

INFORME

DE EVALUACIÓN DE PROCESOS

Fondo de Aportaciones para el
Fortalecimiento de los Municipios y de las
Demarcaciones Territoriales de la ciudad de
México (FORTAMUN o FAFM)

Ejercicio Fiscal Evaluado: 2022

Unidad Responsable:
Dirección de Finanzas y Administración
del Municipio de Delicias

Elaboración a cargo de:
Dr. Serafín Peralta Martínez
SPM Centro e Asesoría y Evaluación, S.A.S

Octubre de 2023



CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	3
INTRODUCCIÓN	4
OBJETIVOS	5
Objetivo general	5
Objetivos específicos	5
METODOLOGÍA	6
Tema 1. Descripción del FORTAMUN	8
Tema 2. Descripción y Análisis de los Procesos del FORTAMUN	14
Tema 3. Valoración de Atributos de los Procesos	16
Tema 4. Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora	21
PRINCIPALES PROBLEMAS DETECTADOS EN LA NORMATIVIDAD IDENTIFICACIÓN Y	22
DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES CUELLOS DE BOTELLA Y BUENAS PRÁCTICAS	23
PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS CON ENFOQUE SOCIAL	
AVANCES DEL PROGRAMA EN EL EJERCICIO FISCAL ACTUAL	24
CALIDAD Y EFICIENCIA EN LA INFORMACIÓN DISPONIBLE PARA LA EVALUACIÓN	25
HALLAZGOS POR TEMA METODOLÓGICO	28
ANÁLISIS FODA	29
CONCLUSIONES	33
RECOMENDACIONES	35
ANEXOS	36
Anexo I. Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones	37
Anexo II: Guía de Entrevista a Profundidad o Semi estructuradas	39
Anexo III: Límites, Articulación, Insumos y Recursos, Productos y Sistemas de Información de los Procesos del FORTAMUN	40 43
Anexo IV: Grado de Consolidación Operativa del FORTAMUN	
Anexo V: Ficha de Identificación y Equivalencias de Evaluación de Procesos del FORTAMUN	44
Anexo VI: Flujogramas del FORTAMUN	46
Anexo VII: Propuesta de Modificación a la Normatividad del FORTAMUN	
Siglas y Acrónimos	47
Índice de Figuras, Tablas y Gráficas	49
BIBLIOGRAFÍA	49



RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento contiene el Informe de Evaluación de Procesos del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales de la ciudad de México (FORTAMUN), que el Municipio de Delicias ejerció como parte de su Presupuesto de Egresos para el ejercicio fiscal 2022.

Este informe de evaluación de procesos, tiene como finalidad el dar cumplimiento a los ordenamientos normativos del Programa Anual de Evaluación (PAE) 2022 en el que se previó en los ordenamientos legales aplicables a la materia.

En la evaluación de procesos de los recursos del FORTAMUN, se encontró que no se cuenta con un documento normativo que la federación haya implementado para la operación de estos recursos, por lo que el análisis de la operatividad, de sus mecanismos y procesos sólo se fundamentaron en los criterios normativos establecidos en la Ley de Coordinación Fiscal y los procesos que para dichos fines siguen las áreas responsables de elaborar el presupuesto, lo que ha arrojado como resultado que los procesos registran ciertas limitaciones y no se cumple al cien por ciento con lo establecido por la legislación federal y estatal.

Sin embargo, la autoridad municipal, puede promover la elaboración de un Manual de Procedimientos y de Operación de los Recursos del FORTAMUN, para fortalecer y mejorar los procesos en las fases de planeación, presupuestación, seguimiento y evaluación.

INTRODUCCIÓN

La evaluación de procesos del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones de la ciudad de México, forma parte de las evaluaciones que se programaron para su realización en el Programa Anual de Evaluación 2022 de la Coordinación de Control de Evaluación y Seguimiento del Municipio de Delicias.

Las limitaciones presupuestales a las que se enfrenta los gobiernos locales para atender diversas necesidades de la población, permiten resaltar que los recursos del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales de la ciudad de México (FORTAMUN), constituyen un fondo federal de mucha importancia para el presupuesto municipal, ya que en 2022 representó el 18% del recurso presupuestal total.

Los fondos de las aportaciones federales, que están contenidos en la Ley de Coordinación Fiscal, en el Capítulo V de las Aportaciones Federales, aunque insuficientes, cumplen el objetivo de servir de sustento presupuestal para las haciendas públicas de estatales y municipales, y con ello, atender diversas necesidades de la actividad administrativa y operativa de la autoridad municipal y de la población que requiere la atención y satisfacción de servicios municipales.

La legislación federal como lo es la Ley de Coordinación Fiscal (Capítulo de Aportaciones Federales) y la Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (artículo 110), señalan que los entes públicos que ejerzan recursos del gasto federalizado, como son los recursos del Ramo 33 Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal (FORTMUN), deben de evaluarse y transparentarse, por lo que, con este trabajo, se da cumplimiento a dichos propósitos normativos.

Objetivo General.

Este Informe de Evaluación de Procesos, tiene como objetivo realizar un análisis sistemático que permita valorar si el Programa, como lo es el Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y demarcaciones territoriales de la ciudad de México (FORTAMUN) lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente, y determinar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y



objetivos, así como del cumplimiento normativo para establecer recomendaciones y algunas acciones de mejoras.

La evaluación da cumplimiento a los Términos de Referencia (TdR) establecidos para dicho fin, y en los cuales se definen los objetivos del presente estudio, tal como se señalan continuación:

Objetivos Específicos

1. Describir la gestión operativa del FORTAMUN mediante sus procesos, en las distintas instancias y áreas geográficas donde se lleva a cabo;
2. Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del FORTAMUN, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo;
3. Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del propósito del Programa FORTAMUN;
4. Analizar los hallazgos relevantes derivados de evaluaciones anteriores y si estos persisten o se han modificado;
5. Identificar las principales fortalezas y debilidades para generar recomendaciones orientadas a la instrumentación de mejoras en la ejecución de los procesos y la interrelación entre actores e instancias involucradas en su implementación;
6. Elaborar recomendaciones generales y específicas que el FORTAMUN pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

METODOLOGÍA

La metodología empleada en esta evaluación se apega a los Términos de Referencia (TdR) emitidos por el Municipio de Delicias, los cuáles a su vez, se encuentran alineados a los respectivos TdR de la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua y del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL).

La presente evaluación se realizó partiendo de un enfoque cualitativo y cuantitativo, que pretende la comprensión profunda de procesos sociales, sus dinámicas y estructuras en el que se considera el análisis documental, observación directa y entrevistas.

En una siguiente etapa se llevó a cabo la aplicación de un cuestionario encuesta que se aplicó de manera directa al funcionario responsable de operar los programas presupuestarios con recursos FORTAMUN.

A través del análisis de gabinete, se llevó a cabo la recolección de información que permitió hacer una primera valoración de la forma en que se ejecutan los procesos y subprocesos que integran todo el flujo de operación del FORTAMUN, así como su contexto institucional y organizacional, identificando así si su ejecución contribuye al logro de los objetivos del programa.

Análisis de Gabinete

El análisis de gabinete corresponda al acopio, organización, sistematización y valoración de información contenida en registros administrativos, evaluaciones externas, documentos oficiales, documentos normativos, sistemas de información, y documentos relacionados con el Programa.

En primera instancia, para la elaboración del diagnóstico inicial de los procesos que integran la operación o gestión del FORTAMUN, así como los que pudieran hacer falta, el equipo evaluador llevó a cabo la primera parte del análisis de gabinete con base en la revisión del marco normativo existente leyes como reglamentos, lineamientos, manuales de procedimientos, convenios, contratos.

De igual manera, se revisó información de diagnóstico del marco conceptual en que opera el FORTAMUN, la información estadística de los proyectos y acciones en los que se asignaron los recursos federales de este



fondo; el Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024 con sus Ejes de Desarrollo y la alineación de las Matrices y de sus Indicadores; y en general, el sistema de información en el que se opera la programación-presupuestación y ejercicio de los recursos del FORTAMUN; así como información presupuestal y financiera que generaron las propias dependencias en el uso o ejercicio de los recursos asignados.

Trabajo de Campo

En este apartado se describen los instrumentos, para recabar información y elaborar el Informe Anual de Evaluación de Procesos, la cual se realizó mediante una estrategia de trabajo de campo.

La estrategia de trabajo de campo, se basó en una estrecha coordinación con la Coordinación de Control de Seguimiento y Evaluación del Gobierno Municipal de Delicias y funcionarios de las dependencias involucradas beneficiarias de los recursos del FORTAMUN para el ejercicio fiscal 2022.

Para tal efecto, se llevó a cabo un programa de visitas, mismo que se realizó previa cita y acuerdo de la Dirección de Fianzas como Unidad Responsable de la evaluación.

Los instrumentos sujetos a consideración para la recolección de la información en campo, fueron examinados y validados por el equipo evaluador, presentando las siguientes características.

Reunión de trabajo para analizar los TDR en la elaboración del Informe de Evaluación de Procesos con funcionarios de la Dirección de Finanzas y Administración y la Coordinación de Control de Seguimiento y Evaluación, programándose visitas para entrevistas con funcionarios de las dependencias que participaron en la preparación del proceso normativo para la integración, aprobación y seguimiento de los proyectos, programas o acciones que conforman el presupuesto que se asignan con recursos del FORTAMUN para el ejercicio fiscal 2022.

Los instrumentos de información que se utilizaron, fueron:

- Entrevista directa con personajes relevantes y sobre diseño y aplicación de estrategias, con la que se obtuvo información personalizada y en algunos casos información de gabinete; y
- Aplicación de encuesta al funcionario responsable de operar el programa o programas presupuestarios financiados con recursos del FORTAMUN, a efecto de recabar e identificar información que facilitan o dificultan los procesos para la operación de los recursos de gasto federalizado como los del FORTAMUN.

Con las visitas de campo que se llevaron a cabo en las dependencias, se pudo observar la manera de cómo están estructuradas orgánicamente; asimismo, se identificaron ciertos procesos que muestran fortalezas y debilidades que se detallan en los apartados respectivos.

Para llevar a cabo la captación de datos, se consideraron los siguientes tipos de información:

- Información primaria: Información proporcionada por la autoridad (funcionarios responsables) de la Dependencia o entidad responsable del fondo.
- Información secundaria: Entrevistas in situ con los responsables y/o personal de las unidades de la dependencia o entidad responsable del fondo (Dirección de Finanzas y de Obras Públicas principalmente), con la finalidad de complementar la información primaria.

Es importante mencionar qué en este proceso de recopilación de información, la Dirección de Fianzas proporcionó la información correspondiente al presupuesto que integraron y que les fue aprobado para ejercer en 2022 sobre los recursos del FORTAMUN, mismo que destinaron para financiar diversas necesidades, que comprendieron desde la ejecución de obra física, pasando por el pago de nómina de personal de seguridad pública, entre otras importantes acciones.

De igual manera, como trabajo destacan las reuniones que se tuvo con personal de la Dirección de Finanzas, de Seguridad Pública, de Obras Públicas, de Aseo Urbano y del IMPLAN, siendo la Coordinación de Control de



Seguimiento y Evaluación la que brindo en todo momento, el apoyo necesario para llevar a buen fin el Informe de Evaluación de Procesos.

En forma conjunta con el análisis de gabinete, se llevó a cabo trabajo de campo con una estrategia de levantamiento de información mediante técnicas cualitativas como la observación directa, entrevistas estructuradas y semi-estructuradas, grupos focales y la aplicación de cuestionarios, entre otros instrumentos, sin descartar técnicas de análisis cuantitativo.

El trabajo de campo permitió comparar los procesos operativos en la realidad respecto a su marco normativo, detectar buenas prácticas y cuellos de botella, a fin de señalar áreas de oportunidad para mejorar su gestión y resultados.

Tema 1. Descripción del Programa

El Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y demarcaciones territoriales de la ciudad de México conocido como FAFM o FORTAMUN, es un fondo federal que forma parte de los ocho fondos federales del Ramo 33 y su documento normativo es la Ley de Coordinación Fiscal.

Este fondo tiene como objetivo brindar recursos a los municipios y a las demarcaciones territoriales de la ciudad de México para fortalecer sus haciendas públicas, modernizar su estructura administrativa y financiar sus requerimientos de gasto para apoyar el desarrollo de sus estrategias administrativas y la consecución de sus objetivos de gasto público.

El Capítulo V de la Ley de Coordinación Fiscal, en su artículo 36 se establece que los recursos del FORTAMUN, se determinarán anualmente en el Presupuesto de Egresos de la Federación con recursos federales. Los recursos del FORTAMUN, se destinarán a la satisfacción de los requerimientos de los municipios y demarcaciones territoriales del DF, dando prioridad al cumplimiento de sus obligaciones financieras, al pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua y a la atención de las necesidades directamente vinculadas con la seguridad pública de sus habitantes.

Los recursos del FORTAMUN, vienen a constituir una importante fuente de aportaciones federales con los que, los municipios resuelven en parte, el problema de falta de recursos públicos y con los que constituyen sus presupuestos de gasto y con los cuales pueden atender, entre otras necesidades, el gasto corriente de la seguridad pública, como lo es la policía municipal, así como su equipamiento.

Con el recurso del FORTAMUN, al ayuntamiento municipal le permite programar presupuestalmente diversas solicitudes, que a todas luces, resultan insuficientes para atender una vasta lista de necesidades de la población.

La elevada dependencia financiera respecto de los recursos transferidos por la Federación (aportaciones federales) constituye una limitación muy clara como problema para financiar el desarrollo institucional, de infraestructura y de servicios del municipio de Delicias, con todo y que este municipio viene a ubicarse como el cuarto lugar en importancia por el tamaño de su población y de las actividades económicas prevaletentes, los recursos federales del FORTAMUN son muy limitados.

