

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Estudios Sociopolíticos y Jurídicos
Maestría en Política y Gestión Pública



IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES EN LA SEDESOQ DE 2017 A 2025

TRABAJO RECEPCIONAL que para obtener el **GRADO** de
MAESTRO EN POLÍTICA Y ANALÍTICA PÚBLICA

Presenta: **DIANA YADIRA PÉREZ MEJÍA**

Director **DR. FERNANDO CORNEJO HERNÁNDEZ**

Codirector **DR. RADAMANTO PORTILLA TINAJERO**

Tlaquepaque, Jalisco. 11 de junio de 2025

Dedicatoria o Agradecimientos

Este trabajo se lo dedico a la comunidad académica del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, que con su compromiso y vocación educativa sostiene el desarrollo intelectual y humano de sus estudiantes.

A mi familia, por ser el pilar fundamental que ha brindado apoyo, paciencia y motivación constante durante este proceso académico. En particular, a mis hijos, Alonso y Diego, que son mi motor para seguir creciendo profesionalmente.

Expreso mi más profundo agradecimiento a los directores de este trabajo, el Dr. Fernando Cornejo Hernández y el Dr. Radamanto Portilla Tinajero, cuya guía experta, apoyo profesional y generosidad intelectual han sido determinantes para la realización y culminación de este trabajo. Su compromiso con la excelencia académica y su disposición para compartir conocimiento han enriquecido enormemente esta investigación.

Agradezco también a las autoridades y al personal académico y administrativo del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, cuya dedicación ha propiciado un entorno para el aprendizaje y la investigación.

Muy particularmente, agradezco a Agustín Dorantes Lámbarri, primer Secretario de Desarrollo Social del Estado de Querétaro, quien creyó, impulso y confió en que la profesionalización de la política pública social llevaría a mejorar de manera más efectiva la calidad de vida de más personas en el estado.

Finalmente, agradezco a todas las personas e instituciones que, de alguna forma, contribuyeron al desarrollo de este trabajo, reafirmando el compromiso de esta casa de estudios con la formación de profesionales íntegros y comprometidos con el bienestar social.

Resumen

Este reporte presenta la experiencia profesional adquirida en el desarrollo del Sistema de Programas Sociales (SIPROS) en la Secretaría de Desarrollo Social del Estado de Querétaro (SEDESOQ). En 2015, se detectó la falta de una herramienta tecnológica que permitiera recolectar, almacenar y analizar datos socioeconómicos para mejorar la gestión de apoyos sociales. Ante esta necesidad, se diseñó una plataforma integral para identificar de forma precisa a la población en situación de vulnerabilidad. El sistema permitió levantar información de más de 500 mil personas mediante un Cuestionario Único de Información Socioeconómica.

A través de SIPROS se han instrumentado distintos programas, como Tarjeta Contigo, programa dirigido a mujeres con algún grado de vulnerabilidad socioeconómica, diseñado con base en la metodología de cálculo de la pobreza del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), así como criterios técnicos de análisis territorial. El desarrollo de este sistema de información se nutrió de la examinación de experiencias internacionales como SINTyS (Argentina), SISBEN (Colombia), RUPSG (Brasil), SIPO (Costa Rica) y SIFODE (México), incorporando estas buenas prácticas como parte del desarrollo. SIPROS actualmente facilita el proceso y gestión de las solicitudes ciudadanas a programas del Estado, promueve la transparencia y mejora la eficiencia institucional. Esta experiencia demuestra que la implementación de tecnologías de información fortalece la política pública de desarrollo social, al permitir una administración basada en herramientas técnicas de seguimiento y monitoreo de programas sociales, un mayor impacto en la eficiencia del uso de los recursos y la posibilidad de su replicabilidad.

Palabras clave: Políticas públicas, sistema de información, SIPROS, padrón único de beneficiarios

ÍNDICE

SIGLARIO	5
1. INTRODUCCIÓN	7
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	13
1.2 OBJETIVO GENERAL	17
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
2. MARCO REFERENCIAL	19
2.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE POLÍTICA PÚBLICA Y PROBLEMA PÚBLICO.	19
2.2 LA POLÍTICA SOCIAL Y SU RELACIÓN CON LA POLÍTICA PÚBLICA.	22
2.3 RENDICIÓN DE CUENTAS Y ACCESO A LA INFORMACIÓN.	26
2.4 SISTEMAS DE INFORMACIÓN.	27
2.5 RELEVANCIA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA FOCALIZACIÓN DE PROGRAMAS.	31
3. MARCO METODOLÓGICO	34
4. TRANSFORMACIÓN DE LA GESTIÓN SOCIAL A TRAVÉS DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS EN QUERÉTARO	37
4.1 LA TRANSICIÓN DIGITAL.	38
4.2 RECURSOS QUE HACEN POSIBLE LA TRANSFORMACIÓN.	40
5. CONSTRUCCIÓN DE DECISIONES INTELIGENTES EN LA SEDESOQ A PARTIR DEL USO ESTRATÉGICO DE LOS DATOS SOCIALES	43
5.1 TIPOS DE DATOS NECESARIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES SOCIALES.	43
5.2 FUENTES DE OBTENCIÓN DE DATOS.	45
5.3 CONOCIMIENTO Y VERACIDAD DE LA INFORMACIÓN.	49
6. RESULTADOS EN EL INTERCAMBIO DE DATOS, PROTECCIÓN DE LA INFORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DEL PADRÓN ESTATAL DE BENEFICIARIOS	53
6.1 PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES: ENTRE LA UTILIDAD Y LA PRIVACIDAD.	53
6.2 ÉL CONTROL Y LA MANIPULACIÓN DE LOS DATOS.	56
7. CONCLUSIONES	58
ANEXOS	66

Siglario

Sigla	Nombre completo
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
COVID-19	Coronavirus Disease 2019
CURP	Clave Única de Registro de Población
DGGPB	Dirección General de Geoestadística y Padrones de Beneficiarios
DNP	Departamento Nacional de Planeación (Colombia)
E100x100	Estrategia 100x100. Programa iniciado en 2007 para atender integralmente a los municipios más pobres.
EM	Estrategia Microrregiones. Iniciativa para atender municipios rezagados (2001–2007).
ENADIS	Encuesta Nacional sobre Discriminación
ENIGH	Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares
FIS	Ficha de Información Social
IDE	Infraestructura de Datos Espaciales
IGD	Índices de Gestión Descentralizada (Brasil)
IMAS	Instituto Mixto de Ayuda Social (Costa Rica)
INE	Instituto Nacional Electoral
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
ONG	Organización No Gubernamental
PP	Política Pública. Conjunto de decisiones y acciones estructuradas del gobierno para atender problemas públicos.
PS	Política Social. Tipo de política pública centrada en reducir desigualdades y garantizar derechos sociales.
PUB	Padrón Único de Beneficiarios
QR	Quick Response (Código de Respuesta Rápida)
RBC	Racionalidad Burocrática y Controladora. Enfoque centrado en el cumplimiento formal de normas, puede estar implícito.
RENAPO	Registro Nacional de Población
RUPSG	Registro Único de Programas Sociales del Gobierno Federal (Brasil)
SEDEQ	Secretaría de Educación del Estado de Querétaro
SEDESOL	Secretaría de Desarrollo Social (México)
SEDESQO	Secretaría de Desarrollo Social del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro

SIFODE	Sistema de Focalización de Desarrollo (México)
SINTyS	Sistema de Identificación Nacional Tributario y Social (Argentina)
SIPO	Sistema de Información de la Población Objetivo (Costa Rica)
SIPROS	Sistema de Programas Sociales
SISBEN	Sistema de Identificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales (Colombia)
SISGE	Sistema de Información Social Georreferenciada
SISI	Sistema de Información Social Integral
TI	Tecnologías de la Información

1. Introducción

El presente reporte de experiencia profesional tiene como propósito documentar una situación crítica enfrentada por la Secretaría de Desarrollo Social del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro (SEDESOQ), derivada de la inexistencia de un sistema de información que facilitara la gestión y el control de los programas sociales. Esta limitación estructural constituyó el punto de partida para el desarrollo de la experiencia que aquí se describe, tomando en cuenta que representaba un obstáculo significativo para la eficiencia gubernamental, la adecuada focalización de los apoyos y la construcción de herramientas de seguimiento y monitoreo de programas sociales.

Durante el año 2015, se identificó que la Secretaría requería de mecanismos integrados y sistemáticos para el manejo, almacenamiento y análisis de la información relacionada con los diversos programas sociales implementados en la entidad. Esta situación dificultaba no solo el seguimiento adecuado de las acciones institucionales, sino también la capacidad de respuesta ante las necesidades de una población diversa, marcada por condiciones sociales y económicas diferenciadas.

A partir de un diagnóstico institucional, se evidenció la necesidad de incorporar herramientas tecnológicas que permitieran registrar, recolectar y analizar datos de manera oportuna y confiable. El propósito central fue avanzar hacia una mayor eficiencia en la toma de decisiones, mejorando la focalización de los programas sociales e incrementando su impacto en los sectores con mayor grado de vulnerabilidad. En este contexto, se concibió una solución orientada a reducir de forma significativa el margen de error en la selección de beneficiarios, promoviendo así una distribución más justa y transparente de los recursos públicos. La implementación de esta estrategia tecnológica no solo buscó solventar las carencias operativas detectadas, sino también contribuir al fortalecimiento de las capacidades institucionales en el ámbito de la gestión pública.

Desde mi incorporación como titular de la Secretaría Técnica de la Secretaría de Desarrollo Social del Estado de Querétaro (SEDESOQ) y posteriormente como titular de la Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Vinculación, asumí la responsabilidad de integrar, coordinar y ejecutar los procesos orientados al diseño de programas sociales, así como la identificación y selección de sus beneficiarios.

Dichos procesos se fundamentaron en metodologías desarrolladas por instituciones especializadas en la evaluación y monitoreo de políticas públicas, entre las cuales destaca el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). La aplicación de estos enfoques metodológicos permitió asegurar que la

planeación, implementación y seguimiento de los programas se realizara con base en criterios técnicos, objetivos y medibles, contribuyendo así a la eficacia y transparencia en la asignación de recursos públicos.

Durante este periodo se logró identificar la estructura de la información que se requería recolectar, se analizó la factibilidad de contar con una plataforma tecnológica que permita ser más eficiente en la captura, procesamiento y análisis de gran cantidad de información.

En el año 2017 se realizó el primer ejercicio de “Levantamiento de Información Socioeconómica del Estado de Querétaro 2017”, mediante un sistema digital de información social. Como resultado se logró la recopilación de información socioeconómica de 501,564 habitantes pertenecientes a localidades de marginación media, alta y muy alta en los 18 municipios que conforman el Estado de Querétaro.

Para recopilar la información, se aplicó un Cuestionario Único de Información (ver anexo 1), basado en la metodología de cálculo de la pobreza de CONEVAL. Para el año 2018, se realizó el cálculo de carencias sociales, con el fin de ejecutar el Programa de Vales de Apoyo para la Economía Familiar.

Parte de la recopilación de la información sirvió para el segundo proyecto que se ejecutó: el programa Querétaro Fuerte, implementado durante la pandemia por COVID-19, como consecuencia de las limitaciones de contacto humano por esta contingencia sanitaria. La función principal fue tener un registro social de personas beneficiarias. Este desarrollo contó con una plataforma de registro, integrada con todo el proceso de gestión, desde el registro de los ciudadanos, seguimiento de la validación de documentos e información, hasta la aprobación del apoyo y el aviso al beneficiario.

Como resultado de estos dos desarrollos tecnológicos, permaneció la visión de contar con un sistema de información a través de una plataforma tecnológica con dos aspectos claves para el funcionamiento eficaz:

1. La relevancia del levantamiento de información socioeconómica para integrar un Cuestionario Único de Información, basado en la metodología de cálculo de la pobreza de CONEVAL.
2. Con los excelentes resultados del programa Querétaro Fuerte, retomar el flujo de gestión de los procesos en otros programas y acciones sociales.

Para el año 2021, se comienza con el desarrollo de una plataforma tecnológica para la recopilación, procesamiento y análisis de toda la información para el tratamiento y control de todos los programas sociales. Esta plataforma se nombró “Sistema de Programas Sociales (SIPROS)”, en donde se registran todos los ciudadanos que solicitan

acceso a los programas sociales del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro. Para lograr la implementación de SIPROS a nivel estatal, fue necesario trabajar bajo procesos en diferentes líneas y fases de desarrollo con apoyo de diversas áreas y entes públicos.

Durante los últimos cinco años se logró avanzar de forma significativa al consolidar la colaboración interinstitucional con la Secretaría de Finanzas, a través de la Dirección de Tecnologías de la Información, la cual se transformó en Subsecretaría de Tecnologías de la Información desde hace tres años. Es importante destacar la voluntad política de diversas dependencias estatales que ha imperado en la actual administración estatal, aunado al establecimiento de la estrategia para la conformación de un gobierno digital con aspectos clave para la implementación del SIPROS.

En este proceso fue relevante la investigación, consulta y análisis de algunas experiencias vinculadas con sistemas de información social, implementados en el gobierno federal y en otros países. La examinación consistió en identificar el objetivo, la estructura, alcances, desafíos y limitaciones. En esta investigación se encontró lo siguiente:

- 1) El **Sistema de Identificación Nacional Tributario y Social (SINTyS) de Argentina** es un programa que inicia operaciones en el año de 1998, tiene como objetivo principal integrar y coordinar bases de datos de organismos nacionales, provinciales y municipales para evitar la fragmentación y mejorar la consistencia de la información social y fiscal (Bazze, 2005).

SINTyS ofrece diversos servicios, como la validación de identidad, control de incompatibilidades en programas sociales, verificación de situación laboral y capacidad contributiva, entre otros (Bazze, 2005). Para el año 2023 el Sistema había registrado 4,721 intercambios masivos de información y 13.9 millones de consultas puntuales (Argentina.gob.ar, S.f).

El programa se estructura en cinco componentes: 1) Mejora de los Servicios Sociales para optimizar la identificación y entrega de beneficios sociales; 2) Eficiencia Tributaria, la cual mejora la detección de evasión fiscal y la recaudación; 3) Infraestructura que garantiza la seguridad y calidad de la información; 4) Gestión del Sistema para coordinar las relaciones interjurisdiccionales y supervisar el impacto del programa; y 5) Administración del Proyecto para manejar aspectos financieros y administrativos (Bazze, 2005).

- 2) El **Sistema de Identificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales (SISBEN) de Colombia**, creado en 1994, es una herramienta clave para la focalización del gasto social (Fresneda y Martínez, 2002). Su objetivo es

identificar a personas en situación de vulnerabilidad y clasificarlas en cuatro grupos socioeconómicos: A, pobreza extrema; B, pobreza moderada; C, vulnerable; y D, no pobre y no vulnerable, para facilitar la asignación de apoyos (Borras et al., 2023; DNP, 2020).

Desde su creación, ha evolucionado en cuatro versiones. Con la IV (vigente desde 2017) se incorporó un enfoque basado en presunción de ingresos y el estándar de vida, con lo que han logrado identificar a personas en exclusión social y productiva (Borras et al., 2023). Aunque el SISBEN no es un programa de ayudas en sí mismo, es obligatorio para la identificación de beneficiarios (Fresneda y Martínez, 2002; DNP, 2020).

La información se recopila mediante encuestas realizadas por personal autorizado, generando una base de datos administrada por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) (Bottia et al., 2012), en donde los ciudadanos pueden solicitar revisiones a su clasificación y acceder a la información estadística a través de plataformas oficiales.

3) El **Registro Único de Programas Sociales del Gobierno Federal (RUPSG) de Brasil**, creado en 2001, unificó la identificación de beneficiarios de programas sociales para mejorar la eficiencia operativa. Su uso se consolidó en 2003 con la creación del programa Bolsa Familia, convirtiéndose en el único instrumento focalizador del país (WWP, 2015).

El RUPSG caracteriza socioeconómicamente a las familias de bajos ingresos y es clave para la planificación de políticas públicas, la identificación de población vulnerable y la articulación de redes de protección social (WWP, 2015). Es gestionado por la Secretaría Nacional de Ingresos de Ciudadanía (Senarc) y financiado por el gobierno federal, con la participación de municipios para la recolección y actualización de datos.

Para optimizar su gestión, se crearon los Índices de Gestión Descentralizada (IGD), que miden el desempeño municipal y estatal en la administración del

RUPSG y Bolsa Familia (WWP, 2015). El acceso a datos se regula mediante un proceso específico definido en la Resolución MDS No. 10 de 2012¹ (WWP, 2015).

- 4) El **Sistema de Información de la Población Objetivo (SIPO) de Costa Rica** fue creado en 2002 como parte de los esfuerzos del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) para focalizar los apoyos a las familias en pobreza. Este sistema utiliza métodos econométricos como la línea de pobreza, el método integrado de pobreza y el puntaje para identificar y medir la pobreza a nivel familiar, comunal y regional (Viquez, 2005).

El SIPO tiene como objetivos principales registrar beneficiarios de forma objetiva, generar conocimiento sobre la pobreza, mantener un banco de datos actualizado y mejorar la selección de beneficiarios para programas sociales (Viquez, 2005). Los datos se recogen directamente por personal del IMAS a través de entrevistas en los hogares, mediante una Ficha de Información Social (FIS) que contiene preguntas relacionadas con la situación de su hogar y las características socioeconómicas de cada integrante. Además, la información se gestiona en una base de datos digital de uso público (Viquez, 2005).

Estar registrado en el SIPO no garantiza la asignación de un apoyo social, ya que cada programa social realiza un análisis independiente para distribuir los recursos.

- 5) El **Sistema de Focalización de Desarrollo (SIFODE) de México** fue creado en 2015 por la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) para mejorar la identificación de beneficiarios de programas sociales en nuestro país. Su objetivo fue integrar información socioeconómica y establecer criterios de intervención para la distribución eficiente de apoyos (Secretaría del Bienestar, 2015).

