurso en el estado de Querétaro.

Dicha evaluación incorpora cuatro temas de análisis, que son: Normatividad, Resultados Obtenidos (mejora en la población o área de enfoque y cobertura), Presupuesto, y Atención a Recomendaciones.

Para cada una de ellas se realizaron hallazgos, así como sus respectivas recomendaciones.

Por tanto se concluye que, para el ejercicio fiscal 2014, si se realizó una evaluación correspondiente al recurso del Ramo 23 correspondiente a los Proyectos de Desarrollo Regional.

<sup>31</sup> Evaluación del desempeño con base en Indicadores estratégicos y de gestión para el Ramo 23 para los Proyectos de Desarrollo Regional correspondiente al ejercicio fiscal del año 2014. Resumen Ejecutivo al 30 de Junio de 2015.



## 17. ¿Se elaboró el programa de aspectos susceptibles de mejora correspondiente?

**RESPUESTA: NO**

**Valoración: 0**

Derivado de las recomendaciones emitidas por la instancia evaluadora externa, de los recursos sujetos de evaluación para el ejercicio fiscal 2014, el Ente Público responsable de estos recursos no elaboró el programa de Aspectos Susceptibles de Mejora.

Cabe señalar que en el Resumen Ejecutivo de dicha evaluación, se presentó como un hallazgo lo siguiente: *“A la fecha está pendiente la implementación de un programa de aspectos susceptibles de mejora derivado de las recomendaciones de la evaluación 2013 del recurso federal Ramo 23 Proyectos de Desarrollo Regional”*<sup>32</sup>.

Asimismo, una de las conclusiones de tal evaluación, fue: *“Es condición necesaria la implementación de un programa de mejora para el recurso federal de manera que se pueda continuar avanzando en la optimización de los procesos y resultados obtenidos con los subsidios transferidos a la entidad”*<sup>33</sup>

El Resumen Ejecutivo, se detalla cuatro recomendaciones emitidas por parte del ente externo evaluador, que son:

1. Definir y acordar Indicadores de desempeño que permitan medir los resultados alcanzados para los proyectos, acciones y obras financiadas con los subsidios federales de Proyectos de Desarrollo Regional, así como los mecanismos para su reporte y seguimiento entre la dependencia coordinadora del Fondo en la entidad conjuntamente con los municipios beneficiarios.
2. Establecer un programa de mejora que contemple los procesos de ejecución, seguimiento y evaluación de los resultados de la aplicación de los recursos del Ramo 23 Proyectos de Desarrollo Regional.
3. Establecer mecanismos y medios a través de los cuales se llevará a cabo la publicación de la información relativa al ejercicio, destino, resultados obtenidos y evaluación de los subsidios provenientes de Ramo 23 Proyectos de Desarrollo Regional transferidos a la entidad.
4. Definir Indicadores de eficiencia presupuestaria para el recurso Federal.

De las cuatro recomendaciones enlistadas anteriormente se infiere que, todas cumplen con el compromiso para mejorar la eficacia, eficiencia, economía y calidad, ya que en los números 1 y 4, se hace mención a definir Indicadores para medir el desempeño de los PDR. Asimismo, los números 2 y 3 hacen referencia a mecanismos y procesos para el seguimiento de los recursos de los Proyectos

<sup>32</sup> Evaluación del desempeño con base en Indicadores estratégicos y de gestión para el Ramo 23 para los Proyectos de Desarrollo Regional correspondiente al ejercicio fiscal del año 2014. Resumen Ejecutivo al 30 de Junio de 2015.

<sup>33</sup> Ídem.



de Desarrollo Regional, lo cual permiten medir las cuatro dimensiones detalladas al comienzo de este párrafo,

En resumen, durante la evaluación del ejercicio fiscal 2014 correspondiente al recurso del Ramo 23 para Proyectos de Desarrollo Regional, del estado de Querétaro, se emitieron recomendaciones; sin embargo, no se elaboró un Programa de Mejora de la Gestión, ni se generaron Aspectos Susceptibles de Mejora para dar seguimiento a los resultados obtenidos en evaluaciones anteriores.



**18. ¿Cuáles son los principales avances alcanzados a partir de las recomendaciones hechas derivadas de las evaluaciones?**

**RESPUESTA:**

**Valoración: 0**

El Ente Público responsable de los recursos del Ramo 23 para Proyectos de Desarrollo Regional, no cuenta con un programa de aspectos susceptibles de mejora; por tanto, no es posible medir el grado de avance referente a las recomendaciones emitidas en evaluaciones anteriores.



