



PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE
QUERÉTARO



Informe de la evaluación del diseño con enfoque de la Agenda 2030

Programa de Desarrollo Social de Transporte
Escolar y para apoyo a programas y acciones
sociales en el Estado de Querétaro



Informe de la evaluación del diseño con enfoque de la Agenda 2030

Programa de Desarrollo Social de Transporte Escolar y para apoyo a programas y acciones sociales en el Estado de Querétaro

Derechos Reservados © 2024

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
Montes Urales 440, Col. Lomas de Chapultepec, Alcaldía Miguel Hidalgo C.P. 11000,
Ciudad de México.

Todos los derechos están reservados. Ni esta publicación ni partes de ella pueden ser reproducidas, almacenadas mediante cualquier sistema o transmitidas, en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, de fotocopiado, de grabado o de otro tipo, sin el permiso previo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Esta publicación fue realizada en el marco del proyecto “Implementación de la Agenda 2030 a nivel subnacional.

Las opiniones, análisis y recomendaciones aquí expresadas no reflejan necesariamente, las opiniones del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, de su Junta Ejecutiva o de sus Estados Miembros.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo es el principal organismo de las Naciones Unidas dedicado a poner fin a la injusticia de la pobreza, la desigualdad y el cambio climático. Trabajamos con nuestra extensa red de personas expertas y aliados en 170 países para ayudar a las naciones a construir soluciones integradas y duraderas para las personas y el planeta.

www.undp.org/es/mexico

Directorio

PNUD

Lorenzo Jiménez de Luis

Representante Residente del Programa de las Naciones Unidas en México

Sandra Sosa Cárcamo

Representante Residente Adjunta del Programa de las Naciones Unidas en México

Cynthia Martínez

Oficial Nacional de la Unidad de Desarrollo Social y Económico

Jesús Pacheco

Coordinador del proyecto Implementación de la Agenda 2030 a nivel subnacional

Fiódor Rodríguez

Especialista en formación para la localización de la Agenda 2030 y planeación del desarrollo

Dominique Rodríguez

Administradora de Proyecto

SEDESOQ

Mauricio Kuri González

Gobernador del estado de Querétaro

Diana Yadira Pérez Mejía

Secretaria de Desarrollo Social del estado de Querétaro

Ernesto Mejía Botello

Subsecretario de Desarrollo Comunitario y Regularización Territorial

Arturo Ramos Castro

Subsecretario de Planeación, Evaluación y Vinculación

Paulina Rodríguez Reynoso

Directora de Planeación y Evaluación

Rocío Hernández Encarnación

Jefa de Departamento de Análisis y Evaluación

Tabla de contenido

LISTA DE ACRÓNIMOS	7
RESUMEN EJECUTIVO	8
INTRODUCCIÓN Y METODOLOGÍA.....	12
I. CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA	18
II. ANÁLISIS DE LA JUSTIFICACIÓN DE LA CREACIÓN Y DEL DISEÑO DEL PROGRAMA	21
1. <i>El problema o necesidad prioritaria que busca resolver el programa está identificado en un documento de manera que cuenta con la siguiente información.....</i>	<i>21</i>
2. <i>Existe un diagnóstico del problema que atiende el programa que describa de manera específica</i>	<i>22</i>
3. <i>Existe evidencia de que la construcción del diagnóstico del problema que atiende el programa contó con</i>	<i>26</i>
4. <i>¿Existe justificación teórica o empírica documentada que sustente el tipo de intervención que el programa lleva a cabo?.....</i>	<i>28</i>
5. <i>Existe evidencia de que la creación del programa tomó en cuenta criterios de viabilidad o sostenibilidad en los siguientes rubros.....</i>	<i>29</i>
III. ANÁLISIS DE LA VINCULACIÓN DEL PROGRAMA CON LA PLANEACIÓN ESTATAL Y LA AGENDA 2030	30
6. <i>¿El Propósito del programa está vinculado con los objetivos del Plan de Desarrollo Estatal o de alguno de los programas derivados (sectoriales, institucionales, especiales)?</i>	<i>30</i>
7. <i>¿Con cuáles metas y objetivos, así como estrategias de la planeación estatal vigente está vinculado el objetivo del programa?.....</i>	<i>31</i>
8. <i>¿El programa cuenta con un documento en el que se establece y sustenta la relación entre el Propósito del programa y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030?.....</i>	<i>32</i>
9. <i>¿Con cuáles metas y objetivos de la Agenda 2030 está vinculado el Propósito del programa?</i>	<i>32</i>
IV. ANÁLISIS DE LA ARTICULACIÓN DEL PROGRAMA CON OTROS PROGRAMAS Y ESTRATEGIAS.....	33
10. <i>El diseño del programa contempla la ejecución articulada con otras unidades administrativas, o dependencias responsables de otros programas o estrategias vinculadas, de modo que:.....</i>	<i>33</i>
V. ANÁLISIS DE LA POBLACIÓN POTENCIAL Y OBJETIVO Y MECANISMOS DE ELEGIBILIDAD	34
11. <i>Las poblaciones, potencial y objetivo, están definidas en documentos oficiales y/o en el diagnóstico del problema y cuentan con la siguiente información y características:.....</i>	<i>34</i>
12. <i>El programa cuenta con información que permite conocer la demanda de apoyos con las siguientes características:</i>	<i>36</i>
13. <i>¿El programa cuenta con mecanismos para identificar y cuantificar su población objetivo? En caso de contar con estos, especifique cuáles y qué información utiliza para hacerlo.</i>	<i>37</i>

14. El programa cuenta con una estrategia de cobertura documentada para atender a su población objetivo con las siguientes características:	38
15. Los procedimientos del programa para la selección de beneficiarios y/o proyectos tienen las siguientes características:	38
16. Los procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo cuentan con las siguientes características:	40
VI. ANÁLISIS DEL PADRÓN DE BENEFICIARIOS Y MECANISMOS DE ATENCIÓN	42
17. Existe información que permita conocer quiénes reciben los apoyos del programa (padrón de beneficiarios) que:	42
18. Los procedimientos para otorgar los apoyos a los beneficiarios tienen las siguientes características: .	44
19. Si el programa recolecta información socioeconómica de sus beneficiarios, explique el procedimiento para llevarlo a cabo, las variables que mide y la periodicidad de las mediciones.	45
VII. EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS.....	46
De la lógica vertical de la Matriz de Indicadores para Resultados	46
20. Para cada uno de los Componentes de la MIR del programa existe una o un grupo de Actividades que:	46
21. Los Componentes señalados en la MIR cumplen con las siguientes características:.....	47
22. El Propósito de la MIR cuenta con las siguientes características:.....	48
23. El Fin de la MIR cuenta con las siguientes características:	49
24. Para cada uno de los niveles de objetivos de la MIR del programa (Fin, Propósito, Componentes y Actividades) se definen supuestos con las siguientes características:.....	50
25. ¿En el documento normativo del programa es posible identificar el resumen narrativo de la MIR (Fin, Propósito, Componentes y Actividades)?.....	51
De la lógica horizontal de la Matriz de Indicadores para Resultados	52
26. En cada uno de los niveles de objetivos de la MIR del programa (Fin, Propósito, Componentes y Actividades) existen indicadores para medir el desempeño del programa con las siguientes características:	52
27. Las Fichas Técnicas de los indicadores del programa cuentan con la siguiente información:	53
28. Las metas de los indicadores de la MIR del programa tienen las siguientes características:.....	53
29. Cuántos de los indicadores incluidos en la MIR tienen especificados medios de verificación con las siguientes características:	55
30. Considerando el conjunto Objetivo-Indicadores-Medios de verificación, es decir, cada renglón de la MIR del programa es posible identificar lo siguiente:.....	55
31. Sugiera modificaciones en la MIR del programa o incorpore los cambios que resuelvan las deficiencias encontradas en cada uno de sus elementos a partir de sus respuestas a las preguntas de este apartado. 56	
VIII. SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN.....	57
32. El diseño del programa contempla un sistema de monitoreo y evaluación con las siguientes características:	57

IX. PRESUPUESTO Y RENDICIÓN DE CUENTAS	59
33. <i>El programa identifica y cuantifica los gastos en los que incurre para generar los bienes y los servicios (Componentes) que ofrece y los desglosa en los siguientes categorías:</i>	59
34. <i>El programa cuenta con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas con las siguientes características:</i>	60
35. <i>Los procedimientos de ejecución de obras y/o acciones tienen las siguientes características:.....</i>	61
X. ANÁLISIS DE POSIBLES COMPLEMENTARIEDADES Y COINCIDENCIAS CON OTROS PROGRAMAS	61
36. <i>¿Con cuáles programas estatales y/o acciones de desarrollo social en otros niveles de gobierno y, en qué aspectos, el programa evaluado podría tener complementariedad y/o coincidencias?</i>	62
XI. VALORACIÓN GLOBAL DEL DISEÑO DEL PROGRAMA	62
XII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
Referencias	71

LISTA DE ACRÓNIMOS

CONEVAL - Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social

CUIS - Cédula / Cuestionario Único de información Social

ENIGH - Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares

INEGI - Instituto Nacional de Estadística y Geografía

MIR - Matriz de Indicadores para Resultados

ODS - Objetivos de Desarrollo Sostenible

PED - Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027

PNUD - Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

ROP - Reglas de Operación

SEDESQ - Secretaría de Desarrollo Social del Estado de Querétaro

SIPROS - Sistema de Programas Sociales del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro

RESUMEN EJECUTIVO

En este documento se presenta la evaluación de diseño con enfoque de la Agenda 2030 del Programa de Desarrollo Social de Transporte Escolar y para apoyo a programas y acciones sociales en el Estado de Querétaro, coordinado por la Secretaría de Desarrollo Social del Estado de Querétaro (SEDESOQ). Este programa atiende el problema del abandono o deserción escolar, en particular, de los estudiantes de secundaria, media superior y superior en condiciones de pobreza, marginación o vulnerabilidad en Querétaro. Específicamente, el programa atiende el abandono escolar que se explica por “la falta de acceso a transporte público o incapacidad de pagarlo”, dificultad que es especialmente aguda en zonas “rurales e insulares” (Gobierno del Estado de Querétaro, 2023: 11548).

El objetivo del programa es “brindar el servicio de transporte seguro y eficiente para que alumnos de escuelas públicas, así como personas beneficiarias de otros programas y acciones de Desarrollo Social ejecutados por la Secretaría de Desarrollo Social del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro y otras dependencias, entidades e instituciones públicas que así lo requieran y esté debidamente justificado, tengan acceso a su derecho a la educación, así como a otros derechos sociales” (Gobierno del Estado de Querétaro, 2023: 11547). El programa es un componente de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del programa presupuestario “Desarrollo social e integral”, que incluye a varios programas sociales de la SEDESOQ. El componente del programa se denomina “1SDS.1.5. Servicio de transporte escolar a estudiantes de escuelas públicas de nivel secundaria, media superior y superior proporcionado” y tiene asociadas dos actividades: “1SDS.1.5.1. Dar mantenimiento a las unidades del programa de transporte escolar” e “1SDS.1.5.2. Integrar el padrón de beneficiarios”.

La evaluación se realizó con la metodología desarrollada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) México, con base en la metodología de evaluación de diseño del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). La metodología del PNUD tiene como objetivo evaluar el diseño de los programas sociales para identificar en qué medida están alineados con la visión de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Propone 9 temas relevantes a valorar: justificación, vinculación con la planeación estatal y la Agenda 2030, articulación con otros programas, población y elegibilidad, padrón de beneficiarios, matriz de indicadores, sistemas de monitoreo y evaluación, presupuesto y rendición de cuentas, y complementariedades y coincidencias con otros programas. Plantea 36 preguntas de valoración, con criterios para responderlas de manera binaria o abierta, y contempla 12 anexos para incluir información adicional. Su objetivo es proveer retroalimentación para mejorar el diseño de los programas en línea con el desarrollo sostenible. A continuación, se resumen los principales hallazgos de la evaluación por cada uno de los nueve temas valorados.

Justificación de la creación y diseño del programa

El programa cuenta con un diagnóstico que identifica el problema a atender, sus causas, efectos y características, así como información cuantitativa sobre la población afectada. Además, el problema identificado refleja una afectación al derecho a la educación y se mencionan algunas brechas en el acceso educativo por ubicación geográfica, nivel educativo y género. Sin embargo, se identificaron varias áreas de mejora: la definición del problema no es única porque incluye el acceso físico limitado a centros escolares y la propensión a la deserción escolar, y presenta ambigüedades en su redacción por el uso simultáneo de pobreza y vulnerabilidad. El árbol de problemas presentado en

el diagnóstico carece de algunas causas clave y no sigue una lógica clara en cuanto a los efectos del problema.

El diagnóstico no incluye información cualitativa sobre el problema, un análisis desde el enfoque basado en los derechos humanos, más allá de mencionar los derechos relacionados ni un análisis integral de causas y consecuencias, con su descripción narrativa que describa la lógica causal. En la elaboración del diagnóstico no participaron el área responsable del programa ni actores externos relacionados con éste, como los centros escolares, autoridades, organizaciones de la sociedad civil, líderes comunitarios y personas de las comunidades potencialmente beneficiarias. Por otra parte, no se identificó una justificación teórica o empírica que sustente la intervención del programa como la más eficaz o costo-efectiva para resolver el problema identificado. Adicionalmente, en la elaboración del diagnóstico no se consideraron criterios de viabilidad, sostenibilidad, ni un análisis de interrelación con otros problemas del desarrollo.

Vinculación del programa con la planeación estatal y la Agenda 2030

El programa está formalmente alineado con el Eje Rector 2 "Educación, Cultura y Deporte" del Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027 (PED) y con el Programa Sectorial de Educación, específicamente con los objetivos y metas relacionados con disminuir el abandono escolar. También se menciona su vinculación con el Objetivo 4 "Educación de Calidad" de la Agenda 2030. Sin embargo, como área de mejora, no se encontró un documento que sustente y justifique esta alineación de forma específica. Tampoco se identificó un mecanismo de seguimiento y evaluación que permita estimar la contribución real del programa al cumplimiento de las metas de la planeación estatal y la Agenda 2030 relacionadas con la asistencia, permanencia y aprendizajes en el sistema educativo.

Articulación del programa con otros programas y estrategias

El programa actualmente no cuenta con una estrategia formal de articulación con otros programas o estrategias, aunque en la práctica hay acciones de coordinación que surgen en respuesta a necesidades específicas. Estas incluyen el apoyo a otras iniciativas para el transporte de personas en actividades que no afecten el horario escolar y colaboraciones esporádicas con maestros y directores para traslados relacionados con actividades educativas. Además, el programa busca evitar la duplicación de beneficiarios con otros programas de transporte y colabora con la Secretaría de Desarrollo Social en ciertos eventos. Aunque no se ha establecido una necesidad de coordinación formal según el personal de la SEDESOQ, en el terreno se observa una cierta integración con programas complementarios que ofrecen tarifas preferenciales y servicios de transporte a grupos específicos dentro del estado de Querétaro.

Población y elegibilidad

El programa tiene definidas las poblaciones potencial y objetivo en su diagnóstico y ROP. Sin embargo, se identificaron algunas áreas de mejora. Por un lado, la cuantificación de la población objetivo no es consistente entre ambos documentos y no se especifica una metodología para esta cuantificación. Adicionalmente, no se cuenta con una estrategia de cobertura documentada que permita identificar y priorizar a los grupos más vulnerados dentro de la población objetivo, siguiendo el principio de no dejar a nadie atrás. Por otra parte, si bien los procedimientos para la selección de beneficiarios están claramente especificados en las ROP y se cumplen algunos criterios, no se encontró evidencia de que estén sistematizados. Finalmente, el programa no cuenta con información que permita conocer la demanda total de apoyos, pues las solicitudes se realizan de manera presencial y no hay un sistema para registrarlas y utilizarlas en la toma de decisiones.

Padrón de beneficiarios y mecanismos de atención

El programa registra la información de las personas beneficiarias en el Sistema de Programas Sociales del Estado de Querétaro (SIPROS), cumpliendo con varios de los criterios evaluados como la inclusión de características de los beneficiarios que permiten identificar que corresponden a la población objetivo, el tipo de apoyo otorgado y referencias geográficas. No obstante, se identificaron algunas áreas de mejora. Si bien el padrón está sistematizado, en la práctica se han realizado cargas masivas de información debido a que las solicitudes se reciben de manera presencial por la falta de acceso a internet de algunas comunidades, dificultando la sistematización y actualización del padrón en tiempo real. Adicionalmente, no se encontraron mecanismos documentados para la depuración y actualización periódica del padrón. En cuanto a los procedimientos para otorgar los apoyos, no se identificó un procedimiento documentado, aunque en la práctica sí se sigue un proceso estandarizado, pero no sistematizado. Finalmente, el programa recolecta información socioeconómica de los beneficiarios a través de la Cédula Única de Información Social (CUIS), pero esta no se utiliza con fines de focalización sino únicamente para justificar la inclusión de beneficiarios.

Matriz de Indicadores de Resultados (MIR)

El programa de Transporte Escolar no cuenta con una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) propia, sino que forma parte de la MIR general de la Secretaría de Desarrollo Social del estado de Querétaro (SEDESQ), la cual incluye varios programas sociales. En esta MIR general, el programa se identifica como un componente denominado "Servicio de transporte escolar a estudiantes de escuelas públicas de nivel secundaria, media superior y superior proporcionado". Si bien este componente cumple con algunas características evaluadas, el propósito y fin de la MIR son muy amplios y ambiguos, al estar asociados a la reducción de la pobreza en el estado a través de diversos programas sociales, por lo que no reflejan adecuadamente los objetivos específicos del programa de Transporte Escolar. Asimismo, las actividades listadas en la MIR no representan el conjunto de procesos requeridos para la operación del programa y no se identificaron supuestos en la MIR. En cuanto a los indicadores, si bien cumplen con varias características valoradas, no cuentan con medios de verificación ni miden dimensiones como la eficacia, la equidad en la cobertura y la eficiencia en la prestación del servicio.

Sistemas de monitoreo y evaluación

No se identificó un sistema de monitoreo y evaluación del programa. De acuerdo con las entrevistas, esta evaluación es la primera que se hace al programa en los últimos años, a partir de la cual la SEDESQ realizará ajustes al diseño e implementación, incluyendo en el sistema de monitoreo y evaluación.

Presupuesto y rendición de cuentas

El equipo evaluador no pudo acceder al presupuesto detallado del programa, que cuenta con un presupuesto total programado para el ejercicio fiscal de 2023 de \$101,958,334.54, distribuido en mantenimiento vehicular, compra de vehículos y contratación de personal. Se identificaron áreas para revisar el presupuesto, tales como posibles reducciones de costos mediante el fortalecimiento del mantenimiento preventivo de los vehículos, la exploración de alternativas de arrendamiento y alianzas con empresas de transporte privado, y la potencial colaboración con el Gobierno Federal y gobiernos municipales para compartir los costos asociados al transporte escolar.

Complementariedades y coincidencias con otros programas

El programa no cuenta con una estrategia de articulación con otros programas o estrategias. No obstante, se identificó una complementariedad del programa de Transporte Escolar con programas a nivel federal, estatal y municipal, como la Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez, la Tarifa Unidos de la AMEQ y el Programa Transporte Integral del Municipio de Querétaro.

INTRODUCCIÓN Y METODOLOGÍA

En este documento se presenta la evaluación de diseño con enfoque de la Agenda 2030 del Programa de Desarrollo Social de Transporte Escolar y para apoyo a programas y acciones sociales en el Estado de Querétaro, coordinado por la SEDESOQ. Este programa atiende el problema del abandono o deserción escolar, en particular, de los estudiantes de secundaria, media superior y superior en condiciones de pobreza, marginación o vulnerabilidad en Querétaro. Específicamente, el programa atiende el abandono escolar que se explica por “la falta de acceso a transporte público o incapacidad de pagarlo”, dificultad que es especialmente aguda en zonas “rurales e insulares” (Gobierno del Estado de Querétaro, 2023: 11548).

El objetivo del programa es “brindar el servicio de transporte seguro y eficiente para que alumnos de escuelas públicas, así como personas beneficiarias de otros programas y acciones de Desarrollo Social ejecutados por la Secretaría de Desarrollo Social del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro y otras dependencias, entidades e instituciones públicas que así lo requieran y esté debidamente justificado, tengan acceso a su derecho a la educación, así como a otros derechos sociales” (Gobierno del Estado de Querétaro, 2023: 11547). El programa es un componente de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del programa presupuestario “Desarrollo social e integral”, que incluye a varios programas sociales de la SEDESOQ. El componente del programa se denomina “1SDS.1.5. Servicio de transporte escolar a estudiantes de escuelas públicas de nivel secundaria, media superior y superior proporcionado” y tiene asociadas dos actividades: “1SDS.1.5.1. Dar mantenimiento a las unidades del programa de transporte escolar” e “1SDS.1.5.2. Integrar el padrón de beneficiarios”.

Objetivos de la metodología

La presente metodología tiene como objeto adaptar y estandarizar los criterios de evaluación en materia de diseño de manera que se pueda identificar en qué medida las intervenciones locales de nueva creación, o aquellas que han sido modificadas de forma sustancial, responden a la visión de la Agenda 2030. A la vez la realización de la valoración y análisis propuestos por la presente metodología permitirán lograr los siguientes objetivos general y específicos para cada una de las intervenciones evaluadas:

Objetivo general

El propósito de la evaluación de diseño con enfoque de la Agenda 2030, conforme a los Términos de Referencia (TdR), es "Evaluar el diseño del Programa con la finalidad de proveer información que retroalimente su diseño, en línea con la visión de desarrollo propuesta por la Agenda 2030". El periodo de evaluación abarcó el ejercicio fiscal de 2023 y se basó en los documentos más recientes del programa proporcionados al equipo evaluador.

Objetivos específicos

- Analizar la justificación de la creación y diseño del programa,
- Identificar y analizar su vinculación con la planeación estatal y la Agenda 2030,

- Analizar los mecanismos de articulación del programa con otros programas y estrategias,
- Identificar a sus poblaciones y mecanismos de atención,
- Analizar el funcionamiento y operación del padrón de beneficiarios y la entrega de apoyos,
- Analizar la consistencia entre su diseño y la normatividad aplicable,
- Identificar sus mecanismos de seguimiento y monitoreo,
- Identificar el registro de operaciones presupuestales y rendición de cuentas, e
- Identificar posibles complementariedades y/o coincidencias con otros programas.

Contenidos y criterios técnicos para la evaluación

La metodología propone 9 temas relevantes para valorar el diseño de un programa social. El desarrollo de los apartados comienza por la descripción de las características generales del programa a evaluar, para entrar de lleno a las 9 secciones que contienen la valoración de los temas de evaluación. A partir de esta valoración se estructura un análisis de global del diseño del programa, fundamentado en la valoración temática de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que, en sintonía con la valoración particular de los temas, sustentan el apartado de las conclusiones y recomendaciones.

Las preguntas y los temas de evaluación propuestos por esta metodología son el resultado de una adaptación al modelo de Términos de Referencia publicados por el CONEVAL para la evaluación de diseño de los programas públicos. Esta adaptación se realizó a partir del análisis de los objetivos en materia de la colaboración planteada por el PNUD con las entidades federativas para la alineación de la política social estatal a la Agenda 2030 y las necesidades de evaluación que se derivan de estas.

Considerando que el modelo establecido por el CONEVAL se ha convertido en el marco básico para la evaluación de diseño de la política social en México, la presente metodología adopta la estructura temática analizada por éste y adiciona dos temas nuevos, al tiempo que retoma los estándares y estilos definidos en materia de las consideraciones, criterios y formatos para dar respuesta. Para contribuir a la consistencia del conocimiento en materia del diseño de las intervenciones públicas en el país, se incorporaron la totalidad de los anexos sugeridos por el CONEVAL, agregando cuatro anexos.

A pesar de las coincidencias con el modelo CONEVAL, la presente metodología propone un cambio en los niveles de valoración y, en consecuencia, una modificación de los criterios de calificación en aquellas preguntas que requieren una valoración cuantitativa, con el fin de evaluar de mejor manera el grado de incorporación de la visión de la Agenda 2030 dentro del diseño de los programas o políticas sociales. Para la valoración de los temas se usaron como referencia los 30 reactivos del CONEVAL, de los cuales se retomaron 4, se adaptaron 26 y se incorporan 6 nuevos. Para mayor información sobre la correspondencia de los reactivos de la presente metodología con los Términos de Referencia para la evaluación de diseño del CONEVAL, consulte el Apéndice 1 del presente documento.

En la siguiente tabla se plantea la distribución de los 36 reactivos o preguntas de valoración de acuerdo con los diferentes temas de evaluación considerados por la presente metodología:

Temas y preguntas de valoración

Tema	Preguntas	Total
Justificación de la creación y diseño del programa	1-5	5
Vinculación del programa con la planeación estatal y la Agenda 2030	6-9	4
Articulación del programa con otros programas y estrategias	10	1
Población y elegibilidad	11-16	6
Padrón de beneficiarios y mecanismos de atención	17-19	3
Matriz de Indicadores de Resultados (MIR)	20-31	12
Sistemas de monitoreo y evaluación	32	1
Presupuesto y rendición de cuentas	33-35	3
Complementariedades y coincidencias con otros programas	36	1
Total		36

La información primaria para la valoración de los temas de evaluación refiere a toda aquella información documental proporcionada por la entidad o dependencia responsable del programa. Se consideran como fuentes de información mínima a utilizar sobre el programa:

- La normatividad aplicable al programa como leyes, reglamentos, reglas de operación, lineamientos, manuales de procedimientos, documentos normativos y/o documentos oficiales del programa,
- El diagnóstico y los estudios de la problemática utilizados para su planteamiento,
- El árbol de problemas y/o árbol de objetivos desarrollado para el programa,
- Los documentos de planeación,
- La Matriz de Indicadores para Resultados (MIR),
- Las fichas técnicas de los indicadores del programa,
- Los informes o estudios oficiales del programa y las evaluaciones externas,
- El padrón de beneficiarios,
- Los formatos de procedimientos para las solicitudes de apoyo y la selección de los beneficiarios,
- Los sistemas de información del programa,
- La información desagregada del gasto del programa por capítulos, y
- Las solicitudes de información, la atención de estas, así como los recursos de revisión derivadas de las obligaciones de transparencia dirigidas al programa.

En caso de que la valoración del diseño del programa se deba a que este haya sufrido cambios sustanciales, se deberán contemplar adicionalmente los documentos de normativa, planeación y evaluación del periodo anterior a los cambios.