Hasta 2018, el SIFODE era administrado por la Dirección General de Geoestadística y Padrones de Beneficiarios (DGGPB). A partir de entonces, pasó a formar parte del Sistema de Información Social Integral (SISI), junto con el Padrón Único de Beneficiarios (PUB), el Sistema de Información Social Georreferenciada (SISGE) y la Infraestructura de Datos Espaciales (IDE). Este sistema permite planificar y ejecutar programas sociales a nivel nacional (CONEVAL, 2018).

¹ Establece que los datos de identificación de las familias del Registro Único son confidenciales y solo podrán ser utilizados para las siguientes finalidades: I. formulación y gestión de políticas públicas; y II. realización de estudios e investigaciones.”

El SIFODE busca focalizar la atención a beneficiarios mediante la identificación y ubicación de personas, evaluaciones socioeconómicas y la determinación de universos potenciales de intervención (Gobierno de México, 2018).

En la revisión de los casos mencionados, se puede determinar que es necesaria la creación de un sistema de información integral que permita optimizar los procesos, disminuir los gastos operativos, unificar la gestión de datos de la población, mejorar la focalización de los recursos públicos, así como la equitativa distribución de apoyos sociales. Esta información permitió contar con un panorama más amplio para el desarrollo de un sistema en SEDESOQ, que contara con las características referidas y adaptarlas al sistema de la Secretaría.

Así surge el Sistema de Programas Sociales (SIPROS), como una plataforma tecnológica que permite recopilar, almacenar, procesar y analizar la información de la población del Estado de Querétaro. Se ha logrado un avance significativo que permite la mejora constante. Tiene una gran capacidad para poder almacenar información; cuenta con nuevas funciones como el historial de los apoyos que recibe cada beneficiario, muestra los apoyos disponibles para que el usuario pueda participar en las convocatorias, integra el historial de la información personal del usuario, la cual puede actualizar en caso de modificaciones. En la parte de procesos, cuenta con un manual para facilitar al usuario el ingreso de su información y aplicaciones que se han agregado en cada ejecución de programas sociales.

SIPROS concentra toda la información de la población en un solo sistema, lo cual permite procesar la información de los registros de solicitudes a programas sociales con mayor eficiencia. Además, genera un registro único de ciudadanos que permite realizar búsquedas de información y documentación, al mismo tiempo previene la duplicidad de trámites o registros.

El presente documento tiene como objetivo compartir y difundir, entre gobiernos estatales y municipales, el sector educativo y otros actores interesados, la experiencia y relevancia del proyecto titulado “Implementación de un Sistema de Información para la Gestión de Programas Sociales: Construcción de Herramientas de Seguimiento y Monitoreo”. Esta iniciativa busca fortalecer la gestión y el control de los programas sociales mediante el uso estratégico de herramientas tecnológicas e información confiable.

A lo largo de este documento se exponen los principales desafíos enfrentados, en términos de la operatividad interna como de la necesidad de una gestión integrada dentro

de la Secretaría de Desarrollo Social del Estado de Querétaro (SEDESQ). Asimismo, se destaca la importancia de contar con información actualizada y vigente sobre la población objetivo, como base para la construcción progresiva de un expediente único ciudadano, que permita mejorar la focalización de los apoyos y optimizar la toma de decisiones.

Finalmente, este trabajo busca contribuir a la construcción y consolidación de herramientas de monitoreo y evaluación de políticas públicas, demostrando que el modelo de sistema de información desarrollado es susceptible de ser replicado y adaptado por otras instituciones públicas, independientemente del nivel de gobierno al que pertenezcan.

1.1 Planteamiento del Problema.

En México, la gestión de políticas públicas a través de programas sociales ha enfrentado históricamente desafíos estructurales y operativos. Entre los más apremiantes se encuentran la falta de coordinación interinstitucional, la duplicidad de esfuerzos, y la ausencia de herramientas tecnológicas robustas para recopilar, controlar y analizar datos relevantes. En este contexto, la Secretaría de Desarrollo Social del Estado de Querétaro (SEDESQ) no ha estado exenta de estos problemas, particularmente en lo que respecta al manejo de información clave para la correcta implementación, seguimiento y evaluación de los programas sociales destinados a la población en situación de vulnerabilidad.

Uno de los principales obstáculos en la operación de los programas sociales fue la carencia de información completa, actualizada y verificable sobre los beneficiarios. La inexistencia de un sistema centralizado obligaba a las dependencias a operar con datos fragmentados y desorganizados, lo cual generaba sesgos significativos en la identificación de la población objetivo. En muchos casos, la información recolectada no respondía a criterios técnicos homogéneos, sino que dependía de la interpretación o criterio del personal operativo, lo que incrementaba la probabilidad de errores de inclusión. La falta de consistencia en los datos impedía establecer criterios claros de elegibilidad y generaba incertidumbre sobre la legitimidad de los padrones de beneficiarios, lo que debilitaba la transparencia institucional y comprometía la efectividad del gasto público destinado al desarrollo social.

Hasta antes del año 2015, la SEDESQ enfrentaba una realidad operativa limitada por la inexistencia de un sistema centralizado que permitiera registrar y analizar la información socioeconómica de manera eficiente y sistemática. La recolección de datos era manual, dispersa y sujeta a criterios disímiles, lo que ocasionaba una clara falta de control y altos niveles de sesgo en la información utilizada para la toma de decisiones.

Esta situación comprometía gravemente la eficacia de los programas sociales, al dificultar la focalización adecuada de los beneficiarios y la correcta evaluación del impacto social de las intervenciones gubernamentales. Uno de los principales efectos de esta carencia era la fragmentación de la información. Los datos de los beneficiarios potenciales eran recolectados mediante formularios impresos, posteriormente transcritos en archivos de Excel o almacenados en dispositivos de almacenamiento externos como discos duros y memorias USB. Esta práctica no sólo implicaba riesgos significativos de pérdida de información, sino que también generaba inconsistencias entre las distintas fuentes, errores de captura, duplicidad de registros y omisiones relevantes. La falta de control sobre el flujo de información provocaba que cada programa o dependencia administrara sus propios padrones sin ningún tipo de homologación metodológica, lo que imposibilitaba cualquier intento de análisis transversal o consolidación de una base de datos única y confiable.

Además, el uso de herramientas no especializadas para el manejo de bases de datos, como hojas de cálculo, limitaba gravemente la posibilidad de realizar cruces de información que permitieran identificar beneficiarios duplicados o inconsistencias entre los registros. El sesgo de la información se manifestaba tanto en los criterios de selección como en la calidad de los datos capturados. En ausencia de criterios técnicos unificados y de una plataforma que facilitara la validación y seguimiento, era común que personas que no cumplieran con los requisitos de elegibilidad fueran seleccionadas, mientras que otras, verdaderamente necesitadas, quedaban excluidas del beneficio.

Este sesgo, además de generar injusticias sociales, debilitaba la confianza en las instituciones públicas y comprometía el uso eficiente de los recursos estatales. El impacto de los programas sociales se veía restringido por esta falta de control y de mecanismos que permitieran monitorear los resultados, evaluar la pertinencia de las intervenciones y redirigir esfuerzos con base en evidencia. En síntesis, el margen de error era amplio, y los programas sociales operaban más por intuición o costumbre que por una lógica de datos verificables y objetivos.

Ante esta situación, la necesidad de contar con una plataforma digital integral se volvió urgente. A partir de un diagnóstico institucional realizado en 2015, se concluyó que uno de los factores críticos que limitaba la efectividad de la política social en Querétaro era precisamente la inexistencia de un sistema de información moderno, capaz de registrar y procesar grandes volúmenes de datos socioeconómicos de forma confiable. De dicho diagnóstico surgió la propuesta de diseñar y poner en operación el Sistema de Información para Programas Sociales (SIPROS).

El SIPROS fue concebido con la finalidad de superar los problemas de fragmentación, sesgo y falta de control en la gestión de datos. Su diseño respondió a tres necesidades fundamentales: disminuir la discrecionalidad en la selección de beneficiarios, optimizar el impacto de los programas sociales mediante una mejor focalización, y facilitar la gestión operativa, el monitoreo y la evaluación con base en información centralizada y confiable.

Inspirado en experiencias exitosas de América Latina como el SISBEN de Colombia, el SISTyS de Argentina y el RUPSG de Brasil, SIPROS se propuso desde sus inicios como un sistema digital que unificara los registros de beneficiarios, estableciera criterios técnicos de elegibilidad y homologara los procesos de recolección y análisis de datos. De esta manera, no solo se buscaba mejorar la eficiencia administrativa, sino también garantizar un uso más justo y racional de los recursos públicos.

Con el diagnóstico realizado y la revisión de distintas experiencias se logró fundamentar la creación de un sistema centralizado y eficiente, orientado a superar las carencias operativas previamente existentes y a fortalecer la gestión de los recursos públicos dirigidos a la población en situación de vulnerabilidad. Desde su creación en 2015, la Secretaría de Desarrollo Social del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro (SEDESOQ), ha tenido la visión de contar con herramientas tecnológicas con el fin de reducir los tiempos de respuesta a la ciudadanía y canalizar adecuadamente los programas sociales.

En sus primeras etapas, SIPROS se enfocó en consolidar un padrón único de beneficiarios, con la finalidad de reducir el margen de error en la selección y eliminar la duplicidad de apoyos. Este padrón centralizado incorporó información demográfica, económica y social de los ciudadanos, con el objetivo de facilitar su evaluación contra criterios de elegibilidad previamente establecidos. La digitalización de los expedientes permitió, además, un mejor resguardo de la información y una mayor trazabilidad en la gestión de los apoyos.

Uno de los avances más importantes fue la homologación de instrumentos de recolección de datos bajo metodologías avaladas por organismos especializados, como el CONEVAL y el INEGI. Esto permitió que las bases de datos generadas a través de SIPROS fueran comparables, auditables y útiles para análisis estadísticos complejos, lo cual representó un paso fundamental en la transición hacia una política social basada en evidencia. A medida que la plataforma fue evolucionando, se incorporaron nuevos módulos y funcionalidades que ampliaron su capacidad para gestionar no solo los registros de beneficiarios, sino también los datos de solicitudes ciudadanas, criterios de

elegibilidad, seguimiento de apoyos entregados y mecanismos de supervisión. Asimismo, se integraron herramientas para la identificación y selección de población potencial con base en su situación socioeconómica, lo cual fortaleció el componente de focalización y redujo aún más los márgenes de discrecionalidad.

La mayor parte de los programas sociales en sus primeras etapas de ejecución realizaron el registro manual de su población potencial y objetivo, lo que incidía en la integración de archivos físicos de gran volumen, la pérdida de expedientes y los constantes errores al momento de capturar la información.

El reto era mayor, puesto que se tenía a cargo la concentración de los padrones de beneficiarios de los programas de todas las dependencias del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro mediante estos medios rústicos de tratamiento de información, lo cual representaba un mayor número de horas de trabajo enfocadas exclusivamente en la construcción de estas bases de datos.

En consecuencia, el Sistema de Programas Sociales (SIPROS) fue diseñado con el objetivo de consolidar un padrón único de beneficiarios, facilitando la administración y el seguimiento de las solicitudes ciudadanas a los programas sociales estatales. Sin embargo, de cara a los desafíos que derivaron de la pandemia mundial y de los avances tecnológicos y digitales, a lo largo del tiempo SIPROS ha sufrido ajustes en su diseño e implementación que lo han ido transformando en un sistema que contiene, por un lado, registros de beneficiarios, es decir, concentra información sobre personas beneficiarias de programas sociales: datos poblacionales generales, descripción de los apoyos sociales, inclusión de los criterios de elegibilidad, supervisión y gestión de los registros recibidos, además de la comprobación de los recursos públicos entregados. Por otro lado, integra registros sociales de destinatarios, cuyos datos permiten la identificación y selección de personas u hogares que se convertirán en población beneficiaria con base en criterios de focalización de acuerdo con sus características socioeconómicas.

La implementación del Sistema de Programas Sociales del Estado de Querétaro (SIPROS) es esencial para asegurar la eficiencia, transparencia y efectividad de sus programas, ya que a través de esta herramienta se logra una mejor gestión de los recursos, una focalización más precisa, una mayor transparencia y una capacidad mejorada para coordinar y responder a las necesidades de la población. En última instancia, contribuyen a alcanzar los objetivos de reducción de la pobreza y promoción del bienestar social de manera más sostenible y equitativa.

Un aspecto clave de este sistema es la homologación de instrumentos de recolección de información con metodologías establecidas por organismos como el

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) y el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), lo que permite generar bases de datos veraces y comparables sobre las condiciones socioeconómicas y territoriales de la población beneficiaria. En este mismo periodo de tiempo, se ha logrado la sociabilización de una buena parte de la población en Querétaro con un registro o conocimiento de SIPROS, que a la fecha cuenta con cerca de 800 mil registros ciudadanos únicos.

El objetivo general de la plataforma SIPROS es la optimización en el uso de recursos públicos, mediante mejores acciones de focalización para garantizar una distribución equitativa de los recursos y fortalecer la toma de decisiones basadas en evidencia a través de la recopilación de la información.

1.2 Objetivo general

La presente experiencia profesional tiene como objetivo evaluar el proceso de implementación del Sistema de Programas Sociales del Estado de Querétaro (SIPROS), implementado en el periodo 2015-2022, con el fin de identificar la pertinencia y área de oportunidad del uso de sistemas de información en la implementación de políticas públicas.

1.3 Objetivos específicos

- Analizar los requerimientos funcionales, técnicos y administrativos necesarios para el desarrollo de un sistema de información orientado a la gestión y control de programas sociales, considerando antecedentes y otros sistemas a nivel nacional e internacional.
- Describir y documentar de manera sistemática las etapas del proceso de construcción del sistema de información, desde la fase de diseño conceptual hasta su implementación, con énfasis en los enfoques metodológicos, herramientas tecnológicas y procesos de gestión involucrados.
- Identificar los principales desafíos técnicos, organizacionales y normativos enfrentados durante el proceso de construcción del sistema, así como las estrategias adoptadas para su resolución, con el propósito de generar conocimiento aplicable a contextos similares.

- Generar un reporte documental estructurado y replicable que facilite la comprensión del proceso de desarrollo e implementación del sistema por parte de equipos técnicos y administrativos en futuros proyectos gubernamentales.
- Valorar el potencial del sistema de información como instrumento para mejorar la eficiencia, la transparencia y el control de los programas sociales, a partir de una evaluación cualitativa y cuantitativa de sus resultados preliminares.

2. Marco Referencial

En este apartado se presentan los principales conceptos relacionados con las políticas públicas y sociales, así como los retos que enfrenta la política social en México. También se aborda la importancia de la rendición de cuentas, el acceso a la información en la transparencia gubernamental y la mejora de los programas sociales. Finalmente, se destaca el papel de los sistemas de información en la focalización de políticas y en la optimización de recursos para garantizar la equidad y la eficiencia en la asignación de beneficios.

2.1 Conceptualización de Política Pública y Problema Público.

Aguilar (2012) define la política pública como un conjunto de acciones estructuradas, estables y sistemáticas, que representan el modo como el gobierno realiza de manera permanente y estable las funciones públicas y atiende los problemas públicos. Lo específico y característico de la política pública consiste en ser un conjunto de acciones intencionales y causales, orientadas a la realización de un objetivo de interés / beneficio público, cuyos lineamientos de acción, agentes, instrumentos, procedimientos y recursos se reproducen en el tiempo de manera constante y coherente.

Aguilar aborda la política pública como un proceso de solución de problemas públicos, integrado en siete etapas: 1) formulación de la agenda, 2) definición del problema público, 3) construcción de opciones para resolver el problema, 4) selección de opciones, 5) comunicación de la política, 6) implementación de la política y 7) evaluación de la política. En este esquema, las primeras cuatro etapas conforman el conjunto predecisional, que se centra en el análisis, diseño y formulación de la política mediante la elaboración de la agenda, la identificación y definición del problema, y la generación y selección de alternativas. Por otro lado, las tres etapas restantes constituyen el conjunto postdecisional, orientado a la puesta en marcha, seguimiento y revisión de la política, a través de su comunicación, implementación y evaluación (Aguilar,2012).

La definición propuesta por Tamayo (1997) comparte similitudes con la tesis de Aguilar al considerar a la política pública como el conjunto de objetivos, decisiones y acciones de un gobierno para solucionar demandas sociales que en un momento determinado tanto los ciudadanos como el gobierno priorizan. El autor menciona cinco etapas para la construcción de una política pública: 1) Identificación y definición del problema, 2) formulación de las alternativas de solución, 3) adopción de una alternativa,

4) implementación de la alternativa seleccionada y 5) evaluación de los resultados obtenidos.

Por su parte, Merino (2013) define la política pública como una intervención deliberada del Estado para corregir o modificar una situación social o económica que ha sido reconocida como un problema público; las políticas públicas suponen un compromiso con la definición del problema, con los medios seleccionados para afrontarlo y con los resultados esperados tras la intervención del Estado.

En este contexto, al igual que Aguilar (2012) y Tamayo (1997), Merino (2013) considera la política pública como un proceso que va desde la selección y la definición de problemas públicos hasta la evaluación de sus resultados, pasando al menos por una etapa de diseño y una "red de implementación", término que emplea para resaltar que en la ejecución de las políticas intervienen múltiples actores, instituciones y mecanismos interrelacionados de forma dinámica, de modo que la coordinación y la gestión de intereses contrapuestos resultan fundamentales para garantizar su éxito.

A partir de la literatura revisada se observan elementos en común y similitudes que comparten las diferentes concepciones. La principal y prioritaria para este documento es la que se refiere a los problemas públicos, particularmente a la fase de selección y definición del problema público. Majone explica la definición del problema público comparando las políticas públicas con programas de investigación científica. Según esta visión, basada en Lakatos, existe un "núcleo duro" de tesis y certezas fundamentales, protegido por un cinturón de hipótesis y pruebas que verifican la teoría central y amplían el conocimiento de la disciplina (Majone y Lakatos citados en Merino, 2009).