Sin embargo, con las acciones que se ejecutan con los recursos de este fondo, se puede atender una parte importante de la población del municipio de Delicias, la que prácticamente se concentra en la cabecera municipal, ya que sólo algunas comunidades poco alejadas, pero prácticamente su población es conurbada.

Por la importancia de sus características, se presentan en la siguiente tabla las principales características del fondo FORAMUN.



TABLA 1. Descripción del Fondo-FORTAMUN.

Tema	Variable	Datos
	Nombre del Fondo.	Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones de la Ciudad de México 2022.
	Definición del Fondo.	Los recursos del Ramo 33 como lo es el FORTAMUN, son considerados etiquetados, en virtud de que están destinados al cumplimiento de objetivos específicos.
	Siglas en caso de aplicar.	FORTAMUN
	Año en que inició su operación.	Oficialmente, el FORTAMUN fue aprobado por la Cámara de Diputados y publicado el decreto en 1997 para entrar en vigor el 1 de enero de 1998, fecha cuando empezaron a beneficiarse los municipios con recursos de este fondo.
	Nombre de la Dependencia y/o Entidades responsables de la operación del Fondo.	Los recursos del FORTAMUN 2022, fueron programados presupuestalmente por la Dirección de Finanzas y Administración, la Coordinación de Control de Evaluación y Seguimiento, junto con dependencias beneficiarias del recurso federal.
Objetivos	Problemática o necesidad que pretende atender.	Destinar recursos para: Satisfacción de requerimientos, Cumplimiento de obligaciones financieras, Pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua, Descargas de aguas residuales, Modernización de los sistemas de recaudación locales, Mantenimiento de infraestructura y a necesidades directamente vinculadas con la seguridad pública.
	Objetivo general del Fondo (Propósito).	Financiar diversas necesidades de Municipios y demarcaciones territoriales de la ciudad de México.
	Principal Normatividad.	Ley de Coordinación Fiscal



	Eje del PND y PED con el que está alineado	En el ámbito nacional los recursos del FORTAMUN se alinean con metas nacionales como: Eje 2. Bienestar. Respecto al PED, el FORTAMUN se alinea con el Eje 1. Desarrollo Humano y Social, y con el Eje de Justicia y Seguridad.
	Objetivo y/o Estrategia del PMD con el que está alineado.	DIMENSIÓN PERSONAS BIEN COMÚN y DIMENSIÓN PAZ. Al encuentro de todos, desarrollo humano y bien común.
Población potencial	Definición.	Se refiere a la población o área que el programa pretende atender en un periodo dado de tiempo, pudiendo corresponder a la totalidad de la población potencial o a una parte de ella.
	Unidad de medida.	Habitantes
	Cuantificación.	150,506 personas aproximadamente
Población objetivo	Definición.	150,506 habitantes
	Unidad de medida.	Beneficiarios
	Cuantificación.	150,506 habitantes
Población atendida	Definición.	Se refiere a la población beneficiada con recursos del FORTAMUN.
	Unidad de medida.	Habitantes beneficiados con proyectos
	Cuantificación (población Municipio)	150,506 habitantes
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto autorizado (por fuente de financiamiento).	FORTAMUN: \$112'262,572
	Presupuesto modificado (por fuente de financiamiento).	FORTAMUN: \$112'448,366
	Presupuesto ejercido (por fuente de financiamiento).	FORTAMUN: \$112'448,366
Cobertura geográfica	Municipios en las que opera el Fondo.	En los 67 municipios del Estado de Chihuahua.
Focalización	Unidad territorial del Fondo.	Municipio de Delicias, para atender necesidades tanto de la cabecera municipal como sus comunidades.

Las bases sobre las condiciones en las que opera el FORTAMUN, están establecidas en el Artículo 36 de la Ley de Coordinación Fiscal y la característica es que, si bien son recursos que deben de cumplir un objetivo específico, disponen de cierta flexibilidad en su uso, qué de acuerdo al artículo referido de dicha ley, deben destinarse para:

- Satisfacción de requerimientos,
- Cumplimiento de obligaciones financieras,



- Pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua,
- Descargas de aguas residuales,
- Modernización de los sistemas de recaudación locales,
- Mantenimiento de infraestructura, y a la atención de las necesidades directamente vinculadas con la seguridad pública de sus habitantes.

Los recursos de este fondo se incluyen en el Presupuesto de Egresos de la Federación para ser transferidos a estados y municipios, sólo que de los ocho fondos con los que constituye el Ramo 33, sólo dos van a los municipios.

Asimismo, los recursos de este fondo FORTAMUN, están directamente vinculados con el cumplimiento de objetivos del Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024, tal como se muestra en los datos de la siguiente tabla.

Tabla 2. Datos generales del programa FORTAMUN

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	33
	Institución	Municipio de Delicias, Chih.
	Entidad	Estado de Chihuahua
	Unidad Responsable	Dirección de Finanzas y Administración
	Clave Presupuestal	105
	Nombre del Programa	FORTAMUN
	Año de Inicio	2022
	Responsable titular del programa	Dirección de Finanzas y Administración
	Teléfono de contacto	6394708600 ext. 71050
	Correo electrónico de contacto	finanzas@delicias.gob.mx
Objetivos	Objetivo general del programa	Apoyar necesidades sociales
	Principal Normatividad	Ley de Coordinación Fiscal
	Eje del PMD con el que está alineado	DIMENSIÓN PERSONAS BIEN COMUN Y DIMENSIÓN PAZ
	Objetivo del PMD con el que está alineado	No se indica en el PMD 2021-2024
	Tema del PMD con el que está alineado	DIMENSIÓN PAZ
	Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	4.1. Delicias Seguro
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	No se indica en el PMD 2021-2024
	Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Tabla de Indicadores del Anexo del Presupuesto de Egresos del municipio de Delicias, Ejercicio Fiscal 2022, Periódico Oficial Gobierno del Estado de Chihuahua

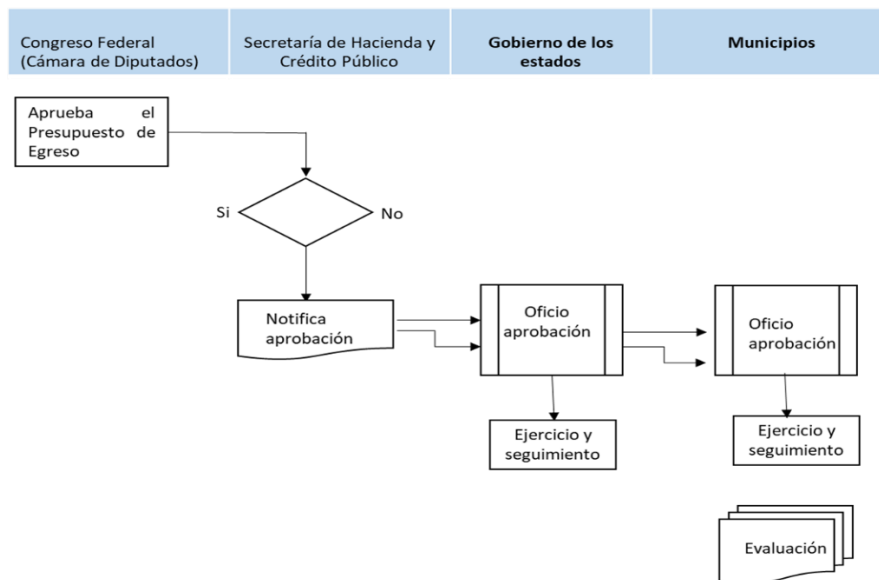


	Propósito del programa	Ampliar necesidades de gasto a seguridad pública y de servicios municipales
Población potencial	Definición	150,506 habitantes
	Unidad de medida	Metas físicas
	Cuantificación	Familias
Población objetivo	Definición	150, 506 habitantes
	Unidad de medida	Metas físicas
	Cuantificación	150,500 habitantes
Población atendida	Definición	150,506 habitantes
	Unidad de medida	Metas físicas
	Cuantificación	Familias
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto aprobado (MDP)	FORTAMUN: \$112'262,572
	Presupuesto modificado (MDP)	FORTAMUN: \$112'448,366
	Presupuesto ejercido (MDP)	FORTAMUN: \$112'448,366
Cobertura geográfica	Entidades Federativas en las que opera el programa	Estado de Chihuahua
Focalización	Unidad territorial del programa	Municipio de Delicias, Chih.

Cabe señalar que una vez que son aprobados los recursos por los legisladores en la Cámara de Diputados, y toda vez que se publica el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) en el Diario Oficial, es la Secretaría de Hacienda y Crédito Público la que informa de la aprobación y notifica lo que les corresponderá a los estados y municipios para el ejercicio fiscal de que se trate.

Con base a lo antes expuesto, el proceso global normativo para la preparación del presupuesto en los gobiernos locales, a la que se sujetan los recursos del FORTAMUN, se expresa en el siguiente Diagrama.

Diagrama 1. Proceso de la normatividad del FORTAMUN



El proceso que se muestra en el diagrama anterior sobre los recursos federales que recibirán los estados y municipios, como los recursos federales del FORTAMUN, lo siguen de cerca principalmente las autoridades de los municipios, debido a que con ello elaboran el presupuesto anual de gasto público.

De lo anterior se desprende que, debido a que no se cuenta con un documento más amplio que explique la manera de cómo deben de seleccionarse y asignarse los recursos del FORTAMUN, en los diagramas anteriores queda explicado a grandes rasgos el proceso que la autoridad municipal de Delicias siguen en cada ejercicio fiscal.

Tema 2. Descripción y Análisis de los Procesos del FORTAMUN

Para la distribución del FORTAMUN-ciudad de México entre los municipios, la LCF establece un criterio puramente distributivo, ya que sólo considera la proporción de habitantes en cada municipio y del total estatal. En su segunda etapa de distribución, es decir, de las entidades federativas y a los municipios, se presenta una ligera variación en la fórmula de distribución. Los 2,446 municipios del país reciben los recursos del fondo con base en la proporción de población que representa su municipio, respecto al número total de habitantes en su estado; mientras que las demarcaciones de la ciudad de México, reciben el 75% de los recursos a partir de la proporción de población, y el 25% restante respecto a la población flotante de cada demarcación, como si algunos municipios por su grado de desarrollo como Delicias, no tuvieran población flotante, que claro que también la tiene, principalmente por algunas actividades económicas preponderantes. En el ámbito municipal, y a falta de un documento normativo más amplio que detalle la distribución de los recursos, son las autoridades municipales del Ayuntamiento de Delicias, como lo es la Dirección de Finanzas y Administración, la que establece recomendaciones y ciertos lineamientos para preparar el presupuesto, a partir de tomar en consideración como guía el proceso para ir haciendo los preparativos del presupuesto de gasto público el Modelo general de procesos como se observa en la siguiente figura.

Figura 1. Modelo general de Procesos





En la figura anterior, se observan claramente que los procesos deben ser lo más completos posibles, sobre los cuales se deben de planificarse y presupuestarse los recursos del FORTAMUN, cuidando en todo momento, cubrir con todas las actividades a realizar, los insumos y recursos, el personal y la infraestructura requerida para presupuestar las acciones en que se ejercerán, se dará seguimiento y evaluarán los recursos federales de este fondo.

Al analizar las partes que integran este Modelo, las áreas administrativas del Ayuntamiento del Municipio de Delicias que participan en la elaboración del presupuesto, siempre buscarán considerar las fases el ciclo presupuestario, tales como:

1. Planeación Estratégica, Programación y Presupuestación

Se analizan y presupuestan las necesidades del municipio detectadas por las distintas dependencias u OPD, para el logro de objetivos del FORTAMUN.

2. Difusión del Programa

En el Anexo I se cuenta con el formato correspondiente para difundir y dar a conocer los bienes y/o servicios que entrega el Programa-FORTAMUN.

3. Solicitud de Bienes y/o Servicios

A falta de un documento que establezca lineamientos propios para la asignación de los recursos del FORTAMUN, las distintas áreas del Ayuntamiento captan las solicitudes de bienes y servicios.

4. Selección de beneficiarios

En los proyectos y/o acciones a financiar con recursos FORTAMUN se identifica la población beneficiada.

5. Producción de bienes y/o servicios

Los productos o bienes son los proyectos u obras de infraestructura; mientras que los servicios es el gasto destinado al servicio de aseo urbano o el pago de nómina de seguridad pública.

6. Distribución y/o Entrega de Bienes y/o Servicios

Se deberá identificar y describir los mecanismos o medios para la distribución y/o entrega de los Bienes y/o Servicios a la población o área de enfoque beneficiada, y el análisis del cumplimiento de la normatividad aplicable.

7. Seguimiento y Satisfacción Beneficiarios

Identificar las acciones o mecanismos utilizados para el seguimiento y satisfacción del beneficiario por el Programa FORTAMUN.

8. Seguimiento y monitoreo del desempeño

La Coordinación de Control de la Evaluación y Seguimiento, la Dirección de Finanzas y Administración y la de Obras Públicas principalmente, son las áreas que dan seguimiento a las obras y acciones financiadas con recursos FORTAMUN.

9. Evaluación de resultados



Sobre esta actividad, es la Coordinación de Control de la Evaluación y Seguimiento, la instancia responsable de dar seguimiento al PAE de cada ejercicio fiscal y de las evaluaciones respectivas.

De acuerdo con información de la Dirección de Finanzas y Administración, los recursos del FORTAMUN cumplieron la siguiente fórmula:

$$\% \text{ de gasto} = \frac{\text{Gasto del programa}}{\text{Presupuesto modificado}} \times 100$$

Con los valores de la fórmula anterior, se tiene:

$$= 100,2\% = \frac{\$112'262,572}{\$112'448,366} \times 100$$

Si bien el resultado es del 100 por ciento, al revisar el presupuesto aprobado y modificado contra el ejercido, se encuentra una diferencia por el rendimiento generado en depósito bancario.