El evaluador deberá consultar la Resolución del 25 de septiembre de 2015 de la Asamblea General de las Naciones Unidas, “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”, así como el marco de indicadores de resultados de la Agenda 2030, la Estrategia Nacional para la puesta en marcha de la Agenda 2030 y el Sistema de Información de los ODS en México. Adicionalmente se valorará considerar entrevistas a los responsables de los programas.

Criterios generales para responder a las preguntas

La metodología contempla la aplicación de 36 preguntas cuyo objetivo es valorar las características del diseño del Programa, identificando las buenas prácticas si las hubiese, y generando evidencia sistematizable, comparable y estandarizada para identificar las áreas de mejora de la intervención.

Las preguntas contempladas en la evaluación pueden clasificarse como preguntas binarias o preguntas no binarias de acuerdo con su tipo de respuesta. La siguiente tabla ordena el número de preguntas de acuerdo con esta clasificación.

Clasificación de las preguntas

Preguntas binarias	Preguntas no binarias	Total de preguntas
30	6	36

Las preguntas binarias generan una escala de clasificación ordinal a partir de la valoración de una respuesta bietápica. En la primera etapa el evaluador determina, con base en la evidencia, si el diseño del programa cumple o no cumple una condición mediante un SÍ o un NO. En la siguiente etapa se valora el grado en el que esta condición se cumple de acuerdo con 5 niveles vinculados a los criterios definidos en cada pregunta.

Las preguntas no binarias contemplan un formato de respuesta abierta que integra la valoración de aspectos clave y particulares del programa. Tanto las preguntas binarias como las no binarias deben responderse incluyendo un análisis justificado en evidencia documental.

I. FORMATO DE RESPUESTA

Las respuestas a las preguntas binarias deben incluir los siguientes conceptos:

- A. La pregunta junto con sus incisos;
- B. La respuesta binaria (SÍ/NO);
- C. para las respuestas binarias y en los casos en los que la respuesta sea SÍ, el nivel de respuesta (que incluya el número y la oración que determina el criterio); y
- D. El análisis que justifique la respuesta.

Las respuestas a las preguntas no binarias deben incluir los siguientes conceptos:

- A. La pregunta; y
- B. El análisis que justifique la respuesta.

II. CONSIDERACIONES PARA DAR RESPUESTA

Para las preguntas que deben responderse de manera binaria (SÍ/NO), se debe considerar lo siguiente:

- Determinación de la respuesta binaria (SÍ/NO). Cuando el programa no cuente con documentos ni evidencias para dar respuesta a la pregunta se considera información inexistente y, por lo tanto, la respuesta es “No”.
- Si el programa cuenta con información para responder la pregunta, es decir, la respuesta es “Sí”, se procede a precisar uno de cinco niveles de respuesta, considerando los criterios establecidos en cada nivel.

Se podrá responder “No aplica” a alguna(s) de las preguntas sólo cuando las particularidades del programa evaluado no permitan responder a la pregunta. De presentarse el caso, se deben explicar las causas y los motivos de por qué “No aplica” en el espacio para la respuesta. A partir de una revisión, se podrá solicitar que se analicen nuevamente las preguntas en las que se haya respondido “No aplica”.

Asimismo, en el contenido de esta metodología se podrá identificar para el total de las preguntas tres aspectos que se deben considerar al responder:

- Elementos mínimos de valoración: de manera enunciativa más no limitativa, se mencionan aquellos elementos con los que debe justificar la valoración, así como la información que se debe incluir en la respuesta o en anexos.
- Fuentes de información: se refiere a la documentación mínimas a utilizar para la respuesta. Se podrán utilizar otras fuentes de información que se consideren necesarias.
- Congruencia entre respuestas: en caso de que la pregunta analizada tenga relación con otra(s), se señala(n) la(s) pregunta(s) con la(s) que debe haber coherencia en la(s) respuesta(s). Lo anterior no implica, en el caso de las preguntas con respuesta binaria, que el nivel de respuesta otorgado a las preguntas relacionadas tenga que ser el mismo, sino que la argumentación sea consistente.

Anexos

Algunas de las respuestas deberán incluir, además de la valoración justificada, información de referencia que se presenta en forma de anexos. La presente metodología contempla un total de 12 anexos (8 retomados del modelo CONEVAL y 4 nuevos). En 7 de los cuales se contempla un formato definido para el llenado de la información, mientras que para el resto la se considera un formato abierto, es decir, la información solicitada se presentará a criterio del evaluador. Los formatos definidos para los anexos se pueden consultar en la sección XIII. Formatos de Anexos, de la presente metodología.

El listado de los anexos solicitados para el informe de evaluación se presenta a continuación, esta lista puede aumentar según el evaluador considere necesario.

Anexo	Formato
Anexo 1 “Vinculación del programa con el Plan de Desarrollo Estatal y sus programas derivados”	Definido
Anexo 2 “Vinculación del programa con los objetivos y metas de la Agenda	Definido

Anexo	Formato
2030"	
Anexo 3 "Metodología para la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo"	Abierto
Anexo 4 "Procedimiento para la actualización de la base de datos de beneficiarios"	Abierto
Anexo 5 "Matriz de Indicadores para Resultados del programa"	Abierto
Anexo 6 "Indicadores"	Definido
Anexo 7 "Metas del programa"	Definido
Anexo 8 "Propuesta de mejora de la Matriz de Indicadores para Resultados"	Abierto
Anexo 9 "Instrumentos de monitoreo del programa"	Abierto
Anexo 10 "Gastos desglosados del programa y criterios de clasificación"	Definido
Anexo 11 "Complementariedad y coincidencias entre programas federales y/o acciones de desarrollo social en otros niveles de gobierno"	Definido
Anexo 12 "Análisis FODA: Principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Recomendaciones"	Definido

I. CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA

1. Identificación del programa. El programa se denomina "Programa de Desarrollo Social de Transporte Escolar y para Apoyo a Programas y Acciones Sociales en el Estado de Querétaro" (en adelante, el programa), de acuerdo con las Reglas de Operación (ROP). Está coordinado por la Secretaría de Desarrollo Social del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro (SEDESOQ), específicamente por la Dirección de Desarrollo Comunitario. La "Instancia Normativa" es la Subsecretaría de Desarrollo Comunitario y de Regularización Territorial de la misma Secretaría. El programa tiene tres antecedentes: (1) el programa de "Transporte Rural", implementado desde 2006 en el estado, (2) el componente, iniciado el 13 de enero de 2012, llamado "Transporte Escolar Soluciones, de la vertiente Soluciones Cerca de Ti, del Programa Soluciones, el cual tenía como objetivo otorgar un servicio de transporte gratuito a aquellos alumnos de nivel secundaria y tipo medio-superior que vivían en localidades rurales del Estado, consideradas con alta y muy alta marginación" (Gobierno del Estado de Querétaro, 2023: 11543), y (3) el programa "Hombro con Hombro Transporte Escolar", operado desde 2017 por la SEDESOQ (Gobierno del Estado de Querétaro, s.f.: 4).

2. Problema o necesidad que pretende atender. Este programa atiende el problema del abandono o deserción escolar, en particular, de los estudiantes de secundaria, media superior y superior en condiciones de pobreza, marginación o vulnerabilidad en Querétaro. Específicamente, el programa atiende el abandono escolar que se explica por "la falta de acceso a transporte público o incapacidad de pagarlo", dificultad que es especialmente aguda en zonas "rurales e insulares" (Gobierno del Estado de Querétaro, 2023: 11548).

3. Metas y objetivos superiores a los que se vincula. Las ROP establecen que el programa está vinculado con el "Eje Rector 2. Educación, Cultura y Deporte" del Plan Estatal de Desarrollo Querétaro 2021-2027 (PED), el "Objetivo 1. Aumento en el nivel educativo promedio de la población del estado" y con la línea estratégica "6. Brindar apoyos para lograr la disminución del abandono escolar, con énfasis en los grupos vulnerables, en todos los niveles educativos". Si bien no se menciona de forma explícita en algún documento del programa, se deduce que éste se vincula específicamente con la acción "11. Gestionar el servicio de transporte para los estudiantes, con énfasis en comunidades alejadas". El logro de su objetivo aportaría a las metas de los "retos" 13 a 16 del PED, que se refieren a posicionarse en los primeros 15 lugares a nivel nacional con menor tasa de abandono en primaria y secundaria, en los primeros 20 lugares en media superior y "reducir el abandono escolar en 1% en secundaria y educación media superior" respectivamente.

Adicionalmente, se vincula con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), particularmente el objetivo 4. Educación de Calidad. Específicamente, se menciona una contribución, aunque indirecta a las siguientes dos metas de este objetivo: "Aumentar considerablemente el número de personas jóvenes y adultas que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento" y "Asegurar que todas las personas jóvenes y una proporción considerable de las adultas, tanto hombres como mujeres, estén alfabetizadas y tengan nociones elementales de aritmética".

4. Descripción de los objetivos, bienes y/o servicios. El objetivo del programa es "brindar el servicio de transporte seguro y eficiente para que alumnos de escuelas públicas, así como personas

beneficiarias de otros programas y acciones de Desarrollo Social ejecutados por la Secretaría de Desarrollo Social del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro y otras dependencias, entidades e instituciones públicas que así lo requieran y esté debidamente justificado, tengan acceso a su derecho a la educación, así como a otros derechos sociales” (Gobierno del Estado de Querétaro, 2023: 11547). El programa es un componente de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del programa presupuestario “Desarrollo social e integral”, que incluye a varios programas sociales de la SEDESOQ. El componente del programa se denomina “1SDS.1.5. Servicio de transporte escolar a estudiantes de escuelas públicas de nivel secundaria, media superior y superior proporcionado” y tiene asociadas dos actividades: “1SDS.1.5.1. Dar mantenimiento a las unidades del programa de transporte escolar” e “1SDS.1.5.2. Integrar el padrón de beneficiarios”. Si bien no se ve reflejado en lo anterior, el programa también brinda transporte a “a las personas beneficiarias de otros programas y acciones de desarrollo social ejecutados en alguno de los 18 municipios del Estado de Querétaro” y a “personas a otras dependencias, entidades e instituciones públicas, que realicen acciones que fomenten el desarrollo social” (Gobierno del Estado de Querétaro, 2023: 11559).

5. Identificación y cuantificación de las poblaciones. La población potencial del programa es la siguiente: “Las personas que habiten en alguno de los 18 municipios del Estado de Querétaro, que sean alumnas de instituciones públicas de educación pública del Estado de Querétaro o que sean beneficiarias de programas y acciones de desarrollo social a cargo de la Secretaría o a cargo de otras dependencias, entidades e instituciones públicas” (Gobierno del Estado de Querétaro, 2023: 11559). La población objetivo incluye a alumnos de instituciones educativas públicas de secundaria, media superior y superior en condiciones de pobreza, marginación o vulnerabilidad en Querétaro, así como beneficiarios de otros programas de desarrollo social que requieren transporte, con un total de hasta 10,136 “beneficiarios”. La población atendida ascendió a 9,784 personas, de acuerdo con el reporte del 4º trimestre de 2023, en el cual se menciona que el padrón de “beneficiarios” estaba integrado por este número.

6. Cobertura y mecanismos de focalización. El programa cubre los 18 municipios del Estado de Querétaro, con un enfoque en comunidades alejadas y vulnerables. El transporte para estudiantes de secundaria se proporciona en los 18 municipios, pero el de primaria únicamente en los municipios “Arroyo Seco, Landa de Matamoros, Pinal de Amoles y Jalpan de Serra” (Gobierno del Estado de Querétaro, 2023: 11561). Para ser parte del programa se deben cumplir con criterios de elegibilidad, particularmente, ser estudiantes de escuelas públicas, estar inscritos en el padrón de beneficiarios de algún programa de la Secretaría o ser “persona beneficiaria” de alguna acción de desarrollo social de otras dependencias, entidades o instituciones públicas, que deben dirigir las solicitudes a la Secretaría mediante oficio. Se menciona como “criterio de priorización” que “se deberá dar atención prioritaria a las personas indígenas o afromexicanas o con alto o muy alto grado de marginación, así como las que habiten en las zonas de atención prioritaria determinadas por la Secretaría” (Gobierno del Estado de Querétaro, 2023: 11561). Para formar parte del programa, en el caso del transporte escolar, se reciben solicitudes de personas interesadas mediante una página web, en las oficinas de la Secretaría o “entregada a algún servidor público adscrito a la Secretaría en los operativos que lleve a cabo la misma” (Gobierno del Estado de Querétaro, 2023: 11554). La Secretaría revisa la información proporcionada y, si existen espacios en las rutas y suficiencia presupuestal, se autoriza la ayuda social.

7. Presupuesto aprobado. Las ROP no especifican una cifra exacta para el presupuesto aprobado, pero indica que el programa cuenta con suficiencia presupuestal según el oficio 2023GEQ00049 de

enero de 2023. Según el diagnóstico del programa el presupuesto de 2023, proveniente de recursos estatales, ascendería a MXN \$101,958,334.54, distribuido en tres rubros: 1) “mantenimiento vehicular transporte escolar” (MXN \$30,513,718.11), 2) “vehículos” (MXN \$16,958,333.43), y 3) “contratación de personal” (MXN \$54,486,283.00).

8. Principales metas de Fin, Propósito y Componentes.

El indicador del componente del programa es “Porcentaje de satisfacción de las y los Beneficiarios del Programa de Transporte escolar en el periodo con respecto a la puntuación máxima posible” y tuvo una meta de 95% para 2023. Aún no se conocen los resultados de las encuestas de satisfacción. Las actividades “Dar mantenimiento a las unidades del programa de transporte escolar” e “Integrar el padrón de beneficiarios” tenían como metas anuales para 2023 80% y 4%, respectivamente, y tuvieron un avance real de 82.39% y 1.43%, de acuerdo con el cierre del 4º trimestre del año.

9. Valoración del diseño del programa respecto a la atención del problema o necesidad. El diseño del programa parece estar bien alineado con la necesidad de facilitar el acceso a la educación en áreas donde la distancia y la falta de transporte público son barreras significativas. A través del transporte escolar gratuito, el programa apunta directamente a mejorar la asistencia y reducir la deserción escolar, abordando un factor que afecta la equidad en el acceso a la educación. Sin embargo, en esta evaluación se presentan áreas de mejora y recomendaciones para consolidar su diseño.

SECCIÓN DE PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

II. ANÁLISIS DE LA JUSTIFICACIÓN DE LA CREACIÓN Y DEL DISEÑO DEL PROGRAMA

1. El problema o necesidad prioritaria que busca resolver el programa está identificado en un documento de manera que cuenta con la siguiente información:

- a. Se formula como una situación negativa o una situación que puede ser revertida.
- b. El problema refleja una afectación de los derechos humanos o género.
- c. Se identifica al grupo o la población que presenta el problema o necesidad.
- d. Se identifica el grado de vulnerabilidad de los grupos que presentan el problema o necesidad.
- e. Se define el plazo para su revisión y su actualización.

Respuesta: Sí.

Nivel	Criterios
4	El programa tiene identificado el problema o necesidad que busca resolver, y El problema cumple con al menos cuatro de las características establecidas en la pregunta.

Justificación:

El programa cuenta con el documento denominado “Diagnóstico del programa ‘transporte escolar y de apoyo a otros programas y acciones sociales’”, en el que se define el problema que busca resolver como sigue: “La población en edad de asistir a la escuela de nivel básico, medio superior y superior, que está en situación de vulnerabilidad y pobreza, no cuenta con acceso físico a los centros escolares y presentan mayor propensión a la deserción escolar” (Gobierno del Estado de Querétaro, s.f.: 5). Esta definición del problema cumple con los primeros cuatro de los cinco criterios evaluados, como se describe a continuación.

Criterio a. Se formula como una situación negativa que puede ser revertida: la población afectada “no cuenta con acceso físico a los centros escolares y presentan mayor propensión a la deserción escolar”. Esta situación es negativa, pues vulnera el derecho a la educación, y puede ser revertida porque se puede facilitar el acceso a los centros escolares y reducir la deserción escolar. Por lo tanto, se considera que el programa cumple con el criterio a. Sin embargo, un área de mejora es que el problema no es único, dado que se hace referencia a dos problemas distintos: el acceso inexistente a los centros escolares y la deserción escolar. Según la metodología de marco lógico, el problema focal que se busca resolver debe ser único, pues cada problema tiene causas y efectos distintos, lo que lleva también a intervenciones diferenciadas.

Criterio b. El problema refleja la vulneración del derecho a la educación, en sus dimensiones de disponibilidad y accesibilidad física de los servicios educativos, pues menciona que la población afectada no puede acceder a los centros escolares y hay deserción escolar, lo que resulta en personas que no puede ejercer su derecho a la educación. Así, se considera que el programa cumple con el criterio b. No obstante, un área de mejora en la redacción del problema focal es que no se usa explícitamente el lenguaje de derechos.

Criterio c. El problema identifica claramente a la población que presenta el problema, por lo que cumple con el criterio c: “La población en edad de asistir a la escuela de nivel básico, medio superior y superior, que está en situación de vulnerabilidad y pobreza”. Un área de mejora es que “vulnerabilidad” y “pobreza” son criterios distintos, que implican instrumentos y variables de identificación diferentes y, por lo tanto, a grupos de población distintos. Al usar el conector “y”, no es claro a qué grupo de población se hace referencia; podría ser a quienes están en situación de vulnerabilidad, en situación de pobreza o un combinación de ambos.

Criterio d. El problema menciona que la población “está en situación de vulnerabilidad y pobreza”, que se identifica por medio de encuestas socioeconómicas, por lo que el programa cumple con el criterio d sobre mencionar el grado de vulnerabilidad. Sin embargo, el uso de “vulnerabilidad y pobreza” al mismo tiempo crea una confusión sobre cuál de los dos conceptos es el que usa el programa para determinar el grado de vulnerabilidad de la población. Como se mencionó en el párrafo anterior, ambos conceptos son distintos e implican variables e instrumentos de medición diferentes y, por lo tanto, lleva a la identificación de poblaciones distintas.

Criterio e. No se identificó un plazo para la revisión y actualización del problema que busca resolver el programa, por lo que no cumple con el criterio e. Dado que la revisión y actualización de las poblaciones se hace cada año, se sugiere que el periodo de revisión y actualización del problema también se realice de forma anual.

Para atender las áreas de mejora señaladas en esta respuesta, se sugiere la siguiente definición del problema: “La población en edad de asistir a la escuela de nivel básico, medio superior y superior, que está en situación de pobreza, tiene acceso físico limitado a los centros escolares, restringiendo su derecho a la educación”. En esta definición del problema, se hace referencia a un solo problema (acceso físico limitado), se incluye el lenguaje de derechos de forma explícita y se utiliza un solo concepto para identificar el grado de vulnerabilidad de los grupos que presentan el problema (pobreza). La deserción escolar, incluida en la definición actual del problema, se considera un efecto del acceso físico limitado, por lo que se sugiere ubicarlo en los efectos del árbol de problemas, no en el problema focal. Por último, en la propuesta de definición se incluyó el concepto de “acceso físico limitado” en lugar de “no cuentan con acceso físico” dado que es el concepto que usa el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL, 2018: 44-45).

2. Existe un diagnóstico del problema que atiende el programa que describa de manera específica:

- a. Las causas, efectos y características del problema.
- b. La identificación de los diferentes actores que influyen en el problema y sus roles en el programa.
- c. La cuantificación, caracterización y ubicación territorial de la población que presenta el problema.
- d. La identificación y magnitud de las brechas entre la población que presenta el problema.
- e. El plazo para su revisión y su actualización.

Respuesta: Sí.

Nivel	Criterios
3	El programa cuenta con un diagnóstico sobre la situación del problema que pretende atender, y El diagnóstico cumple al menos tres de las características establecidas en la pregunta.

Justificación:

El programa cuenta con el documento denominado Diagnóstico del programa ‘transporte escolar y de apoyo a otros programas y acciones sociales’, en el cual se incluyen los siguientes apartados: I) Antecedentes, II) Identificación, definición y descripción del problema o necesidad, III) Objetivo, IV) Cobertura, V) Análisis de alternativa, V) Diseño y operación del programa, VI) Análisis de similitudes y complementariedades, y VIII) Presupuesto. Con base en el análisis del contenido de este documento, se considera que el programa cumple con tres de los cinco criterios evaluados (a, c y d), como se describe a continuación.

Criterio a. El diagnóstico incluye un árbol de problemas en el que se reflejan las causas, efectos y características del problema, por lo que cumple con el criterio a. El problema central es “La población en edad de asistir a la escuela de nivel básico, medio superior y superior, que está en situación de vulnerabilidad y pobreza, no cuenta con acceso físico a los centros escolares y presentan mayor propensión a la deserción escolar”.

Las **causas directas** son “Insuficiencia de ingresos en los hogares de niñas, niños y adolescentes en condiciones de pobreza y vulnerabilidad”, “Falta de centros educativos en zonas remotas”, y “Trayectos elevados y falta de accesibilidad para llegar a los centros educativos”. Si bien estas causas reflejan factores que explican el acceso físico limitado a los centros escolares, la redacción de la tercera causa directa es confusa porque no es claro a qué se hace referencia con “Trayectos elevados” y la causa “falta de accesibilidad” es una forma de parafrasear el problema central y podría referirse a distintos tipos de accesibilidad, no solo la física.

Adicionalmente, hay otras causas que explican el problema, que no están reflejadas en el diagnóstico: a) inexistencia o insuficiencia de opciones de transporte, públicas o privadas, b) costo elevado de las opciones de transporte existentes, y c) calidad y seguridad deficientes de las opciones de transporte existentes. Como causas indirectas de la causa (a) estarían la (a1) infraestructura vial y de transporte insuficiente o deficiente y (a2) la planeación y coordinación regional sobre movilidad inexistente o insuficiente; de la causa (b) estarían las causas indirectas (b1) costo elevado de los combustibles y del mantenimiento de vehículos y (b2) costo elevado de impuestos, peajes y del cumplimiento de las regulaciones; de la causa (c) estarían las causas indirectas (c1) prevalencia de opciones de transporte irregulares que no cumplen con estándares de calidad y seguridad, y (c2) capacidad de supervisión de las normas limitada de la agencia de movilidad del Estado de Querétaro.

Las **causas indirectas** actuales son “Desigualdad económica para acceder a la educación”, “Falta de presupuesto para la creación de centros educativos” y “Falta de transporte e infraestructura vial para acceder a los diversos centros educativos”. La causa “Desigualdad económica para acceder a la educación” puede resultar ambigua como causa de la insuficiencia de ingresos de los hogares; hay otras causas más cercanas en la cadena causal que explican la insuficiencia de ingresos como:

a) opciones limitadas de empleo formal y bien remunerado, b) bajos niveles educativos, y c) aislamiento geográfico de mercados importantes.

Sobre la causa indirecta “Falta de presupuesto para la creación de centros educativos” se considera que más que falta de presupuesto, es un problema de distribución desigual del presupuesto para la construcción de infraestructura educativa, pues cada año se construyen escuelas nuevas, pero probablemente no se están construyendo en las zonas con menor infraestructura educativa, sino en las zonas más pobladas, con mayor demanda, que es donde suele haber más centros escolares, lo que agrava la concentración y la desigualdad en la distribución de recursos públicos¹.

Por último, en la causa indirecta “Falta de transporte e infraestructura vial para acceder a los diversos centros educativos”, se considera que “Falta de transporte” es una causa directa, en lugar de indirecta, del problema central, con la redacción sugerida antes: “Inexistencia o insuficiencia de opciones de transporte, públicas o privadas”. Y la falta de “infraestructura vial (...)” sería una causa indirecta de esta inexistencia o insuficiencia de transporte, también con la redacción recomendada antes: “infraestructura vial y de transporte insuficiente o deficiente”.

En cuanto a los **efectos** del problema, actualmente están los siguientes: “Bajo índice de eficiencia terminal en los diferentes niveles educativos”, “Recursos humanos no calificados” y “Déficit intelectual, digital, de especialización y conocimientos en los jóvenes”. El segundo y tercer efecto no son consecuencia directa del acceso físico limitado a centros escolares, sino que se derivan de otros efectos directos. Por lo tanto, se sugiere reordenar los efectos directos de la siguiente manera: e1) mayor ausentismo y fatiga escolar, e2) mayor carga económica para las familias para asegurar la asistencia, e3) aislamiento social de los estudiantes, y e4) mayor estrés de los estudiantes y sus familias. Como efecto indirecto de estos cuatro efectos directos estaría el “Incremento de la deserción escolar” (segundo nivel de efectos), que lleva a un tercer nivel de efectos con “Bajo índice de eficiencia terminal en los diferentes niveles educativos” (que es el efecto directo actual) y “Menores niveles de aprendizaje de las niñas, niños y jóvenes”.

Como consecuencia de ambos efectos, en el cuarto nivel estarían la “Precarización laboral”, la “Desigualdad en oportunidades” y el “Incremento del empleo informal y desempleo”, que son los tres efectos indirectos actuales. Finalmente, el efecto superior “Incremento del rezago educativo” estaría antes en la cadena de efectos sugerida (al mismo nivel que la baja eficiencia terminal), por lo que se propone sustituir el efecto superior por “Mayor vulnerabilidad de las personas a la violación de sus derechos humanos”, adoptando así de forma explícita un lenguaje de derechos.

Derivado del análisis anterior, se recomienda modificar el árbol de problemas, considerando las sugerencias específicas sobre las causas y efectos, así como la definición del problema central sugerida en la pregunta 1, de tal manera que mejore la claridad y la lógica del árbol.

Criterio b. No se identificó un mapeo de los diferentes actores relacionados con el programa, por lo que no se cumple con el criterio b. Por lo tanto, se sugiere identificar a los actores que influyen en el problema y sus roles en el programa incluyendo, por ejemplo, a otras dependencias del gobierno estatal como la Secretaría de Educación, la Agencia de Movilidad y la Secretaría de Seguridad

¹ <https://www.diariodequeretaro.com.mx/local/destinaran-presupuesto-para-construccion-de-nuevas-escuelas-en-queretaro-9177351.html>

Ciudadana, así como a actores como quienes proveen los servicios de transporte público y privado, incluso los servicios irregulares. El análisis de estos actores debería servir, entre otros, para identificar qué intervenciones están llevando a cabo en las áreas en donde está presente el programa de Transporte Escolar, y analizar si existen oportunidades de coordinación para lograr de manera conjunta el acceso físico a los centros escolares.

Criterio c. El diagnóstico cuenta con información sobre la cantidad, ubicación y algunas características de la población que presenta el problema, por lo que cumple con el criterio c. El Cuadro 1 presenta de forma conjunta los datos clave identificados en el diagnóstico sobre la población que padece el problema.

