



SECRETARÍA
DE LA CONTRALORÍA

UNIDAD DE
EVALUACIÓN DE RESULTADOS

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO FINANCIERO DEL RAMO GENERAL 23

Ejercicio fiscal 2016

Unidad de Evaluación de Resultados

Octubre, 2017



Contenido

I. Presentación	2
II. Orientación para resultados.....	4
III. Operación oportuna del recurso del ramo 23 sujeto a evaluación.....	8
IV. Seguimiento y Evaluación de Resultados.....	13
V. Presupuesto.....	17
VI. Seguimiento de Recomendaciones de Evaluaciones Realizadas.....	20
VII. Hallazgos	23
VIII. Conclusiones	26
X. Análisis FODA.....	29
XII. Recomendaciones	31
XIII. Referencias	32

I. Presentación

El Ramo 23 denominado Provisiones Salariales y Económicas, es un instrumento de política presupuestaria que se compone de transferencias aprobadas y asignadas a las entidades federativas y municipios destinados principalmente al fortalecimiento del desarrollo regional y municipal mediante programas y proyectos de infraestructura física y para la atención de necesidades específicas.

Para el caso de Fortalecimiento Financiero, éste tiene por objeto **“...apoyar a las entidades federativas en su fortalecimiento financiero, así como para impulsar la inversión en el presente ejercicio fiscal...”**, lo anterior de acuerdo a lo establecido en los convenios establecidos entre el Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro y la federación (SHCP-GEQ, 2016).

Durante el año 2017 el Plan Anual de Evaluaciones del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro consideró la realización de la evaluación de Fortalecimiento Financiero para lo cual diseñó los correspondientes Términos de Referencia para la Evaluación del Desempeño con base en Indicadores Estratégicos y de Gestión (EDIEG) (Unidad de Evaluación de Resultados, 2017).

La evaluación ha sido diseñada y aplicada con el objetivo de “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 Fortalecimiento Financiero”. De manera particular se valoraron cinco ámbitos: orientación a resultados, operación oportuna, cumplimiento de indicadores, presupuesto y aspectos susceptibles de mejora.

Los resultados de la evaluación para los recursos del Ramo 23 Fortalecimiento Financiero 2016 permiten corroborar que su aplicación fue orientada para mejorar las condiciones de infraestructura y equipamiento; el proceso de entrega y aplicación de los recursos del

subsidio¹ federal está debidamente normado, en este sentido, las evidencias documentales permiten corroborar que existe una alineación adecuada entre las responsabilidades de la federación y las del estado de manera clara y congruente.

A partir de los resultados de esta evaluación es posible identificar oportunidades para mejorar la administración y ejecución del recurso en el marco del enfoque de Gestión para Resultados. Dichas oportunidades se ubican, de manera general, en documentar de manera clara y oficial tanto las orientaciones estratégicas, el diagnóstico y el proceso de aplicación de los recursos; establecer mecanismos para el seguimiento y evaluación de los proyectos financiados.

¹ Asignaciones de recursos federales previstas en el Presupuesto de Egresos de la Federación que a través de las dependencias y entidades, se otorgan a los diferentes sectores de la sociedad, a las entidades federativas o municipios para fomentar el desarrollo de actividades sociales o económicas prioritarias de interés general (SHCP-GEQ, 2016).

II. Orientación para resultados

Pregunta 1: ¿El objetivo del Ramo 23 sujeto a evaluación corresponde al establecido en la normatividad?

Respuesta: Si

Valor asignado: 2

El subsidio federal denominado "Fortalecimiento Financiero" tiene como finalidad **"...apoyar a las entidades federativas en su fortalecimiento financiero, así como para impulsar la inversión en el presente ejercicio fiscal..."**. Dicho objetivo se encuentra establecido en los cinco convenios para el otorgamiento de subsidios con cargo a la asignación prevista en el renglón de otras Provisiones Económicas del Ramo General 23 en el Anexo 20 del Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2016, celebrados entre el Gobierno Federal y el Gobierno del Estado de Querétaro, representados por el Titular de la Unidad de Política y Control Presupuestario (UPCP) de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y el Secretario de Planeación y Finanzas del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro (SHCP-GEQ, 2016).

En la documentación entregada por la Dirección de Gasto Social (DGS) de la Secretaría de Planeación y Finanzas no se identificó información relativa al programa presupuestario estatal financiado con los recursos del subsidio federal evaluado, por lo que no fue posible verificar la congruencia entre el objetivo de propósito del programa y el establecido en los respectivos convenios que norman la aplicación del recurso en el estado de Querétaro.