En cuanto al parámetro de la siguiente fórmula.

$$\text{Costo de efectividad} = \frac{(\text{Presupuesto modificado}) + (\text{población objetivo})}{(\text{Gasto programado}) + (\text{población atendida})}$$

Dando valores a la fórmula, el resultado es el siguiente.

$$= 100,2\% = \frac{\$112'262,572}{\$112'448,366} \times 100$$

Se observa, que el resultado es igual al de la primera fórmula y eso se debe, como se señaló a los ajustes o mínimas diferencias en las cifras o a la hora del cierre fiscal por las razones expuestas.

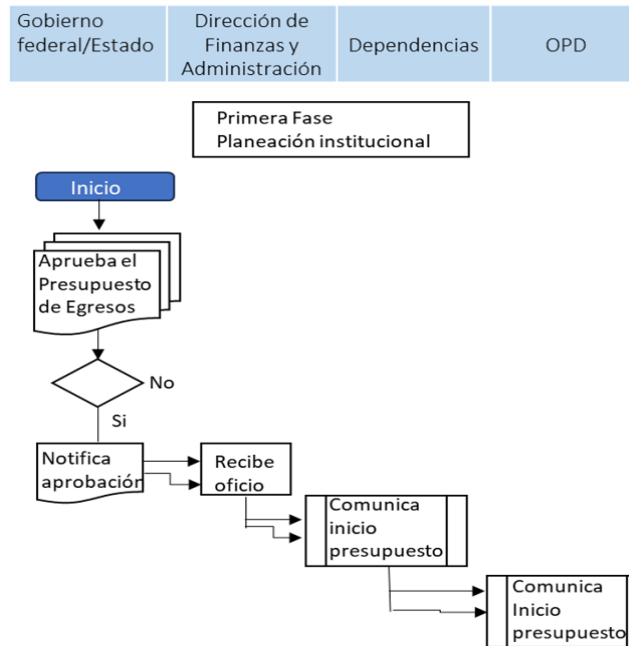
Sin embargo, la calificación o ponderación de los cuatro atributos en los procesos, se analizan en el apartado sobre el Tema 3. Valoración de atributos de los procesos.

10. Rendición de cuentas

En cuanto a la rendición de cuentas, el Ayuntamiento de Delicias presenta su Cuenta Pública ante el órgano de fiscalización como lo es la Auditoría Superior del Estado de Chihuahua y se sube a la página de Internet del Municipio.

En el caso de los procesos que se siguen en el Ayuntamiento del Municipio de Delicias, como se ha comentado, a falta de un documento normativo más amplio, es la Dirección de Finanzas y Administración, la que establece recomendaciones y define algunos criterios para elaborar el presupuesto de gasto, donde se insertan los recursos del FORTAMUN, y para lo cual, se toman como base los preceptos del **Modelo general de procesos (Figura 1)**, pero adaptándolos a los procesos que se muestran en el siguiente diagrama.

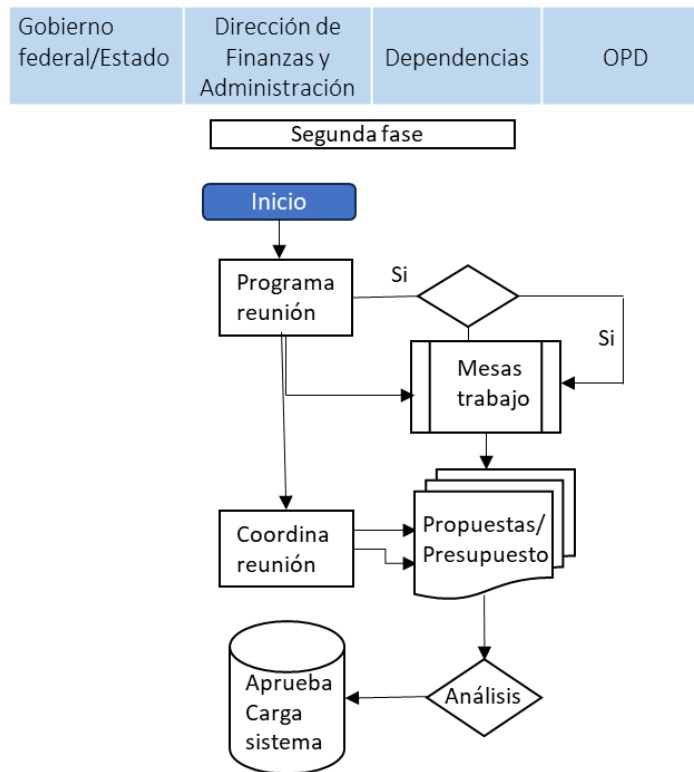
Diagrama 2. Proceso de la planeación, programación y presupuestación del FOTAMUN.



En la planeación del presupuesto de los recursos del FORTAMUN, es la Dirección de Finanzas y Administración la que coordina el inicio de la programación presupuestación y la aprobación del presupuesto, mediante convocatoria y análisis de propuestas en mesas de trabajo, tanto de dependencias como de organismos descentralizados que han identificado necesidades y que podrían proponer para ejecutarlas con recursos federales de dicho fondo.

La siguiente figura de la Segunda Fase del Diagrama de Procesos, se pueden identificar las acciones para su análisis de propuestas presupuestarias.

Continúa diagrama del proceso

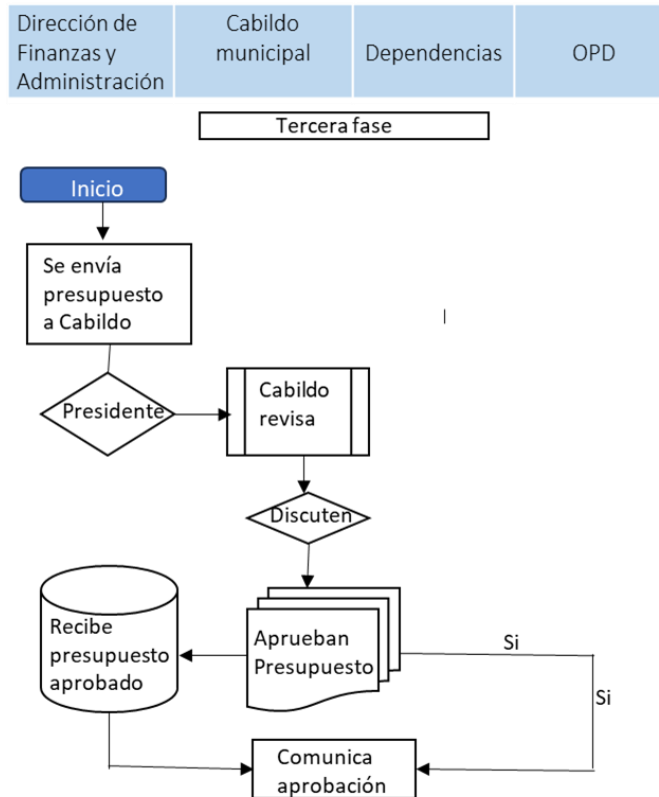


Una vez que se establece la debida coordinación con funcionarios responsables de la preparación del presupuesto, programados con recursos del FORTAMUN, tanto dependencias como organismos descentralizados participan en las mesas de trabajo, exponiendo y revisando sus necesidades presupuestales a la Dirección de Finanzas y Administración.

Se revisan que proyectos pueden incluirse y ejecutarse con cargo a recursos federales del FORTAMUN y se seleccionan o priorizan presupuestalmente considerando los beneficios que pueden generar.

Definidos los proyectos y acciones a ejecutar, la Dirección de Finanzas y Administración integra la parte de recursos del FORTAMUN al presupuesto total que se aprobará quedando el proceso final para el ejercicio fiscal correspondiente, tal como se muestra el siguiente diagrama.

Continúa diagrama del proceso



Todas las acciones propuestas, se revisan en cuanto a sus costos y beneficio que generarán a la población, que una vez integrados los respectivos expedientes, la Dirección de Finanzas y Administración los integra al resto del presupuesto y se envía al Cabildo municipal para su aprobación, tal como lo muestra la última fase en el diagrama anterior.

Por mandato normativo, y en apego al procedimiento municipal, la Dirección de Finanzas y Administración del Ayuntamiento del municipio de Delicias, mediante oficio, se envía a la Secretaría General de Gobierno para su publicación en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Chihuahua.

Cabe señalar que una importante de la información que complementan esos procesos, es la que contiene el Anexo V que es la Ficha de Identificación y Equivalencias de Evaluación de Procesos del FORTAMUN.

Tema 3. Valoración de atributos de los procesos

La valoración de los atributos de los procesos en el programa federal como lo es el FORTAMUN, se sustenta en el hecho de que no se cuenta con un documento normativo (como son sus propios lineamientos) que explique el procedimiento para la asignación de los recursos públicos.

Lo más que se tiene, y que sirve de base como documento normativo, es la Ley de Coordinación Fiscal que en su Capítulo V, se encuentran los ocho fondos del Ramo 33, mismos que sólo dos de ellos, como los el FORTAMUN y el FISM, se destinan a municipios.

Por tal razón en el apartado anterior se mostró cómo, a falta de un documento normativo, que explique el proceso más a detalle para la asignación de los recursos, es que en el proceso que se sigue, los funcionarios tratan de apearse, en la medida de lo posible, al Modelo general de Procesos de la Figura 1, con el que se



identifican las fases que integran los procesos en la planeación, programación, presupuestación, aprobación hasta su evaluación de los recursos del FORTAMUN para el ejercicio fiscal 2022.

Del mismo y para efecto de valorar los atributos de los procesos del FORTAMUN, se presentan a continuación su valoración con los cálculos y metodología realizados.

Atributos de los Procesos

En la valoración cuantitativa del FORTAMUN, se realizó la medición de los atributos de **eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia** de los procesos y subprocesos, que se sigue en la preparación del presupuesto público, tal como se muestran en este apartado.

A continuación, se definen los atributos en el marco de la evaluación de procesos:

- **Eficacia:** un proceso es eficaz en la medida en que cumple con sus metas;
- **Oportunidad:** un proceso es oportuno en la medida en que otorga sus productos (componentes o entregables) o resultados en un periodo de tiempo determinado o adecuado para el logro de sus objetivos;
- **Suficiencia:** un proceso es suficiente en la medida en que produce sus resultados de forma completa o adecuada para el logro de sus objetivos;
- **Pertinencia:** un proceso es pertinente si sus actividades y productos son adecuados para lograr tanto sus metas específicas como sus objetivos, es decir si contribuyen al mejoramiento de la gestión del programa FORTAMUN.

El criterio metodológico que se utilizó para calcular la medición de los atributos de los procesos y subprocesos del FORTAMUN, se tomó del Modelo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Con los siguientes rangos fue posible medir la valoración de los atributos de los procesos como son: **Eficaces, Oportunos, Suficientes y Pertinentes.**

Todos los procesos.	5
Entre 70% y 99.99% de los procesos.	4
Entre 40% y 69.99% de los procesos.	3
Entre 20% y 39.99% de los procesos.	2
Entre 1% y 19.99% de los procesos.	1
Ninguno de los procesos.	0

Esta valoración se pudo realizar con base a la encuesta-entrevista que se realizó con los datos Guía de Entrevistas a Profundidad o Semi-Estructurada, que forma parte del Anexo II de este documento.

Con la información capturada de la encuesta-Guía, se construyó una tabla a partir de los puntajes asignados en los cuatro atributos y se calculó la valoración de los procesos y la valoración cuantitativa global con el total de puntos posibles de obtener ($5 \times 4 = 20$ puntos) y los puntos obtenidos en la evaluación de los procesos y subprocesos, de modo que el porcentaje de puntos obtenidos del total de puntos posibles se obtuvo con la siguiente fórmula: $\{[(y'/20) \times 100] = \text{valoración cuantitativa de los atributos por proceso, tal como se muestra en la siguiente tabla.}$

Tabla 3. Valoración por atributo y global de los procesos del FORTAMUN.