Con base en lo anterior, Merino (2009) señala que en el núcleo duro de una política pública hay al menos tres elementos que no pueden pasarse por alto: 1) la causalidad del problema que atiende, 2) el punto al que se busca llegar, o bien, el resultado específico que se logrará con la intervención del Estado y 3) la argumentación exacta sobre el sentido y el propósito de la política que se está llevando a cabo. Por consiguiente, la definición del problema debe mostrar de qué se trata la intervención del Estado, a dónde quiere llegar, así como su impacto.

En este marco, Merino (2013) señala que la selección del problema es el primero de los pasos para hacer una política pública y consiste en estructurar una justificación pertinente y adecuada sobre las razones que han llevado a esa intervención pública. Por lo tanto, entre más pruebas se hacen en el cinturón de protección y más datos surjan de él, mayor certidumbre se tiene sobre los conocimientos reunidos en el núcleo duro de la disciplina (Merino, 2009).

Definir un problema público significa también comenzar a solucionarlo. A partir de su argumentación y un marco de valores de referencia, en este proceso se justifican las razones por las que es necesaria la intervención del Estado para solucionar un determinado problema social. Las tres partes que lo integran son: la técnica, la política y la social. La primera se refiere a los datos que sustentan el diagnóstico original de la problemática y también de las soluciones planteadas; la segunda, las razones políticas por las que se eligió ese problema por encima de otros; y la tercera es la manera de comunicar a la sociedad la definición del problema y la ruta de solución (Merino, 2013).

La literatura de políticas públicas coincide en que ningún diseño puede aspirar a la perfección, al menos por tres razones: la primera, el principio de “racionalidad limitada”, señala que la información con la que se elabora una política nunca es definitiva y resulta imposible prever todas las dificultades potenciales que sobrellevará la implementación; segunda, debido a que las preferencias de los actores involucrados en una política pública pueden cambiar con el tiempo, como resultado del acceso a nueva información no incluida durante la fase de diseño, o por el juego de intereses dentro de la política pública; y, tercero, tanto los recursos destinados a la implementación como el tiempo disponible son siempre escasos y cualquier demora o insuficiencia respecto al diseño original, puede afectar el curso de la red de decisiones y acciones (Merino, 2013).

En la fase de diseño se examinan ciertos contextos sociales que por sus características se pueden considerar un problema público; por ende, se requiere indagar sobre la factibilidad de la actuación del gobierno, cuáles son los pros y los contras de la actuación o de no hacer nada. En esta etapa se precisa en qué consiste el problema, cuáles son sus componentes, sus causas y sus efectos, el tipo de acciones (en función de sus instrumentos y actores) que podrían dar solución al problema y controlar daños. Adicionalmente, se realiza un análisis de recursos financieros, legales y humanos que se necesitan, así como los resultados que se esperan de las acciones de la política y proyectando tiempos de cumplimiento, etc. (Aguilar, 2012).

A partir del análisis realizado en este apartado y en consonancia con mi experiencia profesional, resulta pertinente adoptar la siguiente definición de política pública: *Se trata de un proceso integral, dinámico y multidimensional de solución de problemas públicos, que articula de manera estratégica las decisiones, acciones y objetivos del gobierno para responder a demandas sociales prioritarias.* Esta definición se fundamenta en un enfoque estructurado en seis fases, retomadas de Aguilar (2012) y Tamayo (1997), que garantizan un proceso ordenado y efectivo:

1. Definición clara del problema, asegura un diagnóstico preciso que oriente la toma de decisiones;
2. Construcción de diversas opciones de solución, evaluando alternativas viables para abordar la problemática;
3. Selección de la alternativa más viable, considerando su factibilidad técnica, económica y social;
4. Comunicación de la estrategia a los actores clave, facilitando la coordinación y el compromiso de los involucrados;
5. Implementación efectiva, asegurando la correcta ejecución de la política pública y;
6. Evaluación continua, midiendo su impacto y realizando ajustes oportunos para mejorar su efectividad.

Con este proceso se busca garantizar que la política pública sea efectiva antes de su implementación. Para ello, es esencial un análisis riguroso y el diseño de estrategias basadas en evidencia, lo que optimiza la eficiencia gubernamental y fortalece la transparencia y la capacidad de respuesta ante nuevas demandas. La integración de los enfoques de Aguilar y Tamayo resulta clave, ya que proporcionan una estructura metodológica que permite diseñar e implementar políticas públicas de manera lógica y efectiva, asegurando que cada fase del proceso cuente con el análisis y la evaluación necesarios para su éxito.

2.2 La Política Social y su Relación con la Política Pública.

La política pública es el conjunto de decisiones y acciones del gobierno para abordar los desafíos y necesidades de la comunidad (Rodríguez & Rodríguez, 2009); las políticas sociales son un tipo específico de políticas públicas, cuyo principal propósito es fomentar la equidad social y asegurar el ejercicio de los derechos sociales (Ziccardí, 2008) a través del acceso a bienes y servicios básicos como salud, educación, vivienda y protección social (Rodríguez & Rodríguez, 2009).

Por su parte, Poet (2016) define la política social como un instrumento gubernamental que reduce la mercantilización, puesto que se basa en principios de solidaridad y ciudadanía. El Estado funge como principal actor encargado de responder a las necesidades sociales de la población; no obstante, se requiere de la intervención de la sociedad sobre sí misma para establecer un “umbral de ciudadanía”, el cual consiste en cubrir condiciones básicas de vida que son esenciales para la equidad y cohesión social.

En cualquier caso, la política social ha sido una parte integral de las políticas públicas, enfocándose primero en resolver la cuestión social y luego en promover la igualdad. Toda política social busca reducir la desigualdad y debe ser evaluada desde esta perspectiva, por lo tanto, no solo forma parte de la estrategia de desarrollo, sino que también es una consecuencia de dicho desarrollo (Valdés & Espina, 2011).

Hasta finales de los años ochenta, la política social en México se caracterizó por la intervención del Gobierno para proporcionar una base social mínima a toda la población mediante subsidios universales; sin embargo, a partir de la década de los noventa, experimentó un cambio hacia la focalización en grupos sociales específicos en lugar de brindar apoyos generalizados a toda la población (Cejudo & Michel, 2015).

Con la creación de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) en 1992 se marcó un hito importante en esta transformación, a través de una estructura organizativa y administrativa dedicada específicamente a la implementación de política social. A consecuencia de ello, se hizo evidente un aumento en la asignación de recursos para este fin, así como en la proliferación de un mayor número de programas sociales, diseñados para abordar las causas de la pobreza (Cejudo & Michel, 2015).

En respuesta al aumento del gasto social y al incremento en el número de programas, se tomaron medidas para regular y mejorar la eficacia de los programas, esto contribuyó a que las políticas sociales fueran más efectivas y proporcionar una atención más adecuada a sus beneficiarios.

No obstante, a pesar de estos esfuerzos, se observó una fragmentación en la política social, ya que los programas tienden a ser redundantes y presentan vacíos (en la cobertura) o duplicidades (población objetivo) en su conjunto (Cejudo & Michel, 2015), tanto dentro de un mismo gobierno como entre los diferentes niveles de gobierno, al carecer de una teoría clara sobre los problemas que buscan atender, la falta de comunicación intra e inter institucional y los instrumentos y herramientas que se aplican.

Cejudo, et al. (2018) argumentan que este problema se debe a que los programas no fueron concebidos desde su inicio para generar sinergias y complementarse, lo que ocasionó el entorpecimiento y competencia entre sí; por lo tanto, se requiere una política integral que esté en armonía y se complemente mutuamente.

Posteriormente, en la administración de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), se reconoció la necesidad de evitar la dispersión y duplicación en la política social. En respuesta, el gobierno implementó acciones deliberadas destinadas a restablecer la integralidad de dicha política, que, en la década anterior se había manifestado a través de estrategias de coordinación.

En este marco se diseñaron iniciativas como la Estrategia Microrregiones (EM) y la Estrategia 100x100 (E100x100). La EM (2001-2007) tuvo como objetivo mejorar las condiciones de los municipios más rezagados mediante enfoques territoriales y coordinación interinstitucional, mientras que la E100x100 (iniciada en 2007) se centró en brindar atención integral a los municipios más pobres. Sin embargo, ninguna de ellas alcanzó los resultados esperados debido a problemas de focalización, falta de efectividad en los espacios de coordinación, un enfoque restringido a programas federales, baja interdependencia entre agencias y la ausencia de mecanismos específicos para el intercambio de información (Cejudo & Michel, 2015).

Esta fragmentación en las acciones gubernamentales de combate a la pobreza no es exclusiva de México y ha sido objeto de estudios empíricos² en los que se ha buscado resolver este problema, mediante la creación de estructuras y procesos que faciliten la articulación de reglas de decisión e intercambio de información entre agencias sin embargo no marca una solución mediante la fragmentación, con el objetivo de alcanzar metas comunes, aunque operativamente realicen actividades independientes. Esto implica que las oficinas responsables de temas sociales deben coordinarse con aquellas encargadas de fomento productivo y salud, tanto a nivel federal como subnacional, (Cejudo & Michel, 2015).

Para Cejudo y Michel (2015), esta coordinación implica que las agencias compartan objetivos comunes y también recursos, como datos económicos o padrones de beneficiarios y así tomar decisiones informadas. Sin embargo, si los instrumentos de política están configurados de manera que sus efectos se superpongan o dejen lagunas, la acción del gobierno permanecerá fragmentada (Cejudo & Michel, 2015). Por ello, la coherencia es relevante, ya que busca que las intervenciones tengan objetivos e instrumentos que se complementen entre sí, generando concordancias que aseguran el ejercicio efectivo de los derechos de las personas más vulnerables de la población (Cejudo, et al., 2018).

En este tenor, Cejudo y Michel (2016) y Candel y Biesbroek (2016) coinciden en que una política social integral debe caracterizarse por la coherencia entre sus programas, el alcance adecuado de sus instrumentos para abordar los problemas, la

² Revisar: Cejudo, G. (2016). La fragmentación de la acción gubernamental: Intervenciones parciales frente a problemas complejos.

https://cide.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1011/63/1/000152803_documento.pdf

coordinación efectiva entre los responsables de su implementación y la toma de decisiones que consideren la política en su conjunto.

En este tenor, Cejudo et al. (2018) señalan que una política social integral implica cuatro atributos: 1) coherencia de los programas entre sí, lo que significa que se articulen y complementen sin empalmarse ni dejar vacíos, asegurando una combinación efectiva de instrumentos para garantizar los derechos de la población objetivo; 2) que sean suficientes para resolver el problema identificado o el derecho social que se busca garantizar; 3) coordinación efectiva entre los responsables de las intervenciones, para ello, es necesario definir las competencias y responsabilidades, conocer la contribución de cada actor y generar información para la toma de decisiones; y 4) la toma de decisiones estratégicas, que busca que las acciones de los programas sean efectivamente complementarias y abonen a los objetivos de la política.

Para lograr una política social integral, Cejudo et al. (2018) delimitaron la siguiente ruta crítica que consta de cuatro pasos:

1. El rediseño programático
2. La coordinación intersectorial e intergubernamental
3. La planeación con orientación a resolver problemas
4. Diseño de políticas integrales que no busquen solo atender rezagos, sino modificar las condiciones de la pobreza.

El primer paso implica un análisis de sus instrumentos, más allá de su simple alineación con objetivos amplios o el cumplimiento de metas individuales. Es fundamental evaluar qué instrumentos utilizan, a cuántas personas alcanzan y si, en conjunto, son suficientes para transformar las condiciones del problema público. El segundo punto, la coordinación efectiva de la política social, requiere definir responsables, procesos claros y tareas específicas para evitar la desarticulación y mejorar su impacto en la reducción de la pobreza. Esto exige información de calidad y un sistema unificado de beneficiarios actualizado y obligatorio para la toma de decisiones (Cejudo et al., 2018).

La planeación con orientación a resolver problemas es clave para conectar el diseño de políticas con el presupuesto, la gestión administrativa y la rendición de cuentas. Combina objetivos generales de desarrollo con metas específicas, asignando recursos humanos, organizacionales y financieros para lograrlos. Finalmente, el Diseño de políticas integrales que no busquen solo atender rezagos, sino modificar las condiciones de la pobreza, para reducir las carencias y transformar las condiciones para el futuro de las personas (Cejudo et al., 2018).

Para lograr una política social integral, la coherencia en las políticas es fundamental. En este sentido, Cejudo y Michel (2016) identifican tres niveles para evaluar la coherencia en las políticas públicas:

1) Coherencia en las políticas públicas: Implica que la intervención del Estado esté alineada con la definición del problema público y la solución esperada, siguiendo una teoría causal clara. Si esta teoría falla, la intervención pierde eficacia, y los problemas de implementación y diseño surgen cuando la política no responde adecuadamente a la realidad, por ello, se propone distinguir entre el núcleo (valores y objetivos centrales) y la periferia (programas y actividades administrativas adaptables) de las políticas para mantener esta congruencia.

2) Coherencia entre políticas: Examina la capacidad de las políticas para trabajar armoniosamente dentro de un mismo dominio y contribuir conjuntamente a los objetivos generales. Hay tres tipos:

- i. Coherencia entre instrumentos: Las acciones de una política refuerzan o complementan las de otra.
- ii. Coherencia entre objetivos: Las políticas deben trabajar juntas para lograr un objetivo más amplio sin obstaculizarse.
- iii. Coherencia entre grupos de población objetivo: Los esfuerzos se dirigen a diferentes grupos demográficos o utilizan enfoques distintos para abordar un problema público.

3) Coherencia entre espacios de política: Este nivel implica la interacción de distintos dominios de política y su retroalimentación, asegurando que no perjudiquen los objetivos de cada uno de ellos.

Para lograr una mayor eficiencia en el quehacer público, es fundamental que los responsables de la toma de decisiones en política pública tengan acceso a información adecuada. Sin embargo, actualmente no existen herramientas en México para el registro y gestión de programas sociales que permitan a los ejecutores de intervenciones dar seguimiento a la población potencial beneficiaria. Además, no existe un sistema coordinado que facilite a la ciudadanía el acceso a portales de inscripción y seguimiento de las acciones gubernamentales y sus solicitudes (Cejudo et al. 2018).

2.3 Rendición de Cuentas y Acceso a la Información.

En el contexto de la política de desarrollo social, el acceso a la información pública es fundamental para fomentar la transparencia y la rendición de cuentas. La transparencia implica la provisión continua y clara de datos relevantes, verificables y comprensibles

sobre las decisiones y actividades gubernamentales, sin necesidad de que la ciudadanía los solicite. Esto permite que las personas supervisen el desempeño del gobierno y participen activamente en la exigencia de mejores políticas públicas (CONEVAL, 2018).

La rendición de cuentas, por su parte, implica que los funcionarios no solo informen sobre sus actos, sino que también expliquen y justifiquen sus decisiones, asumiendo las consecuencias en caso de irregularidades. Este mecanismo fortalece la confianza ciudadana, previene la corrupción y mejora la gestión pública (CONEVAL, 2018). Ambas dimensiones están interrelacionadas: la transparencia es condición necesaria para una rendición de cuentas efectiva.

Asimismo, el uso estratégico de la información en los programas sociales permite una mejor articulación entre beneficiarios y servicios, favoreciendo la equidad, evitando duplicidades y ampliando la cobertura. Los sistemas de información para el desarrollo social cumplen un papel clave al organizar y distribuir datos relevantes para una intervención más eficiente y focalizada (CONEVAL, 2020; Berner & Van, 2020).

Para lograr una política integral, se requiere la integración de un mayor volumen de datos, ya que parte de su éxito está en función de la información disponible para la identificación de la población objetivo, es decir, su cuantificación con base en características socioeconómicas, ubicación geográfica, focalización, entre otras (Cejudo et al., 2018).

La delimitación de la población objetivo requiere de la consulta de diversas fuentes de información, tales como registro civil, censos de población o anuarios estadísticos para recabar datos de identificación, composición familiar, educación, salud, ingresos. A la par está el reto de contar con fuentes de información actualizadas (Berner & Van, 2020).

2.4 Sistemas de Información.

Berner y Van (2020) definen a los sistemas de información social como sistemas informáticos que recogen, organizan, guardan, procesan, crean y distribuyen datos e información para vincular a las personas y sus hogares con los programas de protección social que ofrecen sus países. En este sentido, señalan que, para el diseño de los sistemas de información social y los registros de destinatarios, es esencial coordinarse entre los distintos programas y prestaciones sociales para incluir toda la información y variables necesarias para caracterizar a los hogares y sus miembros.

De acuerdo con Williams y Moreira (2020), los sistemas de información social se clasifican en tres tipos principales que cumplen funciones complementarias en la gestión y evaluación de políticas públicas. El primero son los registros sociales, cuya finalidad es

identificar a potenciales beneficiarios de programas sociales mediante datos recopilados a través de censos, encuestas o registros voluntarios. Su efectividad depende de la actualización periódica, la protección de la privacidad de los datos y el uso ético de la información. Para mejorar su precisión, estos sistemas emplean métodos como visitas domiciliarias y cruces con bases de datos administrativas, así como enlaces con registros civiles o fiscales, lo que fortalece la focalización y la coordinación interinstitucional.

El segundo tipo corresponde a los registros de beneficiarios, que almacenan información específica de quienes ya reciben apoyos sociales. Incluyen datos personales, tipo de beneficio, frecuencia y duración de la ayuda, siendo esenciales para la administración eficiente de los programas, la evaluación de resultados y la prevención de duplicidades o vacíos de cobertura.