Pregunta 2: ¿Cuál es el resultado esperado en la población objetivo/área de enfoque derivada de la aplicación del recurso sujeto a evaluación?

Respuesta: Descriptiva

Valor asignado: 1

La DGS respondió en el cuestionario para la evaluación el *"Contribuir al crecimiento de la actividad económica, la creación de empleos y fomentar el desarrollo de actividades sociales o económicas prioritarias de interés general."* Objetivo de política de desarrollo regional que se plantea como marco de referencia y Antecedente en los convenios (Dirección de Gasto Social.- SPyF, 2017).

De acuerdo con la finalidad u objetivo establecidos para el recurso en los cinco convenios el resultado esperado sería fortalecer financieramente a la entidad federativa, por lo que el presupuesto destinado para la inversión podría constituir el área de enfoque en la que se esperaría un resultado (una mejora) con la aplicación de los recursos federales.

Asimismo y conforme al destino de los recursos (proyectos de equipamiento e infraestructura) el resultado esperado podría establecerse como el mejoramiento del equipamiento e infraestructura, ya sea a nivel estatal, municipal o de localidad.

Como se especificó en la respuesta de la pregunta 1, en las evidencias entregadas por la DGS no se identificó el programa presupuestario estatal con fuente de financiamiento del subsidio federal evaluado, razón por la que no se pudo valorar la congruencia del objetivo del mismo con la normatividad establecida para el recurso.

Pregunta 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?

Respuesta: Descriptiva

Valor asignado: 2

La Dirección de Gasto Social (DGS) de la Secretaría de Planeación y Finanzas establece como objetivos de alineación con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) (Gobierno de la República, 2017):

Objetivo 3.1 Desarrollar el potencial humano de los mexicanos con educación de calidad.

Objetivo 3.4 Promover el deporte de manera incluyente para fomentar una cultura de salud.

Objetivo 4.9 Contar con una infraestructura de transporte que se refleje en menores costos para realizar la actividad económica.

Respecto de la alineación del recurso evaluado con el Plan Estatal de Desarrollo (PED) (Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro, 2017) se estableció:

Objetivo Eje III.- Impulsar la conectividad y competitividad entre las regiones desarrollando la infraestructura y el equipamiento que incida en la mejora de las condiciones de vida de los Queretanos.

Los objetivos de alineación planteados para el PND, si bien se financiaron proyectos de equipamiento de instalaciones para la prestación de servicios salud y educación no pareciera que exista correspondencia directa con los objetivos 3.1 y 3.4 al ser éstos demasiado amplios o generales.

En el caso del objetivo 4.9 si se observa relación con el destino de los recursos en proyectos de ampliación y/o modernización de carreteras y caminos, pero no se explicita para el resto de los destinos del subsidio.

La alineación con el PED la propuesta por DGS a nivel de objetivo de gobierno, constituye un nivel superior y demasiado genérico por lo que la alineación que debería establecerse es a nivel de estrategia, e incluso línea de acción.

Pregunta 4: ¿Cuál es la población objetivo o el área de enfoque que se debe atender con el recurso del Ramo 23 sujeto a evaluación? La respuesta debe incluir la cuantificación de la misma.

Respuesta: Descriptiva

Valor asignado: 1

En este caso la DGS o responsable de la administración del recurso evaluado en la entidad hace referencia al objetivo o finalidad del recurso establecido en la normatividad "Apoyar a las entidades federativas en su fortalecimiento financiero, así como para impulsar la inversión". No obstante, se omite la definición de la población objetivo o área de enfoque que se desprendería del objetivo antes descrito.

En las evidencias documentales recibidas para la evaluación no se dispone de una definición y cuantificación del área de enfoque definida a partir de lo establecido en la normatividad del recurso evaluado.

Como se mencionó en la respuesta a la pregunta 2, con base en la finalidad u objetivo establecido para el recurso de "Fortalecimiento Financiero" el área de enfoque podría definirse como el presupuesto destinado para la inversión en el Estado.



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

Respuesta: No

Valor asignado: 0

Las evidencias para la evaluación entregadas por DGS carecen de algún documento que incluya un diagnóstico de la problemática que se atiende con los bienes o servicios entregados financiados con los subsidios federales destinados a "Fortalecimiento Financiero".