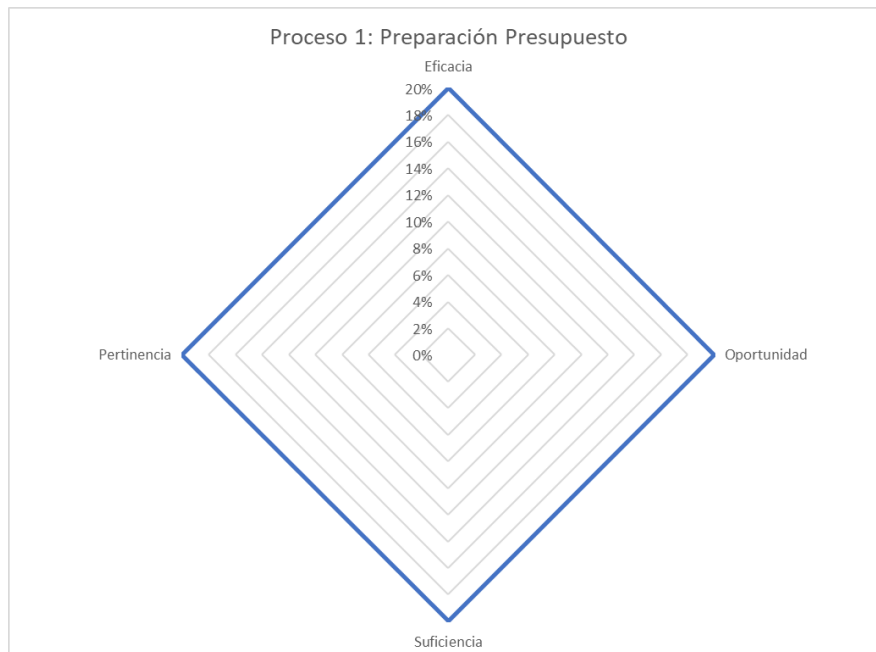
Modelo de Actividad o Fases del proceso	Proceso	Eficacia	Oportunidad	Suficiencia	Pertinencia	Total	Porcentaje por Proceso
		20%	20%	20%	20%	80%	
I. Planeación: proceso de gestión.	Proceso 1. Preparación del presupuesto	4	4	4	4	16	80%
		20%	20%	20%	20%	80%	
2. Programación-presupuestación (Comunicación interna y externa del Pp)	Proceso 2. Aprobación del presupuesto	4	4	4	4	16	80%
		25%	25%	25%	25%	100%	
3. Ejercicio y Control (destinatarios)	Proceso 3. Ejercicio y seguimiento	5	5	5	5	20	100%
		25%	25%	25%	25%	100%	
4. Seguimiento a resultados y evaluación	Proceso 4. Ejecución	5	5	5	5	20	100%
		25%	25%	20%	20%	90%	
	Proceso 5. Evaluación	5	5	4	4	18	90%
		25%	25%	25%	20%	95%	
	Proceso 6. Transparencia y Rendición de Cuentas	5	5	5	4	19	95%
PROMEDIO		5	5	4	4	18	91%
		25%	25%	20%	20%		

Del análisis estadístico realizado, se consideraron la valoración de los atributos de los procesos como son: **Eficaces, Oportunos, Suficientes y Pertinentes.**

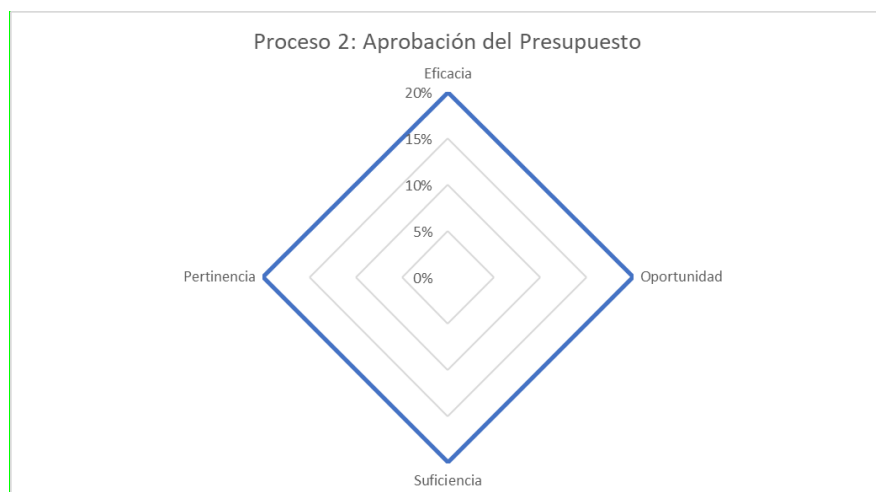
En **Proceso 1.** Preparación del presupuesto cada dependencia u Organismos Públicos Descentralizados, participa con sus respectivas propuestas de presupuesto para su análisis.

En esta fase previamente hay una planeación institucional que se desarrolla a lo largo del inicio y terminación del ejercicio fiscal, la cual tiene que ver con la identificación de necesidades presupuestales.

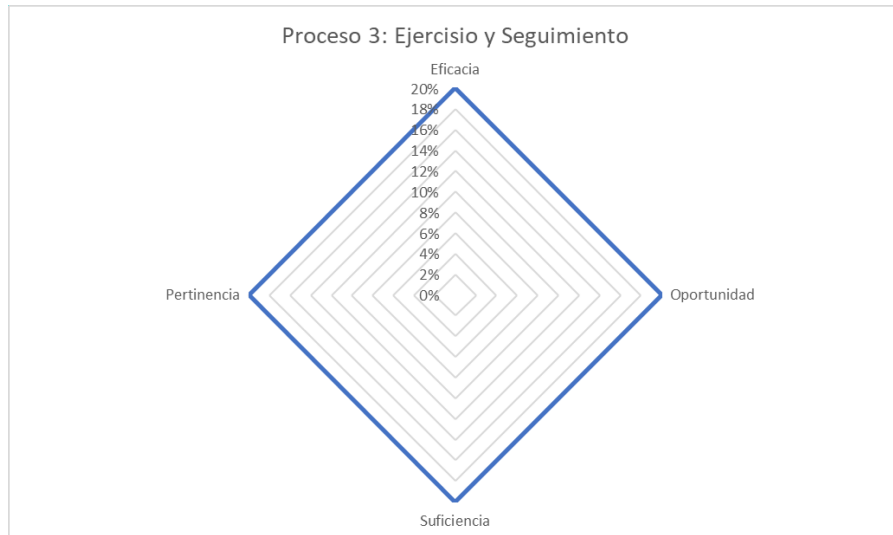
En este primer proceso (**Proceso 1. Preparación del presupuesto**), la valoración de los atributos, arrojó como resultado un alcance cercano al en los 4 atributos o del 80% en promedio, precisamente porque a las áreas administrativas les falta incorporar el manejo metodológico de los POA'S y de la MIR, con sus respectivos indicadores para cada proyecto o acción aprobado y ejecutado con recursos del FORTAMUN, tal como se observa en el diagrama que se muestra a continuación.



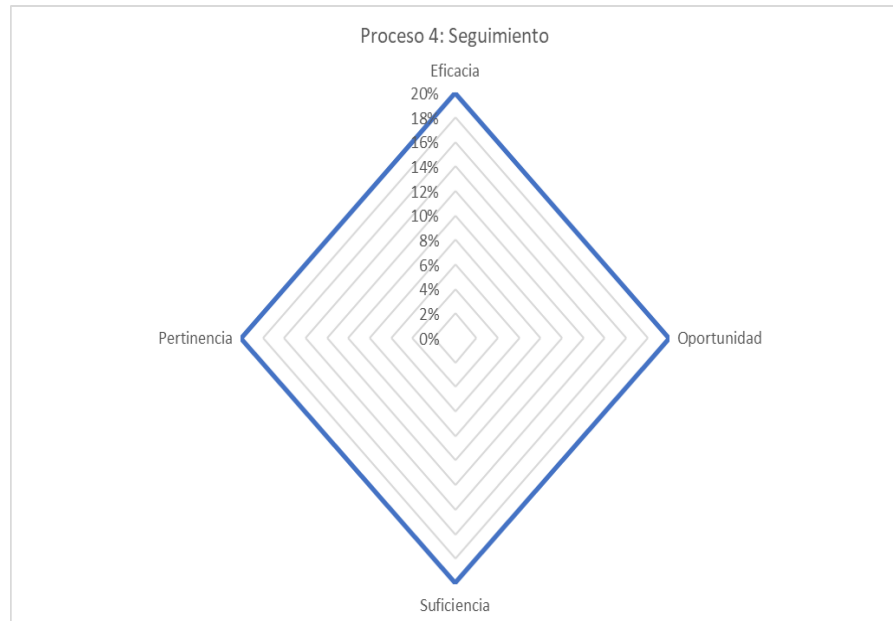
En el siguiente **Proceso 2. Presupuestación-Aprobación**, considera que las propuestas analizadas y priorizadas son aprobadas por la instancia correspondiente. En este proceso los atributos promedian el 80%.



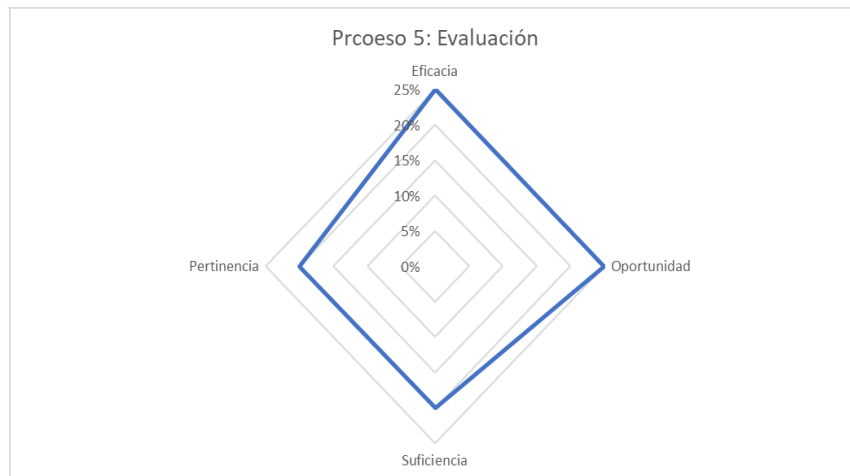
En el **Proceso 3. Ejercicio y seguimiento**, una vez que las propuestas son aprobadas, se pasa a ejercer el presupuesto e inicia con ello la ejecución de las obras o a realizar los gastos correspondientes. En este proceso, el puntaje es del 100% como se muestra en la siguiente figura.



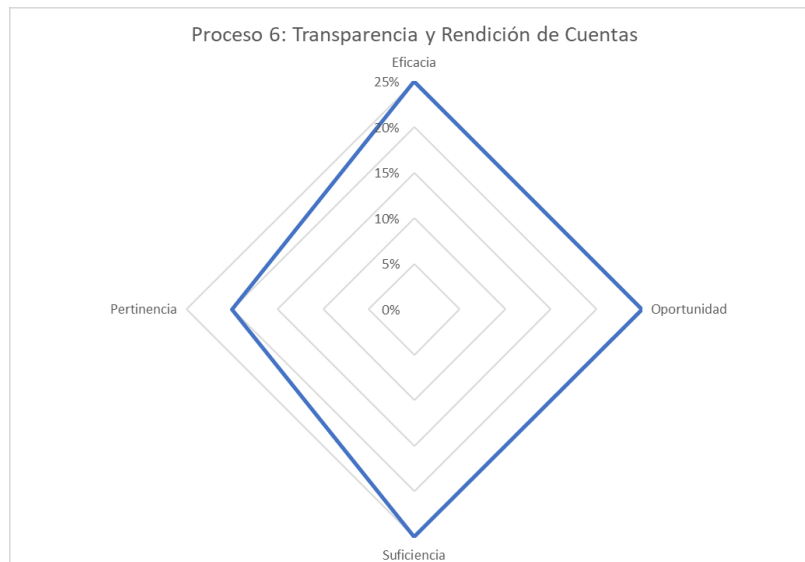
Por lo que respecta al **Proceso 4. Ejecución**, el comportamiento de los atributos alcanza el 100%, ya que los recursos, precisamente se ejercieron y ejecutaron en las obras y acciones programadas y aprobadas.



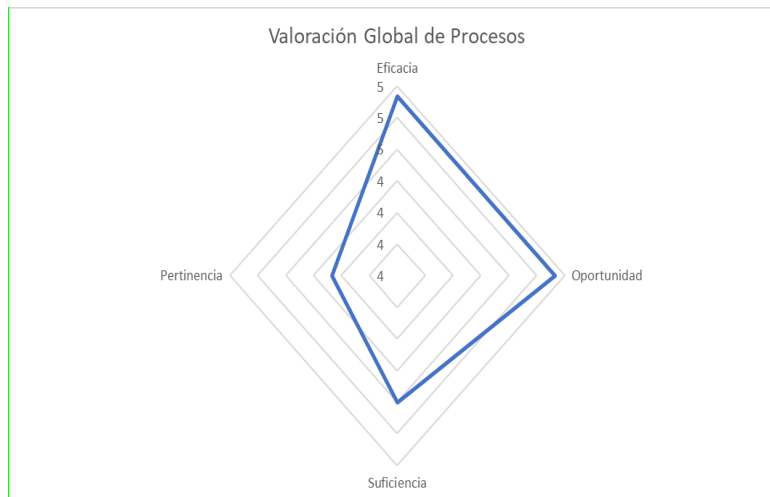
El **Proceso 5. Evaluación**, los atributos muestran una mayor ponderación de hasta el 90%.



El **Proceso 6. Transparencia y Rendición de Cuentas**, al igual que el proceso anterior, los cuatro atributos promedian el 95%.



En la parte final de la **valoración global** de los atributos, el alcance de la ponderación es del 95%, tal como se muestra en el siguiente diagrama las evaluaciones correspondientes.



Tema 4. Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora

En cuanto a los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM), éstos se definen como los hallazgos, y recomendaciones identificadas en este Informe de Evaluación de Procesos, que pueden ser atendidas para la mejorar la gestión y operación del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales de la ciudad de México.

Los recursos del FORTAMUN, se han evaluado a la culminación de cada ejercicio fiscal y conforme al Programa Anual de Evaluación del municipio en década año, conforme la normatividad lo establece.

Asimismo, de acuerdo a la autoridad municipal, principalmente la Coordinación de Control de Evaluación y Seguimiento, se encargan de revisar lo que se propone como aspectos que hay que mejorar y se les va dando seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora que son detectados y propuestos en los informes de evaluación que se han realizado anteriormente, y seguro, a lo que en este Informe se realizarán.

De la revisión y análisis que se efectuó, se puede decir que se identificaron algunas omisiones que son posibles de mejorar, como por ejemplo:

- Identificar plenamente los proyectos o acciones propuestos para su revisión y análisis.
- Inducir acciones de revisión, a efecto de que se defina adecuadamente y con mayor claridad, la población beneficiaria de cada proyecto o acción ejecutada.
- Dimensionar adecuadamente los proyectos en cuanto a su tamaño, a sus metas, a su población a beneficiar y a su costo de inversión.
- Validar la información de expedientes, antes de la fase de aprobación del presupuesto, por las instancias o Dependencias correspondientes.
- Procurar que Dependencias y OPD elaboren su presupuesto con Matrices de Indicadores para Resultados (MIR) y Programas Operativos Anuales (POA'S); el primer caso, como lo establece la Ley de Coordinación Fiscal, la Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y la legislación local en esta materia, y en el segundo caso, atender lo que establece la Ley de Planeación de Estado de Chihuahua.
- Realizar un adecuado control y seguimiento a las metas programadas, los alcances de bienes y servicios y de sus indicadores.
- Actualizar la MIR, POA'S e Indicadores de Dependencias con base a la ejecución y seguimiento de os recursos FORTAMUN 2022.