En tercer lugar, se encuentran los sistemas integrados de información de protección social, que combinan registros sociales y de beneficiarios, e incorporan funcionalidades adicionales como la gestión de pagos, atención de quejas y seguimiento de casos. Su principal ventaja es la interoperabilidad, que, al vincularse con identificadores únicos, permite un monitoreo integral y articulado de las intervenciones sociales. Un ejemplo destacado es el Sistema Integrado de Información Social de Chile.

Para un diseño óptimo, estos sistemas deben regirse por principios clave: Calidad de la información, mediante procesos rigurosos de recolección, verificación y actualización de datos. Estructura clara y accesible, que organice la información en módulos funcionales. Interoperabilidad, para facilitar el intercambio de datos con otros sistemas institucionales. Seguridad y control de acceso, dado el carácter sensible de la información.

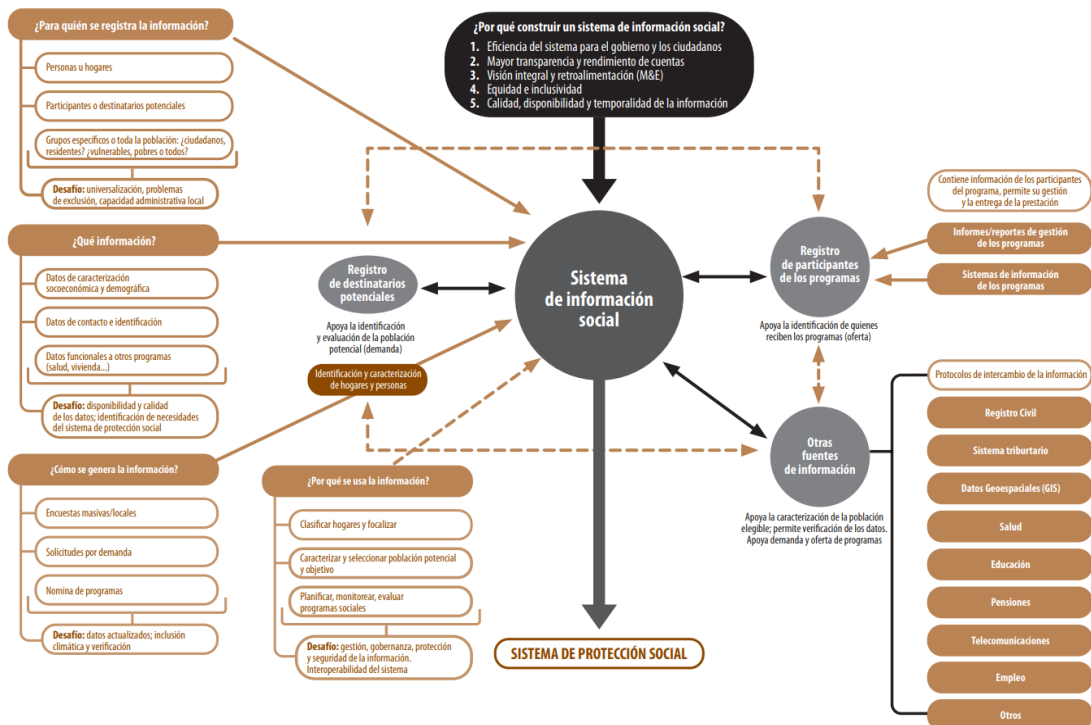
Respaldo normativo, que garantice el uso adecuado bajo un marco legal transparente y alineado con estándares internacionales. Además de los puntos mencionados, es importante considerar lo propuesto por Berner y Van (2020) sobre la universalización de los registros de destinatarios, ya que este enfoque busca ampliar la cobertura para incluir a toda la población, y permitir la inscripción de cualquier persona, no solo de la población más vulnerable, como ocurre en países como Chile, Uruguay y Argentina. Esta medida facilita un enfoque de protección social basado en derechos, asegurando que más personas puedan acceder a los beneficios y servicios disponibles.

En este sentido, Cecchini et al. (2021) señalan que para el correcto funcionamiento de los sistemas de información se requiere una infraestructura tecnológica adecuada, software especializado, gobernanza de datos bien definida y una gestión eficiente de la información. Lo que coincide con lo señalado por Williams y Moreira (2020), al indicar que la interoperabilidad de los datos con registros administrativos (como el civil,

tributario, de salud o pensiones) permite una visión más completa de la situación de los beneficiarios y mejora la equidad en la asignación de recursos. La Figura 1 muestra los elementos que integran un sistema de información social:

Figura 1

Elementos de un sistema de información social



Nota: La figura muestra una esquematización de los elementos que integran un sistema de información social. Tomado de S. Cecchini, R. Holz y H. Soto de la Rosa, 2021. "Sistema de información de protección social y registros de destinatarios".

Las principales ventajas de estos sistemas incluyen una mayor eficiencia, al reducir costos y evitar duplicidad de información; transparencia, al permitir a los ciudadanos conocer y validar sus datos; visión integral, facilitando la evaluación y mejora de políticas; equidad e inclusión, al identificar con precisión a los grupos vulnerables; y acceso a información actualizada, mejorando la capacidad de respuesta ante crisis (Cecchini et al., 2021; Williams & Moreira, 2020).

No obstante, su implementación enfrenta desafíos como altos costos, la necesidad de coordinación interinstitucional, la protección de datos y la prevención de la exclusión de ciertos sectores. Por ello, es clave desarrollar sistemas escalables y sostenibles,

centrados en la ciudadanía y adaptados a las necesidades del sistema de protección social.

Debido a los retos que implica la implementación de sistemas integrales de información social, la interinstitucionalidad desempeña un papel fundamental. Esta se define como un modelo de gestión, que fomenta la coordinación entre las instituciones mediante mecanismos de acción conjunta para desarrollar proyectos y programas compartidos (Duque, 2011).

Este enfoque se relaciona estrechamente con las redes de cooperación y la organización en red, que facilitan la articulación horizontal entre los actores institucionales. Estas dinámicas como son: mesas de trabajo internas y externas, minutas, retroalimentación, permiten crear espacios de aprendizaje compartido, apoyo mutuo e interacción formalizada, favoreciendo el intercambio de conocimientos y la colaboración interinstitucional (Duque, 2011).

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) juegan un papel clave en este modelo, y es a partir de esta conexión que se suma el concepto de la interoperabilidad en los sistemas de información social. La interoperabilidad se refiere a la capacidad de las organizaciones para interactuar con el fin de alcanzar objetivos comunes mediante el intercambio de información y conocimientos, a través de procesos institucionales que permiten compartir servicios, datos y documentos entre sistemas tecnológicos (Naser, 2021).

La interoperabilidad permite que la información fluya de manera eficiente y esté disponible para el personal autorizado en el momento y lugar adecuados, garantizando que los datos sean precisos, completos y suficientes. Todo esto debe desarrollarse dentro de un marco legal que respete la privacidad, la ética y la normativa vigente (Naser, 2021).

A nivel organizacional, el gobierno debe asumir un papel articulador, reuniendo a todos los actores clave y a la autoridad responsable de gestionar la interoperabilidad. Para ello, es fundamental fomentar el compromiso en el intercambio de datos, garantizando que este proceso no solo impulse la eficiencia del estado, sino que también genere beneficios para el sector privado, que participa tanto como consumidor como generador de información pública (Naser, 2021).

Según Naser (2021), la madurez digital de los gobiernos es un factor clave para la continuidad de las políticas y los servicios públicos. Su verdadero indicador no radica en la capacidad de responder a emergencias con soluciones temporales, sino con la implementación de reformas estructurales a largo plazo. Elementos como la identidad digital, la interoperabilidad y el uso eficiente de los datos permiten ofrecer servicios más

integrados y coherentes, fortaleciendo la relación entre el gobierno, la ciudadanía y el sector empresarial.

Para alcanzar una mayor madurez digital, es imprescindible adoptar estrategias de digitalización sostenibles y una visión integral del gobierno. Esto implica el desarrollo de políticas a largo plazo que fomenten la conciencia y las habilidades digitales en la población (Naser, 2021). La autora destaca que el éxito de estas iniciativas depende en gran medida de una adecuada gestión del cambio³, pues la interoperabilidad no solo es un desafío tecnológico, sino también un proceso que requiere adaptación y transformación dentro de las instituciones.

2.5 Relevancia de los Sistemas de Información para la Focalización de Programas.

Como se observó en el apartado anterior, uno de los objetivos de los registros sociales de destinatarios es proporcionar información para identificar y seleccionar a las personas y hogares que recibirán los programas sociales. Esto requiere no solo de la recolección de datos, sino también del desarrollo de instrumentos de focalización o caracterización socioeconómica; tomando en cuenta la escasez de recursos, muchos programas se centran en ciertos grupos de la población según su vulnerabilidad socioeconómica (Berner & Van, 2020).

El universalismo proporciona beneficios a toda la población de un país basándose en el principio de ciudadanía, las políticas sociales pueden estructurarse desde enfoques distintos: el universalismo y la focalización. El primero busca otorgar beneficios a toda la población con base en la ciudadanía, sin distinción de condiciones económicas o sociales. En contraste, la focalización restringe el acceso a grupos específicos que presentan vulnerabilidades particulares, como la pobreza, el nivel de ingresos o la situación laboral o escolar (Medrano, 2010). Este modelo, característico de los esquemas neoliberales,

³ La gestión del cambio implica lograr que toda la organización esté en sintonía mediante un mensaje claro y detallado sobre las razones y el proceso de transformación. Esto asegura que todas las personas involucradas comprendan y acepten el cambio de manera positiva. Aunque enfrentar la resistencia inicial puede ser desafiante, aplicar estrategias clave de gestión del cambio aumentará las probabilidades de éxito (ISO, S.f.).

prioriza la eficiencia en el uso de los recursos públicos al atender a quienes más lo necesitan.

Sin embargo, la focalización no está exenta de limitaciones. Puede generar errores de exclusión o inclusión dejando fuera a quienes califican o incorporando a quienes no cumplen los criterios, afectando la cobertura y efectividad de los programas (Medrano, 2010). Además, enfrenta desafíos administrativos, riesgos de clientelismo, estigmatización de los beneficiarios y potencial dependencia económica (Hernández et al., 2005). Aun así, cuando es bien diseñada e implementada, permite integrar acciones, evitar duplicidades y mejorar la rendición de cuentas mediante evidencia técnica.

Programas como Oportunidades en México (1997–2017) representan ejemplos de políticas focalizadas, orientadas a combatir la pobreza extrema mediante transferencias condicionadas. Las justificaciones para este tipo de intervención suelen agruparse en torno a criterios de eficiencia, al dirigir los recursos a quienes no pueden satisfacer sus necesidades mediante el mercado, y de justicia, al evitar que los beneficios públicos favorezcan desproporcionadamente a la clase media (Ochman, 2016).

No obstante, la precisión de la focalización depende de la calidad de los instrumentos que identifican las necesidades. Estos instrumentos muchas veces solo reflejan parcialmente las condiciones reales de vulnerabilidad (Cejudo et al., 2018). Por ello, se destaca la importancia de los sistemas de información social, que permiten registrar, integrar y actualizar datos relevantes para una asignación más justa de los apoyos.

Berner y Van (2020) clasifican estos sistemas en tres niveles: Avanzados, como el Registro Social de Hogares en Chile, con amplia cobertura y alta interoperabilidad. Intermedios, con menor alcance o integración, como los de México o Ecuador. En desarrollo, aún fragmentados, que están en proceso de fortalecimiento y expansión para mejorar la identificación de beneficiarios.

En este tenor y con base en la clasificación realizada por Berner y Van, el “Sistema de Programas Sociales del Estado de Querétaro (SIPROS)” se ubica dentro del grupo de sistemas intermedios. Si bien ha avanzado en la ampliación de su base de datos, aún enfrenta desafíos en términos de interoperabilidad y gestión integrada de la información. Su clasificación responde a la necesidad de mejorar la coordinación entre dependencias, reducir errores en la selección de beneficiarios y optimizar el uso de los recursos destinados a la atención social. De este modo, el fortalecimiento de SIPROS contribuirá a una mayor eficacia en la focalización del gasto público y en la implementación de políticas sociales más equitativas y eficientes.

3. Marco Metodológico

La presente recuperación de experiencia profesional fue desarrollada mediante un proceso sistemático y riguroso que permitió ordenar, interpretar y documentar de manera coherente la problemática detectada en la Secretaría de Desarrollo Social del Estado de Querétaro (SEDESOQ), relacionada con la ausencia de un sistema de información eficiente para la gestión de programas sociales. Este proceso se estructuró en varias etapas que facilitaron la reconstrucción ordenada de la experiencia, desde su origen en 2015 hasta su consolidación en 2023, con la implementación del Sistema de Información para Programas Sociales (SIPROS).

En concordancia con los lineamientos del enfoque TOG, la sistematización de esta experiencia se basa en diversas fuentes documentales generadas durante el proceso institucional, tales como: oficios de solicitud y respuesta, minutas de reuniones de trabajo, reportes técnicos del sistema SIPROS, correos electrónicos institucionales, análisis de fuentes cartográficas oficiales, revisión bibliográfica y normativa estatal vigente.

Esta metodología permite recuperar no solo los aspectos técnicos del proceso, sino también las condiciones organizacionales, los desafíos enfrentados, los factores de éxito y las lecciones aprendidas, aportando con ello a la mejora continua de los procesos institucionales y al fortalecimiento de las capacidades de gestión pública.

Las etapas del trabajo se dividieron en las siguientes fases:

1.- Planeación y delimitación de la experiencia (2023). En esta primera fase se definió el objeto de estudio, los objetivos de la recuperación de experiencia y los límites espaciales y temporales del proyecto. Se estableció que la experiencia abarcaría el periodo comprendido entre 2015 y 2023, centrada en el estado de Querétaro, con énfasis en la creación, evolución y consolidación del SIPROS como herramienta tecnológica para mejorar la focalización y control de los programas sociales.

2.- Recopilación de información (2023-2024). Esta etapa consistió en la recolección de fuentes primarias y secundarias que permitieran reconstruir los momentos clave del proceso. Se utilizaron las siguientes herramientas y técnicas:

- Autoetnografía, como actor directo en la experiencia, se empleó una reflexión introspectiva que permitió recuperar las decisiones, conflictos, aprendizajes y transformaciones vividas durante el desarrollo del sistema SIPROS.
- Auto-observación, se sistematizó el conocimiento operativo acumulado mediante el registro de memorias institucionales, bitácoras y experiencias

personales, permitiendo identificar patrones de acción y toma de decisiones.

- Análisis documental, se revisaron documentos institucionales como minutas de reuniones, oficios, reportes técnicos, correos electrónicos, diagnósticos iniciales, lineamientos operativos, informes anuales y reportes del sistema.
- Revisión normativa, se consultaron marcos normativos estatales y federales relacionados con la política social y la gestión de programas públicos. Fuentes cartográficas y estadísticas oficiales, se integraron datos del INEGI, CONEVAL y otras instituciones para contextualizar territorialmente el rezago social y la necesidad de focalización de apoyos.

3.- Sistematización de la información (2024)

Una vez recopilada la información, se procedió a organizarla cronológicamente y por dimensiones temáticas (tecnológica, organizacional, operativa y social). Para este propósito se aplicó el enfoque metodológico de la sistematización de experiencias propuesto por el enfoque TOG (Teoría, Ordenamiento y Gestión), el cual permitió dar sentido a los datos recolectados, reconociendo los hitos del proceso, las dificultades enfrentadas, los factores de éxito y las lecciones aprendidas. Se estructuraron matrices de análisis para clasificar la información bajo los siguientes ejes: Problemas detectados, acciones emprendidas, resultados observados, factores limitantes, factores facilitadores impacto y sostenibilidad.

4.- Análisis e interpretación crítica (2024-2025): En esta etapa se reflexionó sobre el sentido general de la experiencia, identificando los cambios estructurales y funcionales generados por el SIPROS, así como su impacto en la mejora de la focalización de apoyos y en la disminución del sesgo en la selección de beneficiarios. A partir del cruce de fuentes y del análisis autoetnográfico, se logró una reconstrucción crítica que no solo narra los hechos, sino que también identifica aprendizajes útiles para otras experiencias similares en el ámbito de la administración pública.

5.- Elaboración del documento final (2025): Finalmente, se redactó el presente reporte de experiencia profesional, integrando los insumos documentales, las reflexiones metodológicas y los hallazgos clave. El documento fue estructurado para proporcionar una visión clara y coherente de todo el proceso, destacando la transformación institucional lograda a través de la implementación del SIPROS, así como la importancia de contar con herramientas digitales para garantizar información confiable, homogénea y técnicamente válida en la operación de programas sociales.

En el desarrollo del documento de experiencia profesional se emplearon herramientas de índole cualitativa como la autoetnografía, que permitió recuperar la experiencia desde la voz de quien participó directamente en la transformación institucional. La autoobservación estructurada, donde se registraron hechos, decisiones y comportamientos clave durante los procesos de cambio. El análisis de contenido documental, a partir de lo cual se aplicaron criterios de codificación y categorización para extraer patrones temáticos relevantes.

Las fuentes utilizadas, fueron documentos internos institucionales (oficios, reportes técnicos, minutas, correos electrónicos), normativa estatal y federal en materia de desarrollo social, bases de datos del sistema SIPROS, informes de organismos nacionales como CONEVAL e INEGI, cartografía oficial para análisis territorial, bitácoras personales y registros cronológicos.

4. Transformación de la gestión social a través de herramientas tecnológicas en Querétaro

En el Estado de Querétaro, a pesar de que se tiene una concentración importante de actividades económicas y cada día más personas llegan a vivir al Estado, la realidad cotidiana de muchas localidades y sus habitantes está marcada por las condiciones de desigualdad de oportunidades. Pobreza, rezago educativo, inseguridad alimentaria, marginación territorial: desafíos que no son nuevos, pero que siguen vigentes. En ese escenario, la Secretaría de Desarrollo Social del Estado de Querétaro (SEDESQ) desempeña un papel crucial. Es, en muchos sentidos, el rostro humano del gobierno para aquellos que más lo necesitan.