Cuadro 1. Información del programa sobre la población que padece el problema

Municipios / Variables	Deserción escolar media superior	Rezago educativo	Pobreza relativa (%)	Pobreza absoluta	Población sin transporte público	Porcentaje de estudiantes que tardan más de 30 minutos para llegar a sus centros de estudio	Número de variables en las que comparten primeros lugares
Pinal de Amoles		24.90%	X		45.43%	70.00%	4
Arroyo Seco	24.21%	27.70%			47.12%		3
Landa de Matamoros	21.64%	32.20%			48.89%		3
San Joaquín		25.10%			55.74%	73.77%	3
Ezequiel Montes	23.06%					47.34%	2
Amealco de Bonfil	22.68%					55.13%	2
Huimilpan		31.70%				46.83%	2
Tolimán			X			47.40%	2
Querétaro				X			1
San Juan del Río				X			1
El Marqués				X			1
Peñamiller					48.50%		1

Notas: únicamente se incluyeron los datos mencionados en el diagnóstico, en el cual se presenta información para los municipios con mayor prevalencia en cada variable. En las variables de pobreza no se mencionan los datos; únicamente se dice que son los municipios con prevalencia mayor a 59% en el caso de la pobreza relativa y mayor prevalencia en el caso de la pobreza absoluta. En este cuadro solo se presentan datos de deserción para el nivel de media superior, pues es donde el problema es más grande.

Fuente: elaboración propia con base en Gobierno del Estado de Querétaro, s.f.

Además de los datos presentados en este cuadro, también hay otros importantes como el aumento del rezago educativo entre 2015 y 2020, “al pasar de 15.7% a 17.0%”, que en términos absolutos son 239,143 personas, según el CONEVAL. Sobre la asistencia escolar se menciona que “en el grupo

de 15 a 19 años, 61.4% asiste a la escuela, disminuyendo la presencia de estudiantes en las aulas en un 29.9% con respecto al grupo de 12 a 14 años” y “139,165 habitantes no tuvieron transporte público o se tardaron más de dos horas para llegar a la cabecera municipal (...) y 14,627 habitantes se tardaron en trasladarse más de una hora treinta minutos a dos horas para llegar a la cabecera municipal (CONEVAL, 2020).” Finalmente, “2.73% [de estudiantes, tardan] más de una hora hasta dos horas de su hogar al centro de estudios (INEGI, 2020)”. Estos datos permiten dar cuenta del problema y la ubicación y características de la población que lo vive.

Criterio d. El diagnóstico identifica y cuantifica las brechas entre la población que padece el problema, específicamente, las brechas por ubicación geográfica, nivel educativo y género, por lo que se cumple con el criterio d. Como se describió en el criterio anterior, el problema del acceso físico a los centros escolares, acompañado de la deserción escolar y de la pobreza, entre otros, se presenta de forma agravada en ciertos municipios, particularmente en algunos de los que forman la Sierra Gorda de Querétaro: Pinal de Amoles, Arroyo Seco, Landa de Matamoros y San Joaquín. Adicionalmente, en el diagnóstico se presentan los datos disponibles por nivel educativo (primaria, secundario y media superior), así como la brecha de género sobre asistencia escolar, según la cual en el grupo de 15 a 19 años “asisten más las mujeres a la escuela (63.9%)”. Sin embargo, el análisis de brechas se considera insuficiente, pues podrían incluirse otras brechas de género además de la de asistencia escolar y también se debería hacer un análisis de si el problema afecta en mayor medida a poblaciones indígenas, personas con discapacidad u otras poblaciones con identidades múltiples. Por lo tanto, se recomienda fortalecer el análisis de brechas considerando lo anterior.

Criterio e. No se identificó un plazo para la revisión y actualización del diagnóstico, por lo que no se cumple con el criterio e. La Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Vinculación mencionó que el diagnóstico se actualizará este año para incluir algunos datos recientes, pero en ningún documento se establece su revisión y actualización. Por lo tanto, se sugiere incluir en las Reglas de Operación la obligación de revisar y actualizar el diagnóstico cada año, de tal manera que se institucionalice y no dependa de necesidades coyunturales.

3. Existe evidencia de que la construcción del diagnóstico del problema que atiende el programa contó con:

- a. Información cuantitativa y cualitativa para la estimación de la magnitud del problema.
- b. Un análisis de los derechos vulnerados a partir del problema.
- c. Un análisis integral de las causas y consecuencias del problema tomando en cuenta los ámbitos sociales, económicos, ambientales, políticos e institucionales.
- d. La participación de actores externos a la entidad responsable del programa.
- e. Un análisis de interrelación con otros problemas del desarrollo.

Respuesta: No.

Justificación:

El programa cuenta con el documento denominado “Diagnóstico del programa ‘transporte escolar y de apoyo a otros programas y acciones sociales’”, pero éste no cumple con ninguno de los cinco criterios evaluados, como se describe a continuación.

Criterio a. El diagnóstico incluye información cuantitativa sobre la magnitud del problema, pero no incluye información cualitativa, por lo que no se cumple con el criterio a. Como se describió en la pregunta 2, se presentan datos cuantitativos sobre deserción escolar, rezago educativo, pobreza, disponibilidad de transporte público y tiempos de traslado. Esta información se obtuvo principalmente de fuentes como el Censo de Población y Vivienda del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), la Medición de la pobreza y rezago educativo del CONEVAL y la Unidad para los Servicios Básicos de Educación en el Estado de Querétaro (USEBEQ). Sin embargo, no se identificó información cualitativa, es decir, en la que se hayan recopilado los puntos de vista de los distintos actores relacionados con el programa mediante técnicas cualitativas como entrevistas, grupos focales, observación participante, talleres participativos, entre otras. Por lo tanto, se recomienda complementar la información cuantitativa con un estudio cualitativo del problema que incluya estas técnicas.

Criterio b. Si bien el diagnóstico menciona que el problema vulnera el derecho a la educación y hace algunas menciones a las consecuencias de esta vulneración, no se identificó un análisis de los derechos vulnerados a partir del problema, por lo que no se cumple con el criterio b. Por lo tanto, se recomienda incluir un análisis de los derechos vulnerados por el acceso físico limitado a los centros escolares. Por ejemplo, la vulneración al derecho al trabajo digno y al derecho a un nivel de vida adecuado, pues limitar el acceso a la educación reduce las posibilidades de conseguir empleos dignos y bien remunerados. También se vulnera a futuro el derecho al libre desarrollo de la personalidad, pues al no tener acceso a la educación se limita la posibilidad de que desarrollen proyectos de vida con los conocimientos y habilidades adquiridos en la escuela. Por último, se vulneraría el derecho a participar en asuntos públicos y a votar, dado que la educación promueve el ejercicio de una ciudadanía responsable.

Criterio c. El diagnóstico incluye un árbol de problemas con el problema central, sus causas y efectos, pero éste adolece de un enfoque integral y no se incluye un análisis narrativo que justifique las relaciones causales presentadas ni su integralidad, por lo que no se cumple con el criterio c. Como se mencionó en la justificación del criterio a de la pregunta 2, el árbol de problemas carece de algunas causas como, por ejemplo, en las dimensiones política e institucional, la distribución desigual del presupuesto para infraestructura educativa y la planeación insuficiente o deficiente de la movilidad a nivel regional. Tampoco se incluye la dimensión ambiental, en la que se podrían considerar causas como, por ejemplo, el deterioro de caminos rurales por la degradación de suelos, derivado del paso de vehículos o peatones, o prácticas de deforestación, o los efectos en las emisiones de CO₂ en las comunidades por la inasistencia a la escuela.

Por otra parte, si el programa busca contribuir directamente a la deserción escolar, como se establece en su diagnóstico y diseño, y como lo reportan las personas responsables del programa, sería importante contar con un análisis integral de las causas y efectos de la deserción escolar en Querétaro y no únicamente del acceso físico limitado a los centros escolares, que sería solo una de las causas de la deserción y que, de acuerdo con la información disponible, no es una de las causas que explican en mayor medida la deserción. De acuerdo con la Encuesta Nacional de Deserción en la Educación Media Superior (ENDEMS) las causas de la deserción escolar son “36.4% por falta de dinero (para útiles, pasajes o inscripción), 7.8% porque le disgustaba estudiar, 7.2% considera que trabajar es más importante; 7.1% por problemas para entender a los maestros; 4.7% porque se embarazó, embarazó a alguien o tuvo un hijo y 3.4% porque se cazó (ENDEMS, 2012)” (CONEVAL,

2019:15). Para tener una política pública integral contra la deserción escolar, se recomienda comenzar con un análisis integral de sus causas y consecuencias en el estado de Querétaro.

Criterio d. No se identificó la participación de actores externos a la entidad responsable del programa en la elaboración del diagnóstico, por lo que no se cumple con el criterio d. De acuerdo con la Subsecretaría de Planeación y Evaluación, los diagnósticos fueron elaborados por el personal de dicha Subsecretaría, sin la participación de otras áreas de la Secretaría o externos a ésta. Por lo tanto, se recomienda que en la actualización del diagnóstico se involucre a actores externos como la Secretaría de Educación, la Agencia de Movilidad y la Secretaría de Seguridad Ciudadana del estado de Querétaro, así como a la Dirección de Desarrollo Comunitario de la SEDESOQ, quien es la instancia ejecutora del programa. También se debería considerar la participación de los centros escolares, autoridades, organizaciones de la sociedad civil, líderes comunitarios y personas de las comunidades potencialmente beneficiarias.

Criterio e. No se identificó un análisis de interrelación con otros problemas del desarrollo en el diagnóstico del programa, por lo que no se cumple con el criterio e. Como se mencionó en el análisis del criterio c, no se incluyó en el diagnóstico un análisis de la interrelación entre el problema del acceso físico limitado a centros escolares con las otras causas de la deserción, que representan otros problemas del desarrollo como el embarazo infantil y adolescente, la pobreza, el trabajo infantil y adolescente, entre otros. Por lo tanto, se recomienda incluir este análisis en la actualización del diagnóstico. Además de incluir datos de estos problemas, se trata también de analizar el tipo de interrelación que existe entre los problemas, es decir, si uno es causa directa o indirecta del otro, si uno es condición para que suceda el otro, si hay una relación causal bidireccional, de tal manera que se pueda entender qué intervenciones integrales se requieren para atender de manera efectiva el problema del acceso físico limitado y de la deserción escolar.

4. ¿Existe justificación teórica o empírica documentada que sustente el tipo de intervención que el programa lleva a cabo?

Respuesta: No.

Justificación:

Si bien en el diagnóstico se mencionan las experiencias del estado de Jalisco “Mi pasaje para estudiantes” y el programa “Transporte Escolar Gratuito” del municipio de Querétaro, el programa no cuenta con una justificación teórica o empírica documentada que sustente el tipo de intervención que se lleva a cabo, que sea consistente con el diagnóstico del problema, y que existan evidencias nacionales o internacionales sobre los efectos positivos atribuibles a los apoyos otorgados a la población objetivo, así como de la mayor eficacia de la intervención comparada con alternativas.

Específicamente, la documentación del programa carece de referencias a estudios teóricos o empíricos que soporten el transporte escolar como mecanismo eficaz y eficiente para mejorar el acceso a la educación de estudiantes de comunidades remotas. Tampoco presenta evidencia teórica o empírica sobre alternativas de política pública y la selección de la intervención más eficaz para atender el problema identificado en el diagnóstico.

Por lo tanto, se recomienda desarrollar una justificación teórica y empírica sólida, que incluya la revisión de evidencia nacional e internacional sobre programas eficaces de entrega de apoyos de transporte para garantizar el acceso físico limitado a los centros escolares, así como un análisis de las diferentes alternativas que permita sustentar que ésta es la intervención más eficaz para atender el problema específico que enfrenta la población objetivo en el contexto particular del estado de Querétaro. Por ejemplo, el CONEVAL menciona tres tipos de intervención para atender el acceso físico limitado: apoyos de transporte, albergues para estudiantes y educación a distancia. La justificación debería recopilar la evidencia existente sobre estas y otras alternativas, para identificar la que podría ser más eficaz en Querétaro.

Sin embargo, si el problema central que se busca resolver es el de la deserción escolar y no únicamente el acceso físico limitado a los centros escolares, se sugiere realizar esta justificación teórica y empírica centrada en la deserción escolar, identificando las intervenciones más eficaces y eficientes para reducirla, más allá de proveer transporte escolar. Este análisis permitiría informar el diseño de una política pública integral y eficaz contra la deserción escolar en el estado de Querétaro que intervenga no solamente en la causa del acceso físico limitado, sino también en las otras causas mencionadas arriba de la deserción como el embarazo, la pobreza y el trabajo infantil y adolescente.

5. Existe evidencia de que la creación del programa tomó en cuenta criterios de viabilidad o sostenibilidad en los siguientes rubros:

- a. Criterios sociales
- b. Criterios económicos
- c. Criterios ambientales
- d. Criterios políticos
- e. Criterios institucionales

Respuesta: No.

Justificación:

De acuerdo con las entrevistas realizadas a la Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Vinculación, el diagnóstico no consideraron de forma explícita y documentada criterios de viabilidad o sostenibilidad en la creación del programa en los rubros mencionados. Por lo tanto, se recomienda incluir un análisis de estos criterios en la actualización del diagnóstico y del diseño del programa, considerando las sugerencias a continuación.

Sobre los criterios sociales, se recomienda analizar, como parte del estudio cualitativo mencionado anteriormente, las necesidades específicas de la población potencial o los derechos vulnerados que experimentan, así como sus preferencias sobre el tipo de intervención para atender sus necesidades y así garantizar sus derechos humanos.

En cuanto a los criterios económicos, sería importante hacer un análisis de costos y financiero sobre las alternativas, además del transporte escolar, para garantizar el acceso a la educación de la población potencial como las siguientes: albergues estudiantiles, apoyos económicos, educación a distancia, construcción progresiva de infraestructura educativa, regularización y mejora de las opciones de transporte existentes actualmente, entre otras.

En los criterios políticos e institucionales, sería importante analizar la posibilidad de diseñar una política pública integral contra la deserción escolar que intervenga en las distintas causas de la deserción y no únicamente en el acceso físico limitado, de tal manera que se incremente la probabilidad de reducir la deserción de forma sostenible. Para ello, habría que analizar las capacidades institucionales de las administraciones estatal y municipales para implementar una estrategia de este tipo.

Finalmente, sobre los criterios ambientales, se recomienda analizar el impacto ambiental que está teniendo el programa sobre el medio ambiente y la manera en que se podría reducir para ser más sostenible. Una combinación de las alternativas para reducir la deserción podría ser más eficaz en términos de reducirla, pero también en términos de disminuir la huella ambiental de esta intervención.

III. ANÁLISIS DE LA VINCULACIÓN DEL PROGRAMA CON LA PLANEACIÓN ESTATAL Y LA AGENDA 2030

6. ¿El Propósito del programa está vinculado con los objetivos del Plan de Desarrollo Estatal o de alguno de los programas derivados (sectoriales, institucionales, especiales)?

Respuesta: el programa está alineado con el Plan Estatal de Desarrollo 2021 – 2027 (PED) del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro, pero no cuenta con un documento que sustente esta relación, por lo que no se asigna un nivel de calificación.

Justificación:

El programa no tiene una MIR propia; es un componente de una MIR general de la SEDESOQ. Por lo tanto, éste no cuenta con un propósito de forma explícita. El componente del programa es “Servicio de transporte escolar a estudiantes de escuelas públicas de nivel secundaria, media superior y superior proporcionado” y el objetivo en las ROP es “brindar el servicio de transporte seguro y eficiente para que alumnos de escuelas públicas, así como personas beneficiarias de otros programas y acciones de Desarrollo Social ejecutados por la Secretaría de Desarrollo Social del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro y otras dependencias, entidades e instituciones públicas que así lo requieran y esté debidamente justificado, tengan acceso a su derecho a la educación, así como a otros derechos sociales” (Gobierno del Estado de Querétaro, 2023: 11547).

Considerando lo anterior, las ROP establecen que el programa está vinculado con el “Eje Rector 2. Educación, Cultura y Deporte” del Plan Estatal de Desarrollo Querétaro 2021-2027 (PED). Si bien no se menciona de forma explícita, el programa se vincula con el “Objetivo 1. Aumento en el nivel educativo promedio de la población del estado” y el logro de su objetivo aportaría a las metas de los “retos” 13 a 16, que se refieren a posicionarse en los primeros 15 lugares a nivel nacional con menor tasa de abandono en primaria y secundaria, en los primeros 20 lugares en media superior y “reducir el abandono escolar en 1% en secundaria y educación media superior” respectivamente.

Adicionalmente, aunque tampoco se establece de forma explícita, el programa se vincula directamente con el Programa Sectorial de Educación Querétaro 2021-2027. Específicamente, con el “Objetivo 3. Asegurar trayectorias educativas completas, con aprendizajes significativos, que incrementen el grado de escolaridad de la población, al promover la permanencia hasta la

conclusión de la educación obligatoria, particularmente en secundaria y educación media superior”. En cuanto a las metas de este Programa Sectorial, el programa estaría aportando a las relacionadas con la reducción de la tasa de abandono y el aumento de la tasa de eficiencia terminal, como se detalla en la siguiente pregunta.

Por lo tanto, se puede concluir que si bien las ROP mencionan la alineación con los objetivos del PED, el programa no sustenta o justifica esta vinculación de forma específica. También se concluye que el logro del objetivo sí aportaría al cumplimiento de más de una de las metas del PED y del Sectorial, aunque no se haya documentado esta contribución.

7. ¿Con cuáles metas y objetivos, así como estrategias de la planeación estatal vigente está vinculado el objetivo del programa?

Respuesta y justificación:

En el Anexo 1 se especifican las metas, objetivos y estrategias del PED con los que se vincula el objetivo del programa, como se describe a continuación.

Las ROP establecen que el programa está vinculado con el “Eje Rector 2. Educación, Cultura y Deporte” del Plan Estatal de Desarrollo Querétaro 2021-2027 (PED), el “Objetivo 1. Aumento en el nivel educativo promedio de la población del estado” y con la línea estratégica “6. Brindar apoyos para lograr la disminución del abandono escolar, con énfasis en los grupos vulnerables, en todos los niveles educativos”. Si bien no se menciona de forma explícita en algún documento del programa, se deduce que éste se vincula específicamente con la acción “11. Gestionar el servicio de transporte para los estudiantes, con énfasis en comunidades alejadas”. El logro de su objetivo aportaría a las metas de los “retos” 13 a 16 del PED, que se refieren a posicionarse en los primeros 15 lugares a nivel nacional con menor tasa de abandono en primaria y secundaria, en los primeros 20 lugares en media superior y “reducir el abandono escolar en 1% en secundaria y educación media superior” respectivamente.

El programa también se alinea con el Programa Sectorial de Educación Querétaro 2021-2027, específicamente con el “Objetivo 3. Asegurar trayectorias educativas completas, con aprendizajes significativos, que incrementen el grado de escolaridad de la población, al promover la permanencia hasta la conclusión de la educación obligatoria, particularmente en secundaria y educación media superior”, la “Línea estratégica 1. Brindar apoyos para lograr la disminución del abandono escolar, con énfasis en los grupos en situación de vulnerabilidad, en todos los niveles educativos” y la acción “3.1.8 Gestionar el servicio de transporte para los estudiantes, con énfasis en comunidades alejadas”. Como se puede ver, la línea estratégica y la acción retoman la misma redacción que el PED, por lo que hay consistencia.

Si bien existe una vinculación formal entre el programa y la planeación estatal, no se identificó un mecanismo de seguimiento y evaluación que permita cuantificar o aproximarse a la contribución del programa a los objetivos y especialmente a las metas del PED y del Sectorial sobre abandono escolar y eficiencia terminal. Por lo tanto, se sugiere incluir en el mecanismo de monitoreo y evaluación del programa alguna técnica para valorar esta cuantificación, que podría ser un seguimiento individualizado a las personas beneficiarias del programa, de forma coordinada entre éstas, las autoridades educativas y la SEDESOQ para cuantificar cuántos estudiantes pensaron en

abandonar sus estudios, pero no lo hicieron gracias al programa, y cuál es la tasa de eficiencia terminal entre las personas beneficiarias. Si bien ambos datos no formarían parte del indicador de las metas de la planeación estatal, sí permitirían estimar su contribución a ellas.

8. ¿El programa cuenta con un documento en el que se establece y sustenta la relación entre el Propósito del programa y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030?

Respuesta: No.

Justificación:

En las ROP del programa se hace referencia a la relación de su objetivo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030. Específicamente, se menciona lo siguiente: “Dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, adoptados en la Resolución 70/1 de 2015 por la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas, se incluye el objetivo 4. Educación de Calidad.” Sin embargo, no se sustenta o se justifica esta vinculación. Por lo tanto, la respuesta es negativa a la pregunta de evaluación.

En cuanto a las metas, se menciona lo siguiente: “En lo que a las metas relacionadas con la educación inclusiva y de calidad para las personas jóvenes se refiere, la Agenda 2030, destaca dos aspectos fundamentales: 1. Aumentar considerablemente el número de personas jóvenes y adultas que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento [meta 4.4]. 2. Asegurar que todas las personas jóvenes y una proporción considerable de las adultas, tanto hombres como mujeres, estén alfabetizadas y tengan nociones elementales de aritmética [meta 4.6]”.

De forma similar a la recomendación realizada sobre la vinculación del programa con la planeación estatal, se sugiere documentar y justificar la alineación e incluir en el mecanismo de monitoreo y evaluación alguna técnica para cuantificar o aproximarse a la contribución real del programa a la asistencia escolar y la reducción del abandono lo que, a su vez, contribuye a aumentar el número de personas con las competencias necesarias, que estén alfabetizadas y tengan nociones elementales de aritmética (metas 1 y 2 mencionadas arriba).

9. ¿Con cuáles metas y objetivos de la Agenda 2030 está vinculado el Propósito del programa?

Respuesta y justificación:

El anexo 2 describe la vinculación del programa con los objetivos, metas e indicadores de la Agenda 2030. Como ya se mencionó, éste se alinea con el objetivo 4. Educación de Calidad, específicamente con las metas que buscan aumentar las personas con competencias técnicas y profesionales (meta 4.4) y asegurar la alfabetización y aprendizaje de nociones elementales de aritmética de las personas (meta 4.6).

Siguiendo la recomendación de la pregunta anterior, también se sugiere tener algún mecanismo para cuantificar cuántas de las personas beneficiarias del programa adquieren las competencias técnicas y profesionales, cuántas se alfabetizan y obtienen nociones elementales de aritmética, con base en los exámenes de conocimientos que actualmente se aplican en el sistema educativo del

estado de Querétaro. De esta manera, se podría tener un estimado de la contribución del programa a las metas 4.4 y 4.6 de la Agenda 2030. Idealmente, la contribución neta solo podría obtenerse por medio de una evaluación de impacto experimental, pero con estos datos se podría tener una aproximación.

IV. ANÁLISIS DE LA ARTICULACIÓN DEL PROGRAMA CON OTROS PROGRAMAS Y ESTRATEGIAS

10. El diseño del programa contempla la ejecución articulada con otras unidades administrativas, o dependencias responsables de otros programas o estrategias vinculadas, de modo que:

- a. La articulación de la operación del programa con otros programas o estrategias se enuncia en un documento normativo externo al programa.
- b. La articulación de la operación del programa con otros programas o estrategias se enuncia en la normativa del programa.
- c. La articulación de la operación del programa con otros programas o estrategias se enuncia y se describe en los documentos oficiales del programa.
- d. La articulación de la operación del programa con otros programas o estrategias se refleja en los manuales operativos o los planes de trabajo del programa.
- e. Los procedimientos de asignación de recursos por parte del programa contemplan criterios derivados de la articulación de la operación del programa con otros programas o estrategias.

Respuesta: No.

Justificación:

El programa no contempla la articulación con otros programas o estrategias, por lo que la respuesta a esta pregunta de evaluación es negativa. De acuerdo con el personal de la SEDESOQ, la razón es que esta articulación no se ha necesitado: “¿Tienen algún tipo de coordinación con estos o con otros programas de desarrollo social además de las solicitudes que hacen para transporte? No, realmente no, no lo han necesitado. Lo que buscamos sí, a través de SIPROS, es que con el tiempo tengamos este cruce de información y no duplicarlo” (integrante de la SEDESOQ).

Sin embargo, según las personas responsables del programa, en la práctica existen algunas acciones de coordinación, que responden a necesidades específicas que han surgido en la vida del programa:

- El programa proporciona apoyo a otros programas y dependencias para transportar gente, siempre y cuando no interfiera con el horario escolar. Por ejemplo, para llevar estudiantes a concursos de bandas de guerra u otras actividades extracurriculares.
- Existe una coordinación con maestros y directores de las escuelas para actividades y traslados relacionados, aunque ellos no sean beneficiarios directos del programa.
- También hay una colaboración con la propia Secretaría de Desarrollo Social, por ejemplo, para llevar alumnos a eventos de entrega de tablets u otros apoyos.
- Si bien no hay una coordinación formal con otros programas de transporte, buscan no duplicar beneficiarios y ser complementarios.

- Se menciona que el programa se enfoca en el transporte escolar, pero otras dependencias se encargan de otros aspectos como la construcción de escuelas o programas de becas/apoyos económicos.

Por otra parte, en el diagnóstico del programa y en las entrevistas realizadas se identificaron algunos programas complementarios como la Tarifa Unidos de la Agencia de Movilidad del Estado de Querétaro (AMEQ)², en el que “estudiantes de escuelas públicas y privadas, adultos mayores y personas con discapacidad pueden acceder a la tarifa preferente (...), y pagar únicamente 2 pesos en su primer viaje y cero pesos en su transbordo”, y el “Programa Transporte Integral del Municipio de Querétaro, en su modalidad de Transporte Escolar Gratuito, brinda servicio a estudiantes desde cuarto de primaria a tercero de secundaria de escuelas públicas del Municipio de Querétaro”³. Adicionalmente, en las visitas de campo el personal de la SEDESOQ mencionó que algunos municipios tienen otros programas de transporte, aunque no siempre destinados exclusivamente a estudiantes, sino para la población en general.

Considerando lo anterior, se recomienda desarrollar y poner por escrito una estrategia de articulación con otras unidades administrativas, o dependencias responsables de otros programas o estrategias vinculadas, incluyendo a los municipios. Esta estrategia debería permitir: 1) evitar de forma sistemática las duplicidades con otros programas, al coordinar de manera explícita e intencional las poblaciones y rutas que cubrirá cada uno, 2) maximizar los resultados que se podrían alcanzar en términos educativos, al intervenir de forma coordinada en las distintas causas que explican la deserción escolar y no únicamente en el acceso físico limitado a los centros escolares, e 3) identificar oportunidades de colaboración para realizar diagnósticos y planeaciones conjuntas.