- Establecer la pertinencia de alinear los objetivos de los programas y acciones ejecutadas con recursos del FORTAMUN 2022, con los objetivos y metas del Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024.

Como complemento de este análisis, se muestra la siguiente tabla, que contiene preguntas y respuestas, detectadas en las entrevistas a funcionarios responsables del presupuesto del FORTAMUN en Dependencias beneficiarios de dichos recursos.

Asimismo, se incluyen en la siguiente tabla los Aspectos Susceptibles de Mejorar para observación de las áreas e instancias respectivas.

Tabla 4. Aspectos Susceptibles de Mejora derivados del Informe de Evaluación de Procesos FORTAMUN

No.	Fase del proceso	Aspecto Susceptible de Mejora (ASM)	Recomendación
1	Planeación Institucional: Programación Presupuestaria	Integrar a los expedientes de cada proyecto las MIR's Y POA's a efecto de identificar población beneficiada, cuantificación de metas, objetivos y resultados para cumplir con las disposiciones normativas.	Documentar y oficializar los procesos al interior de las Dependencias a efecto de tener un adecuado control y seguimiento de los proyectos.
2	Aprobación del presupuesto	Presentar los expedientes debidamente integrados para su aprobación por las Dependencias involucradas.	Cumplir con el proceso normativo establecido al interior de las Dependencias para la integración de los expedientes.
3	Seguimiento y ejercicio	Sistematizar la información de captura, control, gestión y operación de los recursos del FORTAMUN para la homologación de procesos en las Dependencias.	Coordinar con las dependencias involucradas.
4	Seguimiento y ejercicio	Identificar las metas, programas y alcances de bienes y servicios mediante indicadores adecuados para conocer el impacto en la población.	Generar por parte de los ejecutores del Fondo la información suficiente para realizar los procesos de evaluación.
5	Evaluación	Fortalecer un sistema de captura de información como POA'S y MIR para el seguimiento y evaluación de los proyectos aprobados y en ejecución	Elaborar reportes conforme a los procedimientos normativos y agregar información sobre el impacto o beneficios en la población.

PRINCIPALES PROBLEMAS DETECTADOS EN LA NORMATIVIDAD

Basados en las acciones de trabajo de campo, así como en el análisis de gabinete, se identificaron los siguientes problemas en la normatividad:

- Los procesos del fondo están documentados de manera general. No existe en la normatividad procedimientos focalizados a FORTAMUN, por lo que los operadores no tienen certeza sobre las actividades, tiempos, insumos, productos y responsables, lo que conlleva el riesgo de derivar en observaciones y posibles sanciones por parte de los órganos fiscalizadores.
- No existe en la normatividad criterios específicos para que el Municipio determine el destino de los recursos del fondo, excepto lo que se establece en la Ley de Coordinación Fiscal en el Capítulo V de las Aportaciones Federales, y en particular, lo que se señala en el Artículo 36 de dicha ley.



- La normatividad vigente (LCF) no establece criterios que establezca, de manera específica las características que deben tener los elementos de policía para que sus sueldos sean subsanados con recursos del fondo FORTAMUN o de que requisitos o criterios considerar para la adquisición de equipamiento a los elementos de seguridad pública municipal, y de otros servicios.

Propuesta de modificación a la normatividad del FORTMUN.

Con base a lo antes expuesto, y para efecto de contar con un documento propio del Ayuntamiento de Delicias, se propone que elaboren un Manual de Procedimientos para la Operación y Administración del FORTAMUN, que permitan facilitar los procesos de asignación, seguimiento, medición y evaluación de los proyectos y acciones financiadas con dichos recursos, así como el poder medir con prontitud y eficacia, la población beneficiada y la transparencia del gasto público del recurso federal (se encuentra en el **Anexo VII Propuesta de Modificación al FORTAMUN**).

IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES CUELLOS DE BOTELLA.

Los cuellos de botella son aquellas prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan procesos o actividades de las que depende el Programa presupuestario para alcanzar sus objetivos.

La operación del FORTAMUN, como un fondo que dispone de recursos federales enfrenta algunos cuellos de botella, dentro de los que se pueden referir, los siguientes:

Dentro de los **factores externos**, se tiene:

- • Que el FORTAMUN no cuenta con Lineamientos propios que establezca las bases normativas y los criterios para una adecuada asignación de los recursos.
- Existe como limitante que los criterios del reparto en el ámbito federal del recurso como Aportaciones federales, esté condicionado al crecimiento demográfico, tanto en el ámbito estatal como municipal.
- La merma de recursos va dificultando, cada vez más, la suficiencia de recursos para fortalecer el presupuesto público.

Respecto a factores internos, se identifican los siguientes:

- La falta de una visión hacia resultados y de conocimiento sobre la normativa de elaborar el presupuesto Basado en Resultados con su MIR y POAS, hacen que una parte importante de los mecanismos y acciones implementadas en su ejecución no cumplan.
- Se observa que no se cuenta con información sobre indicadores para cada proyecto, aunque si los hay de manera general para los Ejes de Desarrollo del PMD 2021-2024y de programas específicos.
- Las Dependencias u OPD que presentan y se les aprueban proyectos con recursos FORTAMUN no elaboran la MIR ni los POA'S, por lo que puede ser complicado dar seguimiento a los resultados de impactos y beneficios entre la población.
- Un instrumento normativo que no se tiene, es un Manual de Procedimientos para la operación, en todas sus fases, del FORTAMUN, con ello, se tendrían procesos homologados para la preparación y elaboración del Presupuesto de Egresos de los municipios que ejercen recursos del FORTAMUN.

Dentro de las **buenas prácticas** detectadas, que se identificaron durante el desarrollo de la presente evaluación, se puede señalar lo siguiente:

- El seguimiento y registro financiero de los recursos federales ejercidos, se lleva con una rigurosidad los reportes que solicita la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua.



- Se tienen un adecuado control en los reportes oportunos en la información financiera trimestral.
- De igual manera se constató el control que se tiene de la información y la manera de cómo oportunamente se reporta.
- Otra buena práctica a resaltar es que la Dirección de Finanzas y Administración busca llevar los procesos operativos del FORTAMUN sustentados en la normatividad, a efecto de no presentar omisiones en las revisiones de Auditoría.

PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS CON ENFOQUE SOCIAL

De acuerdo a la normatividad que regula el FORTAMUN, como lo es la Ley de Coordinación Fiscal, con los recursos de este fondo se puede financiar una gran cantidad de obras, proyectos o acciones de infraestructura, de servicios de gastos administrativos como sueldos, salarios y equipamiento de seguridad pública entre otros.

Conforme a la información proporcionada por las autoridades del Ayuntamiento de Delicias, y a la estructura de este Ayuntamiento, las dependencias que se beneficiaron con recursos FORTAMUN, en el ejercicio fiscal 2022, son las siguientes.

Así mismo, y con base a los lineamientos de la Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado de Chihuahua, en su artículo 6 de acuerdo con la Tabla 11 anterior, el FORTAMUN cumple totalmente con el derecho social establecido en la ley, en virtud de que los bienes y servicios son otorgados a la población, tal como lo establece el Artículo 6 de dicha ley, el que señala los siguientes derechos sociales:

- I. A la salud y deporte;
- II. A la seguridad social;
- III. Al trabajo;
- IV. A la alimentación y nutrición;
- V. A la Educación;
- VI. A una vida libre de violencia de género;
- VII. A la vivienda;
- VIII. Al medio ambiente sano;
- IX. A la no discriminación en los términos de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la particular del Estado, la presente ley y demás disposiciones aplicables;
- X. A la infraestructura social básica; y
- XI. A la participación en los procesos de desarrollo social y humano.

Con base a los preceptos legales de dicha ley, se puede decir que se da cumplimiento a las preguntas que se plantean en la siguiente tabla.

Tabla 6. Preguntas y respuestas que se identifican con enfoque social.

1. ¿El Fondo contribuye a algún derecho social establecido el artículo 6 de la Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado de Chihuahua?	El FORTAMUN cumple con lo dispuesto en el Artículo 6 de la Ley de Desarrollo Social del Estado de Chihuahua (LDSECH)
2. ¿Los bienes y/o servicios que el Fondo otorga, se entregan a una población en condición de vulnerabilidad y/o pobreza?	Si se entregan



3. ¿Los objetivos del Fondo y sus indicadores aportan información relevante y de calidad para identificar brechas de desigualdad social?	Sólo parcialmente
4. ¿Cuáles han sido los resultados de mayor relevancia que el Fondo ha dado para realizar un cambio en la población a la que atienden?	La dotación de servicios a la infraestructura social básica y a la seguridad pública.

En realidad, los recursos federales del FORTAMUN vienen a significar una ayuda de mucha importancia a las necesidades que el Ayuntamiento enfrenta en cada ejercicio fiscal.

AVANCES DEL PROGRAMA EN EL EJERCICIO FISCAL ACTUAL

De acuerdo al proceso que siguen las dependencias y organismos descentralizados del Ayuntamiento municipal de Delicias, los recursos federales del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México, son asignados con base a las necesidades que plantean y exponen en mesas de trabajos los funcionarios de dichos entes públicos.

De acuerdo con información estadística de la Dirección de Finanzas y Administración, para el ejercicio fiscal de 2022, en el FORTAMUN se aprobó en el Presupuesto de Egresos del Municipio de Delicias para el ejercicio fiscal de 2022, un monto de \$ 112'262,572.00 pesos para distintos proyectos y acciones de gasto de nómina y equipamiento de seguridad pública.

Las principales obras y acciones financiadas con recursos del FORTAMUN, son las que se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 7. Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de Municipios y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México (FORTAMUN). 2022

Número	Proyecto	Dependencia o ente público	Autorizado	Modificado	Ejercido	Porcentaje
1	102	Secretaría Ejecutiva de Gabinete	90,000	90,000	90,000	0
2	301	Dirección de Finanzas y Administración	15,386,984	15,311,803	15,311,803	13.60
		Finanzas-Computo			149,529	
3	401	Dirección de Obras Publicas	41,273	9,227	9,227	0.00
4	502	Aseo Urbano	25,800,000	26,679,135	26,679,135	23.80
5	505	Rastro Municipal	3,800,000	3,717,839	3,717,839	3.00
6	601	Dirección de Seguridad Pública	8,721,070	9,064,943	9,064,943	8.00
7	602	Bomberos	3,849,275	3,431,416	3,431,416	3.10
8	603	Protección Civil	964,935	1,729,767	1,729,767	1.20
9	604	Departamento de Policía	50,557,504	49,349,778	49,349,778	44.00
10	605	Departamento de Viabilidad	2,997,282	2,775,375	2,775,375	2.50
11	801	Sindicatura Municipal	16,239	15,299	15,299	0.00
12	901	Sistema de Justicia Cívica	92,300	92,300	92,300	0.00
13	1101	Coordinación Centro Médico	35,710	31,651	31,651	0.80
		TOTAL	112,262,572	112,298,533	112,448,062	100.00

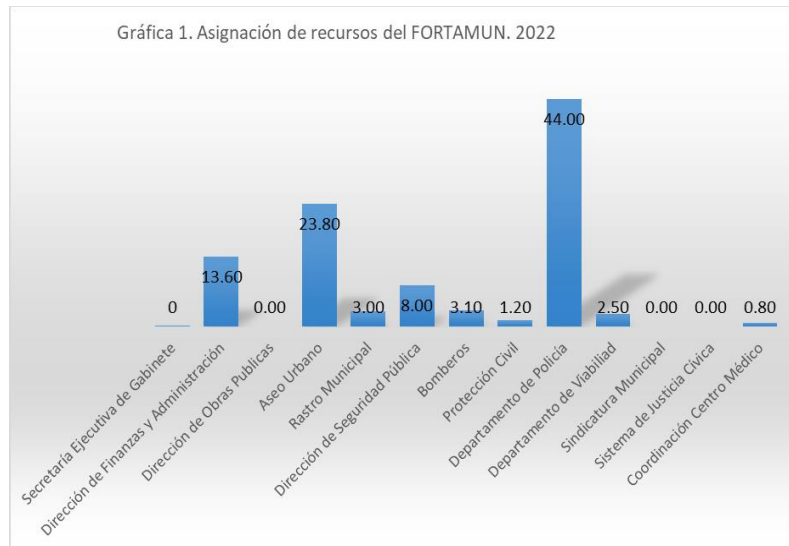
Una parte importante de la estructura orgánica del H. Ayuntamiento del municipio de Delicias, como se observa en la tabla anterior, se vio beneficiada con los del FORTAMUN para el ejercicio fiscal de 2022.

De esa asignación de recursos, el rubro de Policía y Seguridad Pública absorbieron el 52% del presupuesto total ejercido, mientras que el segundo rubro en importancia fue Aseo Urbano quién absorbió el 24% del recurso total ejercido.



Se observa que la autoridad municipal, utiliza gran parte del recurso federal para financiar los gastos para la seguridad pública municipal, que de no contar con dichos recursos, se tendría que utilizar los recursos propios del municipio que obtiene por el cobro de sus potestades contributivas.

En la gráfica que a continuación se muestra, se observa como quedaron distribuidos los recursos federales del FORTAMUN para el ejercicio fiscal 2022.