III. Operación oportuna del recurso del ramo 23 sujeto a evaluación

Pregunta 6: ¿Cuáles bienes y servicios públicos se entregan aplicando el recurso del Ramo 23 sujeto a evaluación?

Respuesta: Descriptiva

Valor asignado: 2

38 Proyectos de equipamiento e infraestructura descritos en los anexos de los convenios, así como en reporte de gestión de proyectos del Sistema de Formato Único (SFU) (SHCP, Informes sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública, 2017) agrupados en las siguientes categorías:

- I. Construcción de equipamiento (Mercado municipal, Instalaciones deportivas - Canchas de futbol, módulo en unidad deportiva- instalaciones educativas). (6)
- II. Rehabilitación, conservación, pavimentación y urbanización de calles. (23)
- III. Ampliación y rehabilitación de caminos y carreteras. (9)

Los cuales aportan beneficios de cobertura estatal (8) y los restantes (30) incrementan la infraestructura y equipamiento de localidades en 12 de los 18 municipios de la entidad.

Los bienes entregados corresponden con el objetivo establecido en los convenios que establecen que los subsidios de "Fortalecimiento Financiero" tienen como finalidad "...fortalecer la inversión en el presente ejercicio fiscal...".

No obstante que en la documentación entregada por la DGS no se encuentra un diagnóstico que describa la problemática que se atiende con los recursos evaluados en los Antecedentes de los convenios se hace referencia a que "La política de desarrollo regional tiene como propósito 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..." por lo que en términos generales se puede considerar que los bienes entregados son congruentes con dicha política pública.

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

Respuesta: Si

Valor asignado:

El proceso que describe el flujo general de los recursos financieros y la producción de bienes que se entregan con recursos de Fortalecimiento Financiero 2016 inicia con la aprobación de los mismos en el Presupuesto de Egresos de la Federación 2016.

Con base en los cinco convenios para el otorgamiento de subsidios con cargo al programa de Fortalecimiento Financiero que celebran por una parte, el Gobierno Federal, por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y por la otra, el Estado Libre y Soberano de Querétaro; la Normatividad para la Administración y Ejercicio del Presupuesto Autorizado para Obras y Acciones emitido el 31 de enero de 2014 (Secretaría de Planeación y Finanzas, 2014) y el Manual de Procedimientos de la Dirección de Obra Pública y Gasto Social (Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro, 2014), es posible identificar, de manera general, el proceso que describe la entrega y aplicación del recurso evaluado.

De acuerdo a las evidencias documentales señaladas, en dicho flujo están involucradas tres instancias: la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) a través de la Unidad de Política y Control Presupuestario (UPCP); la Secretaría de Planeación y Finanzas (SPF) a través de la Dirección de Obra Pública y Gasto Social (DOPGS) y los Entes Ejecutores -los cuales son órganos que pueden pertenecer, dependiendo del recurso o destino que se trate, a cualquier orden de gobierno-. Para el caso de Fortalecimiento Financiero 2016 las instancias ejecutoras de los recursos fueron la Comisión Estatal de Infraestructura, la Secretaría de Desarrollo Urbano y Obras Públicas, entidad y dependencia del Poder Ejecutivo respectivamente; así como los municipios de: Arroyo Seco, Corregidora, Ezequiel

Montes, Jalpan de Serra, El Marqués, Pedro Escobedo, Peñamiller, Pinal de Amoles, Querétaro, San Joaquín, San Juan del Río, Tolimán.

El flujo inicia a partir de la publicación en el PEF del año fiscal correspondiente que es el instrumento a través del cual se da a conocer a las entidades federativas los montos aprobados para el Ramo 23.

Paralelamente la Secretaría de Planeación y Finanzas del Poder Ejecutivo de Querétaro realiza el procedimiento de aprobación del recurso destinado a inversiones, entre el que se encuentra el correspondiente a Fortalecimiento Financiero; así como cada ejecutor elabora su programa anual de obra.

