Evaluación de desempeño al

Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN)

Ejercicio Fiscal 2022

Municipio de Santiago, Nuevo León

Informe final

Noviembre 2023

Índice

Índice I
Glosario de términos II
Resumen ejecutivo III
Introducción 1
Objetivos 3
Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo 3
Características del fondo 5
Evaluación de desempeño 10
Impacto 10
Eficacia 10
Sostenibilidad 12
Eficiencia 13
Economía 13
Cobertura 14
Focalización 15
Mejora continua 15
Operación 15
Gestión de riesgos 18
Enfoque de mediano y largo plazo 18
Enfoque de política pública 19
Enfoque de derechos humanos 19
Enfoque de desarrollo sostenible 20
Análisis FODA y hallazgos preliminares 21
Recomendaciones de mejora y resultados esperados 23
Conclusiones 26
Referencias y anexos 28

Glosario de términos

Balance presupuestario. La diferencia entre los Ingresos totales incluidos en la Ley de Ingresos, y los Gastos totales considerados en el Presupuesto de Egresos, con excepción de la amortización de la deuda (art. 2, fracción II, LDFEFM).

Ciclo presupuestario: Proceso que permite organizar en distintas etapas (planeación, programación, presupuestación, ejercicio y control, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas) el ejercicio de los recursos públicos en determinado período (SHCP. s.f.).

Evidencia. Un conjunto de datos, pruebas, argumentos y emociones que coinciden en señalar un desempeño similar de una política o programa, dentro de un discurso y en un contexto de poder (Cardozo, 2021).

Indicador: Instrumento de medida que muestra la situación y tendencia de un fenómeno específico. Desde el punto de vista estadístico es la relación entre dos o más variables (BID, 2016).

Información del desempeño: La información de desempeño puede ser generada tanto por organizaciones gubernamentales como no gubernamentales, y puede ser tanto cualitativa como cuantitativa. La información de desempeño se refiere a métricas/indicadores/información general sobre las entradas, los procesos, los productos y los resultados de las políticas/programas/organizaciones gubernamentales y, en última instancia, se puede utilizar para evaluar la eficacia, la rentabilidad y la eficiencia de las mismas (OCDE, 2018).

Impacto: El grado en el que la intervención ha generado, o se espera que genere, efectos significativos -positivos o negativos, previstos o no previstos- en el nivel más alto (OCDE, 2021).

Matriz de Indicadores para Resultados (MIR): Es la herramienta que permite vincular los distintos instrumentos para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los programas, resultado de un proceso de planeación realizado con base en la Metodología de Marco Lógico (SHCP, 2016).

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (SFP, 2016).

Presupuesto basado en Resultados. El proceso que integra de forma sistemática, en las decisiones correspondientes, consideraciones sobre los resultados y el impacto de la ejecución de los programas presupuestarios y de la aplicación de los recursos asignados a éstos (DOF, 2008).

Resumen ejecutivo

Este informe integra los hallazgos de la evaluación de desempeño aplicada al Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN) del ejercicio fiscal 2022 del Municipio de Santiago, Nuevo León.

Los objetivos orientadores de la evaluación fueron, en síntesis, contar con una valoración sobre el desempeño del fondo en sus diversas dimensiones, a fin de contribuir a la mejora dentro del ámbito de competencia municipal. Para cumplir este objetivo la metodología aplicada consistió en la consulta de fuentes de información documental y anecdótica. De esta manera, se dio respuesta un guion de 14 preguntas abiertas.

El informe está orientado a que el personal involucrado en las etapas del fondo obtenga el mayor beneficio instrumental y conceptual de las recomendaciones propuestas. Un valor agregado del informe es que se incluyeron las expectativas del personal municipal involucrado en FORTAMUN y para cumplirlas se diseñó una tabla que facilita el aprovechamiento del informe, pues define por cada recomendación una propuesta de acciones a seguir con resultados esperados y posibles responsables de aplicarlas.

La principal conclusión sobre el fondo es que éste cumplió con las normas contables que lo rigen, ejerciendo en un 100% los recursos transferidos, lo que refleja una eficacia a nivel financiero. Con relación al avance físico, los indicadores del fondo reportados al SRFT se cumplieron en un 100%, aunque éstos se concentran en un nivel operativo del fondo. Debido a que no se incurrió en sobre ejercicio ni reintegro de recursos del fondo en 2022, la eficiencia financiera se cumplió.

Introducción

Este informe comprende la evaluación específica de desempeño del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN) del ejercicio fiscal 2022 del Municipio de Santiago, Nuevo León.

Ante un contexto recuperación económica y constante exigencia de la población por mejores servicios públicos, los gobiernos tienen la oportunidad de evaluar cuál es la eficacia, eficiencia y calidad de sus programas a fin de definir acciones para optimizarlos. De esta forma se pueden generar hallazgos y recomendaciones de mejora oportunas, justificadas, factibles y con resultados medibles.

En México, la evaluación externa de fondos federales y programas es más que una atribución legal de los gobiernos, es una herramienta de aprendizaje y mejora operativa que puede servirle al personal involucrado en toma de decisiones sobre el destino de recursos públicos. La evaluación puede contribuir a reducir las brechas entre lo que establece la legislación en cuanto a obligaciones de los gobiernos y los derechos que ejerce la sociedad a través de bienes y servicios. Una práctica multidisciplinaria como la evaluación donde convergen diversas áreas del conocimiento como el derecho administrativo, la economía, la administración pública, la ciencia política, la sociología y la estadística, por mencionar algunas, es también una práctica democrática que fomenta la rendición de cuentas sobre el destino y ejercicio de recursos públicos.

Una evaluación de desempeño como ésta es no solo una herramienta para valorar la eficacia de los conceptos pagados con el fondo, sino también otros criterios relacionados como la orientación a impacto, la sostenibilidad de los resultados, la eficiencia y economía en el uso de recursos, la cobertura en la atención de los bienes y servicios, la aplicación de mejoras al fondo en áreas de competencia municipal, la calidad de la ejecución, la gestión de riesgos, entre otros criterios transversales.

En ese sentido, como producto de esta evaluación específica de desempeño de FORTAMUN 2022 del Municipio de Santiago se derivan hallazgos, recomendaciones y conclusiones generales que pueden ser utilizadas de forma conceptual, instrumental y simbólica no solo por el personal involucrado en el fondo sino por otras personas interesadas. De forma instrumental se puede reorientar el destino de recursos del fondo, redefinir el destino de los recursos dentro del ámbito de competencia municipal, a fin de hacer más eficiente la operación, mejorar la calidad de los bienes y servicios y hacer que éstos tengan efectos significativos para la población atendida. De forma conceptual se

puede fomentar el aprendizaje colaborativo con actores interesados en las materias de servicios generales y personales del Municipio, a fin de comprender con un enfoque más integral y multidisciplinario las problemáticas en las que interviene y crear sinergia en torno a acciones fuera del ámbito de competencia municipal. Asimismo, de forma simbólica pueden respaldarse decisiones orientadas a mantener los conceptos pagados con el fondo, ampliar sus metas y cobertura, fusionarlos con otros o reorientar sus resultados.

Marco jurídico de la evaluación

En México, diversas normas facultan a los gobiernos a evaluar programas que ejercen recursos públicos. De mayor a menor jerarquía el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) establece que los recursos económicos de que dispongan la federación, entidades, municipios y demarcaciones se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez. Además, establece que los resultados del ejercicio de estos recursos serán evaluados por instancias técnicas, a efecto de que éstos se asignen en los respectivos presupuestos.

El artículo 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG) establece que los entes públicos federales, estatales y municipales deberán publicar un Programa Anual de Evaluación (PAE), junto con los resultados de las evaluaciones aplicadas a los programas, así como informar de las personas que evaluaron. Esta información deberá publicarse conforme a la *Norma para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas*.

En materia de gasto federalizado la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH) establece en su artículo 85, fracción I, que los recursos federales transferidos a entidades y municipios se evalúen con base en indicadores estratégicos y de gestión por instancias técnicas independientes, conforme al artículo 110 de esta misma, el cual a su vez establece los criterios que deben seguirse en la evaluación del desempeño.

