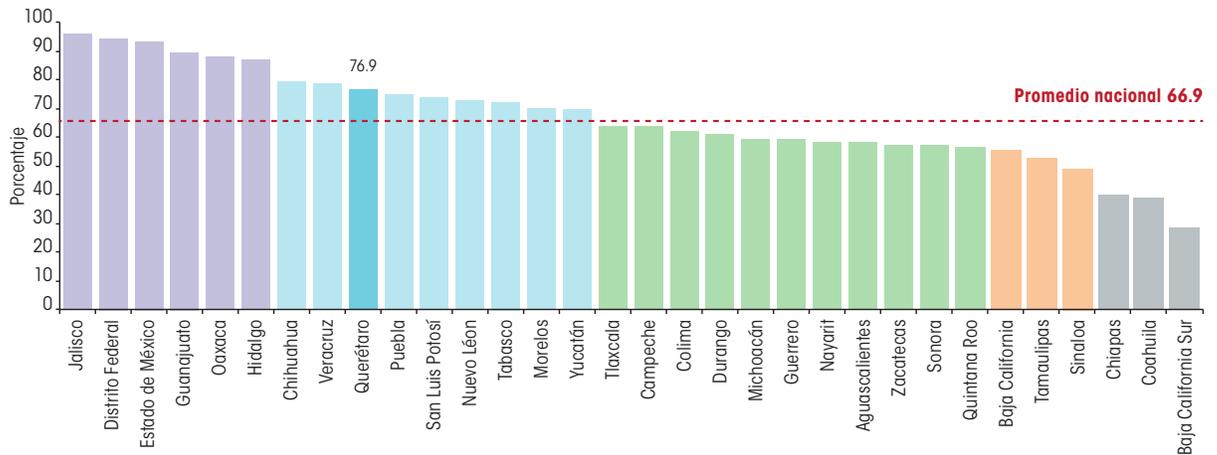


QUERÉTARO POSICIÓN



I. RESULTADOS GENERALES

Gráfica 1. Índice de monitoreo y evaluación en las entidades federativas 2015. Querétaro

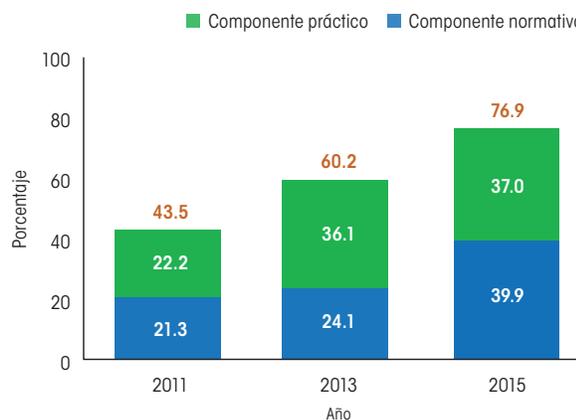


En la gráfica 1 se muestra que Querétaro se ubicó en el grupo de entidades con avance medio-alto en el Índice de monitoreo y evaluación. A cuatro años de la realización del primer ejercicio de Diagnóstico, pasó del grupo de entidades con avance medio-bajo en 2011 al grupo de entidades con avance medio-alto en la regulación e implementación de elementos que fortalecen el proceso de monitoreo y evaluación de la política y programas de desarrollo social desde 2013.

En 2011 Querétaro se colocó en la posición 18 con un Índice global de 43.5 por ciento; en 2013, en la posición 9 con 60.2 por ciento, y en 2015, en la misma posición con 76.9 por ciento, es decir, 10.0 puntos porcentuales por encima del promedio nacional.

En la gráfica 2 se observa que de 2011 a 2015 Querétaro registró un aumento en el Índice global de 33.3 puntos porcentuales.

Gráfica 2. Índice de monitoreo y evaluación. Querétaro, 2011-2015



En el periodo 2013-2015 se observó un incremento en ambos componentes. El normativo aumentó 15.7 puntos porcentuales debido a la emisión de documentos que contienen criterios para reglas de operación, difusión de información de programas y realización de evaluaciones. El práctico aumentó 0.9 puntos porcentuales por la mayor cantidad de información identificada en indicadores de resultados y de gestión, así como por más elementos en el padrón de beneficiarios.

En el periodo 2011-2013 se presentó un aumento de 16.7 puntos porcentuales en el Índice global: 2.8 en el componente normativo y 13.9 en el práctico. En el normativo, este cambio ocurrió principalmente por contar con más información en lo relativo a elementos de evaluación, y en el componente práctico, por más información en los padrones de beneficiarios.