V. ANÁLISIS DE LA POBLACIÓN POTENCIAL Y OBJETIVO Y MECANISMOS DE ELEGIBILIDAD

11. Las poblaciones, potencial y objetivo, están definidas en documentos oficiales y/o en el diagnóstico del problema y cuentan con la siguiente información y características:

- Unidad de medida.
- Están cuantificadas.
- Se define la metodología para su cuantificación y fuentes de información.
- Se definen estrategias para su cobertura que integran el principio de no dejar a nadie atrás.
- Se definen plazos para su revisión y actualización.

Respuesta: Sí.

Nivel	Criterios
2	El programa tiene definidas las poblaciones (potencial y objetivo), y Las definiciones cumplen con dos de las características establecidas.

Justificación:

² La información sobre este programa se puede consultar en el siguiente enlace: <https://www.iqt.gob.mx/index.php/tarifa-unidos-2/>

³ La información sobre este programa se puede consultar en el siguiente enlace: <https://municipiodequeretaro.gob.mx/programas/transporte-escolar-gratuito/>

En el diagnóstico y en las ROP del programa se definen las poblaciones potencial y objetivo, cumpliendo con dos de los criterios evaluados (criterios a y e), como se describe a continuación.

Población potencial

Diagnóstico: “la población potencial estará dirigida a los alumnos de entre 03 y 21 años de edad que presenten alguna de las siguientes condiciones: se encuentren en pobreza urbana o rural, que sean vulnerables por carencias o ingresos, que cuenten con rezago social”.

ROP: “las personas que habiten en alguno de los 18 municipios del Estado de Querétaro, que sean alumnas de instituciones públicas de educación pública del Estado de Querétaro o que sean beneficiarias de programas y acciones de desarrollo social a cargo de la Secretaría o a cargo de otras dependencias, entidades e instituciones públicas”.

Población objetivo

Diagnóstico: “la población objetivo es el subconjunto de actores en el estado que presenten todas las variables antes señaladas, por lo tanto, estará dirigido a: Alumnas y alumnos en condiciones de pobreza rural o urbana, que presenten vulnerabilidad por carencias o ingresos, además de contar con rezago educativo y se encuentren entre los 6 y 21 años de edad”.

ROP: “La población objetivo será: I. Alumnos de las instituciones de educación pública del Estado de Querétaro, de los siguientes niveles educativos: a. Secundaria, Media superior y Superior que acrediten mediante la solicitud que se encuentren en condiciones de pobreza, marginación o vulnerabilidad en los 18 municipios del Estado de Querétaro. b. Primaria, en la zona serrana que comprende los municipios de Arroyo Seco, Landa de matamoros, Pinal de Amoles y Jalpan de Serra, que acrediten mediante la solicitud que se encuentren en condiciones de pobreza, marginación o vulnerabilidad. II. Las personas beneficiarias de los demás programas y acciones de desarrollo social ejecutados en alguno de los 18 municipios del Estado de Querétaro por la Secretaría, que para obtener una atención integral, eficiente y adecuada requieran del servicio de transporte. III. Las personas que sean beneficiarias de acciones de otras dependencias, entidades e instituciones públicas, que fomenten el desarrollo social en alguno de los 18 municipios del Estado de Querétaro, que requieran el servicio de transporte para el cumplimiento de dicho objetivo”.

Criterio a. La definición de ambas poblaciones cuenta con unidad de medida, por lo que cumplen con el criterio a. La unidad de medida en ambas poblaciones es “alumnos” (o “alumnas y alumnos”) y “personas beneficiarias”. Si bien la unidad de medida es clara, se sugiere usar palabras como “estudiantes”, “alumnado” o “estudiantado”, en lugar de “alumnas y alumnos” o solo “alumnos” para usar un lenguaje inclusivo.

Criterio b. La población objetivo sí está cuantificada en las ROP, pero no se identificó una cuantificación de la población potencial, por lo que no se cumple con este criterio. Según las ROP, la población objetivo en 2023 fue de 10,136 personas. En el diagnóstico se menciona que “Actualmente la población objetivo asciende a un total de 171,328 estudiantes que cumplen con los criterios de selección”, lo que es inconsistente con el dato reportado en las ROP y con las capacidades del programa. Por lo tanto, se sugiere corregir esta información en el diagnóstico aclarando a qué corresponde ese dato e incluir una cuantificación de la población potencial.

Criterio c. No se identificó una metodología documentada para cuantificar las poblaciones potencial y objetivo, ni las fuentes de información. De acuerdo con las entrevistas realizadas, la población objetivo se ha determinado a partir de los cupos disponibles en las unidades de transporte que se han ido adquiriendo en el programa, y con el presupuesto asignado. Se recomienda documentar la

metodología para cuantificar las poblaciones potencial y objetivo, y las fuentes de información usadas.

Criterio d. No se identifica que el programa cuente con una estrategia de cobertura documentada, por lo que no cumple con este criterio. De acuerdo con las entrevistas a la instancia ejecutora, el proceso de registro de nuevos beneficiarios en cada nuevo ciclo escolar, es el siguiente: a) los responsables del programa, con el apoyo de los choferes y de los supervisores, reciben solicitudes de registro al programa directamente de las personas en las comunidades en las que ya existen rutas de servicio de transporte escolar establecidas; b) se verifica en cada una de las rutas de servicio de transporte escolar ya establecidas, los espacios disponibles existentes dentro de las unidades de transporte asignadas; c) con base en la disponibilidad de espacios disponibles, y, además, si las solicitudes recibidas cumplen con los requisitos de elegibilidad, se otorga el apoyo social.

Sin embargo, el proceso en la elección de beneficiarios del programa no está definido claramente para decidir quiénes son las personas que más necesitarían el programa y tampoco existe información de diagnóstico que permita diseñar una estrategia de este tipo.

Los criterios de pobreza, vulnerabilidad y rezago y el uso de cuestionarios socioeconómicos se utilizan para justificar la presencia de las personas que ya están en el programa; no obstante, es información que debe usarse como una herramienta de diagnóstico y de planeación para identificar a las personas que más necesitan el programa, siguiendo el principio de no dejar a nadie atrás. Por lo tanto, se recomienda desarrollar una estrategia de cobertura a corto, mediano y largo plazo, que incluya la elaboración de un diagnóstico para identificar la ubicación de las personas que más necesitan el programa, y así no depender únicamente de quienes se le acercan.

El diagnóstico debería tener datos del INEGI, del CONEVAL, de las Secretarías de Educación Federal y Estatal, pero también información obtenida en campo de autoridades municipales, de las autoridades educativas en las escuelas, así como de organizaciones o líderes locales, siempre balanceando los sesgos y vacíos de cada fuente de información.

Criterio e. En el diagnóstico del programa se establece la actualización anual, por lo que se cumple con este criterio. Específicamente, se menciona que “La actualización de la población objetivo se realizará de forma anual, ya que las cifras de deserción escolar son actualizadas con base a los datos obtenidos por ciclo escolar”. Se sugiere especificar que también se actualizará la población potencial de forma anual.

12. El programa cuenta con información que permite conocer la demanda de apoyos con las siguientes características:

- a. Se encuentra sistematizada,
- b. Permite conocer la demanda total de los apoyos,
- c. Se actualiza de acuerdo con la periodicidad de la selección de beneficiarios de los apoyos,
- d. Permite conocer las características de los solicitantes,
- e. Se utiliza como fuente de información para la toma de decisiones del programa.

Respuesta: No.

Justificación:

El programa no cuenta con información que permite conocer la demanda de apoyos, por lo que la respuesta a esta pregunta de evaluación es negativa. Si bien en las ROP se menciona que las solicitudes se pueden realizar mediante la plataforma electrónica del Estado, según las entrevistas, las personas prefieren realizarlas físicamente, pues tienen acceso o capacidades limitadas para usar equipos de cómputo. En palabras del personal de la SEDESQ, “dentro de las reglas de operación se maneja que pueden hacer la solicitud vía correo electrónico La verdad es que la gente, entre a lo mejor la costumbre y el que también en las comunidades en donde brindamos el servicio, a lo mejor el tener acceso a unos computadores es difícil (...). A la gente se le facilita, cuando nosotros queremos empadronar a los beneficiarios, cada operador lleva copias de los cuestionarios que nos tienen que llenar, copias de la solicitud, solamente para que ellos le pongan fecha, el nombre, la firma”.

No se identificó evidencia de que esta información recolectada se sistematice para conocer la demanda total y se utilice como fuente de información para la toma de decisiones del programa. La falta de sistematización de la información obtenida mediante el CUIS genera la percepción de que estos documentos recabados solo se utilizan para justificar la inclusión de las personas en el programa y evitar responsabilidades administrativas, y no como criterio de elegibilidad y focalización del programa hacia quienes más lo necesitan. Por lo tanto, se sugiere sistematizar en una base de datos la información de las solicitudes del programa de tal manera que se pueda utilizar para la actualización del diagnóstico y para tomar decisiones sobre la inclusión de personas al programa. La comparación entre la información que se obtendría con el diagnóstico que se sugirió realizar en la pregunta anterior y los datos de estas solicitudes debería permitir analizar si las solicitudes efectivamente las están realizando las personas que más lo necesitan o si es necesario hacer ajustes para que así sea.

Mecanismos de elegibilidad

13. ¿El programa cuenta con mecanismos para identificar y cuantificar su población objetivo? En caso de contar con estos, especifique cuáles y qué información utiliza para hacerlo.

Respuesta: No.

Justificación:

El diagnóstico y las ROP del programa identifican y cuantifican a la población objetivo, pero no existe un mecanismo explícito o una metodología de focalización documentada para ello, más allá de mencionar los criterios de elegibilidad en las ROP, particularmente los de “pobreza, marginación o vulnerabilidad”. Como se mencionó anteriormente, la falta de sistematización de la evidencia recolectada, da como resultado, la percepción de utilizar esta información solo como justificación para la inclusión de las personas que han realizado las solicitudes y no como un mecanismo de identificación previa de la población que más podría necesitar el programa.

Por lo tanto, se recomienda documentar y desarrollar una metodología de focalización del programa que permita identificar a las personas que más lo necesitan. Este mecanismo de focalización debería partir del diagnóstico que se sugirió realizar en la pregunta de evaluación 11.

Con base en la información de dicho diagnóstico, se deberían redefinir los criterios de focalización para que el programa llegue a las personas más vulneradas. Por ejemplo, se podría pensar en criterios como la distancia entre las escuelas y las viviendas, el ingreso familiar, el riesgo de deserción escolar, disponibilidad y acceso a opciones de transporte, presencia de personas con discapacidad, entre otros. En todo caso, es importante que estos criterios se usen durante la fase de planeación para acercar el programa a estas personas, y no dejar en la ambigüedad el uso de los criterios de elegibilidad como justificación en la selección de personas que ya reciben el apoyo del programa.

14. El programa cuenta con una estrategia de cobertura documentada para atender a su población objetivo con las siguientes características:

- a. Incluye la definición de la población objetivo.
- b. Especifica metas de cobertura anual.
- c. Abarca un horizonte de mediano y largo plazo.
- d. Identifica si al interior de la población objetivo existen grupos de población o regiones geográficas donde el problema se experimenta de forma agravada.
- e. Es congruente con el diseño y el diagnóstico del programa.

Respuesta: No.

Justificación:

Como se mencionó en la pregunta 11, el programa no cuenta con una estrategia de cobertura documentada para atender a su población objetivo. Por lo tanto, se recomienda desarrollar una estrategia de cobertura a corto, mediano y largo plazo, que incluya la elaboración de un diagnóstico para identificar la ubicación de las personas que más necesitan el programa, y así no depender únicamente de quienes se acercan a éste.

Esta estrategia de cobertura debería considerar lo siguiente, retomando recomendaciones de las preguntas anteriores: 1) elaboración de un diagnóstico que permita identificar a la población que más necesita el programa actualmente y en los próximos años, 2) redefinición de los criterios de focalización para concentrar los esfuerzos del programa en las personas más vulneradas, como los que se mencionaron en la pregunta anterior, 3) difusión del programa en las zonas en las que se ubican las personas que cumplen con los criterios redefinidos, y 4) adaptar y flexibilizar los procesos de solicitud del programa para asegurar que se están incluyendo a las personas que más lo requieren.

Esta estrategia de cobertura debe ser consistente y complementaria con la estrategia de articulación con otras dependencias y sectores, con quienes se pueden tener sinergias para elaborar y actualizar el diagnóstico, cubrir de forma coordinada a la población que lo requiere y expandir progresivamente la cobertura.

15. Los procedimientos del programa para la selección de beneficiarios y/o proyectos tienen las siguientes características:

- a. Incluyen criterios de elegibilidad claramente especificados, es decir, no existe ambigüedad en su redacción.
- b. Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras.

- c. Son congruentes con la definición de la población objetivo del programa.
- d. Están sistematizados.
- e. Son difundidos públicamente.

Respuesta: Sí.

Nivel	Criterios
4	Los procedimientos para la selección de beneficiarios tienen cuatro de las características establecidas.

Justificación:

El programa cuenta con un procedimiento de selección de beneficiarios, especificado en las ROP, el cual cumple con cuatro de los cinco criterios evaluados (a, b, c y e), como se describe a continuación.

Criterio a. En las ROP se enlistan criterios de elegibilidad claramente especificados, por lo que se cumple con este criterio. Los criterios son los siguientes:

“Para acceder al presente programa, la persona interesada debe cumplir con los criterios de elegibilidad de acuerdo a cada una de las modalidades siguientes:

I. Transporte Escolar.

a. Ser alumnos de escuelas públicas de los siguientes niveles educativos:

i. Secundaria, media superior o superior en el Estado de Querétaro, que residan en la entidad, en condición de pobreza, marginación o vulnerabilidad, de los 18 municipios del Estado de Querétaro.

ii. Primaria, que residan en los municipios Arroyo Seco, Landa de Matamoros, Pinal de Amoles y Jalpan de Serra, que se encuentren en condición de pobreza, marginación o vulnerabilidad, y que cuenten con las solicitudes de las escuelas públicas requiriendo dicho servicio.

II. Transporte para personas beneficiarias de otros programas o acciones de desarrollo social de la Secretaría.

a. Estar inscrita en el padrón de beneficiarios de algún Programa de Desarrollo Social implementado por la Secretaría, la unidad administrativa a cargo de dicho Programa solicitará el servicio mediante oficio, dirigido a la Instancia Normativa.

b. Ser persona beneficiaria de alguna acción que fomente el Desarrollo Social ejecutada por la Secretaría, la unidad administrativa a cargo de dicha acción solicitará el servicio mediante oficio, dirigido a la Instancia Normativa.

III. Transporte para personas beneficiarias de acciones que fomenten el desarrollo social de otras dependencias, entidades o instituciones públicas.

a. Ser persona beneficiaria de alguna acción que fomente el desarrollo social de grupos en situación de vulnerabilidad, implementada por otras dependencias, entidades o instituciones públicas y que cuenten con solicitudes dirigidas a la Instancia Normativa para requerir dicho servicio” (Gobierno del Estado de Querétaro, 2023: 11560).

Si bien los criterios están especificados, como ya se mencionó en otras preguntas, el uso simultáneo de los conceptos de pobreza, marginación o vulnerabilidad puede crear confusión sobre cuál es la población objetivo, pues cada concepto hace referencia a un grupo de población diferente. Adicionalmente, la ausencia de otros criterios más específicos que permitan acotar la población objetivo, genera ambigüedad sobre la elección de las personas que más lo necesitan. Por lo tanto, se recomienda usar únicamente uno de los tres conceptos (pobreza, marginación o vulnerabilidad) y complementar los criterios de elegibilidad con otros, como la distancia entre escuelas y viviendas,

el ingreso familiar, el riesgo de deserción escolar, la disponibilidad y acceso a opciones de transporte, presencia de personas con discapacidad, entre otros.

Criterio b. El procedimiento para la selección está estandarizado, es decir, es usado por todo el personal del programa, por lo que se cumple con este criterio. De acuerdo con las entrevistas, el personal de la SEDESOQ de las oficinas centrales decide sobre la incorporación de nuevas personas a las rutas, con el apoyo de las personas supervisoras y considerando los criterios de elegibilidad de las ROP.

Criterio c. Los procedimientos son congruentes con la definición de la población objetivo del programa, por lo que se cumple con este criterio. Particularmente, hay consistencia entre los criterios de elegibilidad y la población, al hacer referencia, de manera general, a alumnos de escuelas públicas de niveles de primaria, secundario, media superior o superior, en condición de pobreza, marginación o vulnerabilidad.

Criterio d. No se identificó evidencia de que el procedimiento para la selección de beneficiarios esté sistematizado, por lo que no se cumple este criterio. Por sistematizado se entiende, de acuerdo con la metodología de evaluación, que “la información de los procesos se encuentre en bases de datos y/o disponible en un sistema informático”. Si bien existe un padrón de beneficiarios, no existe una base de datos que permita identificar cómo se fueron seleccionando a las personas que actualmente están en el programa y aquellas que no fueron seleccionadas. Por lo tanto, se recomienda sistematizar el proceso de selección de beneficiarios en el SIPROS, que permita hacer este seguimiento, o diseñar una base de datos que no solo registre a quienes ya son parte del programa sino que también documente cómo y por qué se tomaron esas decisiones de selección. Este sistema debería permitir un seguimiento detallado de todo el proceso de selección, desde la solicitud inicial hasta la inclusión final en el programa, así como la justificación de por qué algunos solicitantes no fueron seleccionados.

Criterio e. El procedimiento para la selección de beneficiarios del programa se difunde públicamente mediante las ROP, por lo que se cumple con este criterio. En la respuesta a la siguiente pregunta de evaluación se detalla este procedimiento, el cual está vinculado con el procedimiento para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo.

16. Los procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo cuentan con las siguientes características:

- a. Corresponden a las características de la población objetivo.
- b. Existen formatos definidos.
- c. Están disponibles para la población objetivo.
- d. Recopilan información relevante para la operación del programa.
- e. Están apegados al documento normativo del programa.

Respuesta: Sí.

Nivel	Criterios
5	El programa cuenta con procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo, y Los procedimientos cuentan con todas las características descritas.

Justificación:

Las ROP del programa incluyen el procedimiento para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo. De manera resumida, las personas pueden presentar su solicitud y los requisitos necesarios a través de la plataforma electrónica del gobierno de Querétaro, en las oficinas de la Secretaría de Desarrollo Social, o a un servidor público durante los operativos de la Secretaría. Sin necesidad de convocatoria previa, la Instancia Ejecutora recopilará y revisará las solicitudes para integrar un registro de solicitantes. Basándose en esta información, evaluará la demanda del servicio, las rutas existentes y la disponibilidad de espacios en las unidades de transporte. Si la documentación cumple con los requisitos y hay disponibilidad, así como presupuesto suficiente, se procederá a incluir a los nuevos beneficiarios en el padrón y autorizar la ayuda social.

En el caso de transporte a beneficiarios de otros programas y acciones de la Secretaría, así como de otras dependencias y entidades públicas, tampoco se emite convocatoria previa. La Instancia Ejecutora revisará las solicitudes recibidas en cualquier momento para verificar si cumplen con los criterios de elegibilidad, los requisitos de acceso, la disponibilidad de unidades de transporte, y la suficiencia presupuestaria. Si la solicitud está incompleta o la información es insuficiente, se solicitará su corrección; de no cumplirse este requerimiento en el plazo establecido, la solicitud será concluida y archivada. Si es posible otorgar el apoyo, la Instancia Ejecutora notificará a la solicitante (Gobierno del Estado de Querétaro, 2023: 11562-11563). Este procedimiento cumple con los cinco criterios evaluados, como se describe a continuación.

Criterio a. El procedimiento permite que las personas soliciten el programa mediante la plataforma o de forma presencial con el personal de la SEDESOQ. Por lo tanto, se considera que hay correspondencia con las características de la población objetivo, por lo que se cumple con este criterio. Sin embargo, el procedimiento no contempla que las comunidades más aisladas y lejanas tienen menos acceso a computadoras e internet, además de que probablemente no conocen la existencia del programa o se les complica acudir presencialmente a donde está el personal de la Secretaría. No se identificaron acciones de difusión en comunidades aisladas y lejanas que aún no están incorporadas y que podrían necesitar el apoyo de transporte escolar. La incorporación de nuevos beneficiarios depende en su totalidad de las solicitudes recibidas en las comunidades donde el programa está establecido, sin incorporar a comunidades nuevas que podrían requerirlo. Por lo tanto, se recomienda incluir esta información dentro del diagnóstico, con el objetivo de ampliar o reorientar la cobertura del servicio a dichos lugares. Posterior y progresivamente, implementar acciones de difusión del proceso de recepción de solicitudes en las comunidades en las que se identifique una mayor vulneración de sus derechos, sin afectar a las personas que actualmente lo reciben.

Criterio b. El programa cuenta con un formato de solicitud definido, que incluye la aplicación del cuestionario socioeconómico, por lo que se cumple con este criterio. En las entrevistas realizadas, el personal de la SEDESOQ mencionó que en algunas ocasiones las personas solicitantes se quejaban por la longitud del cuestionario aplicado. Nuevamente se hace énfasis en la importancia de sistematizar la información recabada mediante los cuestionarios socioeconómicos, para contemplarse como parte de un diagnóstico que identifique a las personas con mayor vulneración de sus derechos; y no generar la percepción de tan solo constituir un requisito para justificar la inclusión de personas en el programa.

Si se aplica como parte de un diagnóstico general que hace la SEDESOQ para identificar a la población en pobreza en el estado, es normal que las encuestas sean extensas. No obstante, lo recomendable es aplicar los cuestionarios amplios como parte de un diagnóstico general para focalizar mejor los programas sociales del Estado.

Criterio c. Los formatos de solicitud no están publicados en la página de la SEDESOQ, pero cuando las personas hacen las solicitudes, el personal se los envía directamente, por lo que se considera que están disponibles para la población objetivo y se cumple con este criterio. Sin embargo, siguiendo con la recomendación del criterio anterior, se sugiere facilitar el acceso a estos formatos a las personas de las comunidades más aisladas y alejadas que no forman parte del programa actualmente y que podría tener una mayor vulneración de sus derechos.

Criterio d. La solicitud incluye el cuestionario socioeconómico, el cual recopila información útil para el programa, por lo que se cumple con este criterio. No obstante, como ya se mencionó, esta información debería recolectarse como parte de un diagnóstico general previo a la selección de beneficiarios, y debería usarse para tomar decisiones sobre esta selección.

Criterio e. El procedimiento descrito anteriormente está en las ROP, por lo que se cumple con este criterio, que es estar apegados al documento normativo. Sin embargo, en este punto es importante mencionar que, de acuerdo con las entrevistas realizadas, la plataforma de no se está usando para recibir solicitudes de este programa; puesto que se entregan personalmente a sus ejecutores; ya sean a los supervisores o directamente a los choferes, quienes los comunican a los supervisores y a la coordinación del programa. En palabras de los responsables del programa: “Nosotros durante el ciclo escolar, que el ciclo escolar más o menos inicia en agosto y termina aproximadamente en junio, (...) Todas las peticiones que vamos teniendo durante el ciclo escolar las analizamos en el siguiente, y vemos si el trayecto y tiempo de traslado de las rutas permite ir por niños o niñas de alguna comunidad que no tenían el servicio y nos lo estaban solicitando. También nosotros viendo cuántos alumnos van a dejar de tomar el servicio de este ciclo al otro, temas personales para decir ya no quiero yo estudiar o me voy a ir a Estados Unidos, me voy a cambiar de lugar de residencia, entonces durante el ciclo escolar, la necesidad que nos van planteando los niños en conjunto con los papás es como nos permite a nosotros planear la ruta del siguiente ciclo, pero más o menos tratamos de mantenerla” (integrante de la SEDESOQ).

VI. ANÁLISIS DEL PADRÓN DE BENEFICIARIOS Y MECANISMOS DE ATENCIÓN

17. Existe información que permita conocer quiénes reciben los apoyos del programa (padrón de beneficiarios) que:

- a. Incluya las características de los beneficiarios, de modo que permita identificar que corresponden a la población objetivo.
- b. Incluya el tipo y monto del apoyo otorgado.
- c. Esté sistematizada e incluya una clave única de identificación por beneficiario que no cambie en el tiempo.
- d. Incluya información o referencia geográfica de los beneficiarios.
- e. Cuenten con mecanismos documentados para su depuración y actualización.

Respuesta: Sí.

Nivel	Criterios
4	La información de los beneficiarios cumple con cuatro de las características establecidas.

Justificación:

El gobierno del estado cuenta con el Sistema de Programas Sociales del Estado de Querétaro (SIPROS), el cual contiene los padrones de beneficiarios de los programas, incluyendo el del programa de Transporte Escolar. Anteriormente, “los padrones de beneficiarios se construían en archivos de Excel, su resguardo se realizaba en los equipos de cómputo de los responsables de los programas, así como del área responsable de su resguardo, o bien, en dispositivos como discos compactos, memoria USB o discos duros, lo que representaba un riesgo de pérdida de información si alguno de los dispositivos llegaba a dañarse”. Durante la pandemia por COVID 19, “SEDESOQ, solicitó apoyo a la Secretaría de Finanzas para el diseño de una plataforma de registro y seguimiento de beneficiarios de los programas sociales y de igual forma para la integración del Padrón Estatal de Beneficiarios” (Gobierno del Estado de Querétaro, s.f.: 1). El padrón del programa cumple con cuatro de los cinco criterios evaluados (a, b, c y d), como se describe a continuación.

Criterio a. El padrón incluye las características de los beneficiarios, pues se solicita que llenen la Cédula Única de Información Social (CUIS), por lo que se cumple con este criterio. En la CUIS se recaba información básica de las personas, así como del ingreso y las seis carencias usadas en la Medición de Pobreza del CONEVAL, lo que permite determinar si las personas corresponden a la población objetivo, es decir, si cumplen con los criterios de elegibilidad.

Criterio b. El padrón incluye el tipo de apoyo entregado, por lo que se cumple con este criterio. Sin embargo, la especificidad del apoyo entregado podría mejorar. En la “Visualización de Padrón de beneficiarios” incluida en el Manual de uso del Sistema de Programas Sociales del Estado de Querétaro (SIPROS, página 47), en la columna “Tipo de apoyo” únicamente se menciona “Estudiante”, por lo que no es claro qué apoyo se entregó concretamente a los beneficiarios. Tampoco se identificó en este manual si en el caso de apoyos monetarios se incluye el monto del apoyo otorgado. Por lo tanto, se recomienda que la columna “Tipo de apoyo” permita saber concretamente cuál fue el apoyo otorgado y que en el caso de apoyos monetarios se incluya el monto. También se sugeriría incluir un monto estimado de la equivalencia en dinero de los apoyos no monetarios, mediante una monetización de éstos. Por ejemplo, en el caso de transporte escolar, se podría estimar cuánto dinero se está ahorrando mensualmente una familia al no pagar el transporte de sus hijos a los centros escolares. Alternativamente, también se puede “dividir el monto de presupuesto ejercido entre el total de beneficiarios apoyados” en el caso de apoyos no monetarios, como se menciona en el manual del SIPROS (página 56).