En Nuevo León la Ley de Gobierno Municipal establece en su artículo 104 la facultad de la Contraloría Municipal de aplicar el sistema de control y evaluación al desempeño de las Dependencias, así como de fiscalizar el gasto municipal y vigilar la aplicación de los recursos federales y estatales.

A nivel municipal el artículo 31, fracción VII del Reglamento Orgánico de la Administración Pública Municipal de Santiago faculta a la Dirección General de Planeación, Gestión Pública e Innovación (DGPGPI) para aplicar, en conjunto con la Contraloría Municipal, el sistema de control y evaluación al desempeño de las distintas dependencias de la Administración Pública Municipal.

Expuesto el contexto y el marco normativo de la evaluación de programas, con fundamento en el Programa Anual de Evaluación 2023 del Municipio de Santiago, así como en los Términos de Referencia anexos se siguieron los objetivos para la evaluación de desempeño de FORTAMUN del ejercicio fiscal 2022 que a continuación se presentan.

Objetivos

Expuesto el contexto de la evaluación del fondo y el marco normativo, con fundamento en el Programa Anual de Evaluación (PAE) 2023 del Municipio de Santiago, Nuevo León, así como en los Términos de Referencia (TdR) para la evaluación específica de desempeño se atendieron los siguientes objetivos:

Objetivo general

- Contar con una valoración sobre el desempeño de FORTAMUN 2022 ejercido por el Municipio de Santiago en dimensiones de impacto, eficacia, sostenibilidad, eficiencia, economía, cobertura, focalización, mejora continua, operación, gestión de riesgos, participación ciudadana, enfoque de mediano y largo plazo, de política pública y de derechos humanos del fondo, para contribuir a la mejora dentro del ámbito de competencia municipal.

Objetivos específicos:

- Analizar el avance de las metas de los indicadores del fondo;
- Analizar la evolución de la cobertura y el ejercicio presupuestal del fondo;
- Analizar la implementación y resultados de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) derivados de valoraciones anteriores del fondo;
- Analizar qué componentes del fondo producen más beneficios y ameritan una mayor asignación de recursos o modificaciones; y
- Identificar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que deriven en recomendaciones de mejora específicas que el personal involucrado en el fondo pueda implementar.

A efecto de cumplir estos objetivos se presenta a continuación el contenido de la evaluación conforme a los TdR.

Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo

La metodología empleada en esta evaluación se apega a los Términos de Referencia (TdR) emitidos por el Municipio de Santiago, los cuales a su vez se encuentran vinculados a los

respectivos TdR del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). La estructura del informe comprende 14 preguntas, una por cada dimensión relacionada al desempeño del fondo.

Un primer insumo de la evaluación del fondo fue información documental proporcionada por las personas involucradas en las actividades del fondo, pertenecientes a la Tesorería Municipal, además de información externa de la SHCP y aquella publicada en el sitio oficial del Municipio.

En complemento a la información documental se aplicaron dos entrevistas semiestructuradas, una presencial y otra virtual a la titular de la Coordinación Contable y de Cuenta Pública, a fin de conocer su experiencia y complementar la evidencia documental.

Tanto la información documental y anecdótica se analizaron en función a los objetivos de la evaluación, a fin de interpretar hallazgos y sistematizarlos en las secciones y anexos correspondientes, en especial al de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y recomendaciones.

La justificación de esta metodología es que la información documental representa evidencia de las decisiones tomadas por el personal responsable del fondo en torno al desempeño en distintos niveles, enfoques y alcances. No se aplicaron métodos experimentales, demoscópicos o de observación participante debido a que no se planteó una hipótesis para poner a prueba una afirmación respecto al fondo ni tampoco se planeó profundizar en un aspecto operativo o en la opinión de una muestra de personas atendidas.

Características del fondo

Identificación del fondo, antecedentes y evolución.

El Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN) es uno de los ocho fondos que integran el Ramo 33 de aportaciones transferidas anualmente con el Presupuesto de Egresos de la Federación, creados con la reforma a la Ley de Coordinación Fiscal de 1997 y que entraron en vigor en 1998. Este fondo es, en términos contables, un programa presupuestario federal sin reglas de operación que se regula directamente por la Ley de Coordinación Fiscal e indirectamente por normas presupuestales, contables y de disciplina financiera, de observancia general para la federación, entidades y municipios. A nivel federal este programa es administrado por la Dirección General de Programación y Presupuesto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), mientras que en el Municipio de Santiago es administrado por la Tesorería Municipal.

Los recursos de FORTAMUN se estiman por la SHCP con el 0.2123% de la recaudación federal participable para la Ciudad de México y sus alcaldías, mientras que para las 31 entidades federativas restantes se estiman con el 2.35% de la misma. Las entidades federativas son responsables de entregar cada mes del año los recursos a los municipios, en proporciones equivalentes a su población.

Según el artículo 37 de la Ley de Coordinación Fiscal las áreas prioritarias a las que se distribuyen los recursos del fondo hacia los municipios son “al cumplimiento de sus obligaciones financieras, al pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua, descargas de aguas residuales, a la 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”, aunque este artículo no es específico en definir la posibilidad de destinar estos recursos a “la satisfacción de sus requerimientos”.

Problema o necesidad que pretende atender el fondo.

FORTAMUN no dispone a la fecha de un diagnóstico que justifique su creación. Sin embargo, la reforma fiscal de 1997 se dio en una década de descentralización del gasto público en desarrollo social, educación y salud, así como de transferencia de atribuciones a los municipios que culminaron en 1999 con la reforma al artículo 115 de la CPEUM (Centro de Estudios de las Finanzas Públicas, 2006).

Este fondo tampoco está orientado a promover, respetar, proteger o garantizar algún derecho humano en específico. No obstante, los conceptos de gasto a las que puede

destinarse según la Ley de Coordinación Fiscal se relacionan con el derecho de acceso, disposición y saneamiento de agua, previsto en el artículo 4 de la CPEUM, y el derecho a la libertad y seguridad personales, previsto en el artículo 3 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos y en el artículo 1 de la Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre, de las que México es parte, y reconocido como una obligación del gobierno federal, estatal y municipal en el artículo 21 y 115 de la CPEUM.

Descripción de teoría de cambio del fondo.

Con base en la LCF y la MIR 2022 del fondo elaborada por la SHCP, se infiere que la teoría de cambio que aplica es la siguiente:

- Problema y actores involucrados. La situación negativa en la que interviene el fondo se describe como los municipios de México con recursos económicos limitados para destinar al gasto público que implican sus funciones exclusivas que establece la Constitución, como también otras funciones adicionales previstas en la legislación local. Intervienen en la solución de este problema la SHCP, los gobiernos estatales y municipales, así como la población en general atendida por los programas o proyectos de inversión.

- Impacto. El fondo no establece un impacto a mediano o largo plazo al que pueda contribuir. Al ser una fuente de ingresos prevista en la ley, tiene un rol importante en el balance de las finanzas municipales.

- Resultados. Los resultados de corto plazo representados como el Propósito del fondo se expresan en la MIR como el fortalecimiento de las finanzas públicas de municipios y alcaldías. a promover finanzas públicas locales sanas y sostenibles mediante la transferencia de aportaciones de recursos federales a los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, se expresa como un resultado de mayor alcance en el nivel de Fin de la MIR.

- Productos. El principal producto del fondo es el financiamiento total o parcial con recursos de FORTAMUN de partidas de gasto del Municipio; un segundo producto son los bienes o servicios que estas partidas ofrecen a la población o al mismo Municipio.

- Actividades. Entre las actividades más representativas en el proceso que sigue el fondo están el cálculo de los recursos federales, la transferencia de los recursos de la SHCP a la entidad federativa, la transferencia mensual a los municipios, el

ejercicio en las prioridades que éstos definan, el seguimiento físico-financiero, el cierre contable y en su caso la evaluación externa.