La Secretaría de Desarrollo Social del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro (SEDESQ) es una dependencia gubernamental a nivel estatal, encargada de coordinar las políticas y programas para combatir la pobreza y desigualdad en el Estado. La SEDESQ está ubicada en Cto. Moisés Solana 171, zona dos extendida, Balaustradas, 76079 Santiago de Querétaro, Querétaro.

Actualmente la SEDESQ opera los siguientes programas de desarrollo social:

- Programa de Desarrollo Social Alimentario en el Estado de Querétaro.
- Programa de Transporte Escolar y para apoyo a otros programas y acciones sociales.
- Programa de Desarrollo Social para el Fortalecimiento Integral del Entorno Social en el Estado de Querétaro.
- Programa de Desarrollo Social para una Vivienda Digna y de Regularización Territorial del Estado de Querétaro.
- Fortalecimiento de la Sociedad Civil Organizada.

Durante años, se han desarrollado programas de atención a las personas en condiciones de pobreza y vulnerabilidad, sin embargo, los mecanismos de selección y comprobación han sido mayormente de manera manual. Los padrones se hacían en papel, los diagnósticos se construían a partir de visitas casa por casa, y los recursos se distribuían con base en la experiencia acumulada del personal de campo. Este enfoque tenía un componente valioso de cercanía y conocimiento del territorio, sin embargo, dejaba margen para errores, duplicidades, omisiones y, en el peor de los casos, prácticas clientelares.

Conforme la población creció y la complejidad de las problemáticas sociales aumentó, este modelo mostró sus límites. ¿Cómo asegurar que los apoyos lleguen

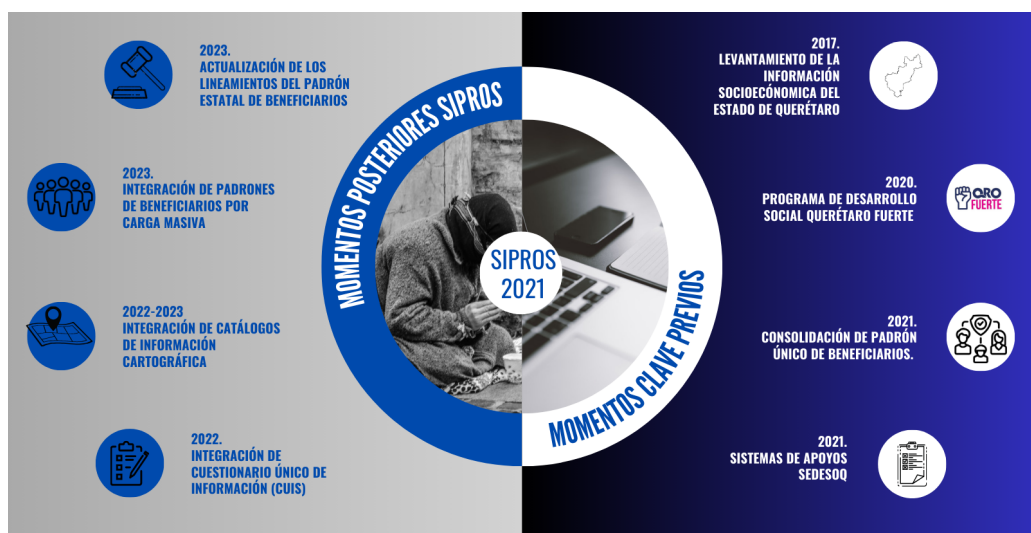
verdaderamente a quienes los necesitan? ¿Cómo evitar que las decisiones estén guiadas por intuiciones en lugar de datos? ¿Cómo garantizar la transparencia en un contexto de creciente exigencia ciudadana? Como parte de la experiencia profesional adquirida se unificaron esfuerzos para comenzar a desarrollar un proyecto que acortara la brecha tecnológica y permitiera una mayor eficiencia en la gestión de los programas sociales.

4.1 La transición digital.

El proceso no fue inmediato. Como sucede en muchas instituciones públicas, la transición hacia lo digital empezó con pequeñas acciones: hojas de cálculo para controlar padrones, correos electrónicos para intercambiar formatos, intentos fragmentados para diseñar un sistema para el registro de beneficiarios. En este sentido, si se quería dar un salto estructural, había que pensar en grande. Durante mi trayectoria por la SEDESQ, se realizaron varias fases para lograr la transición hacía la incorporación de herramientas digitales, en cada una de ellas, se efectuaron diferentes acciones que se muestran en la Figura 2.

Figura 2

Cronología de las diversas fases de la experiencia profesional para lograr la incorporación de herramientas digitales en la gestión de los programas sociales



Nota: La figura muestra los diferentes momentos en los que se desarrolla la experiencia profesional y resalta los principales logros. Elaboración propia.

Fue así como en la SEDESOQ inició el desarrollo e integración de herramientas tecnológicas más robustas. Se trataba, en esencia, de reimaginar la gestión social en la era digital. En el año del 2017, lo primero fue crear una base de datos centralizada, que permitiera consolidar la información de los beneficiarios de todos los programas. Esta base, alimentada por múltiples fuentes como censos sociales, registros administrativos, visitas de campo, entre otros, no solo organizaba la información, sino que permitía cruzarla, validarla y actualizarla en tiempo real.

A la par, se implementaron plataformas de georreferenciación. Gracias a estas herramientas, fue posible visualizar los niveles de marginación por colonia, comunidad o municipio en mapas georreferenciados con las zonas con mayor concentración de carencias sociales, dónde hacía falta intervenir, y cómo se distribuían los apoyos ya entregados. La política social dejaba de ser ciega para empezar a mirar a través de los datos.

El impacto de estas transformaciones fue profundo, aunque no siempre visible para el ciudadano común. Cambió la forma en que se planificaban los programas sociales. En esta nueva etapa existió la detección de patrones de comportamiento, análisis de cambios, e identificación de nuevas prioridades. Las decisiones empezaban a basarse en evidencia, no en suposiciones.

Durante mi gestión del año 2015 al año 2024, se implementaron importantes transformaciones que mejoraron de manera significativa la ejecución de programas sociales, especialmente mediante la digitalización de procesos clave.

Uno de los cambios más relevantes fue la modernización del sistema de entregas de apoyos, lo cual permitió agilizar los tiempos y mejorar el orden en la distribución. Gracias al uso de herramientas digitales, los beneficiarios comenzaron a ser identificados mediante códigos únicos, y cada entrega quedó registrada con hora, fecha y ubicación.

Asimismo, se fortaleció la comunicación entre el gobierno y la ciudadanía a través de nuevos canales digitales como aplicaciones móviles, portales web y mensajes SMS. Estas herramientas facilitaron que los beneficiarios pudieran recibir notificaciones, realizar consultas, actualizar sus datos y presentar quejas o solicitudes, lo que no solo incrementó la eficiencia operativa, sino que también empoderó a los ciudadanos al darles voz y control sobre su relación con el Estado.

En respuesta a las necesidades detectadas, en febrero del 2022 se puso en marcha el Programa de Cuidado Infantil, un apoyo económico dirigido a mujeres jefas de familia que trabajan, estudian o se encuentran en búsqueda de empleo, destinado al pago de servicios de cuidado infantil. La Subsecretaría a mi cargo fue responsable de esta

estrategia, la cual tuvo una exitosa primera apertura de registro con un total de 892 solicitudes recibidas y su éxito se basa en que es uno de los programas consolidados de forma técnica y metodológica, que sigue vigente y que migro a la Secretaría de las Mujeres en donde se concentran todos los programas con perspectiva de género.

Por otro lado, se implementó la vertiente Apoyos Tecnológicos del Programa de Fortalecimiento a la Educación, orientada a estudiantes de nivel medio superior de escuelas públicas. Esta iniciativa consistió en la entrega de tabletas electrónicas y requirió el desarrollo del cuarto módulo del sistema en abril de 2022, comenzando operaciones en mayo del mismo año. En esta etapa, se integró una nueva funcionalidad a través de un código QR, que permitió reducir los tiempos de entrega, facilitar la comprobación y disminuir el riesgo de duplicidades. Se creó una sección de aprobación basada en la lectura de un código QR único por solicitud, que actualiza el estatus en tiempo real, siempre que exista conexión a internet, permitiendo también la carga inmediata de los documentos de comprobación.

Estas experiencias demuestran el impacto positivo que tiene la incorporación de tecnologías digitales en la administración pública, tanto en términos de eficiencia operativa como de cercanía y transparencia hacia la ciudadanía.

4.2 Recursos que hacen posible la transformación.

Detrás de este proceso hay una infraestructura compleja que muchas veces pasa desapercibida. No basta con querer digitalizar: hay que tener con qué hacerlo. Para que estas herramientas tecnológicas funcionen, la SEDESOQ ha requerido una serie de recursos esenciales.

En primer lugar, está la infraestructura tecnológica: servidores seguros para almacenar los datos, redes protegidas contra ciberataques, sistemas en la nube que permitan el acceso remoto, dispositivos móviles para el trabajo de campo y su acceso a internet. Todo esto debe estar respaldado por políticas claras de mantenimiento, actualización y respaldo, para evitar interrupciones o pérdidas de información.

Luego está el capital humano especializado. La tecnología por sí sola no opera: requiere técnicos, analistas, desarrolladores, administradores de sistemas, y, sobre todo, personal especializado en política pública con la capacidad de diseño de un sistema de información social de esta envergadura y, además, sepa traducir los datos en decisiones. El personal operativo requiere capacitación constante sobre el uso de las herramientas tecnológicas y propósitos, al ser la primera línea de atención a la ciudadanía.

También resulta necesario contar con presupuesto específico. La inversión inicial para desarrollar sistemas tecnológicos puede ser alta, pero sus beneficios a mediano y largo plazo son evidentes. Aun así, estos costos deben considerarse dentro de la planeación financiera institucional, y no como gastos extraordinarios.

Durante el primer ejercicio de recolección de información y sistematización de la misma que se realizó en la SEDESOQ durante el 2017, se tomó la decisión de contratar una herramienta “llave en mano” que ya se había utilizado en otros gobiernos y que prometía ser la solución para la generación de un sistema de información. Con esta plataforma se realizó el “Levantamiento de Información Socioeconómica del Estado de Querétaro 2017”, el cual se albergó en los servidores del proveedor. Al terminar el contrato con el proveedor a finales del 2018 y no contar con recursos para la reactivación del mismo, el proyecto estuvo detenido por casi tres años, en los cuales se regresó a las bases de datos en Excel.

Durante el año 2021, se buscó la reactivación de la base de datos de información sociodemográfica que se construyó con el “Levantamiento de Información Socioeconómica del Estado de Querétaro 2017”; sin embargo, era necesario el pago del servicio de hosting a un proveedor externo.

En este sentido, en julio de 2021, mediante oficio a la Dirección de Tecnologías de Información, se solicitó un análisis de factibilidad para la migración del proyecto a la infraestructura estatal.

Derivado del primer análisis de la información entregada por el proveedor a la Secretaría, dicha área identificó la incompatibilidad en el lenguaje de programación utilizado por el proveedor y la Dirección de Tecnologías de Información. Por ende, fue necesaria la compra de una licencia para realizar este procedimiento. Por los tiempos de solicitud, la requisición de dicho producto tuvo que esperar hasta su asignación en el año siguiente.

En abril de 2022 se realizó nuevamente la solicitud de factibilidad. Como resultado del segundo análisis de información, la migración de información no fue posible, debido a la arquitectura desarrollada en la construcción del sistema y a causa de la inconsistencia de la información entregada por el proveedor para su desarrollo. Fue de aquí que surgió la necesidad de recopilar lo que se había trabajado con el proveedor y optar porque la nueva plataforma fuera un desarrollo propio de Gobierno del Estado, que estuviera albergado en los servidores propios y que permitiera el crecimiento y proyección que se fuera requiriendo al seguir sumando dependencias.

De esta forma, la SEDESOQ comenzó una colaboración constante con la Secretaría de Finanzas a través de la Subsecretaría de Tecnologías de la Información para determinar los requerimientos de funcionalidad que necesitaba para la gestión de los programas y la integración de Padrón Único de Beneficiarios, para que se pudiera determinar el tipo de desarrollo a utilizar y los alcances que se podrían tener con este.

A través de reuniones de trabajo documentadas en minutas y flujos de operatividad de los procesos requeridos por la SEDESOQ, la Subsecretaría de Tecnologías de la Información determinó que la herramienta tecnológica a utilizar sería una plataforma Web que contara con dos portales: uno para el ciudadano y otro para el funcionario, además de las consultas de información estadística.

Al ser un desarrollo que se realizó con la infraestructura y licenciamiento con el que ya contaba Gobierno del Estado, se utilizaron los lenguajes de programación Java versión 1.8, Spring framework 3, Thymeleaf, JQuery, HTML, Bootstrap 3.4.1; así como el administrador de librerías Maven, la plantilla para el fronted AdminLte personalizado; el motor de base de datos Oracle 12c; el servidor de aplicaciones JBoossEap 7.4; y el repositorio de versiones GitLab.

Con el paso del tiempo, esta plataforma ha permitido generar mejoras en la recolección de la información, en su clasificación, en la funcionalidad para las personas que ingresan para acceder a algún programa social y también en nuevos mecanismos para la carga de información de las distintas dependencias.

En años recientes, el desarrollo de plataformas tecnológicas ha transformado la forma en que se recaba información. SIPROS ha permitido implementar herramientas digitales para registrar solicitudes en línea, aplicar encuestas en tiempo real, mediante dispositivos móviles se realizaron levantamientos información en campo, que permitieron georreferenciar viviendas y comunidades, cargar evidencia fotográfica de apoyos entregados y recibir retroalimentación directa de los usuarios. Estas tecnologías no solo aumentan la eficiencia, sino que también permiten una actualización constante de los datos, reducen errores humanos y generan trazabilidad de los apoyos. No obstante, su implementación debe considerar la brecha digital, la constante actualización de software y la cantidad de información y capacidad de procesamiento.

5. Construcción de decisiones inteligentes en la SEDESOQ a partir del uso estratégico de los datos sociales

En el entorno de la política social, cada decisión importa. La forma en que se determina a quién apoyar, cómo y con qué recursos puede marcar la diferencia entre una vida con oportunidades o una que perpetúa la desigualdad de oportunidades. Durante mucho tiempo, la toma de decisiones en programas sociales libró, en criterios generales, intuiciones técnicas y modelos que, aunque bien intencionados, no siempre reflejaban las verdaderas complejidades del territorio y la población.

Hoy, en un contexto donde la desigualdad se entrelaza con la conectividad, y donde las exigencias ciudadanas de transparencia, eficacia y justicia son más fuertes que nunca, la información se ha vuelto una herramienta de transformación. Los datos ya no son un accesorio: son el punto de partida, el hilo conductor y el espejo de la realidad que toda política pública necesita para tener sentido.

Para la Secretaría de Desarrollo Social del Estado de Querétaro (SEDESOQ), que trabaja con miles de personas en situación de vulnerabilidad, la pregunta clave ya no es solo “¿qué hacer?”, sino “¿con base en qué decidir?”. Esa interrogante abre paso a una reflexión más profunda: ¿qué datos se necesitan, ¿cómo se deben recopilar?, ¿qué tan confiables son? y, sobre todo, ¿cómo pueden traducirse en decisiones que mejoren vidas reales? El papel central que juega la información en la gestión social inteligente, ética y efectiva lo hace desde una perspectiva reflexiva, poniendo en el centro no solo el valor técnico de la información, sino también su dimensión humana, institucional y ética.

Para la SEDESOQ, este indicio ha adquirido especial importancia. Atender a poblaciones en pobreza, rezago o exclusión exige distinguir entre matices, alcanzar territorialidades, y tener claro dónde están las carencias, qué tipo de apoyo es más pertinente y cuál es el costo de oportunidad de cada decisión.

Pero no todos los datos sirven. No se trata solo de acumular información, sino de obtener la adecuada, con la profundidad necesaria y en el momento oportuno. Por eso, identificar qué tipos de datos son necesarios es el primer paso hacia una gestión pública basada en evidencia.

5.1 Tipos de datos necesarios para la toma de decisiones sociales.

Una decisión informada se sostiene sobre información precisa, diversa y contextualizada. En el caso de la SEDESOQ, los datos necesarios para tomar decisiones efectivas en programas sociales abarcan distintas dimensiones de la realidad. Cada tipo

de dato cumple una función específica, pero es en su articulación donde adquieren verdadero poder.

Los datos sociodemográficos, son básicos, pero también los más fundamentales. Incluyen información sobre edad, sexo, estado civil, tamaño del hogar, nivel educativo, lengua materna, pertenencia a grupos indígenas, condición de discapacidad y tipo de vivienda, entre otros. Estos datos permiten construir perfiles de beneficiarios, identificar segmentos prioritarios (niñas, adultos mayores, madres solteras, jóvenes sin escolaridad, etc.) y diseñar apoyos que respondan a sus características específicas. Además, estos datos ayudan a estimar la cobertura de los programas y permiten monitorear la inclusión de grupos históricamente marginados.

En los datos económicos, la pobreza no es solo una condición visible, sino también una realidad económica medible. Por ello, los datos sobre ingresos, empleo, ocupación, acceso a servicios financieros y gasto familiar son indispensables para evaluar con mayor precisión la situación de una persona o familia.

Los datos territoriales y de infraestructura, son relevantes porque muestran la localización de las viviendas, escuelas, centros de salud, caminos, servicios básicos, transporte público y demás infraestructura comunitaria. Gracias a estos datos, es posible detectar zonas con alta marginación territorial, donde la falta de servicios genera condiciones estructurales de pobreza. La integración de información satelital, censos de infraestructura y herramientas de geolocalización permite la planeación de intervenciones por región, priorizar la intervención en comunidades con mayores carencias sociales y organizar de forma eficiente los operativos de entrega.