Criterio c. El padrón está sistematizado en el SIPROS e incluye un “ID de Identificación de cada ciudadano”, por lo que se cumple con este criterio. No obstante, de acuerdo con las entrevistas realizadas, “no hemos podido lograr que el transporte escolar sea uno de esos programas que podamos tenerlos en cifras de forma electrónica que tenga un registro vivo y actualizado en el momento” debido a las “condiciones de conexión a Internet” de las personas solicitantes, “lo que hacen es enviarnos la documentación en físico y se cargan acá o (...) recabarla en sitio y entonces traerla a la Secretaría y poder hacer los registros”. Debido a lo anterior, para subir la información al SIPROS se han realizado “cargas masivas”, como lo describe el personal: “el año pasado se hizo con

carga masiva de información y sí se tienen en SIPROS. 2023 ya está concluido, pero le falta esta última actualización para 2023-2024, que todavía la tienen mis compañeros en físico y que la están integrando. (...) transporte escolar no se puede actualizar como quisiéramos en el tiempo real porque siguen trabajando con documentación en físico”.

Siguiendo con las recomendaciones de preguntas anteriores, después de realizar el diagnóstico, identificar a las personas con mayor vulneración de sus derechos y difundir el programa en las zonas donde habitan, se sugiere realizar jornadas de inscripción en dichas zonas, incluso en coordinación con otros programas sociales del estado, en donde el personal de la SEDESOQ acompañe a las personas interesadas a ingresar sus solicitudes directamente en el SIPROS, asegurándose de facilitar tabletas, celulares o equipos de cómputo con acceso a internet para que puedan ingresar su solicitud. También se podrían considerar convenios o contratación de servicios de proveedores locales de servicios de internet durante estas jornadas, en las que incluso se les podría capacitar para que sean un apoyo permanente para sus comunidades en la inscripción a programas sociales mediante el SIPROS. De esta manera, se avanzaría en la sistematización del padrón desde el inicio, reduciendo la carga de trabajo del personal de la SEDESOQ al tener que cargar manualmente cada solicitud a sus bases de datos en Excel y luego al SIPROS.

Criterio d. El padrón incluye información o referencia geográfica de los beneficiarios, por lo que se cumple con este criterio. Específicamente, se solicita información del domicilio, considerando la Norma Técnica de domicilios geográficos del INEGI. En la CUIS se pide la dirección, incluyendo el municipio y la localidad.

Criterio e. No se identificaron mecanismos documentados para la depuración y actualización del padrón de beneficiarios, por lo que no se cumple con este criterio. En el manual del SIPROS se menciona un “bloqueo de registros” para evitar la duplicidad de registros y de entrega de apoyos, pero no se describe ningún proceso ni temporalidad para revisiones y actualizaciones periódicas del padrón. Por lo tanto, se recomienda describir explícitamente un mecanismo para la depuración y actualización del padrón, tanto en los Lineamientos generales del Padrón como en el manual del SIPROS y en las ROP del programa, asegurando la consistencia entre estos documentos.

18. Los procedimientos para otorgar los apoyos a los beneficiarios tienen las siguientes características:

- a. Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras.
- b. Están sistematizados.
- c. Están difundidos públicamente.
- d. Contemplan mecanismos de monitoreo y retroalimentación.
- e. Están apegados al documento normativo del programa.

Respuesta: No.

Justificación:

En las ROP se menciona que una vez aprobada la solicitud de apoyo, la Instancia Ejecutora notificará a la persona beneficiaria, requerirá la entrega de documentos y la Instancia llevará un control de asistencias diarias de las personas beneficiarias. En el caso de las personas beneficiarias de otros programas, también se menciona que la Instancia Ejecutora notificará a la solicitante si aprueba o

no el apoyo de transporte. Sin embargo, no se identificó un procedimiento documentado para otorgar los apoyos a los beneficiarios, por lo que la respuesta a esta pregunta de evaluación es negativa.

De acuerdo con las entrevistas realizadas, el coordinador del programa tiene documentadas las rutas que realiza cada una de las 140 unidades de transporte que actualmente tiene el programa en los 18 municipios del estado. Adicionalmente, se documentan los kilómetros recorridos, las características de los caminos que recorren (pavimentados, de terracería o empedrados), entre otra información. El coordinador, con el apoyo de doce supervisores regionales, se encarga de asegurar que las rutas se realicen conforme a lo planeado y de realizar ajustes diarios, en caso de ser necesario, particularmente cuando hay unidades que no pueden prestar el servicio porque requieren mantenimiento o porque hay caminos intransitables por la lluvia o problemas de seguridad. Durante la implementación del programa, el personal de la SEDESOQ se comunica por grupos de WhatsApp con los padres o tutores de las personas beneficiarias. Como ya se mencionó, el objetivo es mantener las rutas durante el ciclo escolar, aunque se reciben solicitudes de manera permanente por parte de personas interesadas. Al finalizar el ciclo escolar, el coordinador, con los supervisores, revisan los cupos liberados y deciden sobre la incorporación de nuevas personas, a partir de estas solicitudes.

Este proceso de entrega del apoyo de transporte escolar no está documentado. Por lo tanto, se recomienda documentarlo en las ROP, incluyendo los pasos específicos que se siguen para, entre otras actividades: 1) la notificación a los solicitantes beneficiados, 2) la verificación de la documentación, 3) la programación de las rutas de transporte, 4) el ajuste de las rutas por distintas razones, 5) la adquisición y mantenimiento de las unidades de transporte, 6) la capacitación del personal del programa, 7) el monitoreo de la implementación de las rutas, 8) la comunicación con las personas beneficiarias y sus familias, y 9) la recepción y evaluación de la retroalimentación de las personas beneficiarias. Al incluirlo en las ROP se asegura que se difunde públicamente y que están apegados al documento normativo.

19. Si el programa recolecta información socioeconómica de sus beneficiarios, explique el procedimiento para llevarlo a cabo, las variables que mide y la periodicidad de las mediciones.

Respuesta:

El programa recolecta información socioeconómica de sus beneficiarios mediante la CUIS, al momento de formalizar su inclusión en el programa. Como se mencionó en las respuestas a preguntas anteriores, en este programa la CUIS no se usa como parte de un diagnóstico general que permita identificar a las personas con mayor vulneración de sus derechos y, por lo tanto, focalizar el programa en ellas, sino que se usa para justificar la inclusión de las personas que forman parte del programa o que están solicitando su inclusión. Esto no quiere decir que las personas no cumplan con los criterios de elegibilidad, pero al no usar la CUIS como parte de un diagnóstico proactivo, se genera una percepción sobre la falta de inclusión de personas con mayor prioridad, al cubrir a las personas que lo solicitan y que podrían caer en el supuesto de no ser necesariamente las personas con mayor vulneración de sus derechos. Estas últimas enfrentan mayores barreras para conocer la existencia del programa y para realizar una solicitud de inscripción. Es por ello por lo que se requiere una estrategia más proactiva de la SEDESOQ para identificar a estas personas y acercarlos al programa.

En palabras del personal del programa, “nosotros los tratamos de apoyar llevándoles todo simplemente para que lo llenen y nos lo entreguen. (...) los que necesitamos que cumplan para poder integrar el padrón de beneficiarios con información socioeconómica.

Por otro lado, es necesario que nos entreguen los documentos para poder nosotros justificar en los procesos de Auditoría, que sí vamos por 10 mil 400 y tantos niñas y niños durante el programa. Este padrón de beneficiarios está documentado, pues nosotros necesitamos tener la certeza jurídica de la existencia de estos beneficiarios y que cumplen con los requisitos de acceso al programa”. Esta cita hace suponer que la documentación, que incluye la CUIS, se usa para documentar el padrón de personas beneficiarias para la “certeza jurídica”; y al no sistematizarse, no se materializa como una herramienta de planeación y focalización. Por último, no se identificó que se recolecte información de no beneficiarios con fines de comparación con la población beneficiaria.

La CUIS que utiliza actualmente la SEDESOQ incluye las siguientes variables, alineadas con la Medición de Pobreza del CONEVAL:

- Identificación geográfica y datos personales del solicitante, incluyendo estado civil, género actual, lugar de nacimiento, y si habla alguna lengua indígena o se considera parte de una comunidad indígena o afromexicana.
- Salud, con preguntas sobre afiliación a instituciones de salud, limitaciones físicas o mentales para realizar actividades diarias, y documentación que acredite la discapacidad.
- Educación, indagando sobre la capacidad de leer y escribir, asistencia actual a la escuela, último nivel de estudios alcanzado, y grado de estudios de los padres.
- Alimentación, explorando situaciones de inseguridad alimentaria en los últimos tres meses y el consumo semanal de diferentes grupos de alimentos.
- Condición laboral e ingresos, preguntando sobre la situación laboral del solicitante y otros miembros del hogar, la ocupación principal, y los ingresos mensuales.
- Características de la vivienda, evaluando el material de construcción, número de cuartos, y si la vivienda tiene servicios básicos como agua entubada, electricidad, y drenaje.
- Servicios básicos y uso de combustible, detallando el origen del agua, tipo de drenaje, y si se usa leña o carbón para cocinar.

VII. EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS

De la lógica vertical de la Matriz de Indicadores para Resultados

20. Para cada uno de los Componentes de la MIR del programa existe una o un grupo de Actividades que:

- a. Están claramente especificadas, es decir, no existe ambigüedad en su redacción.
- b. Están ordenadas de manera cronológica.
- c. Son necesarias, es decir, ninguna de las Actividades es prescindible para producir los Componentes.
- d. Su realización resulta suficiente, junto con el cumplimiento de los supuestos en ese nivel, para generar los Componentes.

Respuesta: Sí.

Nivel	Criterios
1	Del 0 al 20% de las Actividades cumplen con todas las características establecidas en la pregunta.

Justificación:

El programa es un componente de la MIR general de la SEDESOQ, denominado “Servicio de transporte escolar a estudiantes de escuelas públicas de nivel secundaria, media superior y superior proporcionado”, el cual tiene dos actividades asociadas: “Dar mantenimiento a las unidades del programa de transporte escolar” e “Integrar el padrón de beneficiarios”. Estas actividades cumplen con dos de los cuatro criterios evaluados (a y c), como se describe a continuación. Sin embargo, dado que ninguna de las dos cumple con todas las características establecidas el nivel asignado es el nivel 1.

Criterio a. Las actividades están claramente especificadas, pues se entiende a lo que hacen referencia, que es dar mantenimiento a las unidades de transporte e integrar el padrón de beneficiarios. Por lo tanto, se cumple con este criterio.

Criterio b. Las actividades no están ordenadas cronológicamente, pues primero se integra el padrón de beneficiarios, antes de dar mantenimiento a las unidades, por lo que no se cumple con este criterio. Por lo tanto, se sugiere ordenar las actividades de manera cronológica, una vez que se complementen considerando las sugerencias que se hacen en el criterio d.

Criterio c. Las actividades son necesarias para proporcionar el servicio de transporte escolar, pues sin padrón de beneficiarios ni mantenimiento a las unidades no se podría prestar el servicio y se estaría incumpliendo con el marco normativo. Por lo tanto, se cumple con este criterio.

Criterio d. Las actividades no son suficientes porque no reflejan el conjunto de tareas que se deben realizar para proporcionar el servicio de transporte escolar, por lo que no se cumple con este criterio. Se recomienda que las actividades de este componente reflejen las etapas generales o macroprocesos de implementación del programa, como se propone en la respuesta a la pregunta 31.

21. Los Componentes señalados en la MIR cumplen con las siguientes características:

- a. Son los bienes o servicios que produce o entrega el programa.
- b. Están redactados como productos o servicios generados o entregados, por ejemplo, becas entregadas.
- c. Son necesarios, es decir, ninguno de los Componentes es prescindible para producir el Propósito.
- d. Su realización resulta suficiente, junto con el cumplimiento de los supuestos en ese nivel de objetivos, para generar el Propósito.

Respuesta: Sí.

Nivel	Criterios
1	Del 0 al 20% de los Componentes cumplen con todas las características establecidas en la pregunta.

Justificación:

El programa es en sí un componente de la MIR general de la SEDESOQ, denominado “Servicio de transporte escolar a estudiantes de escuelas públicas de nivel secundaria, media superior y superior proporcionado”, asociado al siguiente propósito: “Personas en el estado de Querétaro en situación de pobreza o vulnerabilidad por carencias sociales o ingresos mejoran su condición económica o social”. El componente cumple con dos de los cuatro criterios evaluados (a y b), como se describe a continuación. Sin embargo, dado que no cumple con los otros dos criterios (c y d), el nivel asignado es el nivel 1.

Criterio a. El componente refleja el servicio que proporciona el programa, que es el transporte escolar, por lo que cumple con este criterio.

Criterio b. El componente está redactado como un servicio entregado, que es el “Servicio de transporte escolar (...) proporcionado”, por lo que cumple con este criterio.

Criterio c. No es posible determinar si el componente es necesario para producir el propósito porque el propósito es ambiguo en cuanto al cambio que se espera en la población objetivo, por lo que no se cumple con este criterio. El cambio planteado en el propósito es “mejoran su condición económica o social”, lo que puede interpretarse y medirse de distintas maneras. Por lo tanto, será importante especificar el cambio específico que se busca en la población objetivo al proporcionar el servicio de transporte escolar, como se analiza en la respuesta a la pregunta 31.

Criterio d. Tampoco es posible determinar si el componente resulta suficiente para lograr el propósito por la ambigüedad del cambio esperado en la población objetivo y porque no se identificaron supuestos en la MIR, por lo que no se cumple con este criterio.

Como se recomendará en la respuesta a la pregunta 31, es importante que el programa tenga su propia MIR que permita, entre otros, reflejar una conexión más pertinente y específica entre los componentes y el propósito buscado.

22. El Propósito de la MIR cuenta con las siguientes características:

- a. Es consecuencia directa que se espera ocurrirá como resultado de los Componentes y los supuestos a ese nivel de objetivos.
- b. Su logro no está controlado por los responsables del programa.
- c. Es único, es decir, incluye un solo objetivo.
- d. Está redactado como una situación alcanzada, por ejemplo: morbilidad en la localidad reducida.
- e. Incluye la población objetivo.

Respuesta: Sí.

Nivel	Criterios
2	El Propósito cumple con dos de las características establecidas en la pregunta.

Justificación:

El propósito de la MIR es “Personas en el estado de Querétaro en situación de pobreza o vulnerabilidad por carencias sociales o ingresos mejoran su condición económica o social”. Este propósito no es específico del programa de Transporte Escolar, sino que es el propósito derivado de nueve componentes que tiene la MIR general de la SEDESOQ, que corresponden a distintos programas de la Secretaría, uno de los cuales es el de Transporte Escolar. Por lo tanto, en sentido formal, el programa sí cuenta con un propósito, por lo que la respuesta a la pregunta es positiva. No obstante, al ser el propósito de una MIR más general, plantea un cambio muy amplio y ambiguo, lo que dificulta relacionarlo directamente con el componente que corresponde al programa de Transporte Escolar, como se describe a continuación. Aun así, el propósito cumple con dos de los cinco criterios evaluados (b y d).

Criterio a. La falta de claridad sobre el cambio en la población objetivo reflejado en el propósito, que es “mejoran su condición económica o social”, impide confirmar que este cambio se debe directamente al programa. Por lo tanto, no se cumple con este criterio.

Criterio b. El logro del propósito no está controlado por los responsables del programa porque es un cambio muy general, que se deriva de varios programas sociales, por lo que se cumple con este criterio. Sin embargo, el propósito de este programa en específico debería reflejar claramente el cambio esperado en la población objetivo, el cual está relacionado con el acceso físico de personas estudiantes a los centros escolares, como se propone en la respuesta a la pregunta 31.

Criterio c. No se puede determinar que el propósito es único por la ambigüedad del cambio esperado, que es “mejoran su condición económica o social”, por lo que no se cumple con este criterio.

Criterio d. El propósito está redactado como una situación alcanzada, que es que las personas de la población objetivo “mejoran su condición económica o social”, por lo que se cumple con este criterio.

Criterio e. El propósito no incluye a la población objetivo del programa de transporte escolar, pues es un propósito que se relaciona con varios programas sociales, por lo que no se cumple con este criterio. La población especificada en el propósito es “Personas en el estado de Querétaro en situación de pobreza o vulnerabilidad por carencias sociales o ingresos”, mientras que la del programa es, de manera general, alumnos de instituciones educativas públicas de primaria, secundaria, media superior y superior en condiciones de pobreza, marginación o vulnerabilidad en Querétaro, así como beneficiarios de otros programas de desarrollo social que requieren transporte.

23. El Fin de la MIR cuenta con las siguientes características:

- a. Está claramente especificado, es decir, no existe ambigüedad en su redacción.
- b. Es un objetivo superior al que el programa contribuye, es decir, no se espera que la ejecución del programa sea suficiente para alcanzar el Fin.
- c. Su logro no está controlado por los responsables del programa.

- d. Es único, es decir, incluye un solo objetivo.
- e. Su logro contribuye con los objetivos estratégicos de la dependencia y con alguna Meta u ODS de la Agenda 2030.

Respuesta: Sí.

Nivel	Criterios
5	El Fin cumple con todas las características establecidas en la pregunta.

Justificación:

El Fin de la MIR es “Contribuir a la reducción de personas en situación de pobreza en el estado de Querétaro mediante los programas sociales de la Estrategia Contigo”. Al igual que el propósito, no es específico del programa de Transporte Escolar, sino que es el fin asociado a nueve componentes que tiene la MIR general de la SEDESOQ, que corresponden a distintos programas de la Secretaría, uno de los cuales es el de Transporte Escolar. Por lo tanto, en sentido formal, el programa sí cuenta con un Fin, por lo que la respuesta a la pregunta es positiva. No obstante, al ser el Fin de una MIR más general, plantea un cambio muy amplio, lo que dificulta relacionarlo directamente con el componente que corresponde al programa de Transporte Escolar, como se describe a continuación. Aun así, el Fin cumple con los cinco criterios evaluados.

Criterio a. El Fin está claramente especificado, pues plantea la reducción de las personas en situación de pobreza, por lo que se cumple con este criterio.

Criterio b. El Fin es un objetivo superior al que el programa contribuye, por lo que se cumple con este criterio. Sin embargo, hay varios pasos causales entre el componente del programa de Transporte Escolar y este Fin que no están reflejados en la MIR, dado que es una MIR asociada a nueve programas sociales. Por lo tanto, en la respuesta a la pregunta 31 se sugiere un Fin más cercano causalmente al programa, como la reducción de la deserción escolar.

Criterio c. El logro del Fin no está controlado por los responsables del programa, pues éste no es suficiente para reducir la pobreza, por lo que se cumple con este criterio.

Criterio d. El Fin es único porque plantea un solo cambio que es la reducción de las personas en situación de pobreza, por lo que se cumple con este criterio.

Criterio e. El logro del Fin contribuye al objetivo del PED de “Generar condiciones que promuevan la movilidad social, el desarrollo humano trascendental y el respeto a la dignidad de las personas y grupos que integran la sociedad queretana” así como directamente al ODS 1 Poner Fin a la Pobreza, entre otros. Por lo tanto, se cumple con este criterio.

24. Para cada uno de los niveles de objetivos de la MIR del programa (Fin, Propósito, Componentes y Actividades) se definen supuestos con las siguientes características:

- a. Representan un riesgo.
- b. Su ocurrencia no está controlada por los responsables del programa.
- c. Condicionan el logro de resultados.
- d. Tienen una probabilidad mediana de ocurrencia.

- e. Están redactados en términos positivos, aludiendo a la ocurrencia de la condición.

Respuesta: No.

Justificación:

No se identificaron supuestos en la MIR de la SEDESOQ, que incluye al programa de Transporte Escolar, por lo que la respuesta a la pregunta de evaluación es negativa. En la respuesta a la pregunta 31 se proponen algunos supuestos clave que se recomienda incluir en la MIR específica del programa.

25. ¿En el documento normativo del programa es posible identificar el resumen narrativo de la MIR (Fin, Propósito, Componentes y Actividades)?

Respuesta: Sí.

Nivel	Criterios
2	Algunas de las Actividades y algunos de los Componentes de la MIR se identifican en las ROP o documento normativo del programa.

Justificación:

La MIR no se incluye de manera explícita en las ROP. No obstante, sí es posible identificar los elementos que equivalen al componente y a las actividades del padrón de beneficiarios, como se muestra en el siguiente cuadro. Por lo tanto, la respuesta es positiva y se asigna el nivel 2.

Cuadro 2. Resumen narrativo e indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados de la SEDESOQ que corresponden al programa de Transporte Escolar

Nivel	Resumen narrativo	Elementos equivalentes de las ROP
Fin	Contribuir a la reducción de personas en situación de pobreza en el estado de Querétaro mediante los programas sociales de la Estrategia Contigo	No se identificó algún objetivo que haga referencia a la reducción de la pobreza o a la mejora de las condiciones económicas o sociales.
Propósito 1SDS.1.1	Personas en el estado de Querétaro en situación de pobreza o vulnerabilidad por carencias sociales o ingresos mejoran su condición económica o social	
Componente 1SDS.1.5	Servicio de transporte escolar a estudiantes de escuelas públicas de nivel secundaria, media superior y superior proporcionado	Objetivo general: "El Programa tiene como objetivo brindar el servicio de transporte seguro y eficiente (...)". Objetivo específico: "Brindar el servicio gratuito de transporte escolar (...)".
Actividad 1SDS.1.5.1	Dar mantenimiento a las unidades del programa de transporte escolar	No se identificó algún elemento equivalente.

Nivel	Resumen narrativo	Elementos equivalentes de las ROP
Actividad 1SDS.1.5.2	Integrar el padrón de beneficiarios	12. Padrón de Beneficiarios: “la Secretaría, con base en el registro de solicitantes, deberá conformar un padrón de beneficiarios del Programa y llevará el control de los recursos que se otorguen”.

Fuente: elaboración propia con base en el reporte del cuarto trimestre de la MIR general de la SEDESOQ, documento denominado “RA 4TO TRIM 23 SEDESOQ VF-2”, entregado al equipo evaluador en formato Excel, así como las ROP del programa.

Para cumplir con las características evaluadas, se sugiere incluir la MIR en las ROP, una vez que se atiendan las recomendaciones sobre la MIR en la respuesta a la pregunta 31.

De la lógica horizontal de la Matriz de Indicadores para Resultados

26. En cada uno de los niveles de objetivos de la MIR del programa (Fin, Propósito, Componentes y Actividades) existen indicadores para medir el desempeño del programa con las siguientes características:

- a. Claros.
- b. Relevantes.
- c. Económicos.
- d. Monitoreables.
- e. Adecuados.

Respuesta: Sí.

Nivel	Criterios
5	Del 81 al 100% de los indicadores del programa tienen las características establecidas.

Justificación:

La MIR incluye indicadores en cada uno de los niveles de objetivos, como se detalla en el Anexo 6. Todos los indicadores se consideran claros, relevantes, económicos, monitoreables y adecuados, excepto el indicador de componente “Porcentaje de satisfacción de las y los Beneficiarios del Programa de Transporte escolar en el periodo con respecto a la puntuación máxima posible”, cuyo nombre no se considera claro. Específicamente, se podría omitir “con respecto a la puntuación máxima posible”, pues los indicadores de satisfacción siempre se relacionan con esta puntuación, se considera innecesario mencionarlo. De igual manera, es positiva la intención de ser inclusivos usando “las y los”, pero la inclusividad podría mejorar usando términos como “las personas beneficiarias”.

Por otra parte, aunque los indicadores de Fin y Propósito cumplan con las características evaluadas, se considera que no tienen una relación cercana con el programa, al ser de una MIR general que incluye a nueve programas de la SEDESOQ. Por lo tanto, se sugiere definir un Fin y un Propósito vinculados estrechamente con el programa, específicamente con la reducción de la deserción escolar y con el incremento del acceso físico a los centros escolares, respectivamente, como se puede ver en la respuesta a las pregunta 31.

En cuanto a los indicadores de componente, actualmente únicamente se mide la satisfacción de las personas beneficiarios, que es una dimensión importante, pero hay otras dimensiones igualmente importantes que no se están considerando como la eficacia, la equidad en la cobertura y la eficiencia en la prestación del servicio. En la pregunta 31 se proponen indicadores complementarios.

Finalmente, los indicadores de las actividades cumplen con los criterios, pero faltan indicadores que permitan dar seguimiento a las otras actividades del programa que actualmente no refleja la MIR. Por lo tanto, cuando se complementen las actividades de la MIR, se sugiere incluir nuevos indicadores de este nivel, considerando las sugerencias en la pregunta 31.

27. Las Fichas Técnicas de los indicadores del programa cuentan con la siguiente información:

- a. Nombre.
- b. Definición.
- c. Método de cálculo.
- d. Unidad de Medida.
- e. Frecuencia de Medición.
- f. Línea base.
- g. Metas.
- h. Comportamiento del indicador (ascendente, descendente, regular o nominal).

Respuesta: Sí.

Nivel	Criterios
1	Del 0 al 20% de las Fichas Técnicas de los indicadores del programa tienen las características establecidas.

Justificación:

El programa no cuenta con fichas técnicas de los indicadores en documentos separados, pero en la MIR general se incluyen los elementos evaluados en esta pregunta, excepto la definición y la línea base de los indicadores, como se detalla en el Anexo 7. Dado que no se incluyen estos dos elementos, el nivel asignado es el nivel 1, pues ningún indicador cumple con todos los criterios de la pregunta. En cuanto a la calidad de los elementos evaluados, se considera que todos son correctos, no se identificaron áreas de mejora. Por lo tanto, para cumplir con todos los criterios evaluados, se sugiere incluir la definición y la línea base de los indicadores en el formato presentado de la MIR.

28. Las metas de los indicadores de la MIR del programa tienen las siguientes características:

- a. Cuentan con unidad de medida.
- b. Están orientadas a impulsar el desempeño, es decir, no son laxas.
- c. Cuentan con una línea de base.
- d. Cuentan con un plazo de cumplimiento definido.
- e. Son factibles de alcanzar considerando los plazos y los recursos humanos y financieros con los que cuenta el programa.

Respuesta: Sí.

Nivel	Criterios
1	Del 0 al 20% de las metas de los indicadores del programa tienen las características establecidas.