- Insumos. Comprende recursos financieros de origen federal administrados por la SHCP, el marco normativo, así como el personal público responsable de las etapas del fondo en todo el ciclo presupuestario (planeación, programación, presupuestación, ejercicio y control, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas, SHCP, s.f.).

Metas y objetivos municipales a los que se vincula el fondo.

El ejercicio de FORTAMUN 2022 estuvo orientado mayormente al pago de servicios personales y materiales del personal de seguridad pública. Una de las estrategias del Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024 de Santiago a la que se vincula el ejercicio del fondo es con la estrategia *II.7.3 Modernizar y profesionalizar la labor del policía en el municipio, promoviendo una nueva imagen de la corporación en la comunidad* y el objetivo *7.3.5 Promover el desarrollo de los policías, así como su estabilidad, seguridad e igualdad de oportunidades para ellos y sus familias.*

Descripción de los objetivos del fondo, así como de los bienes y/o servicios que ofrece.

FORTAMUN entrega recursos financieros a las entidades en proporción directa al número de habitantes con que cuente cada una, según la información estadística más reciente que emita el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), y las entidades distribuyen a los municipios en esa misma proporción de habitantes.

Los objetivos de FORTAMUN 2022 no se establecen claramente en la Ley de Coordinación Fiscal sino en la Matriz de Indicadores para Resultados de este fondo incluida en el Presupuesto de Egresos de la Federación, que se muestra en el anexo 1. La medición del avance de estos objetivos se hace a través de los indicadores reportados a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público por el Municipio.

Identificación y cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida.

El programa no cuenta a nivel federal ni municipal con una definición de área de enfoque o población potencial, objetivo y atendida. Los gobiernos municipales son la principal área de enfoque atendida con los recursos federales transferidos, quienes a su vez distribuyen estos recursos a otra área de enfoque de programas o conceptos de gasto que pueden atender a un conjunto de personas externas o personal interno, como también a un área de enfoque en específico, como las dependencias municipales o áreas geográficas.

Cobertura y mecanismos de focalización.

FORTAMUN está orientado a la totalidad de las entidades federativas y los municipios de éstas, por lo cual la cobertura es completa y no aplica una focalización. En el Municipio de Santiago los recursos del fondo en 2022 se destinaron en un 100% a los conceptos que establece el artículo 37 de la LCF, en específico al pago de servicios personales de elementos de seguridad pública, pago de energía eléctrica y servicios bancarios. La asignación de recursos a los capítulos de gasto que comprenden estos conceptos de la ley se hizo con base en la experiencia del personal respecto a las necesidades financieras al interior del Municipio. Si bien esto es una práctica legítima en la gestión del fondo por los municipios, representa una oportunidad para diseñar un proceso interno al Municipio que garantice una asignación óptima del recurso federal.

Presupuesto para el ejercicio fiscal en curso y tres anteriores.

La tabla 1 muestra el presupuesto de FORTAMUN 2022 del Municipio de Santiago por clasificación por objeto del gasto, mientras que la tabla 2 muestra la variación real del presupuesto pagado.

Tabla 1. Presupuesto de FORTAMUN del Municipio de Santiago en el ejercicio fiscal 2022 por clasificación por objeto del gasto.

Concepto	Aprobado	Modificado	Ministrado	Comprometido	Ejercido	Pagado	% pagado del total
Sueldos base al personal permanente	17,494,318.00	-9,167,065.87	26,729,224.35	26,729,224.35	26,729,224.35	26,729,224.35	74.5%
Energía eléctrica	18,000,000.00	9,166,817.63	9,166,817.63	9,166,817.63	9,166,817.63	9,166,817.63	25.5%
Servicios financieros, bancarios y comerciales integrales	0.00	248.24	248.24	248.24	248.24	248.24	0.001%
	35,494,318.00	**0.00**	**35,896,290.22**	**35,896,290.22**	**35,896,290.22**	**35,896,290.22**	**100%**

Fuente: Información documental proporcionada por el personal del Municipio.

Tabla 2. Presupuesto de FORTAMUN pagado de 2021 a 2022 del Municipio de Santiago.

Año	Presupuesto pagado
2022	35,896,290.22
2021	29,264,131.46
2022 real	23,933,811.98
2021 real	20,235,577.86
Variación real 2021-2022	18.3%

Fuente: Información documental proporcionada por el personal del Municipio y deflactores del Producto Interno Bruto de la SHCP (2023). NA: No aplica.

Se observa en la tabla 2 que el presupuesto del fondo ha tenido una variación real, quitando el efecto de la inflación, de 18.3%. Esto representa una cantidad considerable si se toma en cuenta la desaceleración derivada de la alta inflación en la economía mexicana producto de desajustes en la alta demanda y oferta limitada de bienes y servicios.

A propósito del flujo de recursos, una amenaza con una probabilidad de ocurrir es la disminución de los recursos de FORTAMUN que reciba en los siguientes años el Municipio, producto de una disminución de la Recaudación Federal Participable, derivado de una recesión económica ocasionada por una lenta recuperación económica nacional.

Evaluación de desempeño

Impacto

1. ¿En qué sentido la información generada en las etapas del fondo permite medir los efectos netos o resultados a largo plazo de éste en la población atendida? En caso de sí, ¿cuáles fueron éstos?

FORTAMUN no tiene una población un área de enfoque compuesta por conceptos pagados con los recursos del fondo. Para medir el impacto de estos ingresos no fue posible hacer un estudio cuasi experimental en el que se definiera un grupo de control (partidas de gasto que no reciban los ingresos) y otro de tratamiento (que sí los reciban) que compartan las mismas características en términos de metas, población objetivo y bienes o servicios.

El Fin del fondo es "Contribuir a promover finanzas públicas locales sanas y sostenibles mediante la transferencia de aportaciones de recursos federales a los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México", según se interpreta de la MIR hecha por la SHCP. Este objetivo se mide anualmente con la aplicación de los recursos a las partidas prioritarias que establece el artículo 37 de la LCF. De manera que el fondo no establece resultados de largo plazo medibles con indicadores adecuados a este objetivo estratégico. Esto representa una debilidad para el diseño del fondo, la cual sería competencia de la Federación atender, no del Municipio ya que éste no tiene atribuciones en materia de diseño del mismo, sino sólo en el mecanismo de asignación de recursos a conceptos que beneficien directa o indirectamente a la población, así como en definir las metas físicas y financieras.

Eficacia

2. ¿Cuál fue el avance de las metas y los objetivos del fondo y de los programas o conceptos pagadas con éste en 2022?

Los indicadores de la MIR federal de FORTAMUN permiten medir el cumplimiento normativo en la aprobación y ejercicio del recurso, así como la autonomía financiera del Municipio. La tabla 3 muestra los datos capturados en el sitio de transparencia presupuestaria de la SHCP al 4° trimestre de 2022.

Tabla 3. Avances de los indicadores de FORTAMUN 2022 de Santiago en la MIR federal.

Nivel	Indicador	Sentido	Frecuencia	Meta 2022	Avance 2022	Avance 2021	Variación 2021-2022
Propósito	Índice de Dependencia Financiera	Descendente	Semestral	0.08	0.07	0.093	-25%
Propósito	Tasa de variación del ingreso disponible del municipio o demarcación territorial de la Ciudad de México	Ascendente	Anual	-0.83	11.43	22.73	-50%
Componente	Índice de Aplicación Prioritaria de Recursos	Ascendente	Anual	49.29	100	100	0
Componente	Porcentaje de recursos FORTAMUN recibidos por municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México	Ascendente	Trimestral	100	100	100	0
Actividad	Índice en el Ejercicio de Recursos	Ascendente	Trimestral	100	100	100	0

Fuente: Información pública de la SHCP (2021 y 2022).

En la tabla 3 se observa que el Municipio cumplió las metas fijadas para los indicadores de la MIR federal de FORTAMUN. Se identifica que todas las metas de 2022 fueron cumplidas e incluso superadas, lo que denota eficacia en el ejercicio del fondo. Respecto al alcance de estas metas todas son factibles de alcanzar, no se identifica un valor meta atípico que represente una asignación de recursos extraordinaria.