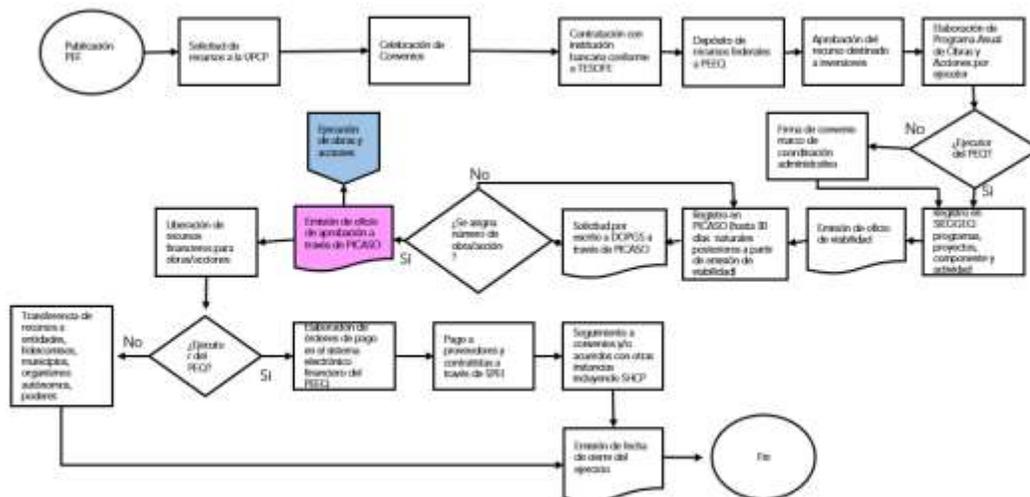
Los ejecutores del sector central del Poder Ejecutivo realizan el registro en el Sistema de Información Estratégica y de Gestión del Gobierno del Estado de Querétaro (SIEGGEQ) y en el Programa Integral de Control, Aprobación y Seguimiento de Obra (PICASO) la DOPGS, valora la disponibilidad del recurso para el proyecto solicitado y, en caso de proceder, lo aprueba. A partir de esta actividad el ente ejecutor inicia su proceso de licitación de obras y coordina en su totalidad la ejecución de las mismas.

En el caso de que los ejecutores no pertenezcan al sector central del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro la Normatividad establece (Artículo 8) que en este caso los municipios que pretendan ejercer recursos, deberán suscribir, previamente con el Poder Ejecutivo del Estado, un "Convenio Marco de Coordinación Administrativa de Ejecución en Materia de Obra Pública y/o Acciones".

Cabe señalar que no se dispuso de evidencia documental relativa a dichos convenios, así como a los manuales de organización y/o procedimientos de cada ente ejecutor involucrado.

La consulta de la normatividad permitió elaborar el siguiente Diagrama de Flujo que permite describir clara y ordenadamente el proceso de entrega y aplicación del recurso, tal como se muestra a continuación:

Diagrama de flujo de entrega y aplicación subsidios de Ramo 23, 2016



Fuente: Unidad de Evaluación de Resultados, elaboración propia con base en Lineamientos de operación del Fondo para la Accesibilidad en el Transporte Público para las Personas con Discapacidad; el Convenio para el otorgamiento de subsidios con cargo al Fondo para la Accesibilidad en el Transporte Público para las Personas con Discapacidad que celebran por una parte, el Gobierno Federal, por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y por la otra, el Estado Libre y Soberano de Querétaro, el 28 de junio de 2016; la Normatividad para la Administración y Ejercicio del Presupuesto Autorizado para Obras y Acciones emitido el 31 de enero de 2014, y el Manual de Procedimientos de la Dirección de Obra Pública y Gasto Social, publicado el 2 de enero de 2014. Julio, 2017.

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

Respuesta: No aplica

Valor Asignado: 0

La DGS respondió "No aplica: El recurso no es transferido a la instancia ejecutora, es pagado conforme a la generación de órdenes de pago presentadas ante la Dirección de Gasto Social. No existe obligación de transferir a los entes ejecutores en la normatividad, puesto que el responsable del convenio es GEO, por lo que los pagos se generan contra cada comprobación de gasto."

En el documento de Normatividad de la DGS en su Artículo 24 se establece que "La Secretaría realizará el pago a proveedores y/o contratistas según sea el caso, a través del Sistema de Pagos Electrónicos Interbancarios (SPEI) o mediante cheque.

Asimismo, la Secretaría, podrá realizar la transferencia de recursos a las Ejecutoras que no pertenezcan al Sector Central del Poder Ejecutivo, a través del Sistema de Pagos Electrónicos Interbancarios (SPEI) o mediante cheque..."