Justificación:

Los cinco indicadores relacionados con el programa en la MIR general de la SEDESOQ tienen metas definidas, como se especifica en el anexo 7. Dado que ninguna de las metas cumple con todas las características evaluadas, pues no tienen definida de manera explícita la unidad de medida, línea base y plazos, el nivel asignado es el nivel 1. A continuación, se describe el cumplimiento de cada criterio.

Criterio a. Las metas no tienen unidad de medida definida de manera explícita, por lo que no se cumple con este criterio.

Criterio b. Las metas de Fin y Propósito no están orientadas a impulsar el desempeño del programa específico de Transporte Escolar; las metas de componente y actividades sí lo están. El Fin, el Propósito y sus metas son muy lejanos al programa, por lo que no representan un incentivo para que los responsables del programa se esfuercen por contribuir a ellas. En ambos niveles los objetivos y las metas hacen referencia a reducir la pobreza e incrementar la cobertura de personas en situación de pobreza y vulnerabilidad, pero derivado de la implementación de varios programas sociales, no únicamente del programa de Transporte Escolar. Por lo tanto, se recomienda definir un Fin y un Propósito específicos al programa, con sus metas respectivas.

La meta del componente, que es la prestación del servicio de transporte escolar, se refiere a mantener la satisfacción de las personas beneficiarios en 95%, lo que se considera un incentivo adecuado para el personal del programa a impulsar un mejor desempeño, en su dimensión de calidad. Finalmente, las metas de las dos actividades, que son el mantenimiento de unidades y la integración del padrón, se refieren a mantener el 80% de unidades en servicio e incrementar el padrón 4% de forma anual, lo que también se considera adecuado para impulsar el desempeño del programa.

Criterio c. Las metas no cuentan con una línea base, lo que dificulta entender la magnitud de la variación esperada en cada nivel. Por lo tanto, se sugiere incluir la línea base de todos los indicadores.

Criterio d. Las metas no cuentan con un plazo de cumplimiento definido, lo que dificulta valorar su factibilidad.

Criterio e. No fue posible determinar la factibilidad de las metas de Fin y Propósito, pues se requiere información de la política social del estado en conjunto para ello. Por otra parte, la meta de componente de mantener la satisfacción en 95% se considera factible, pues no se identificaron factores que puedan afectar significativamente la satisfacción. La meta de 80% de unidades en servicio también es factible porque es congruente con los años de servicio que tienen las unidades de transporte y sus necesidades de mantenimiento. Finalmente, la meta de incrementar 4% el

padrón también es factible, aunque esto depende de la asignación presupuestal para el programa que determinen el Congreso y la Secretaría.

29. Cuántos de los indicadores incluidos en la MIR tienen especificados medios de verificación con las siguientes características:

- a. Oficiales o institucionales.
- b. Con un nombre que permita identificarlos.
- c. Permiten reproducir el cálculo del indicador.
- d. Públicos, accesibles a cualquier persona.
- e. La periodicidad con que se generan es consistente con la medición de los indicadores.

Respuesta: No.

Justificación:

No se identificaron medios de verificación de los indicadores del programa. Por lo tanto, se recomienda incluirlos, considerando los elementos evaluados en esta pregunta de evaluación, además de especificar lo siguiente: 1) nombre completo del documento o base de datos, 2) nombre de la organización y del área específica que produce y actualiza la información, 3) periodicidad con la que se actualiza la información, y 4) de ser posible, enlace público al documento o base de datos (CONEVAL, 2013: 53-54).

30. Considerando el conjunto Objetivo-Indicadores-Medios de verificación, es decir, cada renglón de la MIR del programa es posible identificar lo siguiente:

- a. Los medios de verificación son los necesarios para calcular los indicadores, es decir, ninguno es prescindible.
- b. Los medios de verificación son suficientes para calcular los indicadores.
- c. Los indicadores permiten medir, directa o indirectamente, el objetivo a ese nivel.

Respuesta: No.

Justificación:

Los indicadores del programa no cuentan con medios de verificación, por lo que ningún conjunto Objetivo-Indicadores-Medios de verificación cumple con todos los criterios evaluados. Por lo tanto, la respuesta a esta pregunta de evaluación es negativa. Dado que no se identificaron medios de verificación, no se cumple con los criterios a y b.

En cuanto al criterio c, los indicadores actuales sí permiten medir directamente el objetivo al cual están asociados, por lo que sí se cumple con este criterio. A nivel de Fin, el objetivo es reducir la pobreza y el indicador mide efectivamente la disminución de personas en situación de pobreza. El propósito se refiere a cubrir a las personas en situación de pobreza o vulnerabilidad y el indicador mide la cobertura de los nueve programas incluidos en la MIR. En el componente, el indicador mide la dimensión de calidad del servicio de transporte escolar, con el porcentaje de satisfacción de las personas beneficiarias. La actividad de mantenimiento de las unidades se mide con el indicador del porcentaje de unidades que prestan el servicio y la actividad de integración del padrón se mide con la tasa de variación de las personas inscritas en él.

Cuando se actualicen los objetivos de la MIR, con base en las sugerencias que se harán en la siguiente pregunta, se deberán actualizar los indicadores de cada nivel, así como los medios de verificación, asegurando que sean los necesarios y suficientes para calcular los indicadores.

Valoración final de la MIR

31. Sugiera modificaciones en la MIR del programa o incorpore los cambios que resuelvan las deficiencias encontradas en cada uno de sus elementos a partir de sus respuestas a las preguntas de este apartado.

Respuesta:

En el Anexo 8. Propuesta de mejora de la Matriz de Indicadores para Resultados se presentan las modificaciones sugeridas para atender las áreas de mejora identificadas en las respuestas a las preguntas de este apartado. De manera general, la principal sugerencia es desarrollar una MIR propia del programa que permita identificar la lógica causal específica de éste, es decir, los cambios que espera contribuir a lograr en la sociedad y los medios por los que planea hacerlo, dado que con la MIR actual. A continuación, se describen las principales recomendaciones sobre la MIR:

Resumen narrativo. El Fin y el Propósito deben ser específicos al programa. Específicamente, se sugiere que el Fin se refiera a la contribución a la reducción del abandono escolar y el Propósito a la garantía del acceso físico a los centros escolares, que es el cambio más directo que se busca en la población objetivo. El componente actual es adecuado porque el programa únicamente brinda un servicio que es el de transporte escolar y es el que está reflejado en dicho nivel de la MIR. El servicio de transporte que se brinda a personas beneficiarias de otros programas no está alineado con el propósito ni con el fin de este programa, sino que es un componente de esos otros programas a los que apoya, por lo que no se sugiere incluirlo como componente de esta MIR.

Por otra parte, en las actividades se recomienda reflejar, de manera cronológica, los principales procesos que sigue el programa para proporcionar el servicio de transporte. Se sugieren las siguientes actividades: 1) elaborar y/o actualizar el diagnóstico del programa, 2) difundir el programa en las zonas prioritarias, 3) recibir solicitudes y seleccionar a las personas beneficiarias, 4) integrar, depurar y actualizar el padrón de beneficiarios, 5) planificar y actualizar las rutas de transporte escolar, 6) adquirir y dar mantenimiento a las unidades de transporte escolar, y 7) dar seguimiento y evaluar la operación del servicio de transporte escolar.

Indicadores. Al cambiar el Fin como se sugiere, los indicadores deberían también medir la contribución del programa a reducir el abandono escolar. El primer indicador, la tasa de abandono escolar, sería el que publican periódicamente las autoridades educativas, pero este no permite estimar la contribución del programa. Por lo tanto, se recomienda incluir un segundo indicador derivado de una evaluación de impacto, que permita hacer esta estimación, al comparar la tasa de abandono de las personas beneficiarias con un grupo de control. En el nivel de Propósito, se propone un indicador que dé seguimiento a la asistencia escolar de las personas beneficiarias, que es un paso previo al abandono escolar, e incluso podría servir como parte de una alerta para prevenir posibles abandonos.

Para el único componente del programa se proponen tres indicadores. El primero es uno básico para contar la cantidad de personas beneficiarias. El segundo es uno de cobertura y serviría para conocer en qué medida se están cubriendo las zonas prioritarias que se identifiquen en el diagnóstico (que se recomendó realizar en apartados anteriores), en las cuales se ubican las personas con mayor vulneración de sus derechos. Y el tercero es el indicador de satisfacción que utiliza el programa actualmente.

En el nivel de Actividades, no se considera necesario tener un indicador para cada una, únicamente se recomienda medir aspectos cuya implementación puede requerir ajustes durante la operación del programa como la difusión del programa en las zonas prioritarias, la resolución de solicitudes de forma continua y el mantenimiento de las unidades de transporte, en el que se mantiene el indicador actual.

Medios de verificación. En el Anexo 8 se sugieren medios de verificación para cada indicador propuesto, con las cuatro características que deben tener: nombre del documento o base de datos, área que produce o actualiza la información, periodicidad con la que se actualiza y enlace público a la información.

Supuestos. En el Anexo 8 se proponen supuestos en cada nivel de la MIR. Vale la pena destacar que para que el programa contribuya realmente a reducir el abandono escolar, en el diagnóstico se debería explorar si el acceso físico limitado es el factor determinante que explica este abandono o si hay otros factores más determinantes que no se están atendiendo actualmente por parte del estado de Querétaro en su conjunto y para los que deberían desarrollarse acciones y una estrategia coordinada, en la que el transporte escolar sería uno de los componentes. Esto se refleja en el supuesto que debe cumplirse para que el Propósito contribuya al Fin de la MIR propuesta.

VIII. SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

32. El diseño del programa contempla un sistema de monitoreo y evaluación con las siguientes características:

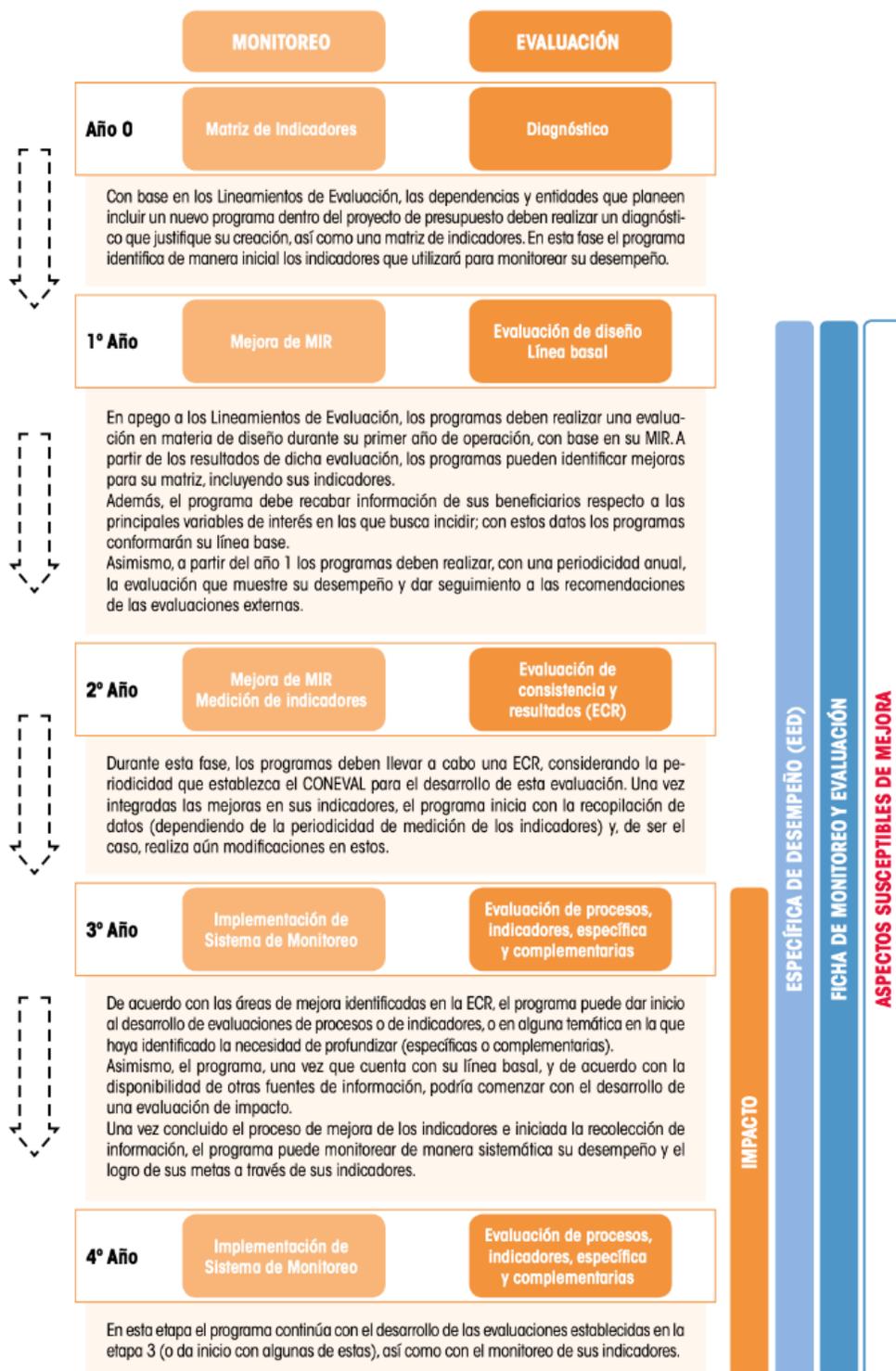
- a. Contempla la asignación de responsables y de recursos.
- b. Se identifica claramente un calendario para la medición del avance o evaluación.
- c. Se tiene claridad de cómo se usará la información generada.
- d. Contempla elementos de participación de externos y mecanismos de rendición de cuentas.
- e. Los resultados están sistematizados, son públicos y pueden consultarse en todo momento.

Respuesta: No.

Justificación:

No se identificó un sistema de monitoreo y evaluación del programa de Transporte Escolar. De acuerdo con las entrevistas, esta evaluación es la primera que se hace al programa en los últimos años, a partir de la cual la SEDESOQ realizará ajustes al diseño e implementación, incluyendo en el sistema de monitoreo y evaluación. Por lo tanto, se recomienda desarrollar un sistema con las características evaluadas en esta pregunta y considerando el horizonte de monitoreo y evaluación que el CONEVAL propone para cada programa social (Figura 1).

Figura 1. Horizonte de monitoreo y evaluación



Fuente: CONEVAL, 2018b: 80.

IX. PRESUPUESTO Y RENDICIÓN DE CUENTAS

33. El programa identifica y cuantifica los gastos en los que incurre para generar los bienes y los servicios (Componentes) que ofrece y los desglosa en los siguientes categorías:

- a. Gastos en operación: Se deben incluir los directos (gastos derivados de los subsidios monetarios y/o no monetarios entregados a la población atendida, considere los capítulos 2000 y/o 3000 y gastos en personal para la realización del programa, considere el capítulo 1000) y los indirectos (permiten aumentar la eficiencia, forman parte de los procesos de apoyo. Gastos en supervisión, capacitación y/o evaluación, considere los capítulos 2000, 3000 y/o 4000).
- b. Gastos en mantenimiento: Requeridos para mantener el estándar de calidad de los activos necesarios para entregar los bienes o servicios a la población objetivo (unidades móviles, edificios, etc.). Considere recursos de los capítulos 2000, 3000 y/o 4000.
- c. Gastos en capital: Son los que se deben afrontar para adquirir bienes cuya duración en el programa es superior a un año. Considere recursos de los capítulos 5000 y/o 6000 (Ej: terrenos, construcción, equipamiento, inversiones complementarias).
- d. Gasto unitario: Gastos Totales/población atendida (Gastos totales=Gastos en operación + gastos en mantenimiento). Para programas en sus primeros dos años de operación se deben de considerar adicionalmente en el numerador los Gastos en capital.

Respuesta: No.

Justificación:

El equipo evaluador no tuvo acceso al presupuesto detallado del programa, por lo que no se identificó evidencia de que el programa identifique y cuantifique los gastos cumpliendo con las características evaluadas en esta pregunta.

De acuerdo con el diagnóstico del programa, “El presupuesto que se asigna al Programa ‘Transporte escolar y de apoyo a otros programas y acciones sociales’, se deriva del Programa Presupuestario 2 de nombre ‘Desarrollo Social e Integral’, con clave programática 61111E001, proveniente del eje rector 1. Salud y Vida Digna del Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Querétaro 2021-2027. (...) Para el ejercicio fiscal [2023] se tiene programado un presupuesto por \$\$101,958,334.54, los cuales provienen de recurso estatal. Los conceptos que se cubrirán con este recurso se describen a continuación”:

CONCEPTO	MONTO
MANTENIMIENTO VEHICULAR TRANSPORTE ESCOLAR	\$30,513,718.11
VEHÍCULOS	\$16,958,333.43
CONTRATACIÓN DE PERSONAL	\$54,486,283.00
TOTAL	\$101,958,334.54

Si bien no se tuvo información detallada, se identificaron algunas áreas que podrían revisarse sobre el presupuesto. En primer lugar, se podría revisar si existe alguna manera de reducir los costos de mantenimiento de las unidades de transporte fortaleciendo, por ejemplo, las acciones de

mantenimiento preventivo, lo que podría reducir costos en el futuro. Segundo, relacionado con el presupuesto para vehículos, se podrían explorar opciones de alquiler o leasing, o incluso convenios con empresas de transporte privado que pudieran prestar el servicio de manera exclusiva para el programa, respetando los estándares sobre transporte escolar. Tercero, se podría explorar la elaboración de convenios con el Gobierno Federal y los gobiernos municipales para compartir los gastos del programa.

34. El programa cuenta con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas con las siguientes características:

- a. Las ROP o documento normativo están actualizados y son públicos, esto es, disponibles en una página electrónica.
- b. Los resultados principales del programa, así como la información para monitorear su desempeño, están actualizados y son públicos.
- c. Se cuenta con procedimientos para recibir y dar trámite a las solicitudes de acceso a la información acorde a lo establecido en la normatividad aplicable.
- d. Se contemplan mecanismos de participación ciudadana en la toma de decisiones y en el seguimiento de resultados conforme a la normatividad aplicable.
- e. La información referente al programa se difunde en formatos abiertos en la página electrónica.

Respuesta: Sí.

Nivel	Criterios
1	Los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas tienen una de las características establecidas.

Justificación:

La SEDESOQ tiene una página a la que se llega por medio de la página general del Gobierno del Estado, en la que se publican las ROP de los programas sociales, entre otra información. El único criterio que se cumple es precisamente el de publicar las ROP. A continuación, se presentan algunos hallazgos del intento por encontrar información del programa:

- Al realizar una búsqueda en Google sobre el programa, aparece un enlace a las ROP del ejercicio fiscal 2022, pero no las del 2023. Es el único enlace relacionado con el programa en los primeros 30 enlaces que aparecieron al hacer la búsqueda.
- Posteriormente, se intentó entrar a la página de la SEDESOQ buscando en Google “Secretaría de Desarrollo Social Querétaro”, dando como resultado enlaces a los perfiles de la SEDESOQ en Facebook, X e Instagram, así como a una página denominada “BENEFICIARIOS - SEDESOQ - queretaro.gob. ...”. Lo anterior puede ser confuso para algunas personas que prefieren obtener la información de una página web oficial en lugar de las redes sociales de la institución.
- Al entrar al perfil de Facebook, se identificó el enlace a la página oficial general del Gobierno del Estado de Querétaro (queretaro.gob.mx). En la página de inicio hay una pestaña con las “Dependencias”, en la que está la SEDESOQ. Al hacer click, se abre una página con el título de “TRANSPARENCIA” con diez íconos que llevan a información de los diagnósticos,

estadísticas, evaluaciones, entre otros, pero ninguna de las opciones se denomina “programas” o algo similar.

- Una de las opciones en este punto es el “SIPROS” que envía a una página en donde está un comunicado del evento de buenas prácticas de 2023, los mismos íconos que en la página anterior y otro botón que dice “Visita el sitio oficial de programas sociales. Ir a Sitio” del SIPROS. Al hacer click, se abre una página similar, con una opción denominada “Programas Sociales” y otra “Consulta SIPROS”. Al hacer click en cualquiera de las dos opciones, lleva a la página de inicio del SIPROS en la que no se puede seguir sin haber creado una cuenta.
- Por lo tanto, después de cinco clicks, no fue posible identificar información sobre los programas sociales de la SEDESOQ.
- La única información del programa de Transporte Escolar que se identificó fue el diagnóstico y el padrón, después de hacer click en el ícono “Diagnósticos” y “Padrones” de la página con el título de “TRANSPARENCIA”.
- En las redes sociales mencionadas se publica información sobre eventos recientes o notificaciones, pero no hay información organizada de forma sencilla sobre los programas existentes.

Lo anterior refleja que existen áreas de mejora importantes en la transparencia de la información de programas sociales de la SEDESOQ. El SIPROS es un avance importante, a pesar de los retos mencionados al equipo evaluador, pero no se considera adecuado condicionar el acceso a la información de los programas sociales al registro en la plataforma. Se sugiere que la SEDESOQ reordene su página web de tal manera que cualquier persona, especialmente las que tienen menos capacidades de uso de tecnologías, pueden acceder fácilmente, en un click, a la información de los programas sociales, e iniciar su proceso de solicitud.

35. Los procedimientos de ejecución de obras y/o acciones tienen las siguientes características:

- a. Están actualizados.
- b. Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras.
- c. Están sistematizados.
- d. Están difundidos públicamente.
- e. Están apegados al documento normativo del programa.

Respuesta: No aplica.

Justificación:

Este programa no incluye la ejecución de obras, pero sí la entrega de apoyos. Como se detalló en la respuesta a la pregunta 18, no se identificó un procedimiento documentado para otorgar los apoyos a los beneficiarios ni para las actividades que se requieren para producir y entregar el componente. Tampoco se identificó un procedimiento documentado de verificación de la ejecución de acciones. Sin embargo, en las entrevistas se mencionó que el programa cuenta con un equipo de doce supervisores regionales que verifican la correcta ejecución de las actividades, de manera coordinada con la Dirección de Desarrollo Comunitario. Por lo tanto, se recomienda desarrollar los procedimientos para otorgar los apoyos y de verificación de dichas entregas.

X. ANÁLISIS DE POSIBLES COMPLEMENTARIEDADE Y COINCIDENCIAS CON OTROS PROGRAMAS

36. ¿Con cuáles programas estatales y/o acciones de desarrollo social en otros niveles de gobierno y, en qué aspectos, el programa evaluado podría tener complementariedad y/o coincidencias?

Respuesta:

Se identificó complementariedad del programa de Transporte Escolar con otros tres programas, uno en cada nivel de gobierno, como se detalla en el Anexo 11. En el ámbito federal, existe complementariedad con el programa de Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez, el cual busca reducir el abandono escolar mediante un subsidio de MXN \$920.00 mensuales durante 10 meses del ciclo escolar.

En el ámbito estatal, la Tarifa Unidos de la Agencia de Movilidad del Estado de Querétaro (AMEQ)⁴, en el que “estudiantes de escuelas públicas y privadas, adultos mayores y personas con discapacidad pueden acceder a la tarifa preferente (...), y pagar únicamente 2 pesos en su primer viaje y cero pesos en su transbordo”. Con esta tarifa especial, se está contribuyendo a que los estudiantes vean garantizado su acceso físico a los centros escolares.

En el ámbito municipal, el “Programa Transporte Integral del Municipio de Querétaro, en su modalidad de Transporte Escolar Gratuito, brinda servicio a estudiantes desde cuarto de primaria a tercero de secundaria de escuelas públicas del Municipio de Querétaro”⁵. El diseño de este programa es coincidente con el programa evaluado, pero en la práctica es complementario porque existe una coordinación para que no dupliquen a las personas beneficiarias, de acuerdo con las entrevistas realizadas.

Como se recomendó en la respuesta a la pregunta 10, será importante desarrollar y poner por escrito una estrategia de articulación con otros programas, o dependencias responsables de otros programas o estrategias vinculadas, incluyendo a los municipios. Esta estrategia debería permitir: 1) evitar de forma sistemática las duplicidades con otros programas, al coordinar de manera explícita e intencional las poblaciones y rutas que cubrirá cada uno, 2) maximizar los resultados que se podrían alcanzar en términos educativos, al intervenir de forma coordinada en las distintas causas que explican la deserción escolar y no únicamente en el acceso físico limitado a los centros escolares, e 3) identificar oportunidades de colaboración para realizar diagnósticos y planeaciones conjuntas.