En 2011 Querétaro mostró un menor avance en el componente normativo: 21.3 por ciento, en contraste con 22.2 del práctico. Esto representó un reto para la entidad en cuanto al fortalecimiento de los instrumentos que regulan las prácticas de monitoreo y evaluación.

II. COMPONENTE NORMATIVO



RESULTADOS RELEVANTES DE 2015

- El 27 de marzo se publicó la Ley de Desarrollo Social del Estado de Querétaro que norma todo el proceso y los instrumentos para la elaboración de la política y programas de desarrollo social. En esta se definió el diseño y la información que deben incluir las reglas de operación: población objetivo, institución responsable de operar el programa, criterios de elegibilidad, forma de entregar los apoyos otorgados e indicadores para el monitoreo y la evaluación.
- Asimismo, en esta Ley se integraron los criterios para difundir la información de los programas de desarrollo social: población objetivo, institución responsable de operar el programa y presupuesto asignado, entre otros. De esta manera, se amplió la normativa ya existente en cuanto a la evaluación y el monitoreo de la política y programas de desarrollo social al determinar que el objetivo de la evaluación es mejorar la política y programas de desarrollo social, que la evaluación y el monitoreo se utilizan para la toma de decisiones presupuestales, y que deben publicarse las evaluaciones e indicadores de la política y programas de desarrollo social.
- En julio de 2014 se emitieron los Lineamientos para la integración, operación, actualización y publicación del Padrón de Beneficiarios de los Programas Sociales del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro, los cuales indican que el padrón de beneficiarios deberá contener la siguiente información: perfil del beneficiario, domicilio geográfico del mismo, programa del cual recibe el apoyo y clave de identificación que no cambie en el tiempo.
- En junio de 2013 se reformó el Decreto por el que se establece y constituye el Órgano Desconcentrado de la Administración Pública del Estado de Querétaro denominado: Unidad de Evaluación de Resultados, con el que se reguló el área responsable de la



evaluación de la política o programas de desarrollo social y sus elementos, es decir, sus objetivos, los mecanismos de vinculación para colaborar con otras áreas con atribuciones de monitoreo y evaluación, y la desagregación del plano de acción para evaluar la política implementadas en el ámbito municipal y regional.

- Se modificaron los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Públicos del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro en 2013, lo que permitió complementar la normativa ya existente en materia de monitoreo y evaluación para dar seguimiento a los resultados de las evaluaciones de la política o programas de desarrollo social. Asimismo, los Lineamientos de Evaluación del estado de Querétaro establecieron aspectos de la política o programas evaluados que la instancia se compromete a mejorar como resultado de la evaluación, las acciones para dicho mejoramiento, datos de los responsables de las acciones identificadas y el plazo de realización. Sin embargo, aún no se aclaran los mecanismos de coordinación para atender los aspectos establecidos cuando involucran a más de una dependencia o entidad.

VARIACIÓN, 2011-2015

En la gráfica 3 se observa que entre 2011 y 2015 Querétaro avanzó debido a la emisión de la Ley de Desarrollo Social y de normativa para regular el padrón de beneficiarios, las reglas de operación, la difusión de los programas, el monitoreo y la evaluación, las publicaciones de las evaluaciones, el seguimiento a los resultados de las evaluaciones y los elementos del área responsable. No obstante, en la entidad aún prevalecen retos respecto de la definición de criterios para la creación de programas y el establecimiento de indicadores de gestión y de resultados.