IV. Seguimiento y Evaluación de Resultados

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

Respuesta: No

Valor asignado: 0

La respuesta de la DGS es que dicha pregunta no aplica al recurso evaluado, sin embargo, derivado de que no se dispone de un programa estatal cuya fuente de financiamiento en 2016 haya correspondido a los recursos procedentes del Ramo 23 "Fortalecimiento Financiero" no se tiene una MIR que dé cuenta de sus alcances en los ámbitos estratégicos y de gestión.

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

Respuesta: No

Valor asignado: 0

No se dispuso de evidencia documental que sustente la existencia de una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) asociada al ejercicio y aplicación de los recursos ministrados al Estado de Querétaro procedentes del Ramo 23 Fortalecimiento Financiero 2016.

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

Respuesta: No

Valor asignado: 0

No se dispuso de evidencia documental que sustente la existencia de una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) asociada al ejercicio y aplicación de los recursos ministrados al Estado de Querétaro procedentes del Ramo 23 Fortalecimiento Financiero 2016.

Pregunta 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

Valor asignado: 0

No se dispuso de evidencia documental que sustente la existencia de una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) asociada al ejercicio y aplicación de los recursos ministrados al Estado de Querétaro procedentes del Ramo 23 Fortalecimiento Financiero 2016.

V. Presupuesto

Pregunta 13: ¿Existe información financiera que describa el comportamiento histórico del recurso del Ramo 23 sujeto a evaluación para el periodo 2013-2016 de acuerdo a lo "Autorizado", "Modificado", "Devengado" y "Ejercido"?

Respuesta: Sí

Valor asignado: 2

La información financiera del recurso evaluado solo está disponible para 2016 ya que fue el primer año en que este subsidio se entregó al estado de Querétaro. La información correspondiente al ejercicio fiscal se muestra en la siguiente tabla:

Ejercicio fiscal analizado	Autorizado	Modificado	Devengado	Ejercido
2016	788,857,680.51	780,312,263.00	185,133,851.00	185,133,851.00

Fuente: Dirección de Gasto Social de la Secretaría de Planeación y Finanzas.

Para el presupuesto modificado se observa una reducción respecto del autorizado de aproximadamente ocho millones. A la fecha de corte se habían aplicado alrededor de 185 millones (primer trimestre de 2017).

Pregunta 14: ¿Cuál es el porcentaje del presupuesto “Devengado” y “Ejercido” vs. “Modificado”?

Respuesta:

Valoración:

$$\text{Porcentaje de Presupuesto Devengado} = \frac{\$185'133,851.28}{\$780'312,262.66} * 100 = 23.7$$

Aplicando los valores obtenidos del reporte del Sistema de Formato Único entregado por la DGS se tiene un 23.7% de avance financiero respecto del presupuesto modificado (SHCP, 2017). En las evidencias entregadas no se tuvo acceso al calendario de ejecución del recurso por lo que no es posible valorar la oportunidad en términos de la aplicación del recurso.

Pregunta 15: ¿Cuál es la relación costo-efectividad del Recurso del Ramo 23 sujeto a evaluación?

Respuesta: Descriptiva

Valor asignado: 0

El valor para el costo-efectividad del recurso del Ramo 23 Fortalecimiento Financiero 2016, no es posible calcularlo debido a que las variables correspondientes a la población/área de enfoque "objetivo" y "atendida", no se definen y cuantifican en algún documento tal como se expresó en la Sección 1: Orientación a Resultados.

VI. Seguimiento de Recomendaciones de Evaluaciones Realizadas

Pregunta 16: ¿Se realizó una evaluación para el Recurso del Ramo 23 para el año 2014?

Respuesta: No aplica

Valor asignado: 0

Al ser 2016 el primer año fiscal en el que el estado de Querétaro recibió subsidios procedentes de Ramo 23 Fortalecimiento Financiero, no existe alguna evaluación del desempeño para dicho recurso.

Pregunta 17: ¿Se elaboró el programa de aspectos susceptibles de mejora correspondiente?

Respuesta: No aplica

Valor asignado: 0

Por las razones expuestas en la respuesta anterior, no se cuenta con un programa de aspectos susceptibles de mejora derivado de las recomendaciones de una evaluación previa.

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

Respuesta: No aplica

Valor asignado: 0

Como ya se ha establecido antes no existe evaluación previa de Ramo 23 Fortalecimiento Financiero, así como de un programa de ASM.