## Anexos



PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE  
**QUERÉTARO**







## Anexo 1. Hallazgos



PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE  
**QUERÉTARO**







Los principales hallazgos derivados de la valoración a las respuestas asignadas en las preguntas metodológicas, para evaluar el desempeño con base en indicadores estratégicos y de gestión de los recursos transferidos del Ramo 23 correspondientes a Proyectos de Desarrollo Regional, ejercicio fiscal 2016, se ordenaron por tema desde el valor más relevante.

Asimismo y tomado como base los valores máximos y mínimos de cada tema, se calculó el porcentaje parcial en cada uno de éstos, y total para los cinco temas abordados.

### TEMA 1. Orientación para Resultados

PREGUNTA METODOLÓGICA		VALOR	CRITERIO SEGÚN EL VALOR
1	¿El objetivo del recurso del Ramo 23 sujeto a evaluación corresponde al establecido en la normatividad?	2	El objetivo de los PDR corresponde a los elementos establecidos en la normatividad.
2	¿Cuál es el resultado esperado en la población objetivo/área de enfoque derivada de la aplicación del recurso del Ramo 23, sujeto a evaluación?	2	El resultado esperado derivado de la aplicación, contiene todos los elementos establecidos en la normatividad y se aplica a la situación estatal.
3	¿A cuáles objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, del Plan Estatal de Desarrollo 2016-2021 y del Programa Presupuestario al que contribuyó el recurso del Ramo 23 sujeto a evaluación?	2	Se incluyen la totalidad de los objetivos contemplados en los planes de desarrollo y programas derivados de él relacionados con el objetivo del recurso.
4	¿Cuál es la población objetivo o el área de enfoque que se debe atender con el recurso del Ramo 23 sujeto a evaluación?	1	Los diferentes tipos de población se encuentran definidas por áreas de enfoque, por lo que la descripción coincide con al menos un elemento establecido en la normatividad, sin embargo no se encuentran cuantificadas.
5	¿Se cuenta con un diagnóstico del problema que se planea resolver con el recurso del Ramo 23 sujeto a evaluación?	0	La nota técnica de los Proyectos de Desarrollo Regional, no fue proporcionada para la evaluación, por consiguiente, no fue posible corroborar que existe un diagnóstico del problema que se planea resolver.
<b>SUMA</b>		7	
<b>VALOR ABSOLUTO MÁXIMO DEL TEMA</b>		10	
<b>PORCENTAJE ALCANZADO</b>		70%	



### TEMA 2. Operación oportuna del recurso

PREGUNTA METODOLÓGICA		VALOR	CRITERIO SEGÚN EL VALOR
6	¿Cuáles bienes y/o servicios públicos se entregan aplicando el recurso del Ramo 23 sujeto a evaluación?	2	Los bienes y/o servicios públicos descritos, coinciden con todos los elementos establecidos en la normatividad.
7	¿Existe un proceso oficial que describa la entrega y aplicación del recurso del Ramo 23 sujeto a evaluación?	1	El diagrama de flujo describe clara y ordenadamente el proceso de entrega y aplicación del recurso de los PDR, y existe un documento que sustente dicho proceso identificando el área encargada de entregar el bien y/o servicio público.
8	¿El recurso del Ramo 23 sujeto a evaluación se transfiere en tiempo y forma a las instancias ejecutoras?	2	Los tiempos y la forma de entrega del recurso de los PDR son acordes a la normatividad y existe un documento que sustente el proceso de transferencia.
<b>SUMA</b>		5	
<b>VALOR ABSOLUTO MÁXIMO DEL TEMA</b>		6	
<b>PORCENTAJE ALCANZADO</b>		83.33%	