Gráfica 3. Cambios en el componente normativo. Querétaro, 2011-2015



- ✓ **Ley de Desarrollo Social o equivalente:** si bien en 2011 y 2013 se consideró la Ley del Sistema de Asistencia Social para este propósito, esta solo especificaba a qué tipo de población debía favorecer de manera prioritaria la política de desarrollo social y la obligatoriedad de realizar evaluaciones. En 2015 se promulgó la Ley de Desarrollo Social del estado de Querétaro, la cual regula los procesos y las características que deben incluir la política y programas de desarrollo social.
- ✓ **Padrón de Beneficiarios:** en 2011 y 2013 se mencionaba en la normativa la integración de un padrón de beneficiarios para los programas de desarrollo social, pero no se describían los criterios para su diseño. No obstante, en 2015 se publicaron los Lineamientos para la integración, operación, actualización y publicación del Padrón de Beneficiarios de los Programas Sociales del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro.
- ✓ **Reglas de Operación (ROP):** en los ejercicios de Diagnóstico previos, la normativa mencionaba la integración de reglas de operación para los programas de desarrollo social, pero no se indicaban los criterios para su diseño. En el año 2015 la Ley de Desarrollo Social normó criterios para las reglas de operación de dichos programas, como son: establecer la población objetivo, la institución responsable del programa, los criterios de elegibilidad, la forma de entrega de los apoyos y los indicadores para medir el desempeño del programa.
- ✓ **Difusión de información de programas:** en 2011 y 2013 en la Ley de Acceso a la Información Gubernamental del Estado de Querétaro se estableció que los programas de desarrollo social debían difundirse. En 2015 la Ley de Desarrollo Social complementó la normativa existente y reguló otros elementos de la información de los programas a difundir: población objetivo y presupuesto asignado al programa, entre otros.
- ✓ **Evaluación y monitoreo de la política y programas:** en 2011 se consideró el Decreto por el que se establece y constituye el Órgano Desconcentrado de la Administración Pública del Estado de Querétaro denominado: Unidad de Evaluación de Resultados. En 2013 se complementó la normativa de monitoreo y evaluación con los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Públicos del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro. En 2015 el establecimiento de la Ley de Desarrollo Social reforzó el marco normativo de evaluación y monitoreo, ya que estableció que la evaluación y el monitoreo se usarían para la toma de decisiones presupuestales, así como la existencia de un área responsable de realizar/coordinar la evaluación en el estado y de indicadores de la política y programas de desarrollo social.
- ✓ **Publicación de las evaluaciones:** si bien en 2011 no se encontró normativa referente a la publicación de las evaluaciones, en 2013 se consideraron los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Públicos del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro, en los cuales se mencionaba la publicación de las evaluaciones pero no los criterios que debían incluir. En 2015 el Decreto por el que se establece y constituye el Órgano Desconcentrado de la Administración Pública del Estado de Querétaro denominado: Unidad de Evaluación de Resultados, reformado en junio de 2013, reguló los criterios que debían incluir las evaluaciones publicadas.



- ✓ **Seguimiento a los resultados de las evaluaciones:** en 2011 y 2013 se consideró el Decreto de creación de la Unidad de Evaluación de Resultados que regula la información que deben contener los documentos que dan seguimiento a los resultados de las evaluaciones. En 2015 se tuvieron en cuenta los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Públicos del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro, después de su modificación en 2013, con lo cual se complementó la normativa de seguimiento a los resultados de las evaluaciones.
- ✓ **Elementos del área responsable de la evaluación:** en los tres ejercicios de Diagnóstico (2011, 2013 y 2015) se consideró la reforma al Decreto por el que se establece y constituye el Órgano Desconcentrado de la Administración Pública del Estado de Querétaro denominado: Unidad de Evaluación de Resultados, con la que se especifican los elementos que se le atribuyen al área responsable de evaluar la política o programas de desarrollo social.

