



HEROICA  
**CIUDAD  
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos  
del Fondo de Aportaciones para el  
Fortalecimiento de los Municipios

**FORTAMUN**

Ejercicio Fiscal 2021

AGOSTO 2022





HEROICA  
**CIUDAD  
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



**Evaluación de Procesos  
del Fondo de Aportaciones para el  
Fortalecimiento de los Municipios**

# **FORTAMUN**

**Ejercicio Fiscal 2021**

**AGOSTO 2022**





## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA):** Herramienta de diagnóstico y de planeación estratégica que identifica las Fortalezas (factores críticos positivos internos), Oportunidades, (aspectos positivos externos que se pueden aprovechar), Debilidades, (factores críticos negativos internos que se deben controlar -eliminar o reducir-) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos) en el Diseño conceptual del programa y la operación del mismo;

**Análisis de gabinete:** Conjunto de actividades que involucra el acopio, la organización, sistematización y la valoración de información concentrada en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones internas y/o externas, documentación pública, documentos oficiales y normativos;

**Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM):** Hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en la evaluación externa, las cuales pueden ser atendidas para la mejora de los programas con base en las recomendaciones y sugerencias señaladas por el Evaluador Externo;

**Beneficiarios:** Población o área de enfoque; en el caso concreto de áreas de enfoque se hace referencia a beneficiarios que no pueden ser definidos como poblaciones.

**Evaluación:** Análisis sistemático y objetivo de los programas presupuestarios de gobierno que tiene como finalidad determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como su eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad;

**Evaluación de Procesos:** Valora si los procesos de gestión se desarrollan de manera eficaz, eficiente y en apego con la normatividad; detecta fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la estructura y funcionamiento institucional; y aporta elementos para determinar estrategias en pro de la efectividad operativa;

**Evaluación Externa:** Se realiza a través de personas físicas o morales especializadas y con experiencia probada en la materia que corresponda evaluar; que cumplan con los requisitos de independencia, imparcialidad, transparencia y los demás que se establezcan en las disposiciones aplicables;

**Evaluador Externo:** Es el encargado de aplicar la evaluación externa;

**FORTAMUN:** Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal.

**Fuentes de Información:** Son los documentos, lineamientos normativos y bases de datos enviados por las Unidades Responsables del Gasto, se enlistan como fuentes primarias; en tanto que la información adicional que el evaluador haya utilizado para complementar respuestas o su justificación, y que ha sido tomada de sitios oficiales de internet, se enlista como fuentes secundarias;



**INDETEC:** Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas. Organismo Técnico del Sistema Nacional de Coordinación Fiscal;

**Indicador de Gestión:** Aquel que mide el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y/o servicios públicos son generados y entregados. Incluye los indicadores de actividades y de componentes que entregan bienes y/o servicios para ser utilizados por otras instancias;

**Indicador Estratégico:** Mide el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los Programas Presupuestarios, contribuye a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos e incluye indicadores de Fin, Propósito y de Componentes que consideran apoyos, bienes y/o servicios que impactan directamente a la población o área de enfoque. Impacta de manera directa en la población o área de enfoque;

**Indicadores de Desempeño:** Los indicadores con sus respectivas metas, corresponden a un índice, medida, cociente o fórmula que permite establecer un parámetro de medición de lo que se pretende lograr, expresado en términos de cobertura, eficiencia, impacto económico y social, calidad y equidad;

**ITE:** Unidad Técnica Evaluadora Externa.

**LCF:** Ley de Coordinación Fiscal;

**LGCG:** Ley General de Contabilidad Gubernamental;

**LGTAIP:** Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública;

**LFPRH:** Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria;

**Matriz de Indicadores para Resultados (MIR):** 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, conforme a lo señalado en la LGCG;