### TEMA 3. Seguimiento y la evaluación de resultados

PREGUNTA METODOLÓGICA		VALOR	CRITERIO SEGÚN EL VALOR
9	¿El recurso del Ramo 23 sujeto a evaluación, cuenta con una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) asociada a éste así como de un documento en donde se programen las metas para su cumplimiento?	0	En el estado de Querétaro, los PDR no tienen definida una MIR, ni el documento en donde se describan los indicadores y se programen las metas de su cumplimiento.
10	¿Las metas de los indicadores estratégicos y de gestión fueron cumplidas de acuerdo a lo programado?	0	Los PDR no tienen definida una MIR, en consecuencia no se pudo corroborar el cumplimiento de las metas.
11	¿Los indicadores estratégicos y de gestión cuentan con las fichas técnicas que les corresponden?	0	La evidencia revisada no permite verificar que los indicadores cuentan con las fichas de los indicadores estratégicos y de gestión.
12	¿Cada una de las variables que se utilizan para la estimación de los indicadores estratégicos y de gestión cuenta con una bitácora para su cálculo?	0	No se tuvo acceso a las bitácoras para el cálculo de los valores de las variables con las que se estiman los indicadores estratégicos y de gestión.
<b>SUMA</b>		0	
<b>VALOR ABSOLUTO MÁXIMO DEL TEMA</b>		8	
<b>PORCENTAJE ALCANZADO</b>		0%	



#### TEMA 4. Presupuesto

PREGUNTA METODOLÓGICA		VALOR	CRITERIO SEGÚN EL VALOR
13	¿Existe la información financiera que describa el comportamiento histórico de los recursos del Ramo 23 sujeto a evaluación para el periodo 2013-2016 de acuerdo a lo "Autorizado", "Modificado", "Devengado" y "Ejercido"?	2	Se entregó la totalidad de cifras para la serie de tiempo establecida.
14	¿Cuál es el porcentaje de presupuesto devengado y ejercido vs. Modificado?	2	Ha sido posible realizar los cálculos respectivos, ya que se contó con la información completa.
15	¿Cuál es la relación costo-efectividad del recurso del Ramo 23 sujeto a evaluación?	0	Fue posible realizar cálculos respectivos, de manera parcial, ya que faltaron las cifras correspondientes a la cuantificación de la población.
<b>SUMA</b>		4	
<b>VALOR ABSOLUTO MÁXIMO DEL TEMA</b>		6	
<b>PORCENTAJE ALCANZADO</b>		66.67%	

#### TEMA 5. Seguimiento a recomendaciones de evaluaciones realizadas

PREGUNTA METODOLÓGICA		VALOR	CRITERIO SEGÚN EL VALOR
16	¿Se realizó una evaluación para el recurso del Ramo 23 durante el año 2014?	2	Se realizó una evaluación del desempeño para el 2014 por parte de una instancia externa, ajena a la que aplicó el recurso.
17	¿Se elaboró el programa de aspectos susceptibles de mejora correspondiente?	0	No fueron realizados programas ni acciones derivados de las recomendaciones hechas en la evaluación de 2014.
18	¿Cuáles son los principales avances alcanzados a partir de las recomendaciones hechas derivadas de las evaluaciones?	0	Al no contener un programa de aspectos susceptibles de mejora, no se registraron mejoras derivadas de las evaluaciones realizadas en el año 2014.
<b>SUMA</b>		2	
<b>VALOR ABSOLUTO MÁXIMO DEL TEMA</b>		6	
<b>PORCENTAJE ALCANZADO</b>		33.33%	



**Porcentaje alcanzado para los cinco Temas:**

TEMA		VALOR
1	<b>Orientación para Resultados.</b>	7
2	Operación oportuna del recurso.	5
3	Seguimiento y la evaluación de resultados.	0
4	Presupuesto	4
5	Seguimiento a recomendaciones de evaluaciones realizadas.	2
<b>SUMA</b>		18
<b>VALOR ABSOLUTO MÁXIMO</b>		36
<b>PORCENTAJE ALCANZADO</b>		50%



## Anexo 2. Conclusiones



PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE  
QUERÉTARO







## **Tema I. Orientación para resultado**

El objetivo de los Proyectos de Desarrollo Regional corresponde con lo establecido en la normatividad aplicable y con ello, los proyectos infraestructura y equipamiento programados para el ejercicio fiscal 2016, contribuyen a impulsar el desarrollo regional en las áreas de enfoque de los PDR, promoviendo la creación de empleos, el fortalecimiento de las capacidades productivas y el desarrollo económico estatal.

Al cumplimiento del objetivo de los PDR, se contribuye a desarrollar los sectores estratégicos del país, a través de la política de fomento económico enfocada en incrementar la productividad de los sectores dinámicos y tradicionales de la economía mexicana, de manera regional y sectorialmente equilibrada, marcada como estrategia en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Y también se contribuye a promover el crecimiento económico equilibrado por sectores y regiones del Estado de Querétaro, de acuerdo con las estrategias y objetivos del Plan Estatal de Desarrollo 2016-2021 de Querétaro.