III. COMPONENTE PRÁCTICO



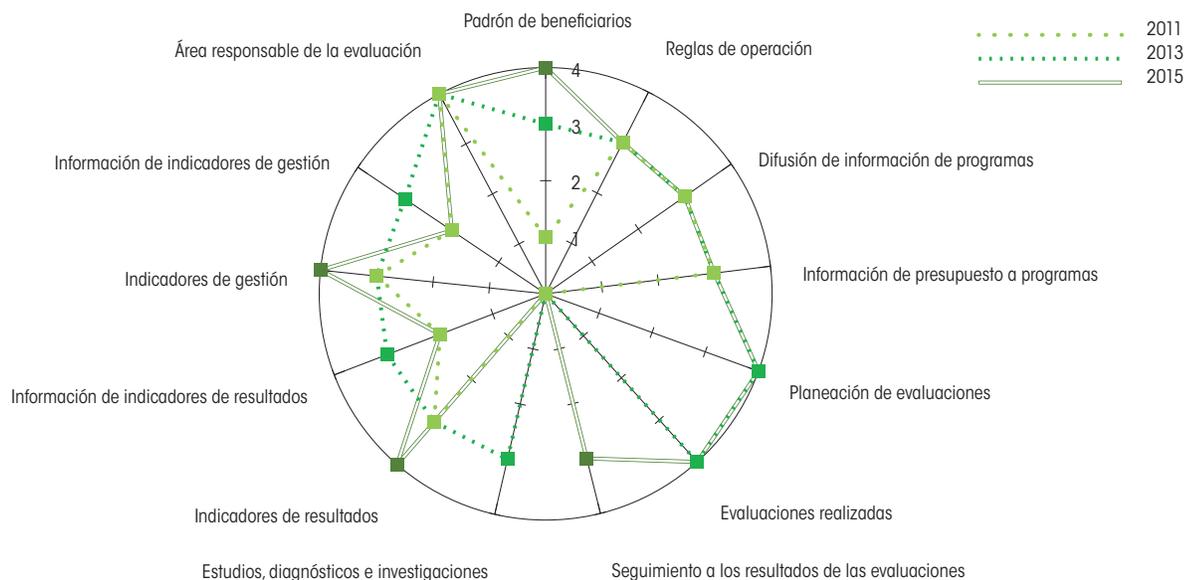
RESULTADOS RELEVANTES DE 2015

- Se identificó para este ejercicio de Diagnóstico un padrón único de beneficiarios, el cual cuenta con datos del área responsable de integrar el padrón, perfil del beneficiario, domicilio geográfico del mismo, programa del cual recibe el apoyo y tipo de ayuda que recibe.
- Asimismo, en el ejercicio 2015 se dio seguimiento a los resultados de las evaluaciones, en los cuales se indican los aspectos de la política o programas evaluados que la instancia se compromete a mejorar, las acciones que se emprenderán para su mejora en cada uno de los aspectos estatales y el plazo de seguimiento a las recomendaciones. No obstante, el seguimiento dado a los resultados de las evaluaciones no cuenta con información de los responsables de realizar las acciones identificadas.
- Se empleó el Índice de Transparencia y Disponibilidad de la Información Fiscal de 2014 para recabar información sobre los indicadores de resultados y de gestión. Esta plataforma, que contaba con una medición actualizada a 2014, mencionaba que los indicadores servían para monitorear los resultados alcanzados en el estado.

VARIACIÓN, 2011-2015

En la gráfica 4 se observa que entre 2011 y 2015 Querétaro experimentó un aumento en el componente práctico debido a que dio un seguimiento más puntual a los resultados de las evaluaciones y aumentó el uso de indicadores de resultados y de gestión, además de que contaba con un padrón único de beneficiarios. No obstante, prevalecen retos en la realización de estudios, diagnósticos e investigaciones en materia de desarrollo social, así como en la publicación de información de indicadores de resultados y de gestión.

Gráfica 4. Cambios en el componente práctico. Querétaro, 2011-2015



- ✓ **Padrón de beneficiarios:** se encontró un padrón único de beneficiarios, el cual cuenta con un área responsable de integrar el padrón, perfil del beneficiario, domicilio geográfico del mismo, programa del cual recibe el apoyo y tipo de apoyo otorgado.
- ✓ **Seguimiento a los resultados de las evaluaciones:** si bien en 2011 y 2013 no se encontraron ejercicios de seguimiento a los resultados de las evaluaciones, en 2015 se halló un programa de trabajo de los aspectos susceptibles de mejora por programa.
- ✓ **Estudios, diagnósticos e investigaciones:** a diferencia del Diagnóstico 2013, donde se encontró que la Unidad de Evaluación de Resultados emitió estudios de desarrollo social, en el ejercicio 2015 no se detectaron estudios, diagnósticos ni investigaciones en materia de desarrollo social.
- ✓ **Indicadores de resultados y de gestión:** en promedio, se encontró mayor uso de los indicadores de resultados y de gestión que en los ejercicios anteriores de 2011 y 2013.
- ✓ **Información de indicadores de resultados y de gestión:** en comparación con 2013, se halló menos información sobre los indicadores de resultados y de gestión, ya que en 2015 no se mencionaba el nombre, la unidad de medida, la frecuencia de medición y la línea base de los indicadores.

IV. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS DE ACCIÓN



Construir un Sistema de Monitoreo y Evaluación que brinde información para retroalimentar la política social es un proceso continuo de mediano y largo plazo. Para su logro, se requiere una combinación de elementos técnicos y políticos, así como la coordina-



ción y articulación interinstitucional entre los diseñadores, operadores y responsables de la evaluación de la política de desarrollo social.

En ese sentido, desde 2011 Querétaro realizó esfuerzos en los planos normativo y práctico encaminados a la conformación de un Sistema de Monitoreo y Evaluación, lo cual se refleja en su constante avance porque del grupo de entidades con avance medio-bajo en 2011 pasó al grupo de entidades con avance medio-alto en el Índice de monitoreo y evaluación a partir de 2013.