También sirven para identificar barreras físicas de acceso: por ejemplo, una comunidad puede estar en situación de pobreza, pero si está cerca de una cabecera municipal, puede tener mejor acceso a apoyos que otra comunidad más alejada.

SEDESOQ, en conjunto con otras dependencias, puede recopilar información en SIPROS, respecto a niveles de ingreso, fuentes de sustento (formal o informal), tenencia de activos, acceso a créditos, e incluso deudas. Estos datos permiten identificar situaciones de vulnerabilidad económica, que, cruzados con información sobre educación o salud puede ofrecer una visión más completa de la condición y gravedad de pobreza que puede presentar una persona o familia.

Los datos institucionales y administrativos generados de manera constantemente por las dependencias son: listas de beneficiarios, historiales de apoyos, padrones, evaluaciones, informes financieros, denuncias, entre otros. Estos datos son elementales para la gestión social. Permiten evitar duplicidades, hacer seguimiento a los beneficiarios

a lo largo del tiempo, y medir la continuidad o deserción de las personas en los programas. También ayudan a transparentar el uso de recursos públicos, a mejorar la rendición de cuentas y a identificar cuellos de botella en la operación. En un sistema interconectado, los datos administrativos permiten construir un “expediente social” de cada beneficiario, en el que se registren los apoyos recibidos, fechas de entrega, y con qué resultado. Esto es clave para pasar de apoyos fragmentados a trayectorias integrales de atención.

Datos históricos y longitudinales nos sirven como un antecedente para tomar decisiones acertadas. Por ello, es importante contar con datos que permitan analizar la evolución de la pobreza, la efectividad de programas pasados, los cambios en las condiciones de vida, y los ciclos de entrada y salida de los beneficiarios. Este tipo de datos —si están bien sistematizados— permiten aprender de la experiencia institucional, corregir errores, identificar buenas prácticas y evaluar el impacto real de las intervenciones ejemplo de ello es el programa de apoyo a mujeres en condición de vulnerabilidad su vertiente “Cuidado Infantil”, con toda la información que ya se tenía recopilada se dio apertura a que la Secretaría de las Mujeres pudiera arrancar el programa teniendo ya un panorama claro y preciso de la población objetivo. La falta de información histórica suele llevar a repetir lo que no funcionó, o a subestimar el alcance de lo que sí tuvo éxito.

Los datos operativos y de desempeño llevan a conocer cómo se está trabajando, los datos sobre la propia operación institucional son fundamentales. ¿Cuánto tiempo tarda en entregarse un apoyo? ¿Cuántas visitas se realizan por semana? ¿Qué porcentaje de trámites se resuelve en el primer intento? ¿Dónde se están acumulando retrasos? Estos indicadores permiten monitorear la eficiencia interna, detectar problemas en tiempo real y rendir cuentas sobre el uso de recursos públicos. También ayudan a distribuir mejor las cargas de trabajo, a capacitar al personal donde se requiere, y a tomar decisiones organizacionales estratégicas.

5.2 Fuentes de obtención de datos.

Tener claridad sobre los datos necesarios para la toma de decisiones es solo el primer paso. El siguiente y no menos importante, consiste en saber dónde encontrar esa información, cómo recabarla de manera ética y confiable, y cómo asegurar su actualización constante. En el caso de la SEDESQ, esto implica una combinación estratégica de fuentes oficiales, mecanismos propios de recolección, y alianzas institucionales.

La SEDESOQ ha utilizado como marco de referencia para comparar realidades locales, estimar necesidades potenciales, o ubicar regiones con carencias específicas, los censos y encuestas realizadas por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), como el Censo de Población y Vivienda o la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH). Estas herramientas brindan información desagregada por región, edad, sexo, escolaridad, servicios públicos, ingresos y condiciones de vivienda, entre otras variables clave. Sin embargo, tienen el límite de no ser actualizados anualmente y de no poder tener acceso a los datos sensibles de las personas que se encuentran en alguna situación de vulnerabilidad.

Cada programa operado por la SEDESOQ genera un cúmulo de información administrativa que, si se estructura adecuadamente, constituye una fuente invaluable de datos: solicitudes, padrones de beneficiarios, comprobantes de entrega, evaluaciones internas, reportes de campo, etc. Este tipo de información permite dar seguimiento a la población atendida, medir la cobertura efectiva, detectar errores u omisiones, y evitar duplicidades. Pero para que esto funcione, es necesario que los sistemas sean interoperables y que los datos se capturen de forma estandarizada.

Un reto común es que cada programa maneje su propio formato, lo que dificulta la integración de información. Por eso, la sistematización y estandarización de registros administrativos es una tarea estratégica que permitió en el año 2017 ejecutar el “Levantamiento de Información Socioeconómica del Estado de Querétaro 2017”, cuyo objetivo particular fue la consolidación de una herramienta para la planeación e implementación de políticas públicas para el combate a la pobreza. Asimismo, la recopilación de información actualizada sobre las condiciones en las que vivían las personas en localidades de marginación media, alta y muy alta del estado. De acuerdo con las definiciones que se han abordado, este proyecto se considera un Sistema de Información Social, tomando en cuenta las características mencionadas en el objetivo.

El cuestionario que se implementó se construyó con preguntas para obtener información sobre características generales de la población; viviendas; carencias sociales; percepción de seguridad; necesidades de su entorno y confianza en sus líderes comunitarios. Este levantamiento de información sociodemográfica se ejecutó mediante la contratación de un servicio integral para el pago de infraestructura tecnológica privada, así como el diseño, procesamiento, almacenamiento y análisis de datos. El proveedor, diseñó una aplicación para tabletas electrónicas con sistema operativo *Android*, lo que permitió que la sistematización y procesamiento de datos se hiciera de forma casi simultánea.

En este proyecto, 501,564 habitantes de localidades con marginación media, alta y muy alta de 100 o más habitantes de los 18 municipios del Estado fueron encuestados.

Posteriormente, en 2018, se desarrolló la programación en el mismo sistema para el cálculo de cada una de las seis carencias sociales (rezago educativo, acceso a la alimentación nutritiva y de calidad, calidad y espacios de la vivienda, servicios básicos de la vivienda, seguridad social y salud) de acuerdo con la metodología de CONEVAL, con el fin de priorizar la entrega de los apoyos sociales del Programa de Vales de Apoyo para la Economía Familia. Asimismo, se desarrolló un módulo de entrega de los vales con el objetivo de reducir el tiempo de entrega y comprobación de cada uno de los apoyos sociales entregados. El contacto directo con las comunidades sigue siendo una de las fuentes más importantes de información. Durante el 2018 a través de visitas domiciliarias que se realizaron en por única ocasión, brigadas sociales, diagnósticos participativos y entrevistas comunitarias, SEDESQ puede recabar datos actuales, contextualizados y cualitativamente enriquecidos.

Este tipo de información permite ver lo que los registros no muestran: la dinámica familiar, el entorno comunitario, los factores culturales y las relaciones de poder dentro del territorio. Además, el trabajo de campo genera un componente de legitimidad, al mostrar presencia institucional y fortalecer vínculos con la ciudadanía. Sin embargo, este método exige capacitación, protocolos éticos y herramientas digitales que faciliten la captura eficiente y segura de los datos.

Durante el año 2020, la operatividad de los programas sociales fue afectada como resultado de la Pandemia por COVID 19. Derivado de las medidas de aislamiento para evitar la propagación del virus, la Secretaría de Desarrollo Social tuvo que dar respuesta al impacto económico provocado por la emergencia sanitaria en la población a través del Programa Social “Querétaro Fuerte”, consistente en un apoyo económico para aquellas personas que hubieran perdido su empleo o fuente de ingresos. En ese entonces, como titular de la Subsecretaría de Administración y Vinculación, se me asignó la responsabilidad de implementar este programa, sin embargo, tomando en cuenta la limitación de las actividades económicas no esenciales, el área de Comunicación Social del Poder Ejecutivo sugirió pedir soporte técnico a la Dirección de Tecnologías de la Información, perteneciente a la Secretaría de Finanzas del Estado, para hacer uso de una herramienta para atención ciudadana que estaba en construcción. A partir de este desarrollo, se generó un registro con información básica, con preguntas indispensables para determinar la ubicación de las personas y la elegibilidad de las mismas para los

programas. Sin embargo, era una herramienta construida con una finalidad distinta, por lo que no tenía el rigor que nos permitiera tener información homogénea.

Con el fin de contar con información sociodemográfica homologada, en junio de 2022 la Dirección de Planeación, Evaluación y Vinculación de la SEDESOQ, área a mi cargo, realizó una revisión de los instrumentos de recolección de información del Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI) que utiliza el CONEVAL para calcular la pobreza, los cuales consisten en la Encuesta Nacional de Ingreso y Gastos de los Hogares (ENIGH) y el Censo de Población y Vivienda 2020. De igual forma, se revisaron instrumentos como el Cuestionario Único de Información Socioeconómica (CUIS) de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) con la intención de adaptar un instrumento de recolección que nos asegurara obtener la información necesaria para conocer las carencias sociales de la población que realizara su solicitud a algunos de los programas sociales vigentes en el estado.

Posterior a la revisión documental, dicha dirección diseñó el Cuestionario Único de Información Social para la recolección de información. El cuestionario contiene preguntas a nivel de hogar, a nivel de integrante del hogar y sobre las características de los espacios físicos de la vivienda en la que habita el hogar (ver anexo I). El cuestionario está conformado por las siguientes secciones:

- Identificación geográfica del solicitante. Dirección del hogar al cual se le está aplicando el cuestionario.
- Identificación y características del hogar. Integrada por 1) datos del solicitante (nombre completo, CURP, lugar de nacimiento, sexo), si habla alguna lengua indígena o si considera pertenecer a la comunidad indígena; y 2) integrantes del hogar, nombre completo, sexo, edad, CURP y parentesco.
- Salud. Esta sección recolecta información acerca de los servicios de salud con los que cuenta cada integrante del hogar, si tiene diagnosticada alguna limitación, el nivel de dificultad que presenta y si cuenta con un documento que acredite su discapacidad.
- Educación. Información del solicitante sobre su nivel escolar: si sabe leer y escribir, si actualmente asiste a la escuela, último nivel de estudios y cuantos años curso en éste. Asimismo, permite conocer el último nivel de estudios del padre y la madre del solicitante.
- Alimentación. Contiene preguntas sobre la variedad, frecuencia y cantidad de alimentación que han tenido los integrantes del hogar en los últimos tres meses.

- Condición laboral e ingresos. Incluye preguntas sobre la ocupación del solicitante, nivel de ingresos y si algún otro miembro del hogar contribuye al ingreso familiar.
- Características de la vivienda. Se integra por preguntas referentes a los materiales de construcción de la vivienda y tipo de propiedad.
- Carencia por acceso a los servicios básicos en la vivienda. Indaga en el acceso a servicios de agua, luz, drenaje y el tipo de combustible que usan para cocinar.

Ese mismo año, se desarrolló la funcionalidad en SIPROS y se aplicó a los registros previos la obligatoriedad de llenado. Para lograr captar el mayor número de cuestionarios, se solicitó a la Dirección de Tecnologías de la Información aplicar un candado en el que fuera necesario el llenado del CUIS (ver anexo 1) para continuar con el proceso de registro a los programas sociales. Es importante señalar que actualmente se está trabajando en la concientización de otras dependencias estatales en el uso del mismo cuestionario de levantamiento de información y robustecer la base de datos sociodemográfica de fuente primaria.

5.3 Conocimiento y veracidad de la información.

Una de las fuentes clave de información proviene de la propia ciudadanía. A través de la información que proporcionan las personas, ya sea con encuestas anónimas, entrevistas rápidas o con cuestionarios para determinar sus características socioeconómicas o para obtener información sobre su localización y necesidades específicas, es como en diversas ocasiones se toman decisiones de política pública. Este tipo de datos tiene un enorme potencial para corregir el rumbo de los programas en tiempo real de una manera más rápida y eficiente, siempre y cuando esta información sea lo más verás posible.

En octubre de 2022, a través de la Dirección de Planeación y Evaluación de la SEDESOQ, se realizó un ejercicio de exploración de las bases de datos de los Programas ejecutados en la Secretaría, con el fin de construir herramientas para la focalización territorial tanto de personas beneficiarias como de la población potencial, puesto que el sistema ya contaba con un poco más de 170 mil registros ciudadanos.

El primer análisis encontró que los domicilios no estaban registrados mediante catálogos homologados y preestablecidos, sino a través de campos abiertos que llenaron los ciudadanos. Después de un esfuerzo arduo en la clasificación y homologación de la

información, se rescataron alrededor de 130 mil registros, es decir, el 75 % del total. Sin embargo, en cada actualización de información, tendría que realizarse nuevamente esta tarea.

Entre los errores encontrados, se identificó que las personas llenaban el campo de localidad con el mismo nombre que la colonia. En los campos de número exterior o interior, podían agregar otros datos. Por su parte, los nombres de calle, colonia, localidad, municipio, estaban capturados de diferentes formas.

La inconsistencia en la información limitó el cruce de datos con fuentes oficiales, tales como el Censo de Población del INEGI o el Índice de Marginación del Consejo Nacional de Población (CONAPO), al no contar con catálogos a nivel localidad. Derivado de este panorama, se tomó la decisión de iniciar el proceso de homologación de la información cartográfica a partir de catálogos.

En diciembre de 2022, se sostuvo una reunión de trabajo en las oficinas regionales del INEGI para conversar sobre una posible colaboración para la creación de capas de información cartográfica con cruces a nivel municipio, localidad, colonia y calle, con base en la información proporcionada por Catastro del Estado y las bases cartográficas del INEGI e integrarlas a SIPROS. La conclusión fue que este trabajo en conjunto no era posible, debido a que la base cartográfica de INEGI se construye de distinta forma.

Después de esta retroalimentación, se decidió solicitar al Departamento de Geomática, adscrita a la Dirección de Catastro del Estado, una reunión de trabajo, junto con el equipo de la Dirección de Tecnologías de la Información, para solicitar la interoperabilidad de los datos espaciales de catastro a SIPROS en tiempo real.

En enero de 2023 se contó con el visto bueno de la Secretaría de Finanzas, por ello, la Dirección de Catastro del Estado dio apertura a la base cartográfica estatal mediante el proyecto “Actualización de Cartografía Estatal” y entregó a la Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Vinculación de la SEDESOQ el resguardo de la misma.

Al mismo tiempo, la Dirección de Tecnologías de la Información inició la construcción de los catálogos de domicilio con base en la Norma Técnica sobre Domicilios Geográficos INEGI. El módulo de localidades se construyó basado en el Catálogo Único de Claves de Áreas Geoestadísticas Estatales, Municipales y Localidades, también de INEGI. En este mismo sentido, se implementó integrar al formulario de domicilio un mapa de georreferenciación con el fin de tener la ubicación exacta de los registrantes.

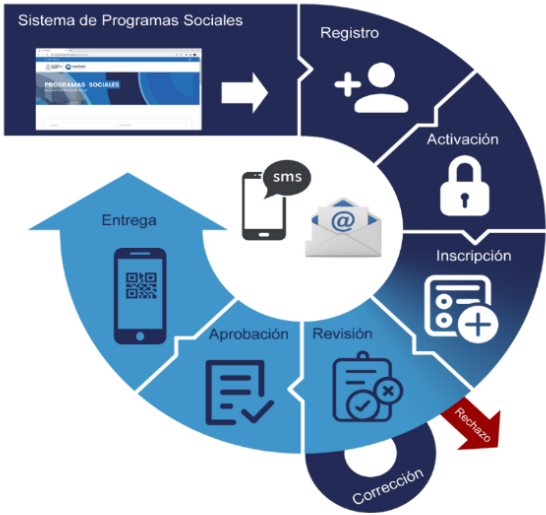
Tomando en cuenta que los domicilios capturados con anterioridad no estaban ligados a catálogo alguno, la Dirección de Tecnologías de la Información, sugirió limpiar la base total de beneficiarios y lanzar una convocatoria de actualización de datos de

domicilio para así contar con información correcta. Por su parte, desde la SEDESOQ se pidió considerar el primer análisis y corrección de la información realizado durante los meses de octubre, noviembre y diciembre, para evitar dejar los campos vacíos. Sin embargo, esta opción podía sesgar nuevamente la información proporcionada por los beneficiarios, quienes al ver los campos pre llenados, omitirían el proceso de actualización. Se decidió entonces generar el proceso de actualización para todas las personas registradas.

A mediados de febrero de ese mismo año inició la implementación del proceso de actualización, bajo el flujo general programado en SIPROS (ver Figura 3), el cual con el paso del tiempo y las necesidades se modificó para hacerlo más eficiente (ver anexo 2). Los ciudadanos registrados en SIPROS fueron convocados mediante el envío de correo electrónico y mensaje SMS. La Dirección de Tecnologías de la Información analizó las primeras 17 mil actualizaciones, de lo cual extrajo que el 32% de los domicilios agregados no coincidían con la georreferenciación de su dirección colocada en el mapa. Por lo anterior, propuso eliminar los datos de domicilio e iniciar el proceso desde cero.

Figura 3

Proceso de Registro del Sistema de Información para el Desarrollo Social (SIPROS)



Nota: La figura muestra el proceso general de registro en el Sistema SIPROS. Tomado de *Manual de uso del Sistema de Programas Sociales del Estado de Querétaro (SIPROS)* (p. 4), por R. Encarnación y O.I, Olguin, 2023

Para el año 2024, se había logrado la actualización del más del 90% de los domicilios de las personas registradas en SIPROS, en gran medida por las distintas

convocatorias de programas sociales que seguían surgiendo y que generaban la necesidad de actualización de datos para poder aplicar a los programas.

En 2025, los beneficiarios pueden ser visitados en sus domicilios para validación de sus respuestas otorgados en SIPROS o para calificar el funcionamiento de los programas.