VII. Hallazgos

Orientación a resultados

1. El objetivo o finalidad del subsidio Ramo 23 Fortalecimiento Financiero se establece en los convenios para el otorgamiento de dicho recurso federal como: "...apoyar a las entidades federativas en su fortalecimiento financiero, así como para impulsar la inversión en el presente ejercicio fiscal...".
2. Este recurso federal durante el ejercicio fiscal de 2016 constituyó una fuente de financiamiento de 38 proyectos de inversión para los cuales no se logró identificar el programa o programas a los que están asociados.
3. El resultado esperado en la población objetivo /área de enfoque se ha establecido por la instancia administradora de los recursos en la entidad como el "Contribuir al crecimiento de la actividad económica, la creación de empleos y fomentar el desarrollo de actividades sociales o económicas prioritarias de interés general." a partir de los antecedentes incluidos en los convenios firmados con la federación.
4. La alineación definida en el cuestionario de la evaluación por la Dirección de Gasto Social para el subsidio evaluado para el PND 2013-2018 corresponde a tres objetivos (3.1, 3.4 y 4.9) derivados de metas nacionales. En el caso del Plan Estatal de Desarrollo Querétaro 2016-2021 la alineación se presenta a nivel de objetivo de gobierno.
5. El estado no dispone de un documento oficial que incluya un diagnóstico en el que se plantee la problemática que se atiende y se defina con precisión el área de enfoque (incluida su cuantificación) beneficiaria de los recursos del subsidio de Fortalecimiento Financiero de manera que se puedan definir los objetivos y alcances esperados de la aplicación de los recursos durante el ejercicio fiscal 2016.

Operación oportuna del recurso del ramo 23 sujeto a evaluación

1. Durante el ejercicio 2016 se financiaron 38 proyectos de equipamiento e infraestructura de los cuales ocho aportan beneficios de cobertura estatal en tanto que los restantes contribuyen a incrementar la prestación de servicios y conectividad de localidades en 12 de los 18 municipios de la entidad.
2. Se dispuso de información que permitió elaborar un diagrama de flujo del proceso oficial de los recursos de la evaluación a nivel del ente administrador (DGS), sin embargo, la ausencia de documentos de los ejecutores no permitieron incluir en el esquema los procesos de producción de los bienes y/o servicios generados.
3. La oportunidad en la transferencia de los recursos a los ejecutores no pudo ser corroborada ya que la DGS como unidad administradora de los recursos realiza el pago directamente a los ejecutores del gasto contra comprobación a través del Sistema de Pagos Electrónicos Interbancarios (SPEI) o mediante cheque. Lo anterior, se pudo corroborar en la Normatividad para la administración y ejercicio del presupuesto autorizado para obras y acciones emitido por la Secretaría de Planeación y Finanzas.

Seguimiento y evaluación de resultados

1. Para el Ramo 23 Fortalecimiento Financiero 2016, no se identificó evidencia documental que permita verificar que existe una Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) asociada al subsidio federal o a algún programa financiado con dichos recursos. Vinculado a esta situación tampoco fue posible identificar, basado en la MIR, indicadores estratégicos y de gestión, metas, cumplimiento de las mismas, fichas técnicas y bitácoras de cálculo.

Presupuesto

1. Derivado que es 2016 el primer ejercicio fiscal que la entidad recibe recursos de Ramo 23 Fortalecimiento Financiero, solo se cuenta con información financiera 2016. Considerando esta información se observa una reducción del presupuesto modificado respecto del autorizado de aproximadamente ocho millones de pesos. Al primer trimestre de 2017 se habían ejercido alrededor de 185 millones de pesos de los 780.3 millones asignados.
2. El porcentaje de presupuesto devengado de Ramo 23 Fortalecimiento Financiero era al primer trimestre de 2017 de 23.7. Al no disponerse de documentación relativa al calendario de ejecución de los proyectos no fue posible valorar la oportunidad en términos del avance físico y financiero.
3. Debido a que no se tiene identificada la población o el área de enfoque para el subsidio federal Fortalecimiento Financiero no fue posible calcular la relación costo-efectividad.

Seguimiento de recomendaciones de las evaluaciones realizadas

1. En razón de que es 2016 el primer ejercicio fiscal que la entidad recibe subsidios de Fortalecimiento Financiero, no se dispone de evaluaciones previas y en consecuencia tampoco se cuenta con un programa de aspectos susceptibles de mejora.