**PAE:** Programa Anual de Evaluación;

**Presupuesto basado en Resultados (PbR):** Proceso basado en consideraciones objetivas para la asignación de fondos, con la finalidad de fortalecer las políticas, programas públicos y desempeño institucional cuyo aporte sea decisivo para generar las condiciones sociales, económicas y ambientales para el desarrollo nacional sustentable; en otras palabras, el PbR busca modificar el volumen y la calidad de los bienes y servicios públicos mediante la asignación de recursos a aquellos programas que sean pertinentes y estratégicos para obtener los resultados esperados;



**POA:** Programa Operativo Anual. Programas que formulan los entes públicos y municipios que pueden ser de inversión o de operación y se formularán sujetándose a la estructura programática autorizada y contendrán, por lo menos, la instancia ejecutora, el programa presupuestario y el eje rector o de desarrollo del Plan Estatal o Municipal, pudiendo incluir categorías programáticas de mayor detalle, cuando se estime conveniente;

**Población o área de enfoque atendida:** Población o área de enfoque que es destinataria o beneficiaria de los componentes o entregables del Programa presupuestario en un ejercicio fiscal determinado;

**Población o área de enfoque objetivo:** Población o área de enfoque que el Programa presupuestario tiene planeado o programado atender para cubrir la población o área de enfoque potencial, y que cumpla con los criterios de elegibilidad establecidos en su normativa. La población o área de enfoque objetivo de un Programa presupuestario debe ser medida en la misma unidad que la población o área de enfoque potencial;

**Población o área de enfoque potencial:** Población o área de enfoque total que presenta el problema o necesidad y que requiere de una intervención que justifica la existencia del Programa presupuestario y que por lo tanto pudiera ser elegible para su atención o ejercicio de acciones;

**Problema o necesidad:** Situación que motiva el diseño e implementación de una intervención pública, ya sea porque atiende a una condición socialmente no deseable o a cualquier demanda que deba ser atendida por una función de gobierno;

**Recomendaciones:** Sugerencias emitidas por el equipo evaluador derivadas de los hallazgos, debilidades y amenazas identificadas en evaluaciones externas, cuyo propósito es coadyuvar en la mejora de la gestión institucional;

**Sistema de Evaluación del Desempeño (SED):** Conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer el impacto social y económico de los programas y de los proyectos;

**SRFT:** Sistema de Recursos Federales Transferidos;

**TdR:** Términos de Referencia que describen el propósito de la evaluación y establece una definición clara de hacia dónde deber ir dirigido el enfoque de la evaluación. Instrumentos homogéneos para la realización de los distintos tipos de evaluación establecidos por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) o la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), adecuados por la Dirección General de Planeación y Evaluación del Municipio de Juárez, Chihuahua, de acuerdo con las necesidades de información.



**Unidad Responsable:** Es la unidad mínima a la que se dota de asignación presupuestaria. Tradicionalmente corresponde con las Unidades Administrativas de las dependencias, o bien a las Unidades Administrativas que sean responsables de la administración de los recursos públicos municipales;

**UTE:** Unidad Técnica de Evaluación, conformada por el área administrativa representada por la Dirección de Planeación y Evaluación del Municipio de Juárez, Chihuahua, y ajena a la operación de los Programas, Fondos o Subsidios de Gasto Federalizado, designada para coordinar las evaluaciones, operación, supervisión y seguimiento de las mismas; revisar su calidad y cumplimiento normativo; y

**Valor Público:** El valor que las y los ciudadanos dan a los bienes y servicios recibidos del estado si estos satisfacen una necesidad sentida con calidad y oportunidad, el cual es un mecanismo para el desarrollo sostenible.





## RESUMEN EJECUTIVO

Los Municipios en el Estado Mexicano han jugado un papel importante en la prestación de servicios básicos para brindar de manera eficiente, eficaz y transparente aquellos servicios estipulados en el Artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM); por lo que se crea el Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN); que, de acuerdo con la Ley de Coordinación Fiscal, los recursos se destinan exclusivamente a la satisfacción de los requerimientos de los municipios, dando prioridad al cumplimiento de sus obligaciones financieras, pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua, y atención de las necesidades directamente vinculadas a la seguridad pública de sus habitantes.