6. Resultados en el intercambio de datos, protección de la información y consolidación del Padrón Estatal de Beneficiarios

La pobreza es un fenómeno multidimensional, y, por lo tanto, su atención no puede recaer en una sola dependencia. De ahí que las alianzas con otras instancias del gobierno estatales, municipales y federales sean esenciales. SEDESOQ puede cruzar datos con instituciones como: Secretaría de Salud, para identificar zonas con mayor incidencia de enfermedades o baja cobertura médica; Secretaría de Educación, para conocer tasas de deserción escolar y necesidades educativas especiales; Registro Civil, para validar identidad, nacimientos, y defunciones; SEDESOL federal o Bienestar, para verificar apoyos federales entregados; INE, para validar domicilios y generar datos electorales agregados. Estas alianzas requieren convenios formales de intercambio de datos, plataformas compatibles, y políticas claras de protección de la información.

Existen fuentes no tradicionales que también pueden alimentar el análisis social: observatorios ciudadanos, estudios académicos, investigaciones locales, reportes de ONG, noticias georreferenciadas y datos abiertos generados por instituciones públicas. Aunque estas fuentes no tienen el mismo peso legal o estadístico, pueden ofrecer alertas tempranas sobre problemas emergentes, como violencia de género, conflictos comunitarios o deterioro ambiental, que también impactan el bienestar social.

Si bien los datos son aliados fundamentales para diseñar políticas sociales más inteligentes, su uso no está exento de dilemas. De hecho, mientras más poderosos se vuelven los sistemas de información, mayor debe ser la responsabilidad institucional al emplearlos. Los datos no son neutros: reflejan decisiones sobre qué mirar, cómo medirlo y a quién priorizar. Por eso, es indispensable construir una cultura del dato basada no solo en la eficiencia, sino en la ética, la inclusión y la justicia social.

6.1 Protección de datos personales: entre la utilidad y la privacidad.

Uno de los mayores desafíos en la gestión de programas sociales es el manejo responsable de la información sensible. Para operar con eficacia, la SEDESOQ necesita conocer datos como la ubicación exacta de un hogar, el nivel de ingreso, la situación legal, de salud o incluso de violencia intrafamiliar. Pero toda esa información debe resguardarse bajo estrictas normas de confidencialidad.

La Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados (2025) es clara: ningún dato debe ser usado sin el consentimiento informado de la persona, ni compartido sin protocolos de resguardo y anonimización. El riesgo de una

fuga de datos, o del uso indebido de bases para fines distintos a los sociales (como políticos o comerciales), puede minar la confianza ciudadana y generar un daño irreparable a los más vulnerables. Por eso, la ética del dato debe ser un pilar, no una ocurrencia.

Otro reto relevante es que no todos los sectores están igualmente representados en las bases de datos. Las personas que no tienen documentos oficiales, que viven en zonas remotas o que desconfían del Estado, muchas veces quedan fuera del radar de los sistemas. Esto genera lo que algunos llaman “pobreza estadística”: personas que son invisibles para las políticas públicas porque no figuran en ninguna base de datos. Esto exige diseñar mecanismos proactivos de inclusión, como brigadas de registro comunitario, interoperabilidad con registros civiles, y uso de tecnologías móviles en comunidades de difícil acceso.

La SEDESOQ es la encargada de coordinar las políticas y programas para combatir la pobreza en el Estado. De conformidad con lo dispuesto en el Capítulo III, Artículo 48, de la Ley de Desarrollo Social del Estado de Querétaro (2024), es responsabilidad de la SEDESOQ la integración y actualización del Padrón Estatal de Beneficiarios de programas y acciones de desarrollo social del Poder Ejecutivo del Estado.

Con el propósito de asegurar la transparencia, equidad y eficacia de los programas y acciones sociales del Estado, así como de homologar y definir criterios mínimos para la generación e integración de la base de datos del Padrón Estatal de Beneficiarios de los Programas y Acciones de Desarrollo Social del Poder Ejecutivo del Estado, el 24 de septiembre de 2017 se emitieron en el Periódico Oficial “La Sombra de Arteaga” los Lineamientos generales para la integración, actualización y publicación del Padrón Estatal de Beneficiarios de programas y acciones de desarrollo social del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro.

Las disposiciones contenidas en dichos lineamientos generales son de carácter obligatorio para todos los responsables de los programas y acciones de desarrollo social que tengan a su cargo los programas y acciones sociales del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro y de los municipios.

El Padrón Estatal de Beneficiarios contiene la información sobre las personas u organizaciones favorecidas por los programas y acciones de desarrollo social. En este sentido, la Secretaría se dio a la tarea de implementar las acciones necesarias para que las instancias responsables de los programas y acciones de desarrollo social

proporcionarán la información requerida para la integración del Padrón de Beneficiarios a través de los formatos establecidos en Excel y que cumplieran con los siguientes criterios:

- a) ID identificación del programa.
- b) Las Claves de identificación única para los beneficiarios (CURP).
- c) Información socioeconómica de los beneficiarios.
- d) Domicilio geográfico de los beneficiarios.
- e) Programa del que los beneficiarios reciben apoyo.
- f) Área responsable de integrar los padrones.

Si bien, el contenido y veracidad de la información es responsabilidad de las instancias ejecutoras, la Secretaría se encargó de verificar que dicho contenido cumpliera con las condiciones mínimas de forma y contenido previstas en los lineamientos.

Para garantizar la calidad de la información en el proceso de la confronta de beneficiarios, se verificaba la información enviada por las dependencias o instituciones a través de una muestra estadísticamente representativa y con los siguientes filtros: verificación de la estructura de la CURP, verificación de cada uno de los 18 caracteres de la CURP, revisión de duplicidades, así como la validez de la misma en el Registro Nacional de Población (RENAPO).

Por ello, la dependencia 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 y así consolidar la construcción de un Padrón Único de Beneficiarios en el largo plazo, con la homologación de datos socioeconómicos de los ciudadanos que solicitan su inscripción a los programas sociales del Gobierno Estatal.

A través de la construcción de SIPROS es como se fue perfilando tener un Padrón Estatal de Beneficiarios en el Gobierno del Estado, en el que la información de los beneficiarios pudiera ser consultada y usada por diversas dependencias gubernamentales en tiempo real.

Inicialmente SEDESOQ se encargaba de gestionar los programas en la plataforma SIPROS y posteriormente se gestionó para que las demás dependencias empezaran a realizar cargas masivas de sus padrones de beneficiarios con las características determinadas en los lineamientos y solo SEDESOQ realizaba la consulta completa de información, esto en concordancia con lo estipulado en la Ley de Desarrollo Social del Estado; sin embargo, con el tiempo se fue generando la necesidad de incluir más información de los beneficiarios a SIPROS, pero sobre todo, la necesidad del uso de la

información por dependencias distintas a SEDESOQ como el caso de la Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana.

De esta forma, se inició con el análisis jurídico para determinar el uso y protección de datos sensibles de acuerdo con la Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados. Se realizaron dos acciones para poder llegar a compartir información, pero sobre todo para establecer la protección de los datos: 1) Firma de convenio de intercambio de información entre la SEDESOQ y la Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana, en el que se daba acceso a los datos sensibles de los beneficiarios para el uso exclusivo de las atribuciones de planeación y revisión de esta dependencia; y 2) Se realizó la modificación en el aviso de privacidad en SIPROS para que las personas dieran su consentimiento de que sus datos fueran utilizados por otras dependencias del Gobierno Estatal, distinta a quien recaba o solicita los datos.

Si bien, fueron medidas que ayudaron a solucionar la problemática inmediata, aún queda pendiente generar un instrumento jurídico que no quede sujeto a la voluntad política de los funcionarios en turno, sino que quede establecido como norma.

6.2 El control y la manipulación de los datos.

La disponibilidad de datos también puede ser mal utilizada. En contextos institucionales donde se prioriza la imagen o la rentabilidad política sobre la evidencia, los datos pueden manipularse para justificar decisiones ya tomadas, o para mostrar un impacto que no existe. De igual manera, si se pierde el enfoque humanista, los datos pueden convertirse en un mecanismo de control más que de empoderamiento. Por ejemplo, imponer condicionantes excesivas para recibir apoyos, o generar listas negras que bloqueen a ciertos usuarios por errores administrativos.

Por eso es clave que los datos no se conviertan en una herramienta de exclusión, sino de acceso, derechos y justicia. Incluso con datos de calidad, muchas veces el reto está en tomar decisiones valientes con base en lo que los datos revelan. Hay ocasiones en que los datos muestran realidades incómodas: un programa mal enfocado, una comunidad históricamente excluida, una necesidad que exige rediseñar lo ya establecido.

La resistencia institucional al cambio, la inercia burocrática o los intereses políticos pueden frenar decisiones que la evidencia ya justifica. Por eso, no basta con tener datos: se necesita voluntad política, liderazgo técnico y una cultura organizacional basada en el aprendizaje continuo.

Durante el primer semestre de 2023, se trabajó en el proyecto de actualización del “Acuerdo por el que se emiten los Lineamientos generales para la integración y

actualización del padrón estatal de beneficiarios de programas y acciones de desarrollo social del poder ejecutivo del estado de Querétaro”, cuyo propósito fue consolidar al Sistema de Programas Sociales (SIPROS), como la herramienta informática para la integración del Padrón Estatal de Beneficiarios. De igual relevancia fue designar únicamente a la Secretaría de Desarrollo Social como principal resguardante de la información y la definición de los mecanismos de intercambio de información. Esta actualización fue publicada el siete de julio de 2023.

A la par, en febrero de 2023, la Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Vinculación en conjunto con la Dirección de Tecnologías de la Información, diseñaron un módulo específico para la carga de los padrones de beneficiarios de otras dependencias estatales y se logró integrar la información al Padrón Estatal de Beneficiarios e intercambiar la información entre ejecutores de programas sociales. Con ello se logró evitar duplicidades de beneficiarios en programas similares e iniciar con el proceso de trazabilidad de los apoyos otorgados a los ciudadanos.

Para el desarrollo de esta nueva etapa de SIPROS, fue necesario concientizar a los titulares de las otras dependencias con programas a su cargo sobre la relevancia de contar con una sola plataforma para el registro y administración de los ciudadanos. Acto seguido, con el respaldo del Lic. Agustín Dorantes Lámbarri, Secretario de Desarrollo Social en turno y mediante oficio a los titulares, se envió convocatoria de reunión para iniciar con el proceso de capacitación, mismo que se fundamentó en lo dispuesto por los artículos 35 de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro; 6 y 48 de la Ley de Desarrollo Social; 8m fracción VII del Reglamento Interior de la Secretaría de Desarrollo Social, relativo a la conformación, integración y actualización del Padrón Estatal de Beneficiarios de Programas y Acciones de Desarrollo Social del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro.

Si bien, hoy en día es una realidad que la información de los beneficiarios de más de 60 programas sociales del estado está cargada en SIPROS, puede ser consultada y utilizada por la SEDESOQ y la Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana para el diseño y evaluación de políticas públicas, aun es largo el camino para que las demás dependencias puedan establecer criterios de selección y focalización para sus programas con la información que esta herramienta hoy concentra.

7. Conclusiones

Con base en las definiciones y enfoques conceptuales de política pública previamente revisados, se resalta que SIPROS se configura como una acción estratégica impulsada desde un gobierno subnacional específicamente, desde la Secretaría de Desarrollo Social del Estado de Querétaro (SEDESOQ). Esta iniciativa ha logrado posicionarse como un componente clave para fortalecer la capacidad institucional del gobierno estatal en la resolución de problemáticas sociales, a través de la implementación de una solución tecnológica innovadora. Un indicio claro de su impacto es que, para el año 2024, SIPROS ha registrado más de 200 mil beneficiarios que han concluido por sí mismos un proceso completo de gestión de su programa social, lo cual refleja un avance significativo hacia la consolidación del sistema como una herramienta autónoma y sostenible.

Retomando el marco teórico de política pública propuesto por Aguilar (2012) y Tamayo (1997), y complementado por la clasificación de sistemas de información de Berner y Van (2020), se puede afirmar que SIPROS ha alcanzado la categoría de un sistema de información intermedio. Esta clasificación no es casual, sino el resultado de un proceso cuidadosamente sistematizado de formulación e implementación de política pública. En un primer momento, se llevó a cabo una definición clara y precisa del problema público a resolver: la ausencia de una herramienta tecnológica capaz de recopilar, almacenar, procesar y analizar de manera integral datos socioeconómicos que facilitaran y mejoraran la gestión de apoyos sociales en el Estado.

Posteriormente, se emprendió un análisis riguroso de alternativas de solución, considerando tanto experiencias exitosas como buenas prácticas implementadas en otros países de América Latina. Este ejercicio permitió identificar las características esenciales que debía integrar el desarrollo tecnológico de SIPROS, evaluando ventajas y desventajas de diversas opciones, lo que facilitó su diseño funcional y operativo. Un ejemplo de estas decisiones estratégicas fue la integración del CUIS (Cuestionario Único de Identificación Socioeconómica), el cual permite realizar el levantamiento de información para caracterizar a distintos grupos poblacionales, delimitar con precisión la población potencial y seleccionar a la población objetivo. Esto convirtió a SIPROS, desde sus primeras fases, en un sistema de información social, según las conceptualizaciones establecidas por autores como Williams y Moreira (2020), así como por Berner y Van (2020).

El éxito alcanzado por SIPROS no habría sido posible sin una identificación temprana de los actores clave del ecosistema estatal, así como sin la posterior y eficaz comunicación del objetivo estratégico que perseguía la herramienta. Este enfoque permitió la creación de un marco de trabajo interinstitucional sólido, en línea con uno de los pasos críticos en la

formulación de políticas sociales integrales: la coordinación intersectorial e intergubernamental, destacada por Cejudo et al. (2018). La SEDESOQ asumió el liderazgo de este proceso, enfrentando un desafío considerable tanto en términos tecnológicos como de articulación entre instituciones. Sin embargo, los logros alcanzados son el resultado de un esfuerzo conjunto, particularmente con la colaboración de la Secretaría de Finanzas, que proporcionó el soporte técnico y la infraestructura necesaria para la puesta en marcha y consolidación del sistema.

La sostenibilidad de SIPROS se debe, en gran medida, a este modelo colaborativo de trabajo. La infraestructura tecnológica, la implementación operativa y el proceso de mejora continua se desarrollan utilizando los recursos y capacidades tecnológicas y humanas ya disponibles dentro de la administración estatal, sin incurrir en costos adicionales significativos. Este enfoque no solo asegura su viabilidad a largo plazo, sino que además permite proyectar su expansión y fortalecimiento como parte de una estrategia integral del gobierno estatal.

SIPROS también ha demostrado su alineación con uno de los ejes rectores del Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027, específicamente el denominado “Gobierno Ciudadano”, cuyo objetivo es consolidar un gobierno digital moderno y eficiente. En este sentido, SIPROS contribuye activamente al cumplimiento de los lineamientos establecidos por el Programa Estratégico de Gobierno Digital, cuyo propósito es promover y consolidar de forma integral y sostenida la transformación digital del Estado de Querétaro. Esta herramienta no solo ha facilitado la digitalización de trámites y servicios, sino que también ha contribuido al fortalecimiento de competencias digitales tanto de los servidores públicos como de los ciudadanos.

En términos operativos, SIPROS se ha convertido en un instrumento versátil para la gestión de procesos estratégicos. Por ejemplo, ha permitido la implementación del registro digital de vacunación del personal docente de la Secretaría de Educación del Estado de Querétaro (SEDEQ), así como la ejecución de diversos programas sociales a cargo de SEDESOQ. Entre ellos destaca la Estrategia Mujeres, dirigida a atender a mujeres en situación de vulnerabilidad, que incluye tres vertientes operativas, una de las cuales —la Tarjeta Contigo— ha gestionado más de 40 mil solicitudes y ha brindado apoyo económico directo a cerca de 27 mil beneficiarias.

Actualmente, SIPROS alberga más de un millón de registros ciudadanos y cuenta con un Padrón Estatal de Beneficiarios que reúne más de 790 mil registros únicos provenientes de la integración de bases de datos correspondientes a 65 programas sociales implementados por 16 dependencias estatales.

En síntesis, SIPROS ha marcado un hito en la administración y gestión de los programas sociales en Querétaro, trascendiendo su papel inicial como plataforma para la integración de información estadística. Se ha consolidado como una auténtica ventanilla digital para la gestión de programas sociales, capaz de compilar y analizar datos sociodemográficos y geoespaciales de la población. Su capacidad de interconexión con otras plataformas estatales como el Catastro Estatal y el Registro Civil, le confiere un potencial de interoperabilidad que, a mediano y largo plazo, lo proyecta hacia la transformación en un sistema integral de información para la protección social en el Estado.

En la actualidad, SIPROS continúa consolidándose como un pilar esencial para la gestión de programas sociales en el estado de Querétaro. La plataforma alberga ya un total de 790,268 registros ciudadanos únicos, cifra que refleja no solo su capacidad de cobertura, sino también su relevancia como fuente de información confiable y actualizada. Además, se contabilizan más de un millón y medio de apoyos entregados a través de los diversos programas gestionados mediante esta herramienta, lo que evidencia su eficacia y alcance operativo.

SIPROS también ha demostrado ser una solución adaptable, incorporando nuevos procesos para responder a necesidades emergentes. Un ejemplo de ello es la implementación del registro digital de vacunación para la plantilla de profesores de la SEDEQ, lo cual no solo facilitó la logística del proceso, sino que además garantizó una cobertura más eficiente y ordenada. Aunado a esto, la plataforma ha servido como base para la ejecución de múltiples programas sociales operados por la SEDESOQ, fortaleciendo la capacidad institucional del gobierno estatal para atender las necesidades de la ciudadanía.