Ahora bien, en comparación a los avances de 2022 de los indicadores de la MIR federal, la variación porcentual con respecto a los avances de 2021 fue negativa en los indicadores de Propósito. Con relación al primero de tendencia descendente, es conveniente para el Municipio que haya sido menor la dependencia financiera respecto a 2021 en un 25%.

Los indicadores de Componente y Actividad del fondo en 2022 se mantuvieron dentro del 100% de avance y de acuerdo con la meta, sin variación, lo que implica un cumplimiento con el criterio de eficacia. Esto representa una fortaleza.

Sostenibilidad

3. ¿Cómo los avances de las metas y los objetivos del fondo podrían mantenerse al término o ausencia de éste?

Los resultados que se propone lograr FORTAMUN son dos, uno es el Fin de "Contribuir a promover finanzas públicas locales sanas y sostenibles mediante la transferencia de aportaciones de recursos federales a los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México" y otro el Propósito de "Los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México presentan finanzas públicas fortalecidas". El resultado de Fin no puede medirse con un fondo de recursos etiquetados como FORTAMUN, ya que no es la única fuente de financiamiento de los conceptos relacionados a seguridad pública del Municipio y para recibir estos recursos federales,los capítulos de gasto a los que se destina el fondo no son seleccionados con base en el avance de sus metas u objetivos estratégicos o de gestión, en el marco de un Presupuesto basado en Resultados o de un Sistema de Evaluación del Desempeño.

Con relación a los indicadores de Fin y Propósito del fondo en los cuales tiene incidencia el Municipio, que son el Índice de Dependencia Financiera y la Tasa de variación del ingreso disponible del municipio o demarcación territorial de la Ciudad de México, ambos son de tipo operativo y pueden cumplirse con recursos propios. En cuanto al primero, se requiere de un constante esfuerzo recaudatorio por parte del Municipio de ingresos propios y de que el aumento de estos ingresos sea mayor al de los recursos federales recaudados, lo cual es sostenible a un mediano plazo (seis a doce años). En cambio, el segundo indicador se refiere a los ingresos de libre disposición, de los cuales no es competencia del Municipio controlar la mayor parte de lo que se recauda, como participaciones federales del ramo 28, de manera que no es sostenible una variación de dos dígitos a mediano plazo.

El indicador de Propósito, relativo a la dependencia financiera, se explica tanto por los esfuerzos recaudatorios del Municipio como por el entorno económico nacional e internacional. Con relación a la dependencia financiera, FORTAMUN representó en 2022

para el Municipio 7.3% de sus ingresos de libre disposición recaudados ($35,896,290.22 mdp de $489,001,984 mdp), según datos del informe de gestión financiera al cuarto trimestre de 2022 (página 84). Esto implica una dependencia financiera mínima del Municipio hacia el fondo. Solo en caso de una amenaza como la eliminación del fondo o la reducción drástica de los ingresos federales, la sostenibilidad del Propósito se vería comprometida.

Cabe referirse también al balance presupuestario de recursos etiquetados sin financiamiento neto del Municipio, el cual fue de $38,432,496 mdp al cuarto trimestre de 2022, según el formato de disciplina financiera publicado en el sitio oficial de transparencia. Esto indica una fortaleza en cuanto al manejo de los ingresos y egresos de forma equilibrada y sostenible, aun cuando la cantidad de recursos del fondo asignados al Municipio por fórmula ha sido menor en términos reales.

Eficiencia

4. ¿Cómo se utilizaron los recursos del fondo para generar bienes, servicios u obras de la cantidad y calidad deseadas?

Con base en la información documental proporcionada por el personal del Municipio, no se incurrió en sobre ejercicio ni sub ejercicio de recursos del fondo en 2022, lo que tampoco derivó en la necesidades de reintegrar recursos a la federación. Esto representa una buena práctica, ya que indica un cumplimiento con erogar la totalidad del recurso, mayormente en los conceptos que establece la Ley de Coordinación Fiscal en función a las necesidades del Municipio en 2022.

Dentro de las actividades del fondo no se identificó algún recurso de personal, presupuesto, materiales o infraestructura en desuso que limitara la eficiencia del fondo.

Economía

5. ¿Qué medidas de adquisición de bienes, servicios u obras que garanticen mejores condiciones en cuanto a calidad, precio y oportunidad se siguieron durante la ejecución del fondo?

Con base en los momentos contables del presupuesto de FORTAMUN, se interpreta que éste se ejerció al 100% conforme al monto ministrado y no hubo subejercicio ni reintegros. En el proceso de ejercicio del fondo no se aplicaron medidas de adquisiciones, ya que el recurso se destinó a servicios personales de elementos de seguridad pública y al

pago de energía eléctrica por alumbrado público a una empresa productiva del Estado como la Comisión Federal de Electricidad.

En cuanto al proceso administrativo para pagar ambos conceptos el personal entrevistado expuso las actividades necesarias para realizar los pagos, en los cuales no se identificó algún costo representativo que pudiera reducirse.

Otra información administrativa relacionada a la eficiencia de estos conceptos no se generó. Aun cuando no es información exigida por la SHCP para el cierre contable de FORTAMUN, puede ser de utilidad para el Municipio generarla y validar que se están siguiendo condiciones de calidad, precio y oportunidad en el pago por suministro de energía eléctrica al Municipio.

Cobertura

6. ¿Cuál fue la cobertura de la población atendida respecto a la población objetivo con los bienes, servicios u obras pagadas con el fondo en 2022?

Con base en la información proporcionada de FORTAMUN 2022 no se encontró una definición o cuantificación de la población de personas o área de enfoque de unidades administrativas de tipo potencial (afectada por un problema o con necesidad de recursos), objetivo (susceptible de atender su problema o necesidad) o atendida (que recibió recursos del fondo o un bien o servicio de programas pagados con éste).

Dado que FORTAMUN es un fondo que entrega recursos para el pago de determinados conceptos de gasto de los municipios, el área de enfoque potencial estaría compuesta por el conjunto de unidades administrativas del Municipio con necesidad de pagar capítulos de su presupuesto anual de egresos, los cuales cumplan con el artículo 37 de la LCF. En cambio, el área de enfoque objetivo comprendería las unidades cuyos capítulos de gasto son prioritarios para la Administración municipal, ya sea con base en el Plan Municipal de Desarrollo o un análisis costo-beneficio.

Ahora bien, desde el punto de vista de la población potencial de FORTAMUN, ésta se integraría por los elementos de seguridad pública del Municipio con requerimiento de pago de servicios personales, ya sea de recursos propios o federales. Mientras que la población objetivo se integraría por los elementos a los que puede pagarse servicios personales con FORTAMUN.

Con relación a la cantidad de elementos de seguridad que recibieron recursos para el pago de servicios personales no se proporcionó información que permitiera obtener una cobertura de población atendida sobre el total del estado de fuerza.

Focalización

7. En caso de existir criterios para seleccionar obras y focalizar recursos a éstas ¿cómo se cumplieron en la planeación del fondo?

Dentro de la etapa de ejercicio de los recursos no hubo un criterio de focalización de los recursos de FORTAMUN hacia los conceptos de servicios personales o energía eléctrica. La proporción que se pagó con FORTAMUN fue en función a la cantidad transferida mediante el fondo mensualmente.

Mejora continua

8. En caso de existir recomendaciones de mejora al fondo derivadas de seguimiento interno, evaluaciones externas o auditorías anteriores ¿cómo se han atendido por el personal responsable del fondo y qué resultados han producido?

Producto de las recomendaciones emitidas el año 2022 en la evaluación de consistencia y resultados aplicada a FORTAMUN 2021 no se derivaron acciones de trabajo o algún producto que demostrara una mejoría al fondo dentro del marco de competencia municipal. Esto representa une debilidad en la mejora continua del fondo.