A través de la Comisión Estatal de Infraestructura de Querétaro y de algunos Municipios, los recursos se ejecutaron para proyectos de infraestructura y de desarrollo municipal, principalmente enfocados a vialidades, a infraestructura económica y a infraestructura social.

## **Tema II. Operación oportuna del recurso**

De acuerdo con los Lineamientos de operación de los Proyectos de Desarrollo Regional (PDR), los bienes y/o servicios que se financian con los recursos están claramente identificados en el Presupuesto de Egresos de la Federación del 2016, con un proceso formal en donde se describe la entrega y aplicación del recurso, lo que permitió que se transfirieran en tiempo y forma hacia los Entes Públicos Ejecutores.

## **Tema III. Seguimiento y evaluación de resultados**

Los Proyectos de Desarrollo Regional del Ramo 23, a pesar de que es facultad de la Federación implementar una MIR y ponerla a disposición de las Entidades Federativas para reportar avances de seguimiento y resultado, no la tienen definida. Únicamente contiene un indicador con la meta asociada.

Tampoco se cuenta con una MIR estatal, por lo que no fue posible realizar un análisis certero, referente al desempeño de los recursos correspondientes a los PDR.

## **Tema IV. Presupuesto**

Para el ejercicio fiscal 2016, se ejerció el 74.20% del presupuesto modificado; en tanto que en el ejercicio fiscal 2015, se ejerció el 80.84%. En conjunto para ambos años, existe un monto por ejercer que asciende a 225'425,465 pesos, mismo que se considera ejecutar en los primeros meses del ejercicio fiscal 2017.



Para el 2016, los Proyectos de Desarrollo Regional del Ramo 23 recibieron un incremento presupuestal del 123.29% en comparación con el 2015.

#### **Tema V. Seguimiento a recomendaciones**

En el ejercicio fiscal 2014, se realizó una evaluación específica del desempeño correspondiente a los Proyectos de Desarrollo Regional, en donde se emitieron cuatro recomendaciones como Aspectos Susceptibles de Mejora; sin embargo, no se elaboró un Programa de ASM en donde se le diera el seguimiento adecuado a dichas recomendaciones.

#### **Conclusión General**

En la presente evaluación de los Proyectos de Desarrollo Regional, correspondiente al Ramo 23, se observó que en el estado de Querétaro los recursos fueron aplicados de manera correcta, conforme a la normatividad aplicable para el ejercicio fiscal 2016.

Asimismo, con la realización de los proyectos se contribuye al desarrollo de los sectores estratégicos del país, mediante el fortalecimiento de la competitividad y el mejoramiento de la infraestructura vial y de comunicación.

Por otro lado, se destaca la oportunidad de mejorar la gestión mediante el seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora, emitidos como recomendaciones derivadas tanto de la evaluación anterior como de ésta.



## Anexo 3. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas



PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE  
QUERÉTARO







**Norma para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas**

**Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones**

Tema de evaluación:	Fortaleza y Oportunidad/ Debilidad o amenaza	Referencia (Pregunta)	Recomendación
<b>Fortaleza y Oportunidad</b>			
Orientación para resultado	1. El objetivo de los Proyectos de Desarrollo Regional corresponde a lo establecido en la normatividad aplicable.	1	NO APLICA
	2. Con los proyectos programados para el ejercicio fiscal 2016, el resultado esperado en las áreas de enfoque de Querétaro contribuye a impulsar el desarrollo regional.	2	
	3. Los proyectos de desarrollo regional realizados contribuyen al cumplimiento de objetivos del desarrollo nacional y estatal.	3	
<b>Debilidad y Amenaza</b>			
Orientación para resultado	1. La población objetivo o área de enfoque se define como las localidades de los 10 municipios en donde se destinó el recurso; sin embargo no se clarifican los criterios de inclusión, ni se encuentran cuantificadas de manera formal en términos de localidades potenciales, objetivo y atendidas.	4	Definir, cuantificar y documentar el área de enfoque, en términos de localidades potenciales, objetivo y atendidas, por medio de una estrategia de cobertura que justifique la aplicación de los recursos.
	2. El problema que se intenta resolver con la aplicación de los recursos de los PDR, no está definido en una nota técnica, que derive de un diagnóstico situacional.	5	Realizar y documentar un análisis de problemas con los involucrados en la generación de los Proyectos de Desarrollo Regional, mediante la metodología del Marco Lógico a través de un Árbol de Problemas, y documentar el diagnóstico situacional, por medio de una "nota técnica".