El objetivo del Fondo, que se ubica en el nivel de Propósito de la MIR Federal, es: “Fortalecer las finanzas públicas de los Municipios y alcaldías de la Ciudad de México”. Por tanto, se identifica como población objetivo al municipio que recibe los recursos del Fondo. Para lograrlo, el componente es: “Programas, obras o acciones financiadas con el FORTAMUN implementados”. De tal forma que el impacto que se pretende, enunciado en el nivel de Fin en la MIR, es: “Contribuir a promover finanzas públicas subnacionales sanas y sostenibles mediante la aplicación de aportaciones de recursos a los municipios y alcaldías de la Ciudad de México”.

En el artículo 38 de la Ley de Coordinación Fiscal (LCF) se indica que el Ejecutivo Federal, a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), distribuirá el FORTAMUN a que se refiere el inciso a) del artículo 36 de la misma, en proporción directa al número de habitantes con que cuente cada entidad federativa, de tal forma que:

- a) *Con el 2.35% de la recaudación federal participable a que se refiere el artículo 2o. de esta Ley, según estimación que de la misma se realice en el propio presupuesto, con base en lo que al efecto establezca la Ley de Ingresos de la Federación para ese ejercicio. Este Fondo se enterará mensualmente por partes iguales a los Municipios, por conducto de los Estados, de manera ágil y directa sin más limitaciones ni restricciones, incluyendo aquellas de carácter administrativo, que las correspondientes a los fines que se establecen en el artículo 37 de este ordenamiento;*

Bajo esta premisa, se publicó en el DOF el Acuerdo por el que se da a conocer a los gobiernos de las entidades federativas la distribución y calendarización para la ministración durante el ejercicio fiscal 2021, en donde se estipula que el total destinado a nivel nacional para el Fondo evaluado, es de \$85,882,138,793.00 (Ochenta y cinco mil ochocientos ochenta y dos millones ciento treinta y ocho mil setecientos noventa y tres pesos 00/100 M.N.), de los cuales, al estado de Chihuahua, le corresponden \$2,580,916,127.00 (Dos mil quinientos ochenta millones novecientos dieciséis mil ciento veintisiete pesos 00/100 M.N), es decir, el 3.01 por ciento respecto al total nacional.

En ese sentido, de acuerdo con el control interno que lleva la Tesorería Municipal mediante el cual se da a conocer el monto del FORTAMUN destinado al Municipio de Juárez, éste asciende a la cantidad de

\$1,043,197,021.67 (Mil cuarenta y tres millones ciento noventa y siete mil veintidós pesos 67/100 M.N.), que corresponde al 40.42 por ciento respecto al total destinado al estado de Chihuahua.

Es preciso mencionar que el 100% de los recursos por concepto del FORTAMUN, fueron destinados por el Municipio de Juárez para el mantenimiento de infraestructura y atención de necesidades de Seguridad Pública.

Derivado del análisis, fueron identificados una serie de hallazgos plasmados en el reporte de la evaluación, y que son:

- No se informa sobre algún programa estratégico o documento institucional específico que justifique y contemple el mediano y largo plazo, el alcance respecto al cumplimiento de resultados institucionales y la existencia de indicadores que permitan medir el logro de los objetivos institucionales;
- El FORTAMUN en el Municipio se sustenta normativamente en los tres niveles de gobierno.
- La Dirección General de Planeación y Evaluación es la encargada de dar seguimiento a la Apertura de la Cuenta Presupuestal de los Proyectos de Inversión Municipal en el Sistema Analizador de Estructura Financiera y Operatividad (AEFO) en coordinación con la Dirección de Contabilidad donde se le da la asignación de recursos a los proyectos de inversión municipal; y, al procedimiento para el seguimiento y evaluación;
- La Tesorería Municipal es la dependencia que solicita la apertura de la cuenta bancaria para que el director de Contabilidad autorice la transferencia de los recursos entre el Gobierno del Estado de Chihuahua y el Municipio de Juárez;
- La Dirección de Contabilidad emite los pagos con el visto bueno de la Dirección de Egresos, para que la Dirección General de Planeación y Evaluación, a través de la Dirección de Control de Inversión, le dé el seguimiento correspondiente;
- Existen lineamientos claros y suficientes para vigilar que las aportaciones del FORTAMUN se destinen a los mandatos establecidos en la Ley de Coordinación Fiscal y demás normatividad aplicable;
- El Ente Público responsable del Fondo cuenta con criterios programáticos presupuestales que le permiten calcular el insumo o recurso necesario para cumplir con los proyectos y acciones financiadas con el FORTAMUN;
- En el 2021, los recursos del FORTAMUN se destinaron al Programa Integral de formación, profesionalización, especialización y mejora en materia de seguridad pública, operado por la Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Juárez;
- Los procesos principales para la administración de recursos, de acuerdo con la Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua, están