La atención de recomendaciones hechas en evaluaciones previas permite evaluar una versión distinta del fondo cada año, lo cual puede aprovecharse por el personal involucrado en la etapas del fondo en el Municipio. De esta forma se estaría valorando información mejorada, lo que tiene como consecuencia producir hallazgos nuevos y recomendaciones relevantes, así como una mayor utilidad del informe en la toma de decisiones. Lo anterior representa una oportunidad ya que, si bien no está establecido en alguna norma que deben utilizarse los informes en alguna decisión, es posible que el personal del Municipio lo haga y así aprovechar la inversión hecha en la evaluación.

Operación

9. Tomando como base el Modelo General de Procesos del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, ¿qué fortalezas y debilidades se presentan en la ejecución de los procesos del fondo?

Las actividades relacionadas a FORTAMUN en el Municipio se ejecutaron en 2022 con base en la experiencia del personal en el marco normativo del fondo y los sistemas informáticos contables y de reporte a nivel municipal y federal. La recaudación, el ejercicio, el s eguimiento, la evaluación y la rendición de cuentas del fondo se hicieron con base en el marco normativo federal que rige el fondo y el Manual de Contabilidad del

Municipio, sin la necesidad de un manual de procesos exclusivo para el fondo o de tipo organizacional de las áreas involucradas. Esto representa una fortaleza.

Con base en dos entrevistas semiestructuradas presenciales con el personal responsable del fondo, se reconstruyó el proceso de actividades implementadas durante el ejercicio fiscal 2022 con respecto a cada etapa que comprende FORTAMUN. Enseguida la tabla 4 presenta las actividades.

Tabla 4. Proceso de actividades principales en las etapas de FORTAMUN en el Municipio de Santiago.

Actividad	Cargo y dependencia de la persona responsable	Fecha de realización
Recaudación		
Notificación al Municipio de la transferencia del recurso de FORTAMUN.	Secretaría de Finanzas y Tesorería General y del Estado	Cada mes
Clasificación en el sistema contable de los ingresos de FORTAMUN recaudados.	Dirección de Ingresos	Cada mes
Ejercicio		
Envío de pre nómina del personal a Tesorería.	Dirección de Recursos Humanos	Cada quince días de cada mes
Pago de nómina por transferencia en seguridad pública con recurso de FORTAMUN.	Dirección de Egresos, Contabilidad y Cuenta Pública	Cada quince días de cada mes
Actualización del momento contable pagado de FORTAMUN.	Dirección de Egresos, Contabilidad y Cuenta Pública	Cada quince días de cada mes
Entrega de recibo de transferencia al personal de seguridad pública.	Dirección de Egresos, Contabilidad y Cuenta Pública	Cada quince días de cada mes
Presenta recibos de luz a la Dirección de Patrimonio.	Comisión Federal de Electricidad	Cada bimestre
Selecciona los recibos de luz, priorizando alumbrado público, y los envía a la Dirección de Egresos, Contabilidad y Cuenta Pública.	Dirección de Patrimonio	Cada bimestre
Pago de energía eléctrica con recurso de FORTAMUN.	Dirección de Egresos, Contabilidad y Cuenta	Cada bimestre

	Pública	
Seguimiento		
Cotejar información de cuentas bancarias y sistema contable respecto a FORTAMUN.	Dirección de Egresos, Contabilidad y Cuenta Pública	Cada trimestre
Captura en las páginas de la SHCP de la información de avances físico-financieros.	Dirección de Egresos, Contabilidad y Cuenta Pública	Cada trimestre
Integración de informes relativos a FORTAMUN en los informes trimestrales de la Cuenta Pública.	Dirección de Egresos, Contabilidad y Cuenta Pública	Cada trimestre
Envío a cabildo de los informes trimestrales de la Cuenta Pública para su revisión y aprobación a titulares de la Alcaldía, Tesorería y Sindicatura.	Dirección de Egresos, Contabilidad y Cuenta Pública	Cada trimestre
Firma de los informes trimestrales de la Cuenta Pública.	Titulares de la Alcaldía, Tesorería y Sindicatura.	
Envío al Congreso del Estado de los informes trimestrales de la Cuenta Pública.	Dirección de Egresos, Contabilidad y Cuenta Pública	Cada trimestre
Evaluación		
Planeación de la evaluación externa a FORTAMUN mediante una instancia evaluadora externa.	Dirección General de Planeación, Gestión Pública e Innovación	Enero a abril
Elaboración del informe de la evaluación con base en información documental y entrevistas al personal involucrado.	Instancia evaluadora externa.	Mayo a agosto
Entrega de informe final a personal de la Dirección General de Planeación, Gestión Pública e Innovación.	Instancia evaluadora externa.	Septiembre
Revisión del informe final de la evaluación.	Dirección de Egresos, Contabilidad y Cuenta Pública	Septiembre
Atención de recomendaciones que considere Aspectos Susceptibles de Mejora.	Dirección de Egresos, Contabilidad y Cuenta Pública	Octubre a diciembre

Rendición de cuentas

Integración de informes relativos a FORTAMUN en la Cuenta Pública (avance físico y financiero).	Dirección de Egresos, Contabilidad y Cuenta Pública	Marzo a abril del año posterior al ejercicio fiscal
Atención a auditorías a FORTAMUN hechas por el órgano fiscalizador estatal o federal.	Dirección de Egresos, Contabilidad y Cuenta Pública	Cada que se reciba a auditoría
Solventación de observaciones y recomendaciones de auditorías a FORTAMUN.	Dirección de Egresos, Contabilidad y Cuenta Pública	Cada que se reciba a auditoría

Otros hallazgos vinculados a la operación del fondo obtenidos a partir de las entrevistas al personal fueron los siguientes. El personal de la Tesorería entrevistado comentó que la transferencia de recursos del fondo por parte del Estado al Municipio fue a tiempo, a fin de cada mes, de manera que no afectó el pago de los capítulos con presupuesto aprobado del fondo.

Gestión de riesgos

10. ¿Qué acciones se implementan en el fondo para evitar los efectos negativos de riesgos externos y para facilitar el logro de supuestos necesarios para el logro de objetivos?

Dentro de la información documental que dispone el Municipio con relación a FORTAMUN no se encuentra algún plan de atención de riesgos externos. Con base en la experiencia del personal compartida mediante entrevistas, se comentó que no hubo algún riesgo asociado a alguna etapa del fondo, ya que este se limitó al pago de servicios personales y generales.

Ante una eventual reducción de los recursos de FORTAMUN por factores externos al Municipio, no se indicó de algún plan para suplir los ingresos que representa el fondo para las finanzas municipales en caso de recibir menos de la cantidad esperada.

Enfoque de mediano y largo plazo

11. ¿Cómo se proyectan las metas a nivel de gestión y estratégico del fondo a fin de garantizar un efecto directo o indirecto positivo a mediano y largo plazo en la población atendida?

Las metas de FORTAMUN se plantearon con base en la experiencia del personal de la Secretaría de Finanzas y Tesorería Municipal. Dado que la periodicidad del fondo es anual, de igual forma las metas de los indicadores oficiales del fondo se plantearon a este corto plazo, sin prever un escenario de mediano o largo plazo.

Enfoque de política pública

12. ¿Qué coincidencia o complementariedad tiene el fondo con otros programas o fondos ejercidos por el municipio?

A partir de la MIR federal de FORTAMUN se infiere que éste tendría como problemática en común para los gobiernos municipales la cantidad limitada de recursos públicos humanos, materiales y financieros que disponen. Para revertir esta situación negativa es necesario que el personal haga uso de los recursos públicos de forma eficiente, priorizando su asignación a capítulos de gasto que tengan mayor evidencia de haber generado resultados en la población o que tengan mayor probabilidad de generarlos a futuro, lo cual implica hacer seguimiento y evaluación al cumplimiento de los objetivos que se proponen.

FORTAMUN representa una fuente de ingresos federales que por ley recibe el Municipio y puede destinar a los conceptos establecidos por la LCF, pero del cual la SHCP no exige evidencia de la eficacia, eficiencia, calidad o economía de los capítulos pagados con el recurso, sólo un informe trimestral del ejercicio financiero de éstos y el cierre contable. Esto representa una debilidad en el diseño federal del fondo, pero una oportunidad para el Municipio, pues, aunque está limitado para cambiar esa situación que inhibe un uso racional del recurso federal y una rendición de cuentas integral de sus resultados, sí puede generar de forma proactiva evidencia sobre el desempeño de los conceptos pagados con el fondo en diversas dimensiones que trasciendan el cumplimiento contable.