VIII. Conclusiones

1. La normatividad del recurso evaluado tiene claramente definido el objetivo que se persigue con la aplicación de los recursos y es totalmente congruente con el destino de los mismos en la entidad federativa, sin embargo, no se pudo verificar su correspondencia con los objetivos de los programas estatales y/o municipales para los que constituye una fuente de financiamiento.
2. Es necesario clarificar dentro del marco de la planeación estatal el resultado esperado de la aplicación de los recursos de Fortalecimiento Financiero, así como su relación y complementariedad con otras fuentes de financiamiento ya sean federales o estatales.
3. La alineación de objetivos propuesta para el recurso evaluado con el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 y con el Plan Estatal Querétaro 2016-2021 requiere ser planteada en términos de estrategias y/o líneas de acción de manera que se pueda establecer una conexión más directa y específica con la finalidad definida para el subsidio federal en el estado y eventualmente con los resultados esperados.
4. La diversidad de destinos del recurso plantea todo un reto para generar un diagnóstico de las situaciones o problemas que se busca resolver o atender para los diversos ámbitos geográficos del Estado de Querétaro.
5. El destino de los recursos de Fortalecimiento Financiero 2016 se orientaron a la ejecución de 38 Proyectos de equipamiento e infraestructura que incluyeron: construcción de equipamiento (Mercado municipal, Instalaciones deportivas - Canchas de futbol, módulo en unidad deportiva- instalaciones educativas); rehabilitación, conservación, pavimentación y urbanización de calles; y ampliación y rehabilitación de caminos y carreteras.

6. Se dispone de un marco normativo para la administración de los subsidios federales de Fortalecimiento Financiero en el Estado, no obstante con las evidencias documentales disponibles, no fue posible verificar los procesos de ejecución de los proyectos financiados que permitan identificar áreas de oportunidad para optimizar los procesos de gestión.
7. Aunque la normatividad para la administración de los recursos destinados a proyectos en la entidad establece que es la Dirección de Gasto Social la encargada de realizar los pagos a proveedores y/o contratistas y que en su caso "...podrá realizar la transferencia de recursos a las Ejecutoras que no pertenezcan al Sector Central del Poder Ejecutivo..." no se dispuso de evidencias que permitan verificar que las transferencias o en su caso los pagos con recursos de Ramo 23 Fortalecimiento Financiero fueron realizados en tiempo y forma.
8. Las evidencias documentales aportadas por la DGS no permiten establecer la asociación de los subsidios federales de Ramo 23 Fortalecimiento Financiero como una fuente de financiamiento de algún programa presupuestario estatal por lo que no se logró identificar una Matriz de Indicadores para Resultados que contenga indicadores (con metas establecidas, fichas técnicas, así como de bitácora de cálculo) que permitan valorar los resultados alcanzados con la aplicación de los recursos, así como de los procesos de gestión necesarios para la producción de los bienes y/o servicios entregados.
9. La información financiera 2016 del presupuesto muestra una disminución aproximadamente ocho millones del monto de recursos modificado respecto del autorizado. Al concluir el primer trimestre de 2017 se habían devengado y ejercido 185.13 millones de pesos de los 780.3 asignados a la entidad. Asimismo, el porcentaje de presupuesto devengado al primer trimestre de 2017 era de 23.7%, sin embargo, al no contar con información relativa al calendario de ejecución del recurso no es posible valorar la oportunidad en términos de la aplicación del recurso.

10. La relación costo-efectividad de los recursos de “Fortalecimiento Financiero 2016” no se pudo calcular debido a que no se tiene definida y cuantificada la población o área de enfoque “objetivo” y “atendida” para este subsidio federal.

11. Por ser 2016 el primer año que la entidad recibe recursos de “Fortalecimiento Financiero” no se dispone de alguna evaluación de resultados para el subsidio federal, razón por la que tampoco se dispone de un programa de aspectos susceptibles de mejora derivado de recomendaciones de evaluación.

X. Análisis FODA

Fortalezas

1. El objetivo del subsidio posibilita una amplia gama de destinos de inversión de los recursos de Ramo 23 Fortalecimiento Financiero que permiten al estado contar con recursos adicionales para ser orientados a las prioridades de establecidas en la política de desarrollo del Poder Ejecutivo.
2. El destino de los recursos en el estado de Querétaro (proyectos de infraestructura y equipamiento) está directamente vinculado a los objetivos planteados en los antecedentes de convenios establecidos con la federación para el otorgamiento de subsidios de ramo 23 Fortalecimiento Financiero 2016.