Tema de evaluación:	Fortaleza y Oportunidad/Debilidad o amenaza	Referencia (Pregunta)	Recomendación
<b>Fortaleza y Oportunidad</b>			
Operación oportuna del recurso	1. Los bienes y/o servicios que se financian con recursos de los Proyectos de Desarrollo Regional, están claramente identificados en el Presupuesto de Egresos de la Federación.	6	NO APLICA
	2. Existe un proceso oficial a nivel Federal que describe la entrega y aplicación del recurso.	7	
	3. Los recursos que fueron asignados a los Proyectos de Desarrollo Regional, se transfirieron en tiempo y forma hacia los Entes Públicos Ejecutores.	8	
<b>Debilidad y Amenaza</b>			
	1. Existe una inconsistencia entre los reportes trimestrales y la información plasmada en el Presupuesto de Egresos de la Federación 2016, referente a la cantidad de proyectos reportados.	6	Unificar la cantidad de proyectos reportados en los distintos documentos que fungen como fuentes de información para transparentar el correcto uso de los recursos.
	2. El procedimiento a nivel estatal para la entrega y aplicación del recurso se advierte en los recibos de transferencias realizados por medio del SPEI.	7	Elaborar y documentar un lineamiento que incluya y describa un diagrama de flujo sobre el proceso oficial de la entrega y aplicación de los recursos para la ejecución de los PDR a nivel estatal, que facilite el control y la rendición de cuentas.
	3. Para el ejercicio fiscal 2016 no se le dio seguimiento al total de los proyectos programados en el Presupuesto de Egresos de la Federación.	8	Complementar de manera oportuna los reportes de seguimiento y monitoreo de los Programas de Desarrollo Regional, de tal forma que se identifique la justificación de su ejercicio en el siguiente año fiscal.



Tema de evaluación:	Fortaleza y Oportunidad/Debilidad o amenaza	Referencia (Pregunta)	Recomendación
<b>Fortaleza y Oportunidad</b>			
Seguimiento y evaluación de resultados	1. No se observan fortalezas		NO APLICA
<b>Debilidad y Amenaza</b>			
	1. En el portal de transparencia presupuestaria de la SHCP, para los Proyectos de Desarrollo Regional solo contiene un indicador con la meta asociada, en tanto que el objetivo que se mide, sin estar en una MIR, es: Ejercer una política fiscal responsable que fomente el desarrollo económico.	9, 10, 11, 12	Elaborar y documentar una MIR estatal para los PDR, de acuerdo con la Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados emitida por la SHCP, a través de la cual sea posible monitorear el seguimiento y evaluar los resultados de la aplicación de los recursos, con base en indicadores estratégicos y de gestión.

Tema de evaluación:	Fortaleza y Oportunidad/Debilidad o amenaza	Referencia (Pregunta)	Recomendación
<b>Fortaleza y Oportunidad</b>			
Presupuesto	1. Para el ejercicio fiscal 2016 se observa un incremento presupuestal del 123.29% con respecto al 2015.	13	NO APLICA
<b>Debilidad y Amenaza</b>			
	1. Para los ejercicios fiscales 2015 y 2016 se advierte que existe un monto por ejercer de \$225, 425,465.00	13	Documentar, a través de un instrumento oficializado, el destino de los recursos 2016 por ejercer, con la finalidad de cumplir con la normatividad aplicable y mejorar la transparencia y rendición de cuentas.
	2. Para el 2016, se ejerció el 74.20% del presupuesto modificado, existiendo así un monto por ejercer para el ejercicio fiscal 2017.	14	
	3. la población objetivo o área de enfoque se define como localidades en donde se destinó el recurso; sin embargo no se clarifican los criterios de inclusión, ni se encuentran cuantificadas de manera formal en términos de localidades potenciales, objetivo y atendidas, por tanto, no es posible estimar el costo-efectividad de los Proyectos de Desarrollo Regional.	15	Definir, cuantificar y documentar el área de enfoque, en términos de localidades potenciales, objetivo y atendidas, por medio de una estrategia de cobertura que justifique la aplicación de los recursos.