Enfoque de derechos humanos

13. ¿Cómo el fondo implementa acciones para promover, respetar, proteger o garantizar uno o varios derechos humanos a la población atendida?

Los conceptos de gasto en justicia y seguridad a los que se destinó el 74.5% de los recursos de FORTAMUN 2022 implementaron acciones que inciden en el logro de un derecho humano a la seguridad personal y una obligación municipal de ofrecer seguridad pública.

Conforme establece el artículo 21 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos la seguridad pública es una obligación de los tres niveles de gobierno del Estado mexicano y su fin es “salvaguardar la vida, las libertades, la integridad y el

patrimonio de las personas, así como contribuir a la generación y preservación del orden público y la paz social" mediante acciones como la prevención, investigación, sanción y persecución de delitos, así como la reinserción social. En este sentido, la seguridad pública representa una condición necesaria para que la población ejerza sus derechos humanos en los ámbitos político, económico, social, cultural y ambiental, en específico su derecho a la libertad y seguridad personales, previsto en el artículo 3 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos de la que México es parte.

Enfoque de desarrollo sostenible

14. ¿Cómo contribuye el fondo al logro de metas que incidan transversalmente en dimensiones social, ambiental y económica?

Los recursos del fondo se distribuyeron en un 74.5% a sueldos base al personal permanente, en específico a pagar nómina a elementos de seguridad pública municipal para desempeñar sus funciones de prevención del delito y protección al público en general. Esto implica una incidencia en la dimensión social, directamente, como también de forma indirecta en la dimensión económica.

Se infiere que el Fin de la MIR de FORTAMUN se vincula de forma indirecta a metas de dimensiones social, ambiental o económica, aunque ésta es limitada, ya que los conceptos a los que puede destinarse el recurso comprenden deuda pública, pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua y descargas de aguas residuales, modernización de los sistemas de recaudación locales, mantenimiento de infraestructura y seguridad pública.

En lo que compete al Municipio, los conceptos de seguridad pública pagados con este recurso en 2022 contribuyen a alcanzar metas de dimensión social y económica. Una meta de tipo social es que la corporación de seguridad pública tenga los servicios personales cubiertos para contribuir a generar orden público y paz social a la población, de manera que ésta pueda ejercer sus derechos humanos en un entorno de libertad. Una meta de dimensión económica es que se mantenga un entorno de seguridad patrimonial donde exista una baja o nula incidencia delictiva, ya que esta es una de las condiciones necesarias para que exista desarrollo y crecimiento económico. No obstante, evidencia indica que no hay una relación causal entre mayor gasto en seguridad y crecimiento económico (Hernández y Venegas-Martínez).

Análisis FODA y hallazgos preliminares

Con base en las respuestas al guion de preguntas de esta evaluación específica de desempeño del FORTAMUN del ejercicio fiscal 2022 del Municipio de Santiago, la tabla 5 presenta la relación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y las recomendaciones que corresponden a cada una.

Se entiende por Fortalezas los factores internos al Municipio que contribuyen a lograr los objetivos del fondo; por Oportunidades los factores externos al Municipio no controlables por personal responsable del fondo que representan una mejora potencial y pueden contribuir al logro de los objetivos; por Debilidades los obstáculos internos al Municipio que limitan el logro de los objetivos del fondo; y Amenazas, los factores externos al Municipio que en caso de ocurrir afectarían negativamente al logro de los objetivos del fondo.

Estas recomendaciones son enunciativas, el personal involucrado en el fondo en el Municipio puede encontrar hallazgos adicionales que considere pertinente traducir a recomendaciones de mejora al fondo, siempre y cuando esté dentro del ámbito de competencia municipal. La clasificación de estas recomendaciones es en tres tipos: 1) específicas, dirigidas al personal de una de las direcciones responsables de operar una actividad específica del fondo; 2) institucionales, dirigidas al personal de varias direcciones dentro de una misma dependencia responsable de operar una o varias actividades del fondo; y 3) interinstitucionales, dirigidas al personal de al menos dos dependencias municipales responsables de operar una o varias actividades del fondo.

El nivel de priorización Alto, Medio o Bajo de la recomendación se estima considerando el resultado que tendría la recomendación para el fondo, así como la factibilidad normativa y operativa de la implementarla dentro de un año.

Tabla 5. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y recomendaciones.

Objetivo específico: Identificar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que deriven en recomendaciones de mejora específicas que el personal responsable del fondo pueda implementar.		
Apartado de la evaluación	**Fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza**	**Recomendaciones por tipo y prioridad**
Fortalezas		
Eficacia	Los indicadores de Componente y Actividad del fondo en 2022 se mantuvieron dentro del 100% de avance y de acuerdo con la meta, sin variación, lo que implica un cumplimiento con el criterio de eficacia.	No aplica.
Sostenibilidad	El balance presupuestario de 2022 del Municipio fue positivo y sostenible y FORTAMUN representó el 7.3% de los ingresos de libre disposición del mismo año.	No aplica.
Operación	La recaudación, el ejercicio, el seguimiento, la evaluación y la rendición de cuentas del fondo se hicieron con base en el marco normativo federal que rige el fondo y el Manual de Contabilidad del Municipio, sin la necesidad de un manual de procesos exclusivo para el fondo o de tipo organizacional de las áreas involucradas.	01 – Interinstitucional – Media – Conservar al personal involucrado en las etapas recaudación, el ejercicio, el seguimiento, la evaluación y la rendición de cuentas del fondo y dotar de un manual de organización a las áreas que representan.
Oportunidades		
Cobertura y mecanismos de focalización.	La asignación de recursos a los capítulos de gasto que comprenden estos conceptos de la ley se hizo con base en la experiencia del personal respecto a las necesidades financieras al interior del Municipio, sin tomar como base un manual de procesos.	02 – Interinstitucional – Media – Diseñar un proceso interno al Municipio que garantice una asignación clara de las actividades que competen al personal involucrado en FORTAMUN, así como los insumos y productos.
Mejora continua	La atención de recomendaciones hechas en evaluaciones previas permite evaluar una versión distinta del fondo cada año, lo cual puede aprovecharse por el personal involucrado en la etapas del fondo en el Municipio.	03 – Interinstitucional – Alta – Elaborar con base en el avance de los ASM y la percepción del personal participante en las evaluaciones externas un informe sobre el uso de los hallazgos y recomendaciones de los informes finales, el cual pueda ser útil para valorar la eficacia y calidad de las evaluaciones, así como para optimizar su diseño en futuros ejercicios fiscales.
Debilidades		
Mejora continua	De las recomendaciones emitidas el año 2022 en la evaluación de consistencia y resultados aplicada a FORTAMUN 2021	04 – Interinstitucional – Alta – Emitir una opinión institucional sobre cuáles recomendaciones producto de las evaluaciones anteriores aplicadas al fondo se

Objetivo específico: Identificar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que deriven en recomendaciones de mejora específicas que el personal responsable del fondo pueda implementar.		
Apartado de la evaluación	**Fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza**	**Recomendaciones por tipo y prioridad**
	no se derivaron acciones de trabajo o algún producto	atenderán por el personal competente y qué acciones se aplicarán a fin de cumplirlas y producir los resultados esperados.
Amenazas		
Presupuesto para el ejercicio fiscal en curso y tres anteriores.	Posible reducción de la fuente de ingresos de FORTAMUN para el Municipio de Santiago los años posteriores, debido a una disminución de la Recaudación Federal Participable producto de una recesión económica ocasionada por una lenta recuperación económica nacional.	05 – Específica – Media – Asegurar una fuente de ingresos alternativa para los capítulos pagados con FORTAMUN ante una eventual disminución de los recursos de este fondo.