Debilidades

1. Con base en las evidencias documentales provistas por la DGS no se visualiza un documento que muestre una definición programática para el subsidio, que incluya una vinculación a los objetivos del desarrollo estatal y que esté orientada a resultados.
2. Indefinición de objetivos, indicadores y metas que permitan medir los procesos de gestión del ejercicio de los recursos, así como del proceso de producción de los bienes y servicios financiados y de los resultados obtenidos derivados de la aplicación de los recursos.
3. Carencia de evidencias documentales que permitan valorar la oportunidad en cuanto al ejercicio de los recursos, y el cumplimiento de los avances físicos y financieros establecidos en los convenios con la federación.

4. Los documentos proporcionados fueron insuficientes para construir el proceso de la cadena de valor público del recurso evaluado, particularmente en lo correspondiente a los entes ejecutores (SDUOP, CEI y municipios).
5. Inexistencia de mecanismos o instrumentos para recabar información de entes ejecutores que no pertenecen al sector central del Poder Ejecutivo que permita conocer los resultados obtenidos de la aplicación del subsidio federal "Fortalecimiento Financiero 2016".

Oportunidades

1. Los recursos de Ramo 23 Fortalecimiento Financiero permiten potenciar la inversión en la entidad y sus municipios para fomentar el desarrollo regional que permita la generación de empleo y mejora en las condiciones de vida de los queretanos.

Amenazas

1. El no generar información que permita evaluar el subsidio federal con criterios de eficacia, eficiencia, calidad y economía constituye una limitante para gestionar recursos adicionales así como para cumplir con la normatividad establecida para el ejercicio de los recursos públicos en materia de transparencia y rendición de cuentas.

XII. Recomendaciones

1. Elaborar un documento con base programática para el subsidio federal que permita identificar la población o área de enfoque que se atenderá, los objetivos del recurso en el estado vinculado a las estrategias y líneas de acción del Plan Estatal de Desarrollo, y en su caso, con programas sectoriales o presupuestarios específicos.
2. Definir indicadores estratégicos o de gestión dentro de una MIR ya sea específica para el subsidio o de manera complementaria en las MIR de los programas para los que constituya una fuente de financiamiento.
3. Implementar instrumentos y mecanismos que contribuyan al reporte de cada ejecutor de los recursos de Fortalecimiento Financiero sobre los resultados obtenidos de su aplicación, así como de la oportunidad en el ejercicio de los recursos y en la entrega de los bienes o servicios a la población o área de enfoque.
4. Implementar un mecanismo oficial para hacer del conocimiento de los entes ejecutores las fechas de reporte, compromisos contraídos conforme a los convenios establecidos con la federación, así como de las obligaciones a las que están sujetos en términos de transparencia y rendición de cuentas.
5. Elaborar un programa de aspectos susceptibles de mejora al cual se le dé puntual seguimiento, que sea coordinado por la dependencia administradora de los recursos del subsidio federal y en el que se involucre de manera activa y comprometida a los entes ejecutores.

XIII. Referencias

Dirección de Gasto Social.- SPyF. (2017). Cuestionario para la evaluación del desempeño con base en indicadores estratégicos y de gestión, 2016 para los recursos federales del Ramo 23 Provisiones Salariales y Económicas.

Gobierno de la República. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*. Obtenido de <http://pnd.gob.mx/>

Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro. (30 de mayo de 2014). Manual de Procedimientos de la Dirección de Obra Pública y Gasto Social. Santiago de Querétaro, Querétaro.

Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro. (2017). Obtenido de http://www.queretaro.gob.mx/BS_ped16-21/

Secretaría de Planeación y Finanzas. (31 de Enero de 2014). Normatividad para la Administración y Ejercicio del Presupuesto Autorizado para Obras y Acciones. Santiago de Querétaro, Querétaro.

SHCP. (31 de Marzo de 2017). Informes sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública. *Gestión de Proyectos. Primer Trimestre 2017*. México.

SHCP-GEO. (julio-diciembre de 2016). Convenios para el otorgamiento de subsidios que celebran el Gobierno Federal y el Gobierno del Estado de Querétaro. México.

Unidad de Evaluación de Resultados. (5 de Enero de 2017). *Términos de Referencia para la Evaluación del Desempeño con base en Indicadores Estratégicos y de Gestión para el año 2016. Ramo 23 Provisiones Salariales y*. Querétaro, Querétaro, México.