Evaluación Específica del Desempeño con Base en Indicadores Estratégicos y de Gestión de los Proyectos de Desarrollo Regional del Ramo 23  
Ejercicio Fiscal 2016



Tema de evaluación:	Fortaleza y Oportunidad/ Debilidad o amenaza	Referencia (Pregunta)	Recomendación
<b>Fortaleza y Oportunidad</b>			
Seguimiento a recomendaciones	1. Para el ejercicio fiscal 2014 se realizó una evaluación correspondiente a los Proyectos de Desarrollo Regional.	16	<b>NO APLICA</b>
<b>Debilidad y Amenaza</b>			
	1. No se dio seguimiento a las recomendaciones emitidas en la evaluación anterior.	17, 18	Elaborar y documentar un Programa de Aspectos Susceptible de Mejora, que facilite el seguimiento a las recomendaciones, con la finalidad de mejorar el desempeño de los PDR.



## Anexo 4. Formato de Difusión de la Evaluación Conac



PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE  
**QUERÉTARO**







## Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones

### 1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN

1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación Específica del Desempeño de los Proyectos de Desarrollo Regional del Ramo 23. (Estado de Querétaro)

1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa): 19/05/2017

1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa): 12/10/2017

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. Víctor Manuel Hernández Bautista      Unidad administrativa: Dirección de Gasto Social de la Secretaría de Planeación y Finanzas

1.5 Objetivo general de la evaluación:

Evaluar, con base en indicadores estratégicos y de gestión, el desempeño y los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales correspondientes al año 2016 de los fondos del ramo 23 Provisiones Salariales y Económicas.

1.6 Objetivos específicos de la evaluación:

- Describir la orientación para resultados del recurso del Ramo 23 sujeto a evaluación.
- Identificar la oportunidad en la operación de los recursos del Ramo 23 sujeto a evaluación.
- Valorar el cumplimiento de objetivos y metas con base en indicadores estratégicos y de gestión.
- Analizar la evolución del ejercicio de los recursos del Ramo 23 sujeto a evaluación respecto al desempeño y los resultados logrados.
- Describir las mejoras aplicadas por la dependencia o entidad evaluada a partir de las recomendaciones derivadas de las evaluaciones realizadas en el ejercicio fiscal anterior.
- Realizar recomendaciones para mejorar los niveles de eficacia, eficiencia, así como mejoras para la gestión del recurso.

1.7 Metodología utilizada en la evaluación:

La metodología de evaluación contenida en los Términos de Referencia, está basada en los aspectos relevantes considerados por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) con el fin de atender los requerimientos de evaluación de los recursos del ramo 23 Provisiones Salariales y Económicas, el cual tiene como objeto entregar transferencias adicionales para la atención de necesidades específicas de la entidad, para lo cual se realizan algunas adecuaciones a los temas de análisis y sus respectivas variables propuestas por CONEVAL.

La metodología fue diseñada para generar información útil y homogénea con el propósito de que los involucrados cumplan con la normatividad en materia de evaluación del desempeño, la cual implica que cuenten con información para mejorar las políticas y programas públicos; tomar mejores decisiones durante todo el proceso de la gestión, así como cumplir con los requisitos que implica la transparencia y la rendición de cuentas de los recursos aplicados para continuar avanzando en la implementación de la gestión para resultados.

Instrumentos de recolección de información:

Cuestionarios\_\_ Entrevistas\_\_ Formatos\_\_ Otros\_\_X Especifique: Información de gabinete enviada por el Ente Ejecutor de los PDR en el estado de Querétaro e información electrónica.

Descripción de las técnicas y modelos utilizados:

Comprende un análisis de gabinete que implica el análisis valorativo de la información entregada por los Entes Públicos responsables de la ejecución de los recursos evaluados y que corresponde a evidencias oficiales contenida en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones, documentos oficiales, documentos normativos y reportes de sistemas de información, para responder a cada una de las preguntas metodológicas y otorgar un valor de acuerdo con el resultado del análisis realizado.



## 2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

### 2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

- Respecto al cumplimiento de objetivos y metas, no fue posible realizar un análisis adecuado, debido a que la MIR Federal contiene un solo Indicador, y a su vez, a nivel estatal no se tiene definida una MIR correspondiente a los Proyectos de Desarrollo Regional.