No obstante, es fundamental que Querétaro fortalezca la normativa vigente y no la limite a un ejercicio fiscal, puesto que la temporalidad anual podría poner en riesgo el avance y la implementación de los ejercicios de monitoreo y evaluación en años posteriores. Asimismo, la entidad debe trabajar en el fortalecimiento de su padrón único de beneficiarios y mejorar los formatos de difusión de los indicadores de resultados y de gestión para la consulta y uso de los ciudadanos. A continuación se presentan sugerencias de acción por componente.

COMPONENTE NORMATIVO

Querétaro cuenta con una base normativa que sustenta la institucionalización de elementos para promover el monitoreo y la evaluación de la política social. Sin embargo, es necesario fortalecer dichos instrumentos mediante acciones como emitir normativa que establezca criterios para la elaboración de programas nuevos y complementar la Ley de Desarrollo Social, con el fin de mejorar la normativa que regula el diseño de los indicadores de resultados y de gestión al incluir el nombre del indicador, la descripción de lo que busca medir y la unidad de medida, entre otros elementos.

Con el propósito de esclarecer las funciones y atribuciones de las áreas involucradas en la evaluación de los programas sociales, se sugiere regular la estructura organizacional del área encargada de la evaluación, así como que tenga la facultad de normar la evaluación de la política y programas de desarrollo social (p. ej., emitir recomendaciones y sugerencias derivadas de los resultados de las evaluaciones; realizar estudios, investigaciones y diagnósticos de desarrollo social, y brindar asesoría o consulta en temas de monitoreo y evaluación a instancias gubernamentales).

COMPONENTE PRÁCTICO

Si bien la calidad de los instrumentos de monitoreo y evaluación es homogénea, es decir, presenta un diseño semejante en formato y estructura, se sugiere establecer la correspondencia entre el número de instrumentos para cada programa social con el fin de articular el diseño y la operación de la política y programas de desarrollo social. Asimismo, es importante sistematizar y ampliar la información del padrón único de beneficiarios, para lo cual es recomendable integrar la clave de identificación para cada beneficiario con el fin de que no cambie en el tiempo.

Por último, se sugiere impulsar estudios, diagnósticos e investigaciones con el fin de identificar los problemas sociales que deben priorizarse en la política o programas de desarrollo social en el estado.

V. HALLAZGOS SOBRE ACCESO A LA INFORMACIÓN EN QUERÉTARO

La fase de integrar la información para llevar a cabo el Diagnóstico 2015 se basó en dos procesos: 1) la información proporcionada por un enlace oficial designado por el Poder Ejecutivo del estado (en este caso el enlace fue la Secretaría de Planeación y Finanzas) y 2) la información recolectada a través de un ciudadano simulado.²² En este ejercicio se consideró la búsqueda en las páginas web de las dependencias estatales y las solicitudes al portal de Transparencia. A continuación se presentan los hallazgos identificados en el segundo proceso.

El sistema de solicitud de información de Querétaro se encuentra en la plataforma Infomex. Para realizar una solicitud, el sistema no permite el anonimato y no requiere que se determine la dependencia a quien se pide la información. Acerca de la información no identificada en las páginas web se enviaron siete solicitudes, de las cuales todas obtuvieron respuesta en un tiempo promedio de quince días.



La entidad cuenta con los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Públicos del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro, de los cuales se desprendió la Unidad de Evaluación de Resultados. En el portal de internet operado por dicha Unidad es posible localizar normativa sobre la evaluación, los planes anuales de evaluaciones, así como de su metodología.

Existe un Sistema Estatal de Padrón de Beneficiarios que reúne información sobre programas de diversas dependencias de gobierno, el cual presenta la información de forma organizada por año, municipio y programa para su mejor visualización y análisis.



Mediante solicitud de información, la entidad señaló que la información sobre el presupuesto de los programas sociales del estado se localiza en su página de Transparencia y refirió una liga de acceso; sin embargo, no determinó su ubicación específica.

En respuesta a una solicitud de información, el estado señaló que cuenta con un decreto por el que se emitieron los Lineamientos Generales de programas sociales en los que se norman las reglas de operación, pero en el curso de la búsqueda de información no se encontró la totalidad de reglas de operación de los programas sociales.

²² Con el propósito de verificar que la información fuera pública y estuviera disponible para la ciudadanía, se llevó a cabo un ejercicio simulado en el cual un externo contestó el cuestionario del Diagnóstico 2015. Con ese objeto, realizó una búsqueda independiente de la información en los portales oficiales de las dependencias estatales y mediante solicitudes de transparencia.