Como ya señalábamos en el anterior párrafo, la distribución de recursos del FORTAMUN, van a dar, en una mayor proporción para el Departamento de Policía y para el Departamento de Aseo Urbano, que son los entes públicos que la policía municipal y todo su gasto que requieren, tanto en lo concerniente al gasto corriente, como al gasto operativo.

En el caso de Aseo Urbano, se atiende las necesidades de la recolección y traslado de basura al relleno sanitario y, en general, del servicio de limpieza.

Igualmente es importante mencionar que los proyectos y acciones financiadas con el FORTAMUN, están estrechamente vinculados con los programas sectorizados y estrategias del Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024.

En la tabla siguiente se muestra como quedan distribuidos, en un amplio margen de distribución los recursos federales del FORTAMUN, observándose que es muy amplio el margen de maniobra para financiar diversas necesidades de gasto publico municipal.



Tabla 8. FORTAMUN asignado por programa sectorial del PMD 2021-2024

ACCIÓN O PROGRAMA	IMPORTE EN PESOS
Atención ciudadana (Gobierno Cerca)	\$90,000
Servicio de redes internet y comunicación	
Finanzas sanas	\$15,311,803
ADEFAS proveedores bienes y servicios	
Finanzas sanas	\$149,529
Tecnologías de la información	
Infraestructura digna	\$9,627
Mantenimiento de otras obras	
Adquisición de mobiliario y equipo	
Servicios públicos para todos	\$26,679,135
Servicio público de limpieza	
Servicio de relleno sanitario	
Servicios públicos para todos	\$3,717,839
Recolección de desechos	
Material para rastro	
Delicias seguro	\$9,064,943
Gasto corriente/ seguridad pública	
Delicias seguro	\$3,431,416
Bomberos	
Por un Delicias Seguro y Resiliente	\$1,729,767
Protección civil	
Delicias seguro	\$49,349,778
Policía	
Delicias Seguro	\$2,775,375
Vialidad	
Gestión pública ordenada	\$15,299
Por una cultura de paz	\$92,300
Al encuentro de todos desarrollo humano.	\$31,651
Coordinación centro médico	
TOTAL	\$112,448,062

Los recursos del FORTAMUN, si bien permiten atender una parte importante de las necesidades de gasto público, cubren necesidades específicas que representan de mucha ayuda presupuestal al Ayuntamiento del municipio de Delicias, como se muestra a continuación.



Tabla 9. Destino de recursos FORTAMUN, 2022.

DESTINO DE LOS RECURSOS	IMPORTE EN PESOS
Adefas proveedores bienes y servicios	\$15,311,803.26
Servicio relleno sanitario	\$5,204,017.49
Servicio público de limpieza	\$21,475,117.36
Recolección de desechos	\$1,818,358.00
Sueldo base personal de confianza	\$49,241,696.19
Sueldo base personal sindicato	\$1,119,658.98
Prima vacacional personal de confianza	\$751,427.71
Prima vacacional personal de sindicato	\$29,809.35
Gratificación anual personal de confianza	\$6,521,096.09
Compensación personal confianza	\$1,069,591.55
Gratificación comisarios de policía	\$634,471.92
Horas extras personal de sindicato	\$5,657.52
Despensa seguridad publica	\$1,042,757.55
Indemnizaciones confianza	\$20,710.00
Aportaciones sistema de retiro de confianza	\$156,570.18
Infonavit	\$793,285.14
Formación Inicial y becas para aspirantes	\$761,404.00
Uniformes del personal de confianza	2,954,710.82
Accesorios	\$61,055.90
Exámenes control de confianza	\$5,400.00
Señalamiento vial	\$891,592.74
Impresión de formas	\$131,237.60
Vigilancia de eventos	\$70,800.00
Adquisición de equipo de cómputo	\$210,761.31
Adquisición de mobiliario y equipo	\$25,614.73
Adquisición equipo de comunicaciones	\$5,011.20
Aire acondicionado	\$11,067.22
Circuito cerrado	\$12,273.55
Materiales para rastro	\$1,899,480.89
Instrumento médico	\$31,650.73
Mantenimiento de obras	\$1,627.13
Servicio de redes internet y comunicación	\$90,000.00
Operativo alcoholímetro	\$88,650.00
TOTAL	\$112,448,366.11

Uno de los aspectos importante del FORTAMUN, es que el financiamiento de proyectos y programas, se alinean estratégicamente con los ejes de desarrollo que se han definido, tanto en el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, como con el Plan Estatal de Desarrollo (PND 2022-2027) y el Plan Municipal de Desarrollo (PMD 2021-2024), tal como se puede apreciar en la siguiente lámina.



Tabla 9. Alineación del Plan Municipal de Desarrollo con el Plan Nacional y Estatal

Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024		Plan Estatal de Desarrollo (PND 2022-2027)	Plan Municipal de Desarrollo (PMD 2021-2024)
Ejes generales	Eje 1. Justicia y Estado de Derecho	Eje de Desarrollo Humano y Social	Dimensión Personas
	Eje 2. Bienestar	Eje Infraestructura, desarrollo urbano y medio ambiente	Dimensión Planeta
	Eje 3. Desarrollo Económico	Eje Economía, innovación, desarrollo sustentable y equilibrio regional	Dimensión Prosperidad
Ejes transversales	Eje 1. Justicia y Estado de Derecho	Eje Justicia y seguridad	Dimensión Paz
	Eje 2. Bienestar	Eje Gobierno responsable	Dimensión Gobernanza
	Eje 3. Desarrollo Económico	Sin información	Ejes transversales
			Igualdad sustantiva
Transparencia			
		Desarrollo sustentable	

La planeación del desarrollo municipal, se puede expresar como los alcances que pretender tener las estrategias, sus objetivos y metas para lograr un desarrollo equilibrado en todos los sectores sociales, económicos y del desarrollo urbano y rural del municipio de Delicias.

Así se expresa en los cinco tipos de dimensión que, para tal efecto, se definieron en el Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024, resaltando que en cada dimensión se definieron programas con sus estrategias y que sean las dependencias y organismos públicos descentralizados los responsables de alcanzar las metas y objetivos, así como dar cumplimiento a los indicadores de medición, las metas y su programación. Ello para cumplimiento y seguimiento según corresponda a través del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), tal como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 10. Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024**

Número de Dimensión	Nombre de la Dimensión	Programa	Nombre del Programa
1	DIMENSIÓN PERSONAS Y BIEN COMÚN	1.1.	Al encuentro de todas, desarrollo humano y bien común.
		1.2.	Fomento a la cultura física y el deporte organizado.
		1.3.	Igualdad Sustantiva.
2	DIMENSIÓN PLANETA	2.1.	Planeación con visión de futuro, participativa y sostenible
		2.2.	Ordenamiento territorial, Medio Ambiente y Cambio Climático.
		2.3.	Infraestructura digna.
		2.4.	Servicios públicos de calidad.
3	DIMENSIÓN PROSPERIDAD	3.1.	Desarrollo Económico.
		3.2.	Comercio Competitivo.
4	DIMENSIÓN PAZ	4.1.	Delicias seguro.
		4.2.	Delicias seguro y resiliente
		4.3.	Regulación de espacios para estacionamiento.
5	DIMENSIÓN GOBERNANZA	5.1.	Gobierno abierto y participativo.
		5.2.	Gobierno cercano
		5.3.	Finanzas sanas

Cabe señalar que para cada Dimensión, se elaboró su Matriz con sus respectivos Indicadores, mismos que pueden ser motivo de seguimiento y evaluación al final de la administración municipal.

CALIDAD Y EFICIENCIA DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE PARA LA EVALUACIÓN

En la medida en que las dependencias y organismo públicos descentralizados, como parte de la estructura orgánica del Ayuntamiento interactúen, de manera organizada, en la generación de información tanto en el seguimiento y control de los proyectos o acciones que se ejecuten con recursos del FORTAMUN, y se tenga acceso a esa información, en esa medida será posible contar con el insumo adecuado para llevar a cabo las evaluaciones correspondientes.

En términos generales, la autoridad municipal representada principalmente por la Dirección de Finanzas y Administración, la Coordinación de Control de Evaluación y Seguimiento, así como otras dependencias como la Dirección de Obras Públicas, la Dirección de Aseo Urbano y la Dirección de Seguridad Pública, facilitaron información muy valiosa para poder elaborar el presente Informe de Evaluación de Procesos.

Se conto con información estadística de la Dirección de Finanzas y Administración relativa. Sin embargo, derivado del trabajo de gabinete y de campo que se realizó, se observa que falta que las dependencias y



organismos descentralizados que presupuesten y ejerzan recursos del FORTAMUN, se procure incorporar las MIR en cada proyecto o en el conjunto de proyectos para conformar un programa presupuestario.

HALLAZGOS POR TEMA METODOLÓGICO

Los hallazgos constituyen una valoración global de la operación del FORTAMUN, de acuerdo con los alcances definidos para la evaluación en los Términos de Referencia (TDR).

De acuerdo con este concepto se puede decir que uno de los principales hallazgos es que el FORTAMUN no cuenta con un documento que permita identificar los procesos o que con mayor detalle sus recursos para fines de asignación a las obras, proyectos o acciones a financiar, como podrían ser unos Lineamientos de Operación del FORTAMUN.

Por tal razón, se presentan a continuación una relación ordenada de los principales hallazgos por tema metodológico en cada proceso del ciclo presupuestario, como se describen a continuación:

Diagrama 1. Proceso de la normatividad del FORTAMUN

Se identificó el proceso normativo y metodológico que siguen los recursos del FORTAMUN, tal como se observa en el Diagrama 1 del Proceso de la normatividad del FORTAMUN, resaltando la aprobación en el Presupuesto de Egresos de la Federación el recurso de las Aportaciones Federales del Ramo 33, entre ellos el FORTAMUN.

Diagrama 2. Proceso de la planeación, programación y presupuestación del FORTAMUN

En otro orden, también se puede referir como hallazgo metodológico, los procesos que, desde el punto de vista del Ciclo presupuestario (Figura 1), se revisaron para elaborar los procesos que se deben seguir desde la planeación, hasta la aprobación y evaluación del presupuesto, tal como se expone a continuación.

A. Fase de planeación institucional.

- Se observa una eficiente coordinación entre la Dirección de Finanzas y Administración como área responsable e la preparación del presupuesto con dependencias y organismos involucrados.
- Para fines de programación presupuestaria, se analizan en Mesas de Trabajo las propuestas presentadas, con la cuantificación presupuestal y sus beneficios.
- Como hallazgo metodológico, se observa que hace falta a los funcionarios municipales de áreas administrativas responsables de la preparación del presupuesto, incorporar MIR'S y POA'S para cada proyecto o programa a financiar con recursos FORTAMUN.

B. Aprobación

- Una vez revisados y analizados los expedientes de propuestas, se integran con el resto de propuestas para enviarse a Cabildo para su aprobación.

c). Ejecución, Seguimiento y Evaluación.

- Aprobado el Presupuesto de Egresos del municipio de Delicias, para el ejercicio fiscal 2022, se pasa a ejercer el recurso del FORTAMUN con base a la reglamentación municipal, estatal y federal.
- Se observa que se cumple con la Ley de Obra Pública y la Ley de Adquisiciones del Estado de Chihuahua.



ANÁLISIS FODA

El análisis de fortalezas y Debilidades (FODA), es una herramienta de estudio de la situación de un ente público, que estudia y analiza las características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades).

Lo que interesa en este apartado, es revisar los elementos internos que caracterizan a los procesos de gestión y operación del FORTAMUN, y de qué manera contribuyen la autoridad municipal respecto a la presupuestación, aprobación, ejercicio o disponibilidad de recursos federales, del personal, de los productos, de los servicios y la percepción que tienen de todo ello los beneficiarios.

A continuación, se presentan de manera resumida las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se identifican en operación del FORTAMUN 2022.

Tabla 11. Análisis FODA del FORTAMUN 2022

Aporte Metodológico	Factores Internos	Factores Externos
		Presupuestación, aprobación, ejercicio y evaluación
Propósitos positivos	Fortalezas	Oportunidades
	La problemática a atender se encuentra definida.	Existe la oportunidad de mejorar los procesos del FORTAMUN.
	La Dirección de Finanzas y Administración cumple su función de coordinación en el proceso de la Planeación, programación y presupuestación.	Está la oportunidad de elaborar un Manual de Procedimientos para la operación del FORTAMUN.
	La Coordinación de Control de Evaluación y Seguimiento apoya la coordinación en la preparación de la presupuestación del presupuesto.	A partir del ejercicio fiscal de 2024, se implemente para la presentación de propuestas presupuestales, las MIR'S y los POA'S de cada proyecto con sus respectivos Indicadores.
	El PMD 2021-2024 en sus ejes de desarrollo o Dimensiones, cuentan con MIR e Indicadores.	Alinear los proyectos o programas con los Ejes de Desarrollo del Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024.
	Se cumple con la Ley de Obra Pública y la Ley de Adquisiciones del Estado de Chihuahua.	
Propósitos positivos	Debilidades	Amenazas
	El FORTAMUN no cuenta con Lineamientos propios como el FAISM, lo que en cierta medida, facilita conforme a la normatividad que es la Ley de Coordinación Fiscal, atender diversas necesidades de gasto municipal.	La falta de MIR'S y POA'S en cada acción a financiar con recursos FORTAMUN, puede generar dificultades en la evaluación y motivo de observación por la instancia de fiscalización.
	Las dependencias y organismos descentralizados no incluyen en sus propuestas de presupuesto MIR'S ni POA'S.	La falta de Indicadores a nivel de cada proyecto puede ser materia de observación y dificultar las fases De evaluación



CONCLUSIONES

A continuación, se presenta las principales conclusiones que se derivan de los resultados encontrados en la Evaluación de Procesos del FORTAMUN 2022.