XI. VALORACIÓN GLOBAL DEL DISEÑO DEL PROGRAMA

Tema	Nivel	Justificación
Justificación de la creación y diseño del programa	1.4 / 5	<ul style="list-style-type: none">• El programa cuenta con un diagnóstico que identifica el problema, aunque éste no es único y presenta ambigüedades. Se cuenta con un árbol de problemas, con las causas y efectos del problema, pero con algunas causas faltantes y áreas de mejora en la lógica causal.• No se identificó, entre otros elementos, una justificación teórica o empírica sólida que

⁴ La información sobre este programa se puede consultar en el siguiente enlace: <https://www.iqt.gob.mx/index.php/tarifa-unidos-2/>

⁵ La información sobre este programa se puede consultar en el siguiente enlace: <https://municipiodequeretaro.gob.mx/programas/transporte-escolar-gratuito/>

Tema	Nivel	Justificación
		sustente el tipo de intervención, ni se consideraron criterios de viabilidad, sostenibilidad y participación de actores internos ni externos en la elaboración del diagnóstico.
Vinculación del programa con la planeación estatal y la Agenda 2030	0 / 5	<ul style="list-style-type: none"> • El programa está alineado con el Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, enfocándose en metas educativas como la reducción del abandono escolar y el aumento de la eficiencia terminal. • Falta evidencia documentada que justifique alineación, así como una carencia de mecanismos de evaluación para medir su contribución a dichos objetivos.
Articulación del programa con otros programas y estrategias	0 / 5	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una coordinación en la práctica para atender necesidades específicas del programa y de otras dependencias. • El programa no contempla la ejecución articulada con otros programas o estrategias, de forma documentada y sistemática.
Población y elegibilidad	2 / 5	<ul style="list-style-type: none"> • Las poblaciones potencial y objetivo están definidas en el diagnóstico y las ROP del programa, pero la cuantificación de la población objetivo varía entre documentos sin una metodología clara para esta cuantificación. • No existe una estrategia de cobertura documentada para identificar y priorizar a los grupos más vulnerados, y los procedimientos para la selección de beneficiarios, aunque especificados, no están sistematizados ni se utiliza adecuadamente la información de las solicitudes para la toma de decisiones.
Padrón de beneficiarios y mecanismos de atención	2 / 5	<ul style="list-style-type: none"> • El programa cuenta con el SIPROS para registrar a las personas beneficiarias, que incluye datos personales y geográficos, facilitando la verificación de cumplimiento de criterios de elegibilidad. • Persistencia en la utilización de documentación física, lo que limita la eficiencia en la actualización del padrón. • Los procedimientos para otorgar apoyos no están completamente documentados ni sistematizados.
Matriz de Indicadores de Resultados (MIR)	1.64 / 5	<ul style="list-style-type: none"> • Se incluyen elementos de una MIR del programa en la MIR general de la SEDESOQ, siguiendo la metodología de marco lógico. • El propósito y el fin son demasiado amplios y no se adaptan específicamente al programa. • Las actividades en la MIR no cubren todos los procesos necesarios para la operación del programa, faltan supuestos y medios de verificación. • Los indicadores existentes no miden aspectos como la eficacia, la equidad y la eficiencia del servicio.
Sistemas de monitoreo y evaluación	0 / 5	No se identificó un sistema de monitoreo y evaluación del programa.
Presupuesto y rendición de cuentas	S.d.	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo evaluador no tuvo acceso al presupuesto detallado del programa. • Se identificaron áreas para revisar el presupuesto, tales como posibles reducciones de costos mediante el fortalecimiento del mantenimiento preventivo de los vehículos, la exploración de alternativas de arrendamiento y alianzas con empresas de transporte privado, y la potencial colaboración con el Gobierno Federal y gobiernos municipales para compartir los costos asociados al transporte escolar
Complementariedades y coincidencias con otros programas	NA	Si bien no se identificó una estrategia de articulación del programa con otros programas o estrategias, sí existen programas complementarios.
Valoración final Nivel promedio del total de temas	1 / 5	

XII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este informe se presentó la evaluación de diseño con enfoque de la Agenda 2030 del "Programa de Desarrollo Social de Transporte Escolar y para apoyo a programas y acciones sociales en el Estado de Querétaro", coordinado por la SEDESOQ, con base en la metodología del PNUD, basada en la herramienta del CONEVAL para evaluaciones de diseño. A lo largo del documento, se presentaron aspectos positivos del programa, áreas de mejora identificadas por el equipo evaluador, así como recomendaciones para atenderlas. En esta conclusión, se destacan seis temas que se consideran prioritarios, por su carácter estratégico y por el potencial que tienen de mejorar el desempeño del programa, si se atienden. Estas conclusiones derivan directamente de los datos y observaciones detalladas en los capítulos precedentes, proporcionando una base para las recomendaciones y ajustes futuros.

Primero, el programa ha atendido un problema público real que afecta el derecho a la educación: el acceso físico limitado a los centros escolares, derivado de la ausencia de transporte. Sin embargo, si el objetivo central del programa es contribuir directamente a la deserción escolar, como se establece en su diagnóstico y diseño, y como lo reportan las personas responsables del programa, sería importante contar con un análisis integral de las causas y efectos de la deserción escolar en Querétaro y no únicamente del acceso físico limitado a los centros escolares, que sería solo una de las causas de la deserción y que, de acuerdo con la información disponible, no es una de las causas que explican en mayor medida la deserción. De acuerdo con la Encuesta Nacional de Deserción en la Educación Media Superior (ENDEMS) las causas de la deserción escolar son "36.4% por falta de dinero (para útiles, pasajes o inscripción), 7.8% porque le disgustaba estudiar, 7.2% considera que trabajar es más importante; 7.1% por problemas para entender a los maestros; 4.7% porque se embarazó, embarazó a alguien o tuvo un hijo y 3.4% porque se casó (ENDEMS, 2012)" (CONEVAL, 2019:15).

Segundo, el programa no cuenta con una MIR propia que comunique claramente cuál es el propósito y el fin que busca, lo que dificulta evaluar si el programa tiene una lógica causal adecuada. Esta MIR debería aclarar si el cambio esperado en la población es únicamente el acceso físico a los centros escolares y si es la reducción del abandono escolar, en línea con la conclusión anterior. Si se decide que el propósito, no el fin, es reducir el abandono escolar, se debería integrar una estrategia estatal contra al abandono escolar que intervenga en las distintas causas del abandono y no únicamente en la del acceso físico limitado.

Tercero, el mecanismo actual de inscripción en el programa se basa en la autoselección, donde las personas interesadas hacen solicitudes presenciales al personal del programa. Esta práctica podría estar dejando fuera a personas que, siendo más vulneradas y potencialmente con más necesidad del apoyo, no logran inscribirse por diversas barreras, lo que indica que la metodología de focalización podría mejorarse para una identificación y un reclutamiento proactivo y sistemático de las personas más vulneradas. Esta metodología debería partir de la actualización del diagnóstico, en el cual se debe combinar toda la información estadísticas disponible, con la mayor desagregación geográfica posible, con información cualitativa y trabajo de campo con autoridades escolares, autoridades municipales, organizaciones de la sociedad civil, líderes locales y personas de la comunidad. Este diagnóstico debería estar liderado por la Dirección de Desarrollo Comunitario y contar con el apoyo metodológico de la Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Vinculación, pero

no al revés. El diagnóstico debe ser visto como una herramienta para tomar decisiones sobre el programa.

Cuarto, el programa no ha establecido una estrategia de articulación formal con otros programas o dependencias, a pesar de que en la práctica se observan acciones de coordinación cuando surgen necesidades específicas. La ausencia de una estrategia de articulación bien definida y documentada sugiere la posibilidad de sinergias desaprovechadas que podrían ampliar la cobertura del programa y optimizar los recursos mediante la colaboración con otros actores y dependencias. Se podrían explorar reducciones de costos mediante el fortalecimiento del mantenimiento preventivo de los vehículos, la exploración de alternativas de arrendamiento y alianzas con empresas de transporte privado, y la potencial colaboración con el Gobierno Federal y gobiernos municipales para compartir los costos asociados al transporte escolar.

Quinto, aún existe una dependencia de la documentación física y una falta de actualización en tiempo real del SIPROS, lo cual resulta en ineficiencias en la gestión de la información. No todos los procesos del programa están completamente sistematizados, lo que complica la toma de decisiones informadas, incluida la selección de beneficiarios.

Sexto, el programa carece de un sistema de monitoreo, evaluación y aprendizaje que permita seguir de cerca y evaluar su desempeño. Sin una herramienta de esta índole, resulta desafiante medir de forma efectiva los resultados del programa, así como adaptar y mejorar continuamente sus procesos y estrategias para asegurar el pleno goce de los derechos de su población objetivo. A continuación, se incluyen las recomendaciones realizadas a lo largo del informe, en cada uno de los temas evaluados.

Recomendaciones Transporte

Justificación de la creación y diseño del programa.

- Se sugiere la siguiente definición del problema: “La población en edad de asistir a la escuela de nivel básico, medio superior y superior, que está en situación de pobreza, tiene acceso físico limitado a los centros escolares, restringiendo su derecho a la educación”. En esta definición del problema, se hace referencia a un solo problema (acceso físico limitado), se incluye el lenguaje de derechos de forma explícita y se utiliza un solo concepto para identificar el grado de vulnerabilidad de los grupos que presentan el problema (pobreza). La deserción escolar, incluida en la definición actual del problema, se considera un efecto del acceso físico limitado, por lo que se sugiere ubicarlo en los efectos del árbol de problemas, no en el problema focal. Por último, en la propuesta de definición se incluyó el concepto de “acceso físico limitado” en lugar de “no cuentan con acceso físico” dado que es el concepto que usa el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL, 2018: 44-45).
- Si el programa busca contribuir directamente a la deserción escolar, como se establece en su diagnóstico y diseño, y como lo reportan las personas responsables del programa, sería importante contar con un análisis integral de las causas y efectos de la deserción escolar en Querétaro y no únicamente del acceso físico limitado a los centros escolares, que sería solo una de las causas de la deserción y que, de acuerdo con la información disponible, no es una de las causas que explican en mayor medida la deserción. De acuerdo con la Encuesta Nacional de Deserción en la Educación Media Superior (ENDEMS) las causas de la deserción

escolar son “36.4% por falta de dinero (para útiles, pasajes o inscripción), 7.8% porque le disgustaba estudiar, 7.2% considera que trabajar es más importante; 7.1% por problemas para entender a los maestros; 4.7% porque se embarazó, embarazó a alguien o tuvo un hijo y 3.4% porque se casó (ENDEMS, 2012)” (CONEVAL, 2019:15). Para tener una política pública integral contra la deserción escolar, se recomienda comenzar con un análisis integral de sus causas y consecuencias en el estado de Querétaro.

- Modificar el árbol de problemas, considerando las sugerencias específicas sobre las causas y efectos, así como la definición del problema central sugerida en la pregunta 1, de tal manera que mejore la claridad y la lógica del árbol.
- Identificar a los actores que influyen en el problema y sus roles en el programa incluyendo, por ejemplo, a otras dependencias del gobierno estatal como la Secretaría de Educación, la Agencia de Movilidad y la Secretaría de Seguridad Ciudadana, así como a actores como quienes proveen los servicios de transporte público y privado, incluso los servicios irregulares. El análisis de estos actores debería servir, entre otros, para identificar qué intervenciones están llevando a cabo en las áreas en donde está presente el programa de Transporte Escolar, y analizar si existen oportunidades de coordinación para lograr de manera conjunta el acceso físico a los centros escolares.
- Incluir en el diagnóstico un análisis de otras brechas de género además de la de asistencia escolar y hacer un análisis de si el problema afecta en mayor medida a poblaciones indígenas, personas con discapacidad u otras poblaciones con identidades múltiples.
- Complementar la información cuantitativa del diagnóstico con un estudio cualitativo del problema que permita tener una comprensión más profunda del problema, sus causas y efectos, así como las percepciones de los actores sobre éste.
- Involucrar en la actualización del diagnóstico a actores externos como la Secretaría de Educación, la Agencia de Movilidad y la Secretaría de Seguridad Ciudadana del estado de Querétaro, centros escolares, autoridades, organizaciones de la sociedad civil, líderes comunitarios y personas de las comunidades potencialmente beneficiarias, así como a la Dirección de Desarrollo Comunitario de la SEDESQ, quien es la instancia ejecutora del programa.
- Incluir un análisis de los derechos vulnerados por el acceso físico limitado a los centros escolares. Por ejemplo, la vulneración al derecho al trabajo digno y al derecho a un nivel de vida adecuado, pues limitar el acceso a la educación reduce las posibilidades de conseguir empleos dignos y bien remunerados. También se vulnera a futuro el derecho al libre desarrollo de la personalidad, pues al no tener acceso a la educación se limita la posibilidad de que desarrollen proyectos de vida con los conocimientos y habilidades adquiridos en la escuela. Por último, se vulneraría el derecho a participar en asuntos públicos y a votar, dado que la educación promueve el ejercicio de una ciudadanía responsable.
- Desarrollar una justificación teórica y empírica sólida, que incluya la revisión de evidencia nacional e internacional sobre programas eficaces de entrega de apoyos de transporte para garantizar el acceso físico limitado a los centros escolares, así como un análisis de las diferentes alternativas que permita sustentar que ésta es la intervención más eficaz para atender el problema específico que enfrenta la población objetivo en el contexto particular del estado de Querétaro. Por ejemplo, el CONEVAL menciona tres tipos de intervención para atender el acceso físico limitado: apoyos de transporte, albergues para estudiantes y educación a distancia. La justificación debería recopilar la evidencia existente sobre estas y otras alternativas, para identificar la que podría ser más eficaz en Querétaro.

- Si el problema central que se busca resolver es el de la deserción escolar y no únicamente el acceso físico limitado a los centros escolares, se sugiere realizar esta justificación teórica y empírica centrada en la deserción escolar, identificando las intervenciones más eficaces y eficientes para reducirla, más allá de proveer transporte escolar. Este análisis permitiría informar el diseño de una política pública integral y eficaz contra la deserción escolar en el estado de Querétaro que intervenga no solamente en la causa del acceso físico limitado, sino también en las otras causas mencionadas arriba de la deserción como el embarazo, la pobreza y el trabajo infantil y adolescente.
- Incluir un análisis de criterios de viabilidad y sostenibilidad en los rubros sociales, económicos, ambientales, políticos e institucionales, en la actualización del diagnóstico y del diseño del programa.

Vinculación del programa con la planeación estatal y la Agenda 2030

- Incluir en las ROP y en el diagnóstico la justificación de la alineación del programa con los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Incluir en el mecanismo de monitoreo y evaluación del programa alguna técnica para valorar esta cuantificación, que podría ser un seguimiento individualizado a las personas beneficiarias del programa, de forma coordinada entre éstas, las autoridades educativas y la SEDESOQ para cuantificar cuántos estudiantes pensaron en abandonar sus estudios, pero no lo hicieron gracias al programa, y cuál es la tasa de eficiencia terminal entre las personas beneficiarias. Si bien ambos datos no formarían parte del indicador de las metas de la planeación estatal, sí permitirían estimar su contribución a ellas.
- Documentar y justificar la alineación e incluir en el mecanismo de monitoreo y evaluación alguna técnica para cuantificar o aproximarse a la contribución real del programa a la asistencia escolar y la reducción del abandono lo que, a su vez, contribuye a aumentar el número de personas con las competencias necesarias, que estén alfabetizadas y tengan nociones elementales de aritmética (metas 1 y 2 mencionadas arriba).
- Tener algún mecanismo para cuantificar cuántas de las personas beneficiarias del programa adquieren las competencias técnicas y profesionales, cuántas se alfabetizan y obtienen nociones elementales de aritmética, con base en los exámenes de conocimientos que actualmente se aplican en el sistema educativo del estado de Querétaro.

Articulación del programa con otros programas y estrategias

- Desarrollar y poner por escrito una estrategia de articulación con otras unidades administrativas, o dependencias responsables de otros programas o estrategias vinculadas, incluyendo a los municipios. Esta estrategia debería permitir: 1) evitar de forma sistemática las duplicidades con otros programas, al coordinar de manera explícita e intencional las poblaciones y rutas que cubrirá cada uno, 2) maximizar los resultados que se podrían alcanzar en términos educativos, al intervenir de forma coordinada en las distintas causas que explican la deserción escolar y no únicamente en el acceso físico limitado a los centros escolares, e 3) identificar oportunidades de colaboración para realizar diagnósticos y planeaciones conjuntas.

Población y elegibilidad

- Documentar la metodología para cuantificar las poblaciones potencial y objetivo, y las fuentes de información usadas.

- Desarrollar una estrategia de cobertura a corto, mediano y largo plazo, que incluya la elaboración de un diagnóstico para identificar la ubicación de las personas que más necesitan el programa, y así no depender únicamente de quienes se acercan a éste, que no siempre son las que más lo necesitan.
- Desarrollar una metodología de focalización del programa que permita identificar a las personas que más lo necesitan. Este mecanismo de focalización debería partir del diagnóstico para redefinir los criterios de focalización de tal manera que el programa llegue a las personas más vulneradas.
- Corregir la cuantificación de la población objetivo en el diagnóstico aclarando a qué corresponde el dato de 171,328 estudiantes, en comparación con el dato de 10,136 personas mencionado en las ROP, e incluir una cuantificación de la población potencial.
- Usar palabras como “estudiantes”, “alumnado” o “estudiantado”, en lugar de “alumnas y alumnos” o solo “alumnos” para usar un lenguaje inclusivo.
- Sistematizar en una base de datos la información de las solicitudes del programa de tal manera que se pueda utilizar para la actualización del diagnóstico y para tomar decisiones sobre la inclusión de personas al programa.
- Especificar que también se actualizará la población potencial de forma anual.
- En la definición de las poblaciones y criterios de elegibilidad, usar únicamente uno de los tres conceptos (pobreza, marginación o vulnerabilidad) y complementar los criterios de elegibilidad con otros como la distancia entre las escuelas y las viviendas, el ingreso familiar, el riesgo de deserción escolar, la disponibilidad y acceso a opciones de transporte, presencia de personas con discapacidad, entre otros.
- Sistematizar el proceso de selección de beneficiarios en el SIPROS, que permite hacer este seguimiento, o diseñar una base de datos que no solo registre a quienes ya son parte del programa sino que también documente cómo y por qué se tomaron esas decisiones de selección. Este sistema debería permitir un seguimiento detallado de todo el proceso de selección, desde la solicitud inicial hasta la inclusión final en el programa, así como la justificación de por qué algunos solicitantes no fueron seleccionados.
- Después de actualizar el diagnóstico, llevar a cabo acciones de difusión del proceso de recepción de solicitudes en las comunidades en las que se identifique una mayor vulneración de sus derechos, y reorientar el servicio a dichos lugares, de forma progresiva, sin afectar a las personas que actualmente lo reciben.
- Facilitar el acceso a los formatos de solicitud de apoyos a las personas de las comunidades más aisladas y alejadas que no forman parte del programa actualmente y que podría tener una mayor vulneración de sus derechos.

Padrón de beneficiarios y mecanismos de atención

- Se recomienda que la columna “Tipo de apoyo” del formato de padrones permita saber concretamente cuál fue el apoyo otorgado y que en el caso de apoyos monetarios se incluya el monto. También se sugeriría incluir un monto estimado de la equivalencia en dinero de los apoyos no monetarios, mediante una monetización de éstos.
- Realizar jornadas de inscripción en dichas zonas, incluso en coordinación con otros programas sociales del estado, en donde el personal de la SEDESOQ acompañe a las personas interesadas a ingresar sus solicitudes directamente en el SIPROS, asegurándose de facilitar tabletas, celulares o equipos de cómputo con acceso a internet para que puedan ingresar su solicitud.

- Explorar convenios o contratación de servicios de proveedores locales de servicios de internet durante estas jornadas, en las que incluso se les podría capacitar para que sean un apoyo permanente para sus comunidades en la inscripción a programas sociales mediante el SIPROS. De esta manera, se avanzaría en la sistematización del padrón desde el inicio, reduciendo la carga de trabajo del personal de la SEDESOQ al tener que cargar manualmente cada solicitud a sus bases de datos en Excel y luego al SIPROS.
- Describir explícitamente un mecanismo para la depuración y actualización del padrón tanto en los Lineamientos generales del Padrón como en el manual del SIPROS y en las ROP del programa, asegurando la consistencia entre estos documentos.
- Documentar los procedimientos para otorgar los apoyos en las ROP, incluyendo los pasos específicos que se siguen para, entre otras actividades: 1) la notificación a los solicitantes beneficiados, 2) la verificación de la documentación, 3) la programación de las rutas de transporte, 4) el ajuste de las rutas por distintas razones, 5) la adquisición y mantenimiento de las unidades de transporte, 6) la capacitación del personal del programa, 7) el monitoreo de la implementación de las rutas, 8) la comunicación con las personas beneficiarias y sus familias, y 9) la recepción y evaluación de la retroalimentación de las personas beneficiarias. Al incluirlo en las ROP se asegura que se difunde públicamente y que están apegados al documento normativo.

Matriz de Indicadores de Resultados (MIR)

- Desarrollar una MIR específica del programa con un propósito y un fin que reflejen el cambio directo que busca lograr el programa en su población objetivo (acceso físico a los centros escolares) y la contribución a un objetivo superior (abandono escolar), respectivamente.
- En las actividades se recomienda reflejar, de manera cronológica, los principales procesos que sigue el programa para proporcionar el servicio de transporte.
- Incluir un indicador en el fin, derivado de una evaluación de impacto, que permita estimar la contribución del programa en la reducción del abandono escolar, al comparar la tasa de abandono de las personas beneficiarias con un grupo de control.
- En el nivel de Propósito, se propone un indicador que dé seguimiento a la asistencia escolar de las personas beneficiarias, que es un paso previo al abandono escolar, e incluso podría servir como parte de una alerta para prevenir posibles abandonos.
- En el nivel de componente, se proponen tres indicadores. El primero es uno básico para contar la cantidad de personas beneficiarias. El segundo es uno de cobertura y serviría para conocer en qué medida se están cubriendo las zonas prioritarias que se identifiquen en el diagnóstico (que se recomendó realizar en apartados anteriores), en las cuales se ubican las personas con mayor vulneración de sus derechos. Y el tercero es el indicador de satisfacción que utiliza el programa actualmente.
- Incluir definiciones, líneas base, metas y medios de verificación para los indicadores.
- Incorporar supuestos clave que representen riesgos para el logro de objetivos en cada nivel de la MIR.

Sistemas de monitoreo y evaluación

- Desarrollar un sistema con las características evaluadas en esta pregunta y considerando el horizonte de monitoreo y evaluación que el CONEVAL propone para cada programa social.

Presupuesto y rendición de cuentas

- Revisar si existe alguna manera de reducir los costos de mantenimiento de las unidades de transporte fortaleciendo, por ejemplo, las acciones de mantenimiento preventivo, lo que podría reducir costos en el futuro.
- Explorar opciones de alquiler o leasing, o incluso convenios con empresas de transporte privado que pudieran prestar el servicio de manera exclusiva para el programa, respetando los estándares sobre transporte escolar.
- Explorar la elaboración de convenios con el Gobierno Federal y los gobiernos municipales para compartir los gastos del programa.
- Desarrollar un mecanismo de transparencia y rendición de cuentas en el que sea fácil encontrar la información en internet y reduzca las barreras de información para las personas interesadas en él.

Complementariedades y coincidencias con otros programas

- Desarrollar y poner por escrito una estrategia de articulación con otros programas, o dependencias responsables de otros programas o estrategias vinculadas, incluyendo a los municipios. Esta estrategia debería permitir: 1) evitar de forma sistemática las duplicidades con otros programas, al coordinar de manera explícita e intencional las poblaciones y rutas que cubrirá cada uno, 2) maximizar los resultados que se podrían alcanzar en términos educativos, al intervenir de forma coordinada en las distintas causas que explican la deserción escolar y no únicamente en el acceso físico limitado a los centros escolares, e 3) identificar oportunidades de colaboración para realizar diagnósticos y planeaciones conjuntas.

Referencias

- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) (2019). Principales retos en el ejercicio del derecho a la educación. Ciudad de México: CONEVAL. Disponible en:
https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/PP/CEIPP/IEPSM/Documents/Derechos_Sociales/Dosieres_Derechos_Sociales/Retos_Derecho_Edu.pdf
- (2018). *Estudio Diagnostico del Derecho a la Educación 2018*. Ciudad de México: CONEVAL. Disponible en:
https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/PP/CEIPP/IEPSM/Documents/Derechos_Sociales/Estudio_Diag_Edu_2018.pdf
- (2018b). Sistema de Monitoreo y Evaluación de la Política de Desarrollo Social en México. Memorias del CONEVAL 2006-2018. México, Ciudad de México: CONEVAL, 2018. Disponible en:
<https://www.coneval.org.mx/InformesPublicaciones/Documents/Memorias/Sistema-de-monitoreo-y-evaluacion-politica.pdf>
- (2013). Manual para el diseño y la construcción de indicadores: Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México. CONEVAL. Disponible en:
https://www.coneval.org.mx/informes/coordinacion/publicaciones%20oficiales/manual_para_el_diseno_y_construccion_de_indicadores.pdf
- Gobierno del Estado de Querétaro, Secretaría de Desarrollo Social (2023). “Acuerdo por el que se autoriza el Programa de Desarrollo Social de Transporte Escolar y para Apoyo a Programas y Acciones Sociales en el Estado de Querétaro, así como sus Reglas y Esquema de Operación”. *La Sombra de Arteaga, El Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Querétaro*.
- (s.f.). Anexo 1. Sistema de Programas Sociales del Estado de Querétaro (SIPROS). Documento en Word entregado al equipo evaluador.