establecidos de manera formal a nivel municipal y/o institucional en un Manual de Organización y Procedimientos.

- Los sistemas de información Financiera del FORTAMUN, no están integrados.
- El proceso de ejecución del FORTAMUN está documentado y es del conocimiento de los ejecutores y operadores;
- El Procedimiento para la Ejecución de la Evaluación se detalla en el Manual de Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación;
- La Dirección General de Planeación y Evaluación cuenta con dos sistemas de información tecnológicos: El Sistema de Administración Financiera (SAF); y El Analizador de Estructura Financiera y Operativa (AEFO);
- El Ente Público responsable de los recursos del FORTAMUN cuenta con mecanismos de transparencia, fiscalización y rendición de cuentas de los recursos públicos;
- El Ente responsable de los recursos del FORTAMUN cuenta con indicadores de eficacia para medir la operación de los programas y proyectos donde se ejecuta el recurso;
- Programa Integral de formación profesionalización, especialización y mejora en materia de Seguridad Pública cuenta con indicadores mediante los cuales se mide la operación de los proyectos de inversión en donde se ejecuta el recurso;
- De acuerdo con los reportes trimestrales del SRFT de los ejercicios fiscales 2019, 2020 y 2021 (4to trimestre), se observa que el presupuesto modificado del FORTAMUN para el año evaluado resultó de \$1,047,015,003.25 (Mil cuarenta y siete millones quince mil tres pesos 25/100 M.N.), con un incremento respecto al año anterior del 2%, que representa la cantidad de \$21,212,926.32 (Veintiún millones doscientos doce mil novecientos veintiséis pesos 32/100 M.N.);
- Para el año 2020 se identifica un incremento respecto al 2019 del 1.03%, que se refleja en \$26,000,537.27 (Veintiséis millones quinientos treinta y siete pesos 27/100 M.N.);
- Para el año 2019 y 2020 se devengó y pagó al 100% el presupuesto modificado, mientras que para el año 2021, se devengó el 100% y se pagó el 100%;
- Los recursos de FORTAMUN se destinaron a 35 Proyectos, de los cuales, 15 son de Adquisición y 20 de Inversión;

Una vez realizado el análisis FODA, se identificaron las siguientes recomendaciones señaladas como sugerencia para los Aspectos Susceptibles de Mejora de la Gestión:

- 1) Elaborar el Programa Estratégico Institucional en cada dependencia (institución, organismo, unidad administrativa), en donde se definan los objetivos estratégicos y las metas de mediano y largo plazo, así como las estrategias (Programas presupuestarios) mediante las cuales éstos



se cumplen; identificar las fortalezas y oportunidades con las que se cuenta institucionalmente para cumplir con los objetivos planteados, así como las debilidades y amenazas que ponen el riesgo su cumplimiento, y las acciones para sortearlas; y definir indicadores para medir el grado de avance de metas y objetivos.