Recomendaciones de mejora y resultados esperados

La tabla 6 presenta por cada recomendación derivada del análisis FODA una descripción de las acciones propuestas, los resultados esperados y una sugerencia de áreas responsables de aplicarlas. Con base en esta información el personal involucrado podrá decidir cuáles recomendaciones atender en función a su ámbito de competencia, recursos disponibles, y mayor valor de los resultados para el Municipio y la población atendida. Es importante mencionar que el logro de los resultados esperados dependerá tanto de las acciones implementadas por las dependencias responsables, como de otros factores externos que estén fuera del control de éstas.

Tabla 6. Acciones propuestas por recomendación, resultados esperados y responsables.

Recomendaciones	Acciones sugeridas	Resultados esperados	Responsables
01 – Interinstitucional – Media – Conservar al personal involucrado en las etapas recaudación, el ejercicio, el seguimiento, la evaluación y la rendición de cuentas del fondo y dotar de un manual de organización a las áreas que	Elaborar el manual de organización de las áreas involucradas en el proceso de FORTAMUN con los siguientes elementos como base: • Introducción • Objetivo • Marco jurídico • Atribuciones • Estructura orgánica • Organigrama • Perfil de puestos	Menor probabilidad de recibir observaciones y recomendaciones de órganos fiscalizadores por carencia de un marco normativo específico.	Tesorería Municipal, Dirección General de Planeación, Gestión Pública e Innovación, Secretaría de Administración y Oficina Ejecutiva del Alcalde.

Recomendaciones	Acciones sugeridas	Resultados esperados	Responsables
representan.			
02 – Interinstitucional – Media – Diseñar un proceso interno al Municipio que garantice una asignación clara de las actividades que competen al personal involucrado en FORTAMUN, así como los insumos y productos.	Identificar en un diagrama de flujo las actividades secuenciales necesarias en cada etapa del ciclo presupuestario de FORTAMUN, las áreas y cargos responsables de su ejecución dentro y fuera del Municipio, así como los insumos de información y los productos que deriven. Después, hacer oficial este diagrama de flujo en un manual de procesos que sea de conocimiento y aplicación por las áreas involucradas. Se puede tomar como base el listado de actividades identificadas en la respuesta a la pregunta 11.	Mayor claridad de las competencias del personal de las áreas involucradas en FORTAMUN. Mayor orientación a resultados de las actividades implementadas por las áreas en las etapas de FORTAMUN.	Dirección de Egresos, Contabilidad y Cuenta Pública con apoyo de la Dirección General de Planeación, Gestión Pública e Innovación.
03 – Interinstitucional – Alta – Elaborar con base en el avance de los ASM y la percepción del personal participante en las evaluaciones externas un informe sobre el uso de los hallazgos y recomendaciones de los informes finales, el cual pueda ser útil para valorar la eficacia y calidad de las evaluaciones, así como para optimizar su diseño en futuros ejercicios fiscales.	Un mes después de concluir el proceso de evaluación del fondo y de implementarse los ASM, reunir a personal de las áreas involucradas en el fondo para plantear esta actividad adicional que indica esta recomendación, a fin de conocer su opinión, y en caso de aprobarse, acordar un producto, como puede ser un oficio interno hecho por la DGPGPI donde se valore mediante entrevistas o encuestas aplicadas a personal de la Tesorería Municipal involucrado en la evaluación externa su percepción sobre la eficacia y calidad de las evaluaciones recientes, con base en los TdR que la justificaron. Asimismo, incluir en el oficio un apartado con aprendizaje del personal, orientado a mejorar la ejecución del proceso evaluativo posterior.	Mayor conocimiento sobre la calidad de las evaluaciones.	Dirección de Egresos, Contabilidad y Cuenta Pública con apoyo de la Dirección General de Planeación, Gestión Pública e Innovación.
04 – Interinstitucional – Alta – Emitir una opinión institucional sobre cuáles	Organizar una mesa de trabajo entre el personal que interviene en FORTAMUN para documentar en un acuerdo la decisión de cuáles	Mayor aprovechamiento de los informes de evaluaciones en la	Dirección de Egresos, Contabilidad y Cuenta Pública

Recomendaciones	Acciones sugeridas	Resultados esperados	Responsables
recomendaciones producto de las evaluaciones anteriores aplicadas al fondo se atenderán por el personal competente y qué acciones se aplicarán a fin de cumplirlas y producir los resultados esperados.	recomendaciones de la evaluación anterior y ésta son factibles de atender y a qué acciones puede comprometerse el personal competente a fin de atenderlas en un plazo específico. Documentar las actividades realizadas y los resultados percibidos.	mejora de FORTAMUN en el ámbito municipal.	con apoyo de la Dirección General de Planeación, Gestión Pública e Innovación
05 – Específica – Media – Asegurar una fuente de ingresos alternativa para los capítulos pagados con FORTAMUN ante una eventual disminución de los recursos de este fondo.	Crear una lista de fuentes alternativas de ingresos propios o federales para destinarse al pago de los conceptos que establece el artículo 37 de la LCF. Definir la proporción de ingresos que podría cubrir cada capítulo de gasto y las consecuencias para los capítulos de gasto pagadas en años anteriores en caso de no contar con los recursos a futuro.	Mayor sostenibilidad financiera de los capítulos pagados con FORTAMUN y certeza de una fuente de ingreso constante a mediano y largo plazo. Mayor independencia financiera de los capítulos respecto a los recursos de FORTAMUN.	Dirección de Ingresos.

Conclusiones

Producto de las respuestas a las catorce preguntas del guion orientador de esta evaluación específica de desempeño de FORTAMUN del ejercicio fiscal 2022 del Municipio Santiago, la principal conclusión es que éste cumplió con las normas contables que lo rigen, ejerciendo en un 100% los recursos transferidos, lo que refleja una eficacia a nivel financiero. Por cada criterio de la evaluación enseguida se resumen las principales conclusiones.

Respecto al criterio de impacto, no se dispone de datos suficientes para medir los efectos netos o los resultados de largo plazo en una población o área de enfoque atendida con los conceptos pagados con FORTAMUN, ya que no aplica una valoración con los datos disponibles.

Con relación al avance físico, los indicadores del fondo reportados al SRFT se cumplieron en un 100%, aunque éstos se concentran en un nivel operativo del fondo. Otros indicadores de resultados o de tipo estratégico, no se miden porque las normas que regulan el fondo no lo exigen y porque la MIR del fondo no exige a los municipios medir este tipo de indicadores.

Respecto a la sostenibilidad del Fin y Propósito medidos con la asignación de recursos a los conceptos que establece el fondo y con la dependencia financiera, respectivamente, solo en el segundo indicador la autonomía y estabilidad de las finanzas municipales se verían comprometidas a largo plazo en caso de eliminarse el fondo o reducirse su fuente de ingresos.

Debido a que no se incurrió en sobre ejercicio ni reintegro de recursos del fondo en 2022, la eficiencia financiera se cumplió. Con relación a la economía, no se identificaron ahorros con respecto a la suficiencia presupuestal, pero los conceptos cumplieron con las normas contables.

La cobertura del fondo de la población atendida respecto a la población objetivo no se midió con algún porcentaje, aunque es posible medirla a futuro en función a los conceptos que requieran recursos del fondo y la población de elementos de seguridad que requieran el pago de servicios personales con recursos del mismo.

FORTAMUN ya había sido evaluado de forma externa anteriormente y las recomendaciones propuestas pueden ser atendidas aun por el personal dentro del ámbito de competencia municipal.

La operación del fondo fue reconstruida a partir de las actividades seguidas durante las etapas del fondo por el personal del Municipio, las cuales se enlistaron con base la

experiencia del personal obtenida en las entrevistas hechas por el equipo evaluador y la documentación proporcionada. Luego de una revisión de éstas actividades por el personal responsable se obtuvo una base de información para un posible proceso del fondo aplicable al ámbito de competencia del Municipio.

La problemática que FORTAMUN abordaría en el Municipio es la cantidad limitada de recursos públicos humanos, materiales y financieros que disponen, aunque la asignación de los recursos no prioriza ni premia la eficacia, eficiencia, calidad o economía de los capítulos pagados con el recurso.