Más allá de su papel como herramienta operativa, SIPROS se ha convertido en una pieza clave para la creación de información estratégica que en el futuro servirá como base para el monitoreo y la evaluación de los programas sociales en el estado. Entre los aspectos más relevantes destaca su capacidad para:

- Disminuir la duplicidad de esfuerzos, permitiendo redirigir recursos y apoyos hacia los grupos vulnerables que aún requieren atención prioritaria.
- Reducir significativamente los tiempos y esfuerzos necesarios para la integración de los Padrones de Beneficiarios, optimizando los procesos administrativos.
- Facilitar el tránsito hacia un esquema de “ventanilla única”, cuyo objetivo es simplificar y agilizar el acceso de la ciudadanía a los distintos programas y acciones del Gobierno del Estado, disminuyendo considerablemente los procesos burocráticos.

- Mejorar y homologar la calidad de la información sociodemográfica de los usuarios registrados en la plataforma, así como de los beneficiarios, con el fin de focalizar con mayor precisión los esfuerzos destinados a combatir la pobreza y reducir las carencias sociales.

En este contexto, es importante destacar que SIPROS contribuye de manera directa al cumplimiento de uno de los ejes rectores del Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027, denominado “Gobierno Ciudadano”, cuyo propósito es consolidar un gobierno digital en Querétaro. En consonancia con lo establecido por el Programa Estratégico de Gobierno Digital, que busca promover de forma integral y sostenida la transformación digital del Estado, SIPROS se erige como un catalizador para el desarrollo de competencias digitales tanto en los servidores públicos como en la ciudadanía. Además, contribuye de manera significativa a la digitalización de trámites y servicios, fortaleciendo así la eficiencia y la transparencia gubernamental.

La verdadera innovación de SIPROS no radica únicamente en ser una plataforma para el almacenamiento de datos, sino en su capacidad de fungir como una ventanilla única de inscripción y gestión de programas sociales en el estado. Esta característica le permite marcar un antes y un después en la administración pública, ya que su arquitectura técnica y funcional facilita la interoperabilidad con otras plataformas estatales y de diversas dependencias, lo que a largo plazo posibilitará la creación de un Padrón Único de Beneficiarios y una base de datos robusta, centralizada y confiable.

Cabe mencionar que el desarrollo e implementación de SIPROS representó un enorme desafío tecnológico e institucional, superado gracias al compromiso y la colaboración interinstitucional, particularmente con la Secretaría de Finanzas, que ha brindado el soporte técnico y la infraestructura necesaria. Sin este respaldo, el sistema no habría sido viable. La sostenibilidad del proyecto se sustenta en el hecho de que tanto la infraestructura tecnológica como los procesos de implementación y mejora continua se realizan con los recursos humanos y tecnológicos existentes, lo que no representa un costo adicional para la Secretaría de Finanzas y permite proyectar un crecimiento sostenido en concordancia con el desarrollo integral de las actividades del Gobierno Estatal.

Con todo el trabajo realizado y la experiencia adquirida en el transcurso del tiempo y bajo las diversas circunstancias, limitantes y obstáculos, me doy cuenta que es necesario que cualquier gobierno estatal o municipal con programas sociales a su cargo debe contar con una plataforma equivalente a SIPROS con el fin de sistematizar y documentar la información generada por los registros de beneficiarios y el proceso de entrega de apoyos. Una herramienta

digital como SIPROS permite eficientizar los trámites de programas sociales, así como la documentación y construcción de base de datos, lo que abona en mejores prácticas de transparencia y rendición de cuentas.

La homologación de la información geográfica de los beneficiarios fue muy importante para poder identificar las zonas geográficas que concentran el mayor número de personas en condiciones de vulnerables y definir una estrategia de selección de beneficiarios y entrega de apoyo, es por ello, que se la actualización de la información cartográfica de SIPROS fue clave para contar con bases de datos confiables.

A futuro se puede plantear fortalecer la voluntad institucional y la coordinación intersectorial para lograr que todas las dependencias estatales integren plenamente SIPROS en sus procesos operativos, superando las barreras técnicas, administrativas y culturales que aún limitan su adopción.

Las estrategias y herramientas tecnológicas deben implementarse para garantizar que SIPROS evolucione hacia una plataforma con capacidad de análisis en tiempo real, integrando funcionalidades de monitoreo, evaluación y visualización de datos georreferenciados que fortalezcan la toma de decisiones basadas en evidencia.

El modelo más viable para asegurar la inclusión digital de personas sin acceso a tecnologías de la información, y cómo puede SIPROS incorporar mecanismos alternativos de inscripción y validación que garanticen la equidad en el acceso a los programas sociales

Referencias

- Aguilar, L. (1992). *El estudio de las Políticas Públicas*. Miguel Ángel Porrúa.
- Aguilar, L. (2012). *Políticas Públicas. Una visión panorámica*. PNUD.
- Argentina.gov.ar. (S.f.). *Sobre el Sistema de Identificación Nacional Tributario y Social*. Jefatura de Gabinetes de ministros.
- Bardach, E. (2008). *Los ocho pasos para el análisis de Políticas Públicas. Un manual para la práctica*. Miguel Ángel Porrúa.
- Bazze, P. (2005). *Repensando las relaciones entre estado, democracia, y desarrollo*. Presentación Sistema de Integración Nacional Tributaria y Social
- Berner, H. y Van, T. (2020). *Sistemas de información social y registros de destinatarios de la protección social no contributiva en América Latina. Avances y desafíos frente al COVID-19*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Borrás, N. y Garzón, L. (2023). *Caracterización socioeconómica encuestados SISBEN IV*. Secretaría Distrital de Planeación, Alcaldía Mayor de Bogotá.
- Bottia, M., Cardona-Sosa, L., y Medina, C. (2012). El SISBEN como mecanismo de focalización individual del régimen subsidiado en salud en Colombia: ventajas y limitaciones. *Revista de Economía del Rosario*, Vol. 15(2), 137-177.
- Cejudo, G., Lugo, D., y Michel, C. (2018). *Hacia una política social integral*. CIDE.
- Cejudo, G., y Michel, C. (2015). Resolviendo problemas sociales complejos mediante la integración de políticas. El caso de la Cruzada Nacional contra el Hambre en México. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (63). 33–64.
- Cejudo, G., y Michel, C. (2016). Coherencia y políticas públicas: Metas, instrumentos y poblaciones objetivo. *Gestión y política pública*, Vol. 25(1), 03-31.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). (2018). *Experiencias en Integración de Padrones y Sistemas de Información para el Desarrollo Social*.
- CONEVAL.
https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/PP/CEIPP/IEPSM/Documents/Integracion_Padrones_SI.pdf
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2020). *Con Sisbén ¡A usted lo ven! Guía práctica para conocer el principal instrumento de focalización del país*. Gobierno de Colombia.
<https://www.sisben.gov.co/SiteCollectionDocuments/Documentos%20Sisben/CARTILLA%20SISBEN%20oct28.pdf>

- Dye, T. (2013). *Understanding Public Policy*. (14^a ed.). Pearson Education.
- Fresneda, O., y Martínez, P. (2002). ¿Identifica el SISBEN a los pobres? El proceso de focalización en salud en Ministro de Protección Social (Ed.). *¿Ha mejorado el acceso en salud? Evaluación de los procesos del régimen subsidiado*. Universidad Nacional de Colombia, Centro de Investigaciones para el Desarrollo - CID.
- Gobierno de México. (2018). *Acuerdo por el que se crea el Sistema de Información Social Integral y se emiten sus Lineamientos*. Diario Oficial de la Federación.
- Grau, C. (2006). La transparencia en la gestión pública: ¿Cómo construirle viabilidad? *Revista Chilena de Administración Pública*, (8), 22–44.
- Hernández, D., Orozco, M., y Vázquez, S. (2005). *La focalización como estrategia de política pública*. Secretaría de Desarrollo Social. Documentos de investigación.
- Hernández, R., y Olguín, O. *Manual de uso del Sistema de Programas Sociales del Estado de Querétaro (SIPROS)*. Secretaría de Desarrollo Social del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro.
- Howlett, M., y Ramesh, M. (2003). *Studying Public Policy: Policy Cycles and Policy Subsystems*. Oxford University Press.
- Ley de Desarrollo Social del Estado de Querétaro, Reformada, Periódico Oficial del Gobierno del Estado “La Sombra de Artega”, 27 de septiembre de 2024, (México).
- Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados, Diario Oficial de la Federación [DOF], 20 de marzo de 2025, (México).
- López, S. (2017). La transparencia gubernamental en Gerardo E. (Ed.). *Cien ensayos para el centenario. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, Universidad Autónoma de México.
- Medrano, A. (2010). *Principales efectos de la focalización como parte modelo de política social neoliberal*. EVALUA DF.
- Merino, M. (2004). *Las Políticas Públicas son decisiones del Estado, que se define como una selección y una definición de problemas públicos*. CIDE, 80.
- Merino, M. (2013). *Políticas Públicas. Ensayo sobre la intervención del Estado en la solución de problemas públicos*. CIDE.
- Ochman, M. (2016). Políticas sociales focalizadas y cohesión social. Los dilemas de la igualdad material y la simbólica. *EN-CLAVES del pensamiento*, núm. 19, pp. 65-84.
- Rodríguez, M. y Rodríguez, E. (2009). Política económica y política social, como una política pública para combatir la pobreza. *Espacios Públicos*, vol. 12 (25), pp. 123-150.

- Secretaría de Bienestar. (2015). *Focalizar esfuerzos con el SIFODE para ejercer mejor los derechos sociales*. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/bienestar/articulos/focalizar-esfuerzos-con-el-sifode-para-ejercer-mejor-los-derechos-sociales>
- Tamayo, M. (1997). Capítulo 11. El análisis de las Políticas Públicas. En R. Baños y E. Carrillo. *La Nueva Administración Pública* (pp. 281-312). Madrid: Alianza.
- Valdés, J. y Espina, M. (2011). *América Latina y el Caribe: La política social en el nuevo contexto. Enfoques y experiencias*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Viquez, R. (2005). *Sistema de Identificación de la Población Objetivo: SIPO en Costa Rica*. Banco Mundial. https://mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/Focalizacion_Costa_Rica.pdf
- World Without Poverty (WWP). (2015). *Sistema Único de la Asistencia Social (SUAS)*. https://socialprotection.org/sites/default/files/publications_files/01.%20Sistema%20Unico%20de%20la%20Asistencia%20Social%20%28SUAS%29%20-%20Ficha%20Resumen.pdf
- World Without Poverty (WWP). (2015). *Registro Único para Programas Sociales del Gobierno Federal*. https://socialprotection.org/sites/default/files/publications_files/02.%20Registro%20Unico%20-%20Ficha%20de%20Programa.pdf
- Williams, A. y Moreira V. (2020). *Nota Técnica. Trabajando para que los Sistemas de Información de Protección Social sean Adaptativos*. Banco Mundial. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/315481593590360395/pdf/Making-Social-Protection-Information-Systems-Adaptive-Guidance-Note.pdf>
- Ziccardí, A. (2008). Las políticas y los programas sociales de la ciudad del siglo XXI. *Papeles de población*, 14(58), 127-139.

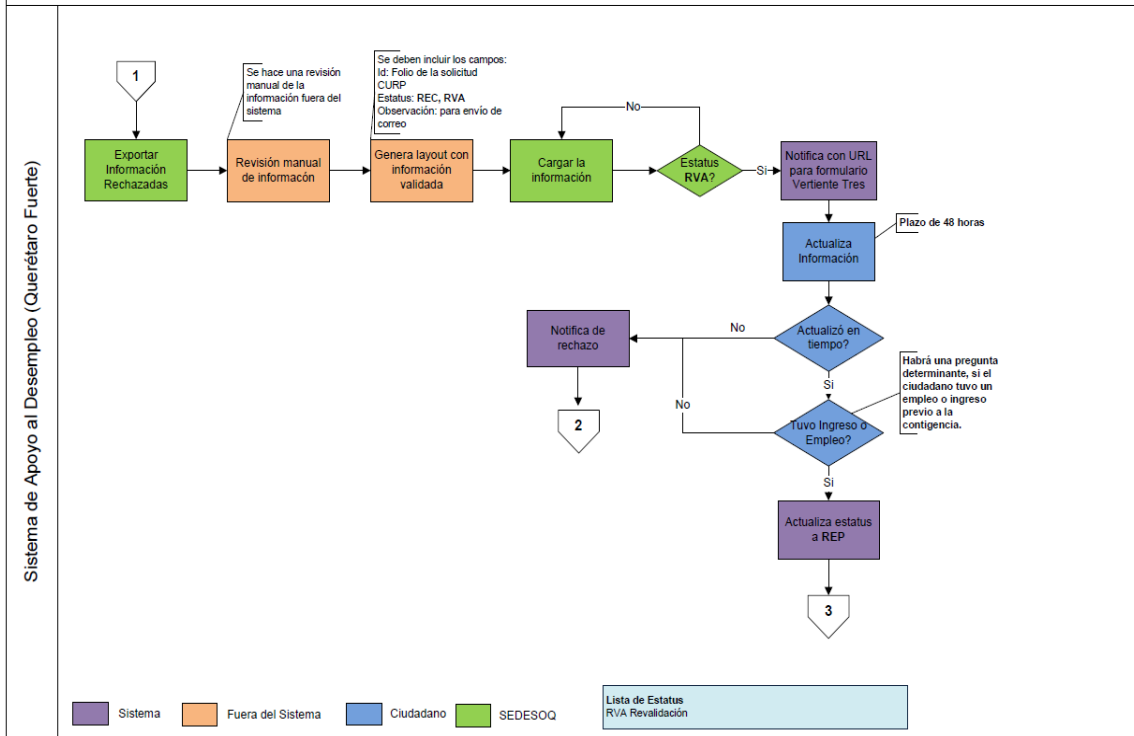
Anexos

Anexo 1. Cuestionario Único de Información Social (CUIS)

CUESTIONARIO DE INFORMACIÓN SOCIAL						FOLIO:	
1. IDENTIFICACIÓN GEOGRÁFICA				FECHA:			
DIRECCIÓN:		LUGAR DE NACIMIENTO		CONDICIÓN:		No Vulnerable	
MUNICIPIO:		LOCALIDAD:		RESULTADO:		Aprobado / No Aprobado	
TELÉFONO:		NOMBRE ENCUESTADOR		CALIFICÓ		AUTORIZÓ	
				Analista de Expedientes			
2. IDENTIFICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL HOGAR							
2.1 Datos del Solicitante							
PRIMER APELLIDO		SEGUNDO APELLIDO		NOMBRE (S)		CURP	
2.2 Lugar de nacimiento				2.5 ¿Habla alguna indígena?			
				Sí No			
2.3 Sexo				2.6 Especificar cuál lengua indígena, de acuerdo al código de la lista			
2.4 ¿Alguna persona de este hogar recibe apoyo/dinero de programas de la siguiente lista:				2.7 ¿Usted se considera perteneciente a algún grupo o comunidad indígena?			
				Sí No			
Becas para el Bienestar..... 01				2.8 Especificar a cuál grupo indígena pertenece, de acuerdo al código de la lista			
Pensión para Adultos Mayores..... 02				Náhuatl.....01 Otomí.....06 Mazahua.....11			
Tandas del bienestar..... 03				Maya.....02 Totonaca.....07 Huichol.....12			
Ninguno..... 04				Zapoteco.....03 Mazateco.....08 Purépecha.....13			
Otros (especifique)				Mixteco.....04 Chol.....09 Tarahumara.....14			
				Tzotzil/Tzeltal.....05 Huasteco.....10 Otro.....15			
2.9 INTEGRANTES DEL HOGAR							
PRIMER APELLIDO		SEGUNDO APELLIDO		NOMBRE (S)		SEXO EDAD PARENTESCO CURP	
1							
2							
3							
4							
LA CURP ESTÁ COMPUESTA DE 18 CARACTERES, ASEGURAR QUE ESTÉ CORRECTA CON LA VALIDACIÓN DEL DOCUMENTO IMPRESO Y QUE EN ESTE FORMATO NO HAYA UN ESPACIO VACÍO.							
3. SALUD							
3.1 Actualmente ¿a qué institución está afiliado o inscrito para recibir atención médica? MARQUE LA OPCIÓN CORRESPONDIENTE				3.2 Tiene alguna limitación para...? EN CASO DE QUE LA RESPUESTA SEA SÍ, MARQUE LA OPCIÓN CORRESPONDIENTE Y AGREGUE EL NIVEL DE DIFICULTAD.			
				Sí No NIVEL DE DIFICULTAD			
Instituto de Salud para el Bienestar (INSABI) antes Seguro Popular..... 01				a. caminar, moverse, subir, bajar? Sí No			
IMSS..... 02				b. ver (aunque use lentes? Sí No			
ISSSTE..... 03				c. hablar, comunicarse, conversar? Sí No			
ISSSTE Estatal..... 04				d. vestirse, bañarse o comer? Sí No			
Pemex, Defensa, Marina..... 05				e. aprender, recordar o concentrarse? Sí No			
Clínica u hospital privado..... 06				f. realizar sus actividades diarias por problemas emocionales o mentales? Sí No			
Ninguno..... 07				g. mover o usar brazos o manos? Sí No			
				NIVEL DE DIFICULTAD: 1= sin dificultad 2= poca dificultad 3=mucha dificultad 4=No puede hacerlo			
				3.3 Presenta documentación que acredite la discapacidad			
				Sí No			
4. EDUCACIÓN							
4.1 ¿Sabe leer y escribir?				4.3 ¿Cuál es el último nivel de estudios que tiene?			
Sí No				Kinder o preescolar..... 01 Carrera técnica o comercial..... 05			
				Primaria..... 02 Profesional..... 06			
4.2 Actualmente ¿asiste a la escuela?				Secundaria..... 03 Posgrado..... 07			
Sí No				Preparatoria o bachillerato..... 04 Ninguno..... 08			
				4.4 ¿Cuántos años cursó en su último nivel de estudios?			

Flujo del Proceso de Atención a Solicitudes por SEDESOQ

Vertiente Tres



Flujo del proceso actualización de correo o cancelación de solicitud