- Para dar cumplimiento a la normatividad aplicable, los recursos con los que contaron los Proyectos de Desarrollo Regional durante el ejercicio fiscal 2016, se destinaron a 18 proyectos, un porcentaje para la Comisión Estatal de Infraestructura de Querétaro (CEIQ) y el resto para diez municipios del estado de Querétaro. Dichos proyectos se destinaron a tres rubros de acuerdo con el Presupuesto de Egresos de la Federación, “proyectos de pavimentación e infraestructura de vialidad vehicular y peatonal”, “proyectos de infraestructura económica” y a “proyectos de infraestructura social”. No obstante, se identificó una inconsistencia entre los reportes del SFU del PASH y el PEF, ya que en el reporte al 1er trimestre del 2017 del SFU se reportaron 38 proyectos financiados con recursos del 2016, y en el PEF se aprobaron solamente 18 proyectos.

- En cuanto a la población beneficiada con los recursos de los Proyectos de Desarrollo Regional, se pudo observar que se consideraron como áreas de enfoque a los municipios de Querétaro, sin embargo, al no contar con una estrategia de cobertura, los diferentes tipos de población no se encuentran claramente definidos, y por consiguiente no están cuantificados.

- Respecto a la evolución del ejercicio de los recursos, se observó que durante los ejercicios fiscales 2013 y 2014, se ejerció el recurso al 100% para ambos años; a su vez, para el ejercicio fiscal 2015, se ejerció al 4to trimestre del 2016 el 80.84% del total del presupuesto modificado para dicho año; de igual manera para el 2016, se ejerció el 74.20% del total del recurso, lo que indica que queda un monto por ejercer en el siguiente ejercicio fiscal, que asciende a 224,425,465 millones de pesos.

- Además, se observó que entre los cuatro años analizados, el ejercicio fiscal 2016 es en donde se ha recibido más presupuesto, con un total de \$654,829,540.10 recibiendo así un aumento presupuestal del 123.29% con respecto al 2015; no obstante, se identificó una incongruencia entre las cifras plasmadas en el PEF y en los reportes del SFU, dado que en el primero de ellos se observó que el presupuesto autorizado para el 2016 es de \$732,500,000.00 y en el segundo de ellos es \$654,829,540.10 lo que representa una diferencia del 10.60% entre las cifras mencionadas.

- Asimismo durante el ejercicio fiscal 2014, fue el año con menor cantidad de recursos, con tan solo \$24,064,283 lo que indica un decremento de 310 millones de pesos respecto al año anterior y de 269 millones de pesos en comparación con el año siguiente.

### 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:

- Con los proyectos programados para el ejercicio fiscal 2016, el resultado esperado en las áreas de enfoque de Querétaro contribuye a impulsar el desarrollo regional.
- Los bienes y/o servicios que se financian con recursos de los Proyectos de Desarrollo Regional, están claramente identificados en el Presupuesto de Egresos de la Federación.
- Los recursos que fueron asignados a los Proyectos de Desarrollo Regional, se transfirieron en tiempo y forma hacia los Entes Públicos Ejecutores.
- Para el ejercicio fiscal 2016 se observa un incremento presupuestal del 123.29% con respecto al 2015.

#### 2.2.2 Oportunidades:

- Existe un proceso oficial a nivel Federal que describe la entrega y aplicación del recurso.
- Para el ejercicio fiscal 2014 se realizó una evaluación correspondiente a los Proyectos de Desarrollo Regional.



## 2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

### 2.2.3 Debilidades:

1. La población objetivo o área de enfoque se define como las localidades de los 10 municipios en donde se destinó el recurso; sin embargo no se clarifican los criterios de inclusión, ni se encuentran cuantificadas de manera formal en términos de localidades potenciales, objetivo y atendidas.
2. Existe una inconsistencia entre los reportes trimestrales y la información plasmada en el Presupuesto de Egresos de la Federación 2016, referente a la cantidad de proyectos reportados.
3. A nivel estatal no se encuentra definida una MIR correspondiente a los Proyectos de Desarrollo Regional.
4. Para el 2016, se ejerció el 74.20% del presupuesto modificado, existiendo así un monto por ejercer para el ejercicio fiscal 2017.

### 2.2.4 Amenazas:

No se identificaron Amenazas

## 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

### 3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

- En la presente evaluación de los Proyectos de Desarrollo Regional, correspondiente al Ramo 23, se observó que en el estado de Querétaro los recursos fueron aplicados de manera correcta, conforme a la normatividad aplicable para el ejercicio fiscal 2016, ya que según se pudo observar en los proyectos que se destinaron los recursos, se contribuye, en parte, a los objetivos de los Planes de Desarrollo Nacional y Estatal.
- Por último, se observó que no se le dio seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora, emitidos como recomendaciones derivadas de la evaluación anterior referente a los Proyectos de Desarrollo Regional.