Referencias y anexos

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Obtenido de: https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf

Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (2006). *Ramo 33, Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios.* Obtenido de: https://www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp/cefp0362006.pdf

DOF (2008). *Acuerdo por el que se establecen las disposiciones generales del Sistema de Evaluación del Desempeño.* Obtenido de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154427/acuerdo_sed.pdf

Hernández Bautista, Oscar Iván, y Venegas-Martínez, Francisco. (2014). *Efectos del gasto en seguridad pública en el crecimiento económico: un modelo macroeconómico estocástico*. Investigación económica, 73(288), 117-147. Obtenido de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-16672014000200005&lng=es&tlng=es

Municipio de Santiago (2022a). *Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024 de Santiago, Nuevo León.* Obtenido de: https://www.santiago.gob.mx/storage/archivos/marco-normativo/reglamentos-municipales/PMD-Santiago_2021-2024-1.3_compressed%20(1)-comprimido.pdf

Municipio de Santiago (2022). *Formato 4 de disciplina financiera. Balance presupuestario al cuarto trimestre de 2022 del Municipio de Santiago*. Obtenido de: https://mirror.santiago.gob.mx/2023/CONAC%204TO%20TRIMESTRE/21%20%E2%80%93%20LDF-A1-F04-4to%20Trimestre%202022%20Balance%20presupuestario.pdf

Municipio de Santiago (2022). Informe de gestión financiera al cuarto trimestre de 2022. Obtenido de: https://mirror.santiago.gob.mx/wp-content/uploads/2023/02/4to.-Informe-Trimestral-2022-CON-FIRMAS.pdf

OCDE (2021). *Mejores criterios para una mejor evaluación. Definiciones revisadas de los criterios de evaluación y principios para su utilización*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Obtenido de: https://www.oecd.org/development/evaluation/Criterios-evaluacion-ES.pdf

SFP (2016). *Guía para la Optimización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos.* Obtenido de: https://repo.utel.edu.mx/recursos/files/r161r/w24174w/S4_guia_optimizacion.pdf

SHCP (2016). *Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados.* Obtenido de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154437/Guia_MIR.pdf

SHCP (2023) *Deflactores del Producto Interno Bruto*. Transparencia presupuestaria [En línea], Obtenido de: https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Presupuesto/Programacion/Deflactores/Deflactores_PIB.xlsx

SHCP (2022). *Indicadores de gasto federalizado al 4° trimestre de 2021 y 2022 – FORTAMUN – Municipio de Santiago.* Obtenido de: https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/DatosAbiertos/Entidades_Federativas/2021/indicadores_2021.zip y https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/DatosAbiertos/Entidades_Federativas/2022/indicadores.zip

SHCP (2022). *Matriz de Indicadores para Resultados I005 FORTAMUN. Presupuesto de Egresos de la Federación 2022. Ramo 33 – Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios. Objetivos, Indicadores y Metas para Resultados.* Obtenido de: https://www.pef.hacienda.gob.mx/work/models/aVbnZty0/PEF2022/kgp8l9cM/docs/33/r33_oimpp.xlsx

SHCP (s.f.) *Transparencia Presupuestaria – Glosario – Ciclo presupuestario.* Obtenido de: https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/es/PTP/Glosario

Anexo 1. Matriz de Indicadores para Resultados del FORTAMUN 2022.

Objetivos, Indicadores y Metas de la MIR				
Nivel: Fin				
Objetivo	**Nombre del Indicador**	**Método de cálculo**	**Unidad de medida**	**Tipo - Dimensión - Frecuencia**
Contribuir a promover finanzas públicas locales sanas y sostenibles mediante la transferencia de aportaciones de recursos federales a los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México	Porcentaje de municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México con Endeudamiento Sostenible	(Número de municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México registradas con Endeudamiento Sostenible en el año t/ Número Total de municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México)*100	Porcentaje	Estratégico - Eficiencia - Anual
Nivel: Propósito				
Objetivo	**Nombre del Indicador**	**Método de cálculo**	**Unidad de medida**	**Tipo - Dimensión - Frecuencia**
Los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México presentan finanzas públicas fortalecidas	Índice de Dependencia Financiera	(Recursos ministrados del FORTAMUN DF al municipio o demarcación territorial / Ingresos propios registrados por el municipio o demarcación territorial del Distrito Federal)	Otra-Razón	Estratégico - Eficacia - Semestral
	Tasa de variación del ingreso disponible del municipio o demarcación territorial de la Ciudad de México	[(Ingreso disponible municipal o de la demarcación territorial de la Ciudad de México en el año t / Ingreso disponible municipal o de la demarcación territorial de la Ciudad de México del año t-1)-1]*100	Porcentaje	Estratégico - Eficiencia - Anual
Nivel: Componente				
Objetivo	**Nombre del Indicador**	**Método de cálculo**	**Unidad de medida**	**Tipo - Dimensión - Frecuencia**
Recursos federales aplicados en los rubros de gasto establecidos en la Ley de Coordinación Fiscal	Índice de Aplicación Prioritaria de Recursos	((Gasto ejercido en Obligaciones Financieras + Gasto ejercido en Pago por Derechos de Agua + Gasto ejercido en Seguridad Pública + Gasto ejercido en Inversión) / (Gasto total ejercido del FORTAMUN DF)) * 100	Porcentaje	Estratégico - Eficacia - Anual
Recursos federales para los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México transferidos	Porcentaje de recursos FORTAMUN transferidos a municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México	(Sumatoria de recursos transferidos del FORTAMUN a los municipios o demarcación territorial de la Cuidad de México por la entidad federativa/ Monto ministrado por la DGPYP A del FORTAMUN en la entidad federativa)*100	Porcentaje	Gestión - Eficacia - Trimestral
Recursos federales para los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México transferidos	Porcentaje de recursos FORTAMUN recibidos por municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México	(Recursos transferidos del FORTAMUN al municipio o demarcación territorial de la Cuidad de México/ Monto anual aprobado del FORTAMUN en el municipio o demarcación territorial de la Ciudad de México)*100	Porcentaje	Gestión - Eficacia - Trimestral
Recursos federales para los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México transferidos	Porcentaje de recursos FORTAMUN transferidos a las entidades federativas	(Sumatoria de recursos ministrados a las entidades federativas por concepto de FORTAMUN/ Monto anual aprobado del FORTAMUN)*100	Porcentaje	Gestión - Eficacia - Trimestral
Nivel: Actividad				
Objetivo	**Nombre del Indicador**	**Método de cálculo**	**Unidad de medida**	**Tipo - Dimensión - Frecuencia**
Verificar la recepción de recursos del FORTAMUN	Porcentaje de recepción de comprobación de depósitos	(Número de comprobantes originales de los recursos depositados del FORTAMUN recibidos por la DGPYP A / Número de Cuentas por Liquidar Certificadas (CLC) realizadas por DGPYP A para el FORTAMUN)*100	Porcentaje	Gestión - Eficacia - Trimestral
Dar seguimiento al ejercicio de los recursos del FORTAMUN	Índice en el Ejercicio de Recursos	(Gasto ejercido del FORTAMUN DF por el municipio o demarcación territorial / Monto anual aprobado del FORTAMUN DF al municipio o demarcación territorial)*100	Porcentaje	Gestión - Eficacia - Trimestral

Fuente: SHCP (2022).

20 - noviembre -2023

Lic. Aida María Flores Moya,

Directora General de Planeación, Gestión Pública e Innovación,

Municipio de Santiago, Nuevo León.

En cumplimiento al contrato para la prestación del servicio de evaluación de desempeño al Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN) del ejercicio fiscal 2022 del Municipio de Santiago, Nuevo León, informo a usted de la entrega de este informe final elaborado por mí y el equipo evaluador.

Atentamente

Mtro. Alberto Vélez Valdés

_____

www.gubernametrica.com

Viñedos #114, Col. Las Huertas, Arteaga, Coahuila de Zaragoza, México.

resultados@gubernametrica.com