- El FORTAMUN es un fondo de recursos federales que no cuenta con Lineamientos propios como el FORTAMUN lo que en cierta medida, facilita conforme a la normatividad que es la Ley de Coordinación Fiscal, atender diversas necesidades de gasto municipal.
- Los recursos del FORTAMUN, sin duda son importantes para las finanzas presupuestales del municipio de Delicias, porque de acuerdo a su normatividad, le permite atender un rubro importante de gasto como lo es la seguridad pública municipal.

Por la información que se nos entregó por parte de la Dirección de Finanzas y Administración, el programa de gasto federalizado como lo es el FORTAMUN, fue ejercido al cien por ciento en las obras y acciones programadas con este recurso para el ejercicio fiscal 2022.

- Dentro de la actividad institucional de la planeación, programación y presupuestación, para la preparación de los presupuestos, existe una adecuada organización entre la Dirección de Finanzas y Administración y la Coordinación de Control de Evaluación y Seguimiento.
- Las dependencias y organismos públicos descentralizados, no incorporan la Metodología de Marco Lógico con sus Matrices de Indicadores ni los formatos de los POA'S y sus respectivos Indicadores para cada proyecto o acción a ejecutar.

RECOMENDACIONES

Con base al análisis que se realizó sobre la gestión, aprobación, ejercicio y evaluación de los recursos federales del FORTAMUN para el ejercicio fiscal 2022, se presentan las siguientes recomendaciones:

- La falta de un Manual de Procedimientos o de Lineamientos Generales como documento normativo del FORTAMUN, permiten recomendar a la autoridad municipal, el desarrollo de un documento que facilite homologar criterios desde la gestión, programación, presupuestación y aprobación de los proyectos o programas para cada ejercicio fiscal.
- Los funcionarios que participan en la preparación y elaboración del presupuesto, contarán con un documento que les facilite Llevar a cabo una planeación estratégica, ligada a identificación de necesidades, de cuantificación de metas, objetivos, población beneficiarios y transparencia del gasto.
- Alinear los proyectos o programas con los Ejes de Desarrollo del Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024.
- Contar con directrices que guíen la planeación operativa y gestión del programa hacia el logro de mejores resultados de mediano y largo plazo.
- Llevar a cabo una planeación estratégica, ligada a metas y objetivos de los proyectos o acciones ejecutadas a partir de indicadores que midan la gestión, operación, seguimiento monitoreo para fines de evaluación de resultados.
- Promover un programa de capacitación al personal de Dependencias y OPD que ejerzan recursos del FORTAMUN, a efecto de que conozcan y dominen las técnicas metodológicas de la MIR'S y POA'S de los proyectos y acciones a ejecutar en ejercicios fiscales posteriores

ANEXOS



Anexo I. Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones.							
1.1 Nombre de la evaluación:		Informe de Evaluación de Procesos del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las demarcaciones territoriales de la ciudad de México (FORTAMUN) 2022					
1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa):				01/10/2023			
1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa):				01/11/2023			
1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:							
Nombre:		L.C. E. Homero Beltrán del Río Méndez					
Unidad administrativa:		Dirección de Finanzas y Administración					
1.5 Objetivo general de la evaluación: Realizar un análisis sistemático que permita valorar si el Programa ORTAMUN lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente, y determine si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos, así como el cumplimiento normativo.							
1.6 Objetivos específicos de la evaluación:							
1. Describir la gestión operativa del FORTAMUN mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo;							
2. Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del FORTAMUN, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo;							
3. Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del propósito del Programa FORTAMUN;							
4. Analizar los hallazgos relevantes derivados de evaluaciones anteriores y si estos persisten o se han modificado;							
5. Identificar las principales fortalezas y debilidades para generar recomendaciones orientadas a la instrumentación de mejoras en la ejecución de los procesos y la interrelación entre actores e instancias involucradas en su implementación;							
6. Elaborar recomendaciones generales y específicas que el FORTAMUN pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.							
1.7 Metodología utilizada en la evaluación:							
Cuestionarios	x	Entrevistas	x	Formatos	x	Otros (especifique)	(Texto libre)
Descripción de las técnicas y modelos utilizados:							
Técnica descriptiva, analítica y comparativa, con modelos metodológicos estadísticos.							



2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:
<p>A. Fase de planeación institucional.</p> <ul style="list-style-type: none">•Se observa una eficiente coordinación entre la Dirección de Finanzas y Administración como área responsable e la preparación del presupuesto con dependencias y organismos involucrados.•Para fines de programación presupuestaria, se analizan en Mesas de Trabajo las propuestas presentadas, con la cuantificación presupuestal y sus beneficios.•Como hallazgo metodológico, se observa que hace falta a los funcionarios municipales de áreas administrativas responsables de la preparación del presupuesto, incorporar MIR'S y POA'S para cada proyecto o programa a financiar con recursos FORTAMUN. <p>B. Aprobación</p> <ul style="list-style-type: none">•Una vez revisados y analizados los expedientes de propuestas, se integran con el resto de propuestas para enviarse a Cabildo para su aprobación. <p>c). Ejecución, Seguimiento y Evaluación.</p> <ul style="list-style-type: none">•Aprobado el Presupuesto de Egresos del municipio de Delicias, para el ejercicio fiscal 2022, se pasa a ejercer el recurso del FORTAMUN con base a la reglamentación municipal, estatal y federal.•Se observa que se cumple con la Ley de Obra Pública y la Ley de Adquisiciones del Estado de Chihuahua.
2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de acuerdo con los temas del Fondo, estrategia o instituciones:
2.2.1 Fortalezas:
<ul style="list-style-type: none">•La problemática a atender se encuentra definida.•La Dirección de Finanzas y Administración cumple su función de coordinación en el proceso de la Planeación, programación y presupuestación.•La Coordinación de Control de Evaluación y Seguimiento apoya la coordinación en la preparación de la presupuestación del presupuesto.•El PMD 2021-2024 en sus ejes de desarrollo o Dimensiones, cuentan con MIR e Indicadores.•Se cumple con la Ley de Obra Pública y la Ley de Adquisiciones del Estado de Chihuahua.
2.2.2 Oportunidades:
Existe la oportunidad de mejorar los procesos del FORTAMUN. Está la oportunidad de elaborar un Manual de Procedimientos para la operación del FORTAMUN. A partir del ejercicio fiscal de 2024, se implemente para la presentación de propuestas presupuestales, las MIR'S y los POA'S de cada proyecto con sus respectivos Indicadores. Alinear los proyectos o programas con los Ejes de Desarrollo del Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024.
2.2.3 Debilidades:
<ul style="list-style-type: none">•El FORTAMUN no cuenta con Lineamientos propios como el FAISM, lo que en cierta medida, facilita conforme a la normatividad que es la Ley de Coordinación Fiscal, atender diversas necesidades de gasto municipal.•Las dependencias y organismos descentralizados no incluyen en sus propuestas de presupuesto MIR'S ni POA'S.
2.2.4 Amenazas:
<ul style="list-style-type: none">•La falta de MIR'S y POA'S en cada acción a financiar con recursos FORTAMUN, puede generar dificultades en la evaluación y motivo de observación por la instancia de fiscalización.•La falta de Indicadores a nivel de cada proyecto puede ser materia de observación y dificultar las fases de evaluación.

Continúa Anexo 1



3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:
<ul style="list-style-type: none">• El FORTAMUN es un fondo de recursos federales que no cuenta con Lineamientos propios como el FAISM, lo que en cierta medida, facilita conforme a la normatividad que es la Ley de Coordinación Fiscal, atender diversas necesidades de gasto municipal.• Los recursos del FORTAMUN, sin duda son importantes para las finanzas presupuestales del municipio de Delicias, porque de acuerdo a su normatividad, le permite atender un rubro importante de gasto como lo es la seguridad pública municipal. <p>Por la información que se nos entregó por parte de la Dirección de Finanzas y Administración, el programa de gasto federalizado como lo es el FORTAMUN, fue ejercido al cien por ciento en las obras y acciones programadas con este recurso para el ejercicio fiscal 2022.</p> <ul style="list-style-type: none">• Dentro de la actividad institucional de la planeación, programación y presupuestación, para la preparación de los presupuestos, existe una adecuada organización entre la Dirección de Finanzas y Administración y la Coordinación de Control de Evaluación y Seguimiento.• Las dependencias y organismos públicos descentralizados, no incorporan la Metodología de Marco Lógico con sus Matrices de Indicadores ni los formatos de los POA'S y sus respectivos Indicadores para cada proyecto o acción a ejecutar.
3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo con su relevancia:
<ul style="list-style-type: none">• La falta de un Manual de Procedimientos o de Lineamientos Generales como documento normativo del FORTAMUN, permiten recomendar a la autoridad municipal, el desarrollo de un documento que facilite homologar criterios desde la gestión, programación, presupuestación y aprobación de los proyectos o programas para cada ejercicio fiscal.• Los funcionarios que participan en la preparación y elaboración del presupuesto, contarán con un documento que les facilite Llevar a cabo una planeación estratégica, ligada a identificación de necesidades, de cuantificación de metas, objetivos, población beneficiarios y transparencia del gasto.• Alinear los proyectos o programas con los Ejes de Desarrollo del Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024.• Contar con directrices que guíen la planeación operativa y gestión del programa hacia el logro de mejores resultados de mediano y largo plazo.• Llevar a cabo una planeación estratégica, ligada a metas y objetivos de los proyectos o acciones ejecutadas a partir de indicadores que midan la gestión, operación, seguimiento monitoreo para fines de evaluación de resultados.• Promover un programa de capacitación al personal de Dependencias y OPD que ejerzan recursos del FORTAMUN, a efecto de que conozcan y dominen las técnicas metodológicas de la MIR'S y POA'S de los proyectos y acciones a ejecutar en ejercicios fiscales posteriores .
4.1 Nombre del coordinador de la evaluación:
Dr. Serafín Peralta Martínez
4.2 Cargo:
Director General
4.3 Institución a la que pertenece:
Despacho de Consultoría: SPM Centro de Asesoría y Evaluación, S.A.S.



Anexo II. Guía de Entrevistas a Profundidad o Semi-Estructurada FOTAMUN

Descripción general:

1. Nombre de la Dependencia:
2. Nombre del funcionario público:
3. ¿Participan en la elaboración del presupuesto de egresos del Municipio?
4. ¿De qué manera lo hacen? Señale las siguientes respuestas.
 - A. De manera Directa
 - B. En coordinación con Finanzas
5. ¿Sabe en qué fecha inician con la preparación del presupuesto?
6. Conoce como opera el FORTAMUN
7. Conoce cuál es el documento normativo del FORTAMUN
8. Que obras o acciones se pueden financiar con recursos del FORTAMUN?
9. Como elaboran el presupuesto de las obras para ejecutarlas con recursos federales del FORTAMUN
10. Como logran identificar necesidades de obras a financiar con recursos FORTAMUN.
11. Cómo identifican a los beneficiarios.
12. En la **Etapa de Planeación-Gestión** para preparar el presupuesto de gasto público municipal de su área, en qué porcentaje son:
EFICACES:
OPORTNIDAD:
SUFCIENTE:
PERTINENCIA:
13. En la **Etapa de Programación-Aprobación** (cuando deben de tener listo el presupuesto de su Dirección) del presupuesto de gasto municipal de su área, en qué porcentaje son:
EFICACES:
OPORTNIDAD:
SUFCIENTE:
PERTINENCIA:
14. En la **Etapa de Ejercicio y Ejecución** (cuando ya se aprobó el presupuesto y se empieza a gastar o a ejercer) el gasto municipal de su área en qué porcentaje son:
EFICACES:
OPORTNIDAD:
SUFCIENTE:
PERTINENCIA:
15. En la **Etapa de Seguimiento** del presupuesto de gasto municipal de su área, se le da seguimiento al presupuesto de su área que presentaron, en qué porcentaje son:
EFICACES:
OPORTNIDAD:
SUFCIENTE:
PERTINENCIA:
16. En la **Etapa de Evaluación** del presupuesto de gasto municipal de su área, diseñan indicadores y los revisan o evalúan, si se está ando el resultado o no, en qué porcentaje son:
17. EFICACES:
18. OPORTNIDAD:
19. SUFCIENTE:
20. PERTINENCIA:



21. Usted sabe si se elabora una MIR y un POA para cada proyecto ejecutado con recursos del FORTAMUN
22. Diseñan y elaboran Indicadores para las obras que se financian con recursos del FORTAMUN
23. ¿Existe un área que le dé seguimiento al PASH . Elaboran reportes trimestrales del FORTAMUN?
24. Identifica algunos problemas o cuellos de botella.
25. ¿Puede mencionar cuáles?
26. Cuáles son las **debilidades** que observa en el Programa FORTAMUN
27. Cuáles sería las **fortalezas** que Ud vería para el FORTAMUN
28. Que recomendaciones haría al programa del FORTAMUN
29. ¿Algunas propuestas para modificar el FORTAMUN?
30. ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar el proceso de los recursos del FORTAMUN



Anexo III. Límites, Articulación, Insumos y Recursos, Productos y Sistemas de Información de los Procesos del Fondo. FORTAMUN

Proceso: Planeación, programación, presupuestación, aprobación y ejercicio		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Agosto
	Fin	31 de diciembre
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Prácticamente todo el año
	Personal	Funcionarios responsables del FORTAMU de cada Dependencia
	Recursos financieros	Recursos federales
	Infraestructura	Si
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Integración de expedientes y aprobación
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Si
	Sistema(s) empleado	Sistemas informáticos
Sistemas de información	Tipo de información recolectada	Física y financiera
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si, aunque debe complementarse en cuestión de actualización en el seguimiento físico y financiero
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Si es adecuada
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Parcialmente



Anexo IV. Grado de consolidación operativa

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcial-mente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;		X			Sólo la Ley de Coordinación Fiscal
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados		x			Parcialmente
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas la instancias ejecutoras		x			Parcialmente
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	X				Si existe seguimiento
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras	X				Si se cuenta
Grado de consolidación operativa	La consolidación es parcial y se puede valorar en un 80%, por carecer de un Manual de Procedimientos de recursos del FOTAMUN				



Anexo V. Ficha de identificación y equivalencias de Evaluación de Procesos del Programa FORTAMUN

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación): Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.	1	• Notifica inicio de preparación de Presupuesto de Egresos
	2	• Emite Convocatoria
	3	• Coordina mesas de trabajo
	4	• Analiza propuestas
	5	• Envía a Cabildo Presupuesto
	6	• Aprueba Presupuesto
	7	• Se ejerce
	8	• Se da seguimiento y se evalúa
Difusión del programa: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.	9	Difusión Municipal
	10	Difusión Municipal
Solicitud de apoyos: Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.	11	Difusión Nacional por transparencia
	12	Se recibe peticiones de la ciudadanía
	13	Se analizan
Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.	14	Se priorizan para ser incluidas en paquete FORTAMUN
	15	La Dirección de Finanzas determinan que proyectos entran con recursos FORTAMUN
Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.	16	Una vez hecha la licitación y adquisición, se entregan los bienes a los beneficiarios
Distribución de apoyos: Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).	17	Mediante licitación, adjudicación y Presidencia Municipal
Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.	18	En el Ayuntamiento Municipal
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.	19	Se da seguimiento en el área de Planeación Estratégica, Programática, Seguimiento y Evaluación
Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.	20	Para tal efecto se tienen en el Ayuntamiento Municipal, el Portal de Transparencia Municipal.
Evaluación y monitoreo: Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.	21	Es el área de Planeación Estratégica, Programática, Seguimiento y Evaluación, la que da el seguimiento y está pendiente del Programa Anual de Evaluación.