### 3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:

- 1: Con la finalidad de medir el desempeño de los PDR en el estado de Querétaro de manera adecuada, es prioritario elaborar una MIR estatal que contenga fichas técnicas para cada Indicador establecido, así como una bitácora para su cálculo, con base en la Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados, emitida por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).
- 2: Definir, cuantificar y documentar el área de enfoque, en términos de localidades potenciales, objetivo y atendidas, por medio de una estrategia de cobertura que justifique la aplicación de los recursos.
- 3: Elaborar y documentar un Programa de Aspectos Susceptible de Mejora que facilite el seguimiento a las recomendaciones, y con ello mejorar el desempeño de los PDR en el estado de Querétaro.
- 4: Realizar y documentar un análisis de problemas con los involucrados en la generación de los Proyectos de Desarrollo Regional, mediante la Metodología del Marco Lógico a través de un Árbol de Problemas, de tal forma que sea posible identificar un problema central que derive en una situación deseada y convertible al objetivo de Propósito en una MIR.
- 5: Documentar el diagnóstico situacional plasmado en el Árbol de Problemas, por medio de una “nota técnica”, con el fin de contar con la descripción general de las obras.
- 6: Unificar la cantidad de proyectos reportados en los distintos documentos que fungen como fuentes de información, para transparentar el correcto uso de los recursos.
- 7: Elaborar y documentar un diagrama de flujo que describa el proceso oficial de la entrega y aplicación del recurso a nivel estatal, que identifique de manera certera y precisa las responsabilidades y acciones en una cadena de valor, y con ello facilitar la ejecución y control del recurso.





## Anexo 5. Fuentes de Información



PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE  
**QUERÉTARO**







Evaluación Específica del Desempeño con Base en Indicadores Estratégicos y de Gestión de los Proyectos de Desarrollo Regional del Ramo 23  
Ejercicio Fiscal 2016



No.	Fuentes primarias
1	Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2016-2021 de Querétaro
2	Convenio para el otorgamiento de subsidios por \$6,932,890.00
3	Convenio para el otorgamiento de subsidios por \$141,913,566.79
4	Convenio para el otorgamiento de subsidios por \$173,433,083.33
5	Convenio para el otorgamiento de subsidios por \$332,549,999.98
6	Informes sobre la situación económica, las finanzas públicas y la deuda pública. Primer trimestre 2017 a nivel de proyectos
7	Lineamientos de ejecución de los Proyectos de Desarrollo Regional 2016
8	Normatividad para la administración y ejercicio del presupuesto autorizado para obras y acciones del estado de Querétaro
9	SPEI de transferencia de los recursos
10	Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018
11	Provisiones salariales y económicas. Proyectos de Desarrollo Regional 2016. Calendarización de los ministraciones.
12	Presupuesto de Egresos de la Federación del 2016
13	Programa sectorial de educación de Querétaro 2016-2021
14	Resumen Ejecutivo de la evaluación de los PDR 2014

No.	Fuentes secundarias	
1	<a href="http://www.apartados.hacienda.gob.mx/presupuesto/temas/pef/2015/docs/23/r23_ep.pdf">http://www.apartados.hacienda.gob.mx/presupuesto/temas/pef/2015/docs/23/r23_ep.pdf</a>	Estrategia Programática del Ramo General 23
2	<a href="http://www.inafed.gob.mx/work/models/inafed/Resource/501/1/images/Queretaro.pdf">http://www.inafed.gob.mx/work/models/inafed/Resource/501/1/images/Queretaro.pdf</a>	Presupuesto Federalizado Querétaro 2016
3	<a href="http://www.cefp.gob.mx/edospef/2016/pef2016/decreto/qro.pdf">http://www.cefp.gob.mx/edospef/2016/pef2016/decreto/qro.pdf</a>	Centro de estudios de las Finanzas Públicas del estado de Querétaro 2016
4	<a href="http://pef.hacienda.gob.mx/es/PEF2017/generales">http://pef.hacienda.gob.mx/es/PEF2017/generales</a>	Presupuesto de Egresos de la Federación 2016
5	<a href="http://finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/es/Finanzas_Publicas/Informes_al_Congreso_de_la_Union">http://finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/es/Finanzas_Publicas/Informes_al_Congreso_de_la_Union</a>	Reportes trimestrales del Sistema de Formato Único (SFU) del Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH)