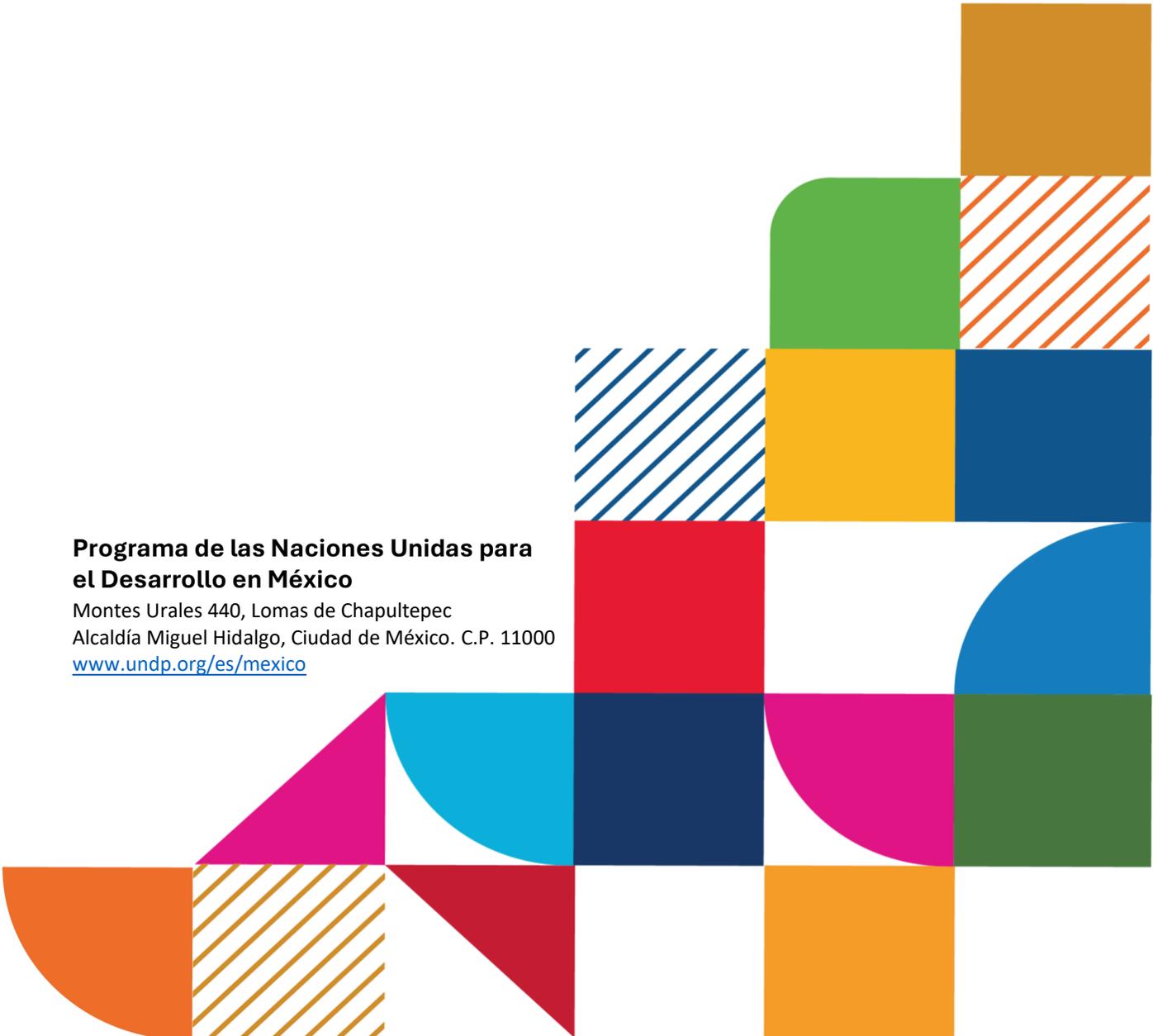


PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE
QUERÉTARO



**Programa de las Naciones Unidas para
el Desarrollo en México**

Montes Urales 440, Lomas de Chapultepec
Alcaldía Miguel Hidalgo, Ciudad de México. C.P. 11000
www.undp.org/es/mexico





PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE
QUERÉTARO



Evaluación del diseño con enfoque de la Agenda 2030. **Anexos**

Programa de Desarrollo Social de
Transporte Escolar y para apoyo a
programas y acciones sociales en
el Estado de Querétaro

Secretaría de Desarrollo Social del Estado
de Querétaro (SEDESQ)



ANEXOS

Anexo 1. Vinculación del Programa con el Plan de Desarrollo Estatal y sus programas derivados

Nombre del Plan o Programa derivado	Objetivo al que se vincula el programa	Meta al que se vincula el programa	Estrategia a la que se vincula el programa	Línea de acción a la que se vincula el programa	Indicador al que se vincula el programa	Justificación
Plan Estatal de Desarrollo Querétaro 2021-2027	<p>Eje 2. Impulsar y ampliar el acceso, así como elevar el nivel de la educación, la cultura y el deporte para todos y cada uno de los grupos sociales que componen la población del estado.</p> <p>Objetivo 1. Aumento en el nivel educativo promedio de la población del estado</p>	<ul style="list-style-type: none"> RETO 13. Pasar a los primeros 15 lugares entre las entidades con menor tasa de abandono en primaria. Actualmente en 20.º lugar (SEP, 2020). RETO 14. Pasar a los primeros 15 lugares entre las entidades con menor tasa de abandono en secundaria. Actualmente en 22.º lugar (SEP, 2020). RETO 15. Pasar a los primeros 20 lugares entre las entidades con menor tasa de abandono en educación media superior. Actualmente en 29.º lugar (SEP, 2020). RETO 16. Reducir el abandono escolar en 1% en secundaria y educación media superior, con respecto al año anterior (SEP, 2020). 	Línea estratégica “6. Brindar apoyos para lograr la disminución del abandono escolar, con énfasis en los grupos vulnerables, en todos los niveles educativos”	Acción “11. Gestionar el servicio de transporte para los estudiantes, con énfasis en comunidades alejadas”	Los indicadores están reflejados en los “Retos” (ver tercera columna de este cuadro con las metas, denominadas en este PED “Retos”).	El programa busca contribuir a reducir el abandono escolar al proveer transporte escolar a estudiantes de zonas con acceso físico limitado a los centros escolares.
Programa Sectorial de Educación Querétaro 2021-2027	Objetivo 3. Asegurar trayectorias educativas completas, con aprendizajes significativos, que	<p>Tasa de abandono total</p> <ul style="list-style-type: none"> Pasar a los primeros 15 lugares entre las entidades con menor tasas de abandono en primaria. Pasar a los primeros 15 lugares entre las entidades con menor 	Línea estratégica 1. Brindar apoyos para lograr la disminución del abandono escolar, con énfasis en los grupos en	Acción 3.1.8 Gestionar el servicio de transporte para los estudiantes, con énfasis en	Tasa de abandono total	El programa busca contribuir a reducir el abandono escolar al proveer transporte

Nombre del Plan o Programa derivado	Objetivo al que se vincula el programa	Meta al que se vincula el programa	Estrategia a la que se vincula el programa	Línea de acción a la que se vincula el programa	Indicador al que se vincula el programa	Justificación
	incrementen el grado de escolaridad de la población, al promover la permanencia hasta la conclusión de la educación obligatoria, particularmente en secundaria y educación media superior.	tasas de abandono en secundaria. <ul style="list-style-type: none"> • Pasar a los primeros 20 lugares entre las entidades con menor tasas de abandono en educación media superior. • Reducir el abandono escolar en 1% en secundaria y educación media superior, con respecto al año anterior. Tasa de eficiencia terminal <ul style="list-style-type: none"> • Mantener el mismo nivel en primaria. • Aumentar 1% en secundaria y media superior. 	situación de vulnerabilidad, en todos los niveles educativos.	comunidades alejadas.	Tasa de eficiencia terminal	escolar a estudiantes de zonas con acceso físico limitado a los centros escolares.

Anexo 2. Vinculación del Programa con los objetivos y metas de la Agenda 2030

Objetivo de Desarrollo Sostenible al que se vincula el programa	Meta con la que se vincula el programa	Indicador con el que se vincula el programa	Derecho con el que se vincula el programa	Justificación
4. Educación de Calidad	Meta 4.4. Aumentar considerablemente el número de personas jóvenes y adultas que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.	INDICADOR 4.4.1 Proporción de jóvenes y adultos con competencias en tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), desglosada por tipo de competencia técnica	Educación	Al proveer transporte escolar en zonas remotas, el programa contribuye a que más personas asistan a la escuela y tengan las competencias técnicas y profesionales, estén alfabetizadas y tengan nociones elementales de aritmética
	Meta 4.6. Asegurar que todas las personas jóvenes y una proporción considerable de las adultas, tanto hombres como mujeres, estén alfabetizadas y tengan nociones elementales de aritmética	INDICADOR 4.6.1 Proporción de la población en un grupo de edad determinado que ha alcanzado al menos un nivel fijo de competencia funcional en a) alfabetización y b) nociones elementales de aritmética, desglosada por sexo	Educación	Al proveer transporte escolar en zonas remotas, el programa contribuye a que más personas asistan a la escuela y tengan las competencias técnicas y profesionales, estén alfabetizadas y tengan nociones elementales de aritmética

Anexo 3 “Metodología para la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo”

En el programa no se identifica una descripción de la metodología para la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo, por lo que no se presenta el anexo correspondiente.

Anexo 4 “Procedimiento para la actualización de la base de datos de beneficiarios”

Aunque el Programa publica el padrón de beneficiarios, no se identifican procedimientos, ni mecanismos documentados para la depuración y actualización del padrón de beneficiarios, por lo que no se presenta el anexo correspondiente.

Anexo 5 “Matriz de Indicadores para Resultados del programa”

El programa no presenta una Matriz de Indicadores para Resultados propia, por lo que no se presenta el anexo correspondiente.

Anexo 6. Indicadores

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Método de cálculo	Definición	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Línea base	Meta	Comportamiento del Indicador	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado
Fin	Porcentaje de personas en condición de pobreza en el estado de Querétaro	(Número de personas en situación de pobreza en el estado en el año t/ Población total del estado) * 100	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Propósito	Porcentaje de personas en situación de pobreza o vulnerabilidad por carencias sociales o por ingresos, atendidos con programas sociales de la Estrategia Contigo respecto al total de personas en situación de pobreza o vulnerabilidad por carencias sociales o por ingresos en el Estado.	(Número de personas en situación de pobreza y vulnerabilidad por carencias sociales o por ingresos atendidas con programas sociales de la Estrategia Contigo/ Total de personas en situación de pobreza y vulnerabilidad por carencias sociales y por ingresos en el Estado) * 100	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Componente	Porcentaje de satisfacción de las y los Beneficiarios del Programa de Transporte escolar en el periodo con respecto a la puntuación máxima posible	(Suma de la calificación de las encuestas aplicadas a las personas beneficiarias del programa de transporte escolar / Puntuación máxima posible) * 100	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Actividad	Porcentaje de unidades en de transporte escolar en servicio con respecto al total de unidades de transporte escolar	(Número de unidades de transporte escolar en servicio / Total de unidades de transporte escolar) * 100	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Actividad	Tasa de variación de personas que integran el padrón de beneficiarios del programa de transporte	((Número de personas que integran el padrón de beneficiarios del programa de transporte escolar mismo semestre año actual / Número de personas que integran el padrón de beneficiarios del programa de transporte	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Método de cálculo	Definición	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Línea base	Meta	Comportamiento del Indicador	Claro	Relevante	Económico	Monitorable	Adecuado
	escolar mismo semestre año actual respecto mismo semestre año anterior	escolar mismo semestre año anterior)-1) x 100											

Anexo 7. Metas del programa

Nivel del objetivo	Nombre del indicador	Meta	Unidad de medida	Justificación	Orientada a impulsar el desempeño	Justificación	Factible	Justificación	Propuesta de mejora de la meta
Fin	Porcentaje de personas en condición de pobreza en el estado de Querétaro	30%	No	No se especifica la unidad de medida de las metas.	No	El Fin, el Propósito y sus metas son muy lejanos al programa, por lo que no representan un incentivo a tener un mejor desempeño.	N/A	Se requiere información de la política social del estado en conjunto para determinar si esta meta es viable, lo que sale del alcance de esta evaluación.	Adoptar un indicador y una meta relacionados de forma más estrecha con el programa (ver pregunta 31).
Propósito	Porcentaje de personas en situación de pobreza o vulnerabilidad por carencias sociales o por ingresos, atendidos con programas sociales de la Estrategia Contigo respecto al total de personas en situación de pobreza o vulnerabilidad por carencias sociales o por ingresos en el Estado.	10%	No		No		N/A		
Componente	Porcentaje de satisfacción de las y los Beneficiarios del Programa de Transporte escolar en el periodo con respecto a la puntuación máxima posible	95%	No		Sí	Esta meta incentiva a los responsables del programa a mantener el buen desempeño del programa, específicamente en la calidad.	Sí	No se identificaron factores que puedan afectar la satisfacción de las personas beneficiarias, por lo que se considera una meta factible.	
Actividad	Porcentaje de unidades de transporte escolar en servicio con respecto al total de unidades de transporte escolar	80%	No		Sí	Esta meta incentiva a la coordinación del programa a mantener un número elevado de unidades en servicio, por lo que impulsa el desempeño.	Sí	Se considera factible por los años de las unidades y sus necesidades de mantenimiento, compartidas en las entrevistas.	
Actividad	Tasa de variación de personas que integran el padrón de beneficiarios del programa de transporte escolar mismo semestre año actual respecto mismo	4%	No		Sí	Esta meta depende del presupuesto y unidades disponibles, que está	Sí	Esta meta refleja un incremento anual razonable del padrón de	

Nivel del objetivo	Nombre del indicador	Meta	Unidad de medida	Justificación	Orientada a impulsar el desempeño	Justificación	Factible	Justificación	Propuesta de mejora de la meta
	semestre año anterior					fuera de las manos de los responsables directos del programa, pero los impulsa a incrementar el padrón progresivamente.		beneficiarios.	

Anexo 8. Propuesta de mejora de la Matriz de Indicadores para Resultados

Nivel de objetivo	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin	Contribuir a reducir el abandono escolar de estudiantes de primaria, secundaria, media superior y superior en el estado de Querétaro.	Tasa de abandono escolar en el estado de Querétaro Desagregada por sexo, grupos vulnerados y nivel escolar	Nombre: Principales Cifras del Sistema Educativo Nacional 2022-2023. Área encargada: Secretaría de Educación Pública (SEP), Dirección General de Planeación, Programación y Estadística Educativa. Periodicidad de actualización: anual. Enlace: https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica_e_indicadores/principales_cifras/principales_cifras_2022_2023_bolsillo.pdf	La calidad y relevancia de la educación en las escuelas sigue siendo alta y no provoca abandono escolar
		Tasa de abandono escolar entre los beneficiarios del programa comparada con un grupo de control Desagregada por sexo y nivel escolar	Nombre: Evaluación de impacto del programa de Transporte Escolar. Área encargada: Secretaría de Desarrollo Social del estado de Querétaro (SEDESQ) - Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Vinculación. Periodicidad de actualización: cada tres años. Enlace: se incluirá cuando se tengan resultados de la evaluación.	
Propósito	En Querétaro, las personas estudiantes de primaria, secundaria, media superior y superior, en situación de pobreza, ven garantizado su acceso físico a los centros escolares.	Porcentaje de personas estudiantes del programa que cumplen un mínimo de 80% de asistencia en el ciclo escolar Desagregado por sexo, grupos vulnerados y nivel escolar	Nombre: Control de asistencia del programa Transporte Escolar (base de datos) Área encargada: Secretaría de Desarrollo Social del estado de Querétaro (SEDESQ) - Dirección de Desarrollo Comunitario. Periodicidad de actualización: anual, al finalizar cada ciclo escolar. Enlace: incluir enlace a la página de transparencia en la que se publica esta base de datos.	Los otros factores que explican el abandono escolar, como la pobreza y la necesidad de que las personas jóvenes trabajen o migren, no se manifiestan de manera significativa en las personas beneficiarias
Componente	Servicio de transporte escolar a estudiantes de escuelas públicas de nivel primaria, secundaria, media superior y superior proporcionado.	Número de personas beneficiarias del programa de transporte escolar	Nombre: Control de asistencia del programa Transporte Escolar (base de datos) Área encargada: Secretaría de Desarrollo Social del estado de Querétaro (SEDESQ) - Dirección de Desarrollo Comunitario. Periodicidad de actualización: anual, al finalizar cada ciclo escolar. Enlace: incluir enlace a la página de transparencia en la que se publica esta base de datos.	Las personas beneficiarias tienen disposición y utilizan de manera regular el servicio de transporte escolar
		Porcentaje de zonas prioritarias cubiertas por el programa con respecto al total de zonas prioritarias identificadas en el diagnóstico		

Nivel de objetivo	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
		Porcentaje de satisfacción de las y los Beneficiarios del Programa de Transporte escolar en el periodo con respecto a la puntuación máxima posible	Nombre: Encuesta de satisfacción del programa Transporte Escolar Área encargada: Secretaría de Desarrollo Social del estado de Querétaro (SEDESQ) - Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Vinculación. Periodicidad de actualización: anual, al finalizar cada ciclo escolar. Enlace: incluir enlace a la página de transparencia en la que se publica esta base de datos.	
Actividad 1	Elaborar y/o actualizar el diagnóstico del programa	-	-	Las condiciones de seguridad permiten proporcionar el servicio de transporte escolar La infraestructura vial está en condiciones que permiten proporcionar el servicio de transporte escolar
Actividad 2	Difundir el programa en las zonas prioritarias	Porcentaje de zonas prioritarias en las que se ha difundido el programa con respecto al total de zonas prioritarias identificadas en el diagnóstico	Nombre: Control de acciones de difusión del programa Transporte Escolar (base de datos) Área encargada: Secretaría de Desarrollo Social del estado de Querétaro (SEDESQ) - Dirección de Desarrollo Comunitario. Periodicidad de actualización: trimestral. Enlace: incluir enlace a la página de transparencia en la que se publica esta base de datos.	
Actividad 3	Recibir solicitudes y seleccionar a las personas beneficiarias	Porcentaje de solicitudes que cuentan con una resolución con respecto al total de solicitudes recibidas	Nombre: Registro de solicitudes del programa Transporte Escolar (base de datos) Área encargada: Secretaría de Desarrollo Social del estado de Querétaro (SEDESQ) - Dirección de Desarrollo Comunitario. Periodicidad de actualización: trimestral. Enlace: incluir enlace a la página de transparencia en la que se publica esta base de datos.	
Actividad 4	Integrar, depurar y actualizar el padrón de beneficiarios	-	-	
Actividad 5	Planificar y actualizar las rutas de transporte escolar	-	-	
Actividad 6	Adquirir y dar mantenimiento a las unidades de transporte escolar	Porcentaje de unidades de transporte escolar en servicio con respecto al total de unidades de transporte escolar	Nombre: Control de unidades de transporte del programa Transporte Escolar (base de datos) Área encargada: Secretaría de Desarrollo Social del estado de Querétaro (SEDESQ) - Dirección de Desarrollo Comunitario. Periodicidad de actualización: trimestral. Enlace: incluir enlace a la página de transparencia en la que se publica esta base de datos.	
Actividad 7	Dar seguimiento y evaluar la operación del servicio de transporte escolar	-	-	

Anexo 9 “Instrumentos de monitoreo del programa”

En el programa no se identifica un sistema de monitoreo y evaluación propio, por lo que no se presenta el anexo correspondiente.

Anexo 10 “Gastos desglosados del programa y criterios de clasificación”

En las entrevistas se identifica que el equipo evaluador no tuvo acceso al presupuesto del programa, por lo que no se presenta el anexo correspondiente.

Anexo 11. Complementariedad y coincidencias entre programas estatales y/o acciones de desarrollo social en otros niveles de gobierno

Nivel de gobierno	Nombre del programa	Dependencia /Entidad	Propósito	Población objetivo	Tipo de apoyo	Cobertura geográfica	Fuentes de información	¿Coincide con el programa evaluado?	¿Se complementa con el programa evaluado?	Justificación
Federal	Programa Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez	Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez	“Los/as alumnos/as inscritos en Instituciones Públicas de Educación Media Superior (IPEMS) o en Instituciones de Educación Media Superior (IEMS) pertenecientes al Sistema Educativo Nacional (SEN), permanecen y/o concluyen este nivel educativo”.	“Alumnos/as inscritos/as en IPEMS o en IEMS pertenecientes al SEN que cumplan con los criterios de priorización establecidos en el numeral 3.3.2 de estas Reglas de Operación”.	“Subsidio que se denominará beca cuyo objetivo es contribuir con los gastos de manutención de los/as becarios/as como alimentación, transporte, útiles y materiales escolares, principalmente, y que cuenten con condiciones materiales mínimas para permanecer y concluir sus estudios en este tipo educativo”. MXN \$920.00 mensuales “Entrega directa hasta por 10 (diez) meses durante el ejercicio fiscal 2024”.	Nacional	ROP 2024: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/878410/Reglas_de_Operacion_del_Programa_Beca_Universal_para_Estudiantes_de_Educacion_Media_Superior_Benito_Juarez_para_el_ejercicio_fiscal_2024.pdf Página de Transparencia Presupuestaria: https://nptp.hacienda.gob.mx/programas/js/p/programas/fichaPrograma.jsp?id=115311	No	Sí	Este programa busca contribuir a reducir el abandono escolar en la educación media superior, al igual que el programa evaluado, pero lo hace mediante subsidios. Por lo tanto, es complementario con el programa evaluado.

Nivel de gobierno	Nombre del programa	Dependencia /Entidad	Propósito	Población objetivo	Tipo de apoyo	Cobertura geográfica	Fuentes de información	¿Coincide con el programa evaluado?	¿Se complementa con el programa evaluado?	Justificación
Estatad	Tarifa Unidos	Agencia de Movilidad del Estado de Querétaro (AMEQ)	No disponible.	“estudiantes de escuelas públicas y privadas, adultos mayores y personas con discapacidad”	“Tarifa preferente más baja del país, y pagar únicamente 2 pesos en su primer viaje y cero pesos en su transbordo”.	No disponible	Página web del programa: https://www.iqt.gob.mx/index.php/tarifa-unidos-2/	No	Sí	Al establecer una tarifa preferencial para estudiantes también se está contribuyendo al acceso físico a los centros escolares, como busca el programa evaluado, por lo que es complementario.
Municipal	Programa Transporte Integral del Municipio de Querétaro, en su modalidad de Transporte Escolar Gratuito	Municipio de Querétaro	“Para desincentivar el uso del vehículo particular y apoyar en la economía de las familias que destinan buena parte de sus ingresos al pago en gasolina o transporte público; lo hacemos también, para que nuestras niñas y niños tengan un mejor futuro en La Ciudad que queremos”.	“Estudiantes desde cuarto de primaria a tercero de secundaria de escuelas públicas del Municipio de Querétaro”.	Transporte escolar	Municipio de Querétaro	Página web del programa: https://municipiodequeretaro.gob.mx/programas/transporte-escolar-gratuito/	Sí	Sí	Este programa tiene el mismo objetivo, componente y población objetivo que el programa evaluado, por lo que en el diseño es coincidente. Sin embargo, de acuerdo con las entrevistas, existe una coordinación en la práctica para no duplicar la población atendida, por lo que en la práctica, este programa es complementario.

Anexo 12. Análisis FODA: “Principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Recomendaciones”

A continuación, se presenta el análisis FODA del programa, por cada tema de la evaluación y las preguntas asociadas a cada elemento. En cada apartado se incluyen Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Recomendaciones, cuando se identificaron para el tema correspondiente. Si no se incluye alguno de estos elementos es porque no se identificaron, lo que sucede principalmente para las oportunidades y amenazas.

Justificación de la creación y diseño del programa

Clasificación	Descripción	Pregunta
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con un diagnóstico del problema Identifica causas, efectos y características del problema. • Presenta información cuantitativa sobre la población afectada. • Reconoce la afectación al derecho a la educación. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 • 2 • 2
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Definición del problema no es única y tiene ambigüedades. • Árbol de problemas incompleto y con áreas de mejora en la lógica causal. • Falta justificación teórica y empírica del programa. • El diagnóstico no consideró criterios de viabilidad, sostenibilidad y participación de actores. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 • 2 • 4 • 5
Oportunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración con otras dependencias y actores relacionados con el programa. • Existe evidencia internacional sobre las intervenciones que podrían reducir el abandono escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 • 4

Vinculación del programa con la planeación estatal y la Agenda 2030

Clasificación	Descripción	Pregunta
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Alineación formal con el “Eje Rector 2. Educación, Cultura y Deporte” del Plan Estatal de Desarrollo y el Programa Sectorial de Educación. • Vinculación mencionada con el Objetivo 4 de la Agenda 2030. 	<ul style="list-style-type: none"> • 6-7 • 8-9
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de documentos que sustenten y justifiquen la alineación. • No hay mecanismos para medir la contribución a metas de la planeación estatal y a los ODS. 	<ul style="list-style-type: none"> • 6-9 • 6-9

Articulación del programa con otros programas y estrategias

Clasificación	Descripción	Pregunta
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una coordinación en la práctica para atender necesidades específicas del programa y de otras dependencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • 10
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • El programa no contempla la articulación con otros programas o 	<ul style="list-style-type: none"> • 10

Clasificación	Descripción	Pregunta
	estrategias.	
Oportunidad	<ul style="list-style-type: none"> Existen otros programas con los que se podría articular como la Tarifa Unidos de la AMEQ y el Programa Transporte Integral del Municipio de Querétaro. 	<ul style="list-style-type: none"> 10

Población y elegibilidad

Clasificación	Descripción	Pregunta
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> El programa define claramente sus poblaciones potencial y objetivo en las ROP y en el diagnóstico. Existe una cuantificación de la población objetivo, aunque inconsistente entre las ROP y el diagnóstico. El programa cuenta con un procedimiento de selección de beneficiarios, especificado en las ROP. Las ROP del programa incluyen el procedimiento para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo. 	<ul style="list-style-type: none"> 11 11 15 16
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> Ausencia de una metodología clara y documentada para cuantificar las poblaciones potencial y objetivo. No existe una estrategia de cobertura que siga el principio de no dejar a nadie atrás, limitando el alcance del programa a las poblaciones más vulneradas. 	<ul style="list-style-type: none"> 11, 13 14
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> Ampliar la cobertura geográfica basada en un diagnóstico actualizado y exhaustivo. 	<ul style="list-style-type: none"> 13
Amenaza	<ul style="list-style-type: none"> Barreras tecnológicas en comunidades remotas pueden dificultar la inscripción y acceso al programa. 	<ul style="list-style-type: none"> 15

Padrón de beneficiarios y mecanismos de atención

Clasificación	Descripción	Pregunta
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • El programa utiliza el SIPROS, asegurando un registro de personas beneficiarias que incluye información personal y geográfica. 	<ul style="list-style-type: none"> • 17
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Persistencia en la utilización de documentación física, lo que limita la eficiencia en la actualización del padrón. • Los procedimientos para otorgar apoyos no están completamente documentados ni sistematizados. 	<ul style="list-style-type: none"> • 17 • 18
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de mejorar la infraestructura tecnológica y el uso del SIPROS para actualizar y sistematizar el padrón en tiempo real. 	<ul style="list-style-type: none"> • 17
Amenaza	<ul style="list-style-type: none"> • La limitada conectividad en comunidades remotas puede dificultar la recopilación de datos en tiempo real y el acceso a la plataforma SIPROS. 	<ul style="list-style-type: none"> • 17

Matriz de Indicadores de Resultados (MIR)

Clasificación	Descripción	Pregunta
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Se incluyen elementos de una MIR del programa en la MIR general de la SEDESOQ, siguiendo la metodología de marco lógico. 	<ul style="list-style-type: none"> • 20-31
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • El propósito y el fin de la MIR son demasiado amplios y no específicamente adaptados al programa de Transporte Escolar. • Las actividades listadas en la MIR no representan el conjunto de procesos requeridos para la operación del programa. • La MIR carece de supuestos y medios de verificación. • Los indicadores no miden dimensiones como la eficacia, la equidad en la cobertura y la eficiencia en la prestación del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • 22 y 23 • 20 • 24 y 29 • 26

Sistemas de monitoreo y evaluación

Clasificación	Descripción	Pregunta
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> No se identificó un sistema de monitoreo y evaluación del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> 32
Oportunidad	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de un horizonte de monitoreo y evaluación que el CONEVAL propone para cada programa social. 	<ul style="list-style-type: none"> 32

Presupuesto y rendición de cuentas

Clasificación	Descripción	Pregunta
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> Las ROP, el diagnóstico y el padrón de beneficiarios están publicados en la sección de transparencia de la página de la SEDESOQ. 	<ul style="list-style-type: none"> 34
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> Costos de adquisición y de mantenimiento considerables. Más allá de las ROP y del diagnóstico del programa, no se identificó información pública del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> 33 34
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> Explorar opciones de alquiler o leasing, o incluso convenios con empresas de transporte privado que pudieran prestar el servicio de manera exclusiva para el programa, respetando los estándares sobre transporte escolar. Explorar la elaboración de convenios con el Gobierno Federal y los gobiernos municipales para compartir los gastos del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> 33 33

Complementariedades y coincidencias con otros programas

Clasificación	Descripción	Pregunta
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> No se identificó una estrategia de articulación del programa con otros programas o estrategias. 	<ul style="list-style-type: none"> 36
Oportunidad	<ul style="list-style-type: none"> Existen otros programas con los que se podría articular como la Tarifa Unidos de la AMEQ, la Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez y el Programa Transporte Integral del Municipio de Querétaro. 	<ul style="list-style-type: none"> 36