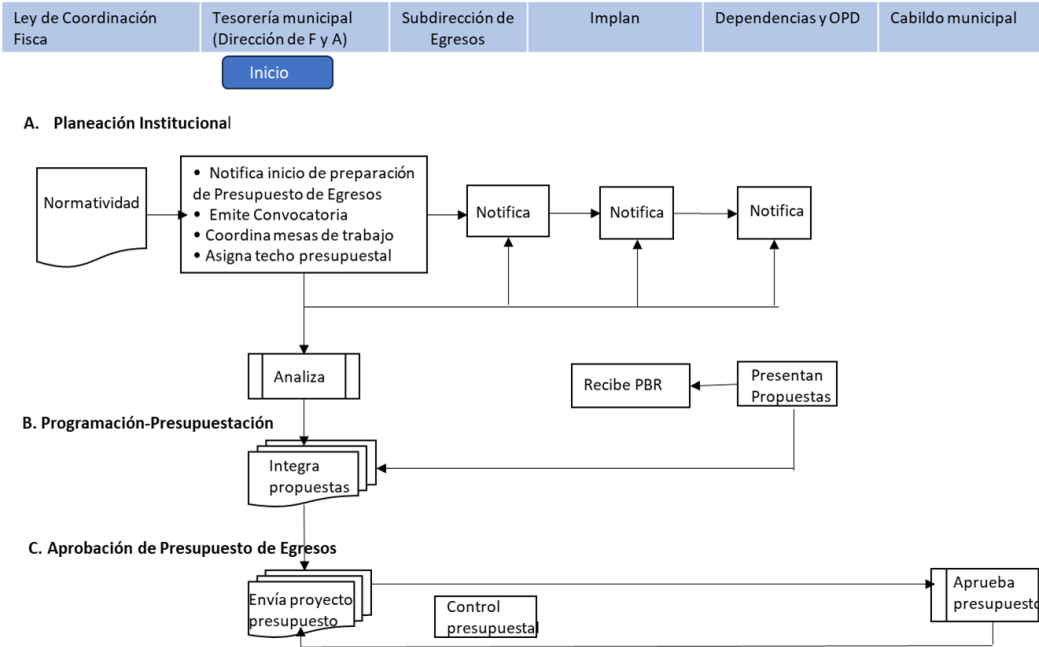


Anexo V. Ficha de Identificación y Equivalencia de Procesos Evaluación de Procesos del Fondo FORTAMUN

Modelo general de procesos	Porcentaje de cumplimiento del indicador	Porcentaje de cumplimiento por proceso
Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación): Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.	70%	70%
Difusión del programa: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.	80%	80%
Solicitud de apoyos: Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.	90%	90%
Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.	90%	90%
Entrega de apoyos o de Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.	100%	100%
Distribución de apoyos: Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).	100%	100%
Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.	100%	100%
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.	100%	100%
Evaluación y monitoreo: Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.	70%	70%



Anexo VI. Flujograma de Procesos del FORTAMUN



ANEXO VI-B. FLUJOGRAMAS PROGRAMA FORTAMUN

Tesorería municipal (Dirección de Finanzas)	Subdirección de Egresos	Implan	Dependencias y OPD	Cabildo municipal
<p>A. Planeación Institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Notifica inicio de preparación de Presupuesto de Egresos • Emite Convocatoria Coordina mesas de trabajo • Asigna techo presupuestal <p>B. Programación- Presupuestación</p> <p>Analiza propuestas</p> <p>C. Aprobación de Presupuesto de Egresos</p>	<p>Participan</p> <p>Presentan propuesta</p>	<p>Participa</p> <p>Participa</p>	<p>Participan</p> <p>Presentan propuesta</p>	<p>Participan</p> <p>Presentan propuesta</p>
		<p>Recibe PBR de Dependencias u Organismos que recibirán recursos FISM</p>		



<p>Envía a Cabildo Presupuesto de Egresos, incluidos recursos FISM</p> <p>Envía a Secretaría General de Gobierno del Estado, para publicación Periódico Oficial.</p>	<p>Establece Control Presupuestal</p>			<p>Aprueba Presupuesto de Egresos</p>
--	---------------------------------------	--	--	---------------------------------------

Anexo VII. Propuesta de Modificación a la Normatividad del FORTAMUN

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
<p>POA'S y MIR para cada programa</p>	<p>Ley de Planeación del Estado de Chihuahua. El artículo 8 señala que dentro de las funciones de planeación, en el ámbito municipal compete: ..."[3. Elaborar los Programas Operativos Anuales, para la ejecución de los programas municipales]". ARTÍCULO 22. Los programas operativos anuales de los entes públicos deberán ser analizados, por su unidad administrativa.</p>	<p>La Unidad Administrativa se refiere al área responsable de elaborar el presupuesto de cada dependencia o de OPD.</p>	<p>Que se implemente un Manual sobre el FORTAMUN a efecto de que los procesos de Planeación, Presupuestación y Evaluación puedan ser homologados por dependencias y OPD del Ayuntamiento municipal</p>	<p>Que se empiece a implementar el PBR en todas las Dependencias y OPD con sus POA'S y MIR</p>	<p>Falta de seguimiento a la normatividad</p>



Siglas y Acrónimos

Amenazas	Son situaciones o factores externos (contextuales) que afectan de forma negativa al Programa y pueden comprometer el cumplimiento del objetivo de éste.
Áreas de oportunidad	Se refieren a aspectos del diseño, implementación (operación), gestión y resultados del programa que las entidades y dependencias pueden mejorar.
Buenas prácticas	Aquellas iniciativas innovadoras, que sean replicables, sostenibles en el tiempo y que permitan fortalecer la capacidad de operación del Programa.
Calidad	Dimensión de indicadores que busca evaluar atributos de los bienes o servicios producidos por el programa respecto a normas o referencias externas.
Componentes	Bienes y servicios públicos que produce o entrega el Programa para cumplir con su propósito; deben establecerse como productos terminados o servicios proporcionados.
Consolidación	En términos de la reingeniería de procesos son acciones que están dirigidas a afinar aspectos del programa, ya sean acciones, procedimientos o estrategias; por ejemplo, la integración de buenas prácticas a la normatividad para su generalización y sistematización. Las recomendaciones de consolidación buscan el fortalecimiento o perfeccionamiento del Programa, en el supuesto de que éste opere de manera adecuada.
Cuellos de Botella	Aquellas prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan procesos o actividades de las que depende el Programa para alcanzar sus objetivos.
Debilidades	Son situaciones o factores internos (normativos y/o de la operación) que afectan de forma negativa al Programa y pueden comprometer el cumplimiento del objetivo de éste.
Diagnóstico	Documento de análisis que busca identificar el problema que se pretende resolver y detallar sus características relevantes, y de cuyos resultados se obtienen propuestas de atención.
Economía	Criterio para la elección de indicadores que mide la capacidad del programa que lo ejecuta para recuperar los costos erogados, ya sean de inversión o de operación.
Eficacia	Dimensión de indicadores que mide el nivel de cumplimiento de los objetivos.
Eficiencia	Dimensión de indicadores que mide qué tan bien se han utilizado los recursos en la producción de los resultados.
Fortalezas	Son aquellos elementos internos o capacidades de gestión o recursos del Programa, tanto humanos como materiales, que puedan usarse para lograr su



	<p>fin o propósito, dichas fortalezas deben estar redactadas de forma positiva, considerando su aporte al logro del fin o propósito del programa.</p>
Hallazgo	<p>Evidencias obtenidas tanto en el análisis de gabinete como en el trabajo de campo que sirve para realizar afirmaciones basadas en hechos.</p>
Indicadores de Resultados	<p>Herramienta cuantitativa que muestra el resultado o cambio en las condiciones de vida de la población derivados de la implementación de una intervención pública.</p>
Instrumentos de recolección de información	<p>Metodologías empleadas para identificar fuentes de información y recopilar datos durante la evaluación.</p>
Monitoreo	<p>Proceso continuo que usa la recolección sistemática de información, como indicadores, estudios, diagnósticos, entre otros, para orientar a los servidores públicos acerca de los avances en el logro de objetivos de una intervención pública respecto a los resultados esperados.</p>
Operadores	<p>Recursos humanos que están encargados de la implementación de un programa o acción pública.</p>
Oportunidad	<p>Son situaciones o factores externos (contextuales), ajenos al Programa, que podrían afectar positivamente al cumplimiento de los objetivos de éste.</p>
Población atendida	<p>Población beneficiada por un Programa en un ejercicio fiscal.</p>
Población objetivo	<p>Población que un Programa tiene planeado o programado atender para cubrir la población potencial y que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en su normatividad.</p>
Población potencial	<p>Población total que presenta la necesidad o problema que justifica la existencia de un programa y que, por lo tanto, pudiera ser elegible para su atención.</p>
Recomendaciones	<p>Sugerencias emitidas por el equipo evaluador derivadas de los hallazgos, áreas de oportunidad, cuellos de botella y del análisis FODA identificados en la evaluación cuyo propósito es contribuir a la mejora del Programa.</p>
Relevante	<p>Criterio para la elección con base en que el indicador provee información sobre la esencia del objetivo que quiere medir; debe estar definido sobre lo importante, con sentido práctico.</p>
Reingeniería de Procesos	<p>Aquellas recomendaciones que apuntan a una transformación o modificación profunda, sustancial, de uno o varios de los procesos del Programa; incluso, del diseño operativo del mismo.</p>
Trabajo de campo	<p>Estrategia de levantamiento de información mediante técnicas cualitativas como la observación directa, entrevistas estructuradas y semi-estructuradas, grupos focales y la aplicación de cuestionarios, entre otros instrumentos que el equipo evaluador considere, sin descartar técnicas de análisis cuantitativo.</p>



Índice de Figuras, Tablas y Gráficas

TABLAS

Tabla 1. Descripción del Fondo-FORTAMUN.

Tabla 2. Datos generales del programa FORTAMUN

Tabla 3. Valoración global de los procesos

Tabla 4. Tabla 4. Aspectos Susceptibles de Mejora derivados del Informe de Evaluación de Procesos FORTAMUN

Tabla 5. Dependencias beneficiadas con recursos del FORTAMUN

Tabla 6. Preguntas y respuestas que se identifican con enfoque social.

Tabla 7. Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de Municipios y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México (FORTAMUN). 2022

Tabla 8. FORTAMUN asignado por programa sectorial del PMD 2021-2024

Tabla 9. Destino de recursos FORTAMUN, 2022.

Tabla 10. Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024

Tabla 11. Análisis FODA del FORTAMUN 2022

FIGURAS

Figura 1. Modelo general de Procesos

Diagrama 1. Proceso de la normatividad del FORTAMUN

Diagrama 2. Proceso de la planeación, programación y presupuestación del FORTAMUN

Diagrama 3. Preparación del presupuesto

Diagrama 4. Presupuestación-Aprobación del presupuesto

Diagrama 5. Ejercicio y ejecución

GRÁFICAS

Gráfica 1. Asignación de recursos del FORTAMUN. 2022



BIBLIOGRAFÍA

Términos de Referencia Evaluación de Procesos, CONEVAL, enero 2017.

Términos de Referencia del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales de la Cd de México (FORTAMUN), ejercicio fiscal 2022. Municipio de Delicia, Chih.

Programa Anual de Evaluación, 2022, Municipio de Delicias.

Plan Municipal de Desarrollo, 2021-2024. Municipio de Delicias, Chih.

Ley de Ingresos del Ejercicio Fiscal 2022 del Municipio de Delicias, Chih.

Presupuesto de Egresos del Ejercicio Fiscal 2022 del Municipio de Delicias, Chih.

Presupuesto Basado en Resultados, Módulo 4 SED, Agosto, 2017. Secretaría de Hacienda y Crédito Público- Universidad Autónoma de México, puede consultarse en:

http://mx.mexicox.gob.mx/courses/course-v1:SHCP-UNAM+PYPO17092X+2017_09/

Ley de Coordinación Fiscal.

Ley General de Contabilidad Gubernamental