- 2) Diseñar, por medio de la Metodología del Marco Lógico, una MIR específica para los recursos del FORTAMUN o en su caso, vincular los recursos por medio de sus componentes a una o varias MIR de distintos Programas presupuestarios Municipales en donde éstos incidan, con el objeto medir y seguir de manera oportuna el comportamiento del Fondo, mediante indicadores estratégicos y de gestión, que midan las dimensiones de eficacia, eficiencia, calidad y economía.
- 3) Elaborar un Manual de Procesos de los Sistemas de Información Tecnológica donde se definan los softwares.
- 4) Elaborar un Manual de Operación donde se establezcan las definiciones, descripciones, marco normativo y mecanismos que permitan mejorar los procesos de gestión.
- 5) Desarrollar y documentar un mecanismo de control de los ASM que permita monitorear y dar seguimiento a las acciones con el fin de mejorar la gestión institucional relacionada con el FORTAMUN.



## Índice de Contenido

INTRODUCCIÓN .....	15
Descripción de las Características del FORTAMUN .....	19
Tema I. Clasificación y Análisis de los Procesos de Gestión para la Consecución de Resultados.....	21
Tema II. Operación .....	31
Tema III. Análisis y Medición de Atributos de los Procesos.....	35
Tema IV. Orientación de los Recursos .....	43
Tema V. Aspectos Susceptibles de Mejora.....	55
Tema VI. Conclusiones.....	59
<b>ANEXOS</b> .....	65
Anexo I. Análisis FODA .....	67
Anexo II. Matriz FODA.....	71
Anexo III. Hallazgos.....	77
Anexo IV. Aspectos Susceptibles de Mejora .....	83
Anexo V. Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones (CONAC).....	87
Anexo VI. Fuentes de Información .....	95



## INTRODUCCIÓN

Uno de los elementos más importantes que inciden directamente en la acción de gobierno es la transparencia y la rendición de cuentas; su orientación requiere del conocimiento de resultados concretos, confiables y verificables de la aplicación del Gasto Público, de acuerdo con el Artículo 134 Constitucional, la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, la Ley de Coordinación Fiscal, la Ley General de Contabilidad Gubernamental y la Ley de Disciplina Financiera de Entidades Federativas y Municipios.

Por tanto, con fundamento en el artículo 170 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Chihuahua; artículos 1° fracción III, 5, 6, 7, 9, 12, 19, 128 penúltimo párrafo, 156, 157, 158 de la Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua; artículos 76 y 78, fracciones XVII y XVIII; XIV, XV, XVI y XVII del Reglamento Orgánico de la Administración Pública del Municipio de Juárez, Estado de Chihuahua; la Dirección General de Planeación y Evaluación del H. Ayuntamiento Municipal de Juárez, Chihuahua, publicó el PAE 2022 y emitió los Términos de Referencia para evaluar, en materia de Procesos, el Fondo Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN), ejercicio fiscal 2021.

Lo anterior, considerando que de acuerdo con la Ley de Coordinación Fiscal el FORTAMUN es una de las principales fuentes de financiamiento para fortalecer y promover finanzas públicas municipales sanas y sostenibles.

### Objetivo General:

Realizar un análisis sistemático de los procesos de gestión que corresponden al Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal con el objeto de valorar si la gestión cumple con lo necesario para alcanzar los objetivos y metas de resultados esperados e identificar áreas de mejora que mediante su atención permitan mejorar su operación y desempeño.

### Objetivos Específicos:

- Analizar y valorar los principales procesos de gestión del FORTAMUN, según la coordinación entre las unidades administrativas intergubernamentales involucradas, en relación con el logro de objetivos;
- Identificar si los ordenamientos organizacionales y de procedimientos a nivel institucional están documentados y contemplan las acciones que se requieren para alcanzar resultados en el ámbito de los productos o servicios que están financiados con los recursos sujetos de evaluación;

- Valorar si la acción institucional permite orientar su gestión a la consecución de resultados de manera eficaz y eficiente;
- Identificar, con base en indicadores estratégicos y de gestión, en qué medida y de qué manera los procesos identificados en la operación son eficaces y eficientes;
- Analizar, si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del FORTAMUN;
- Identificar hallazgos relevantes;
- Realizar un análisis interno que permita identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y emitir recomendaciones pertinentes; y
- Sugerir los principales Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).

## Metodología

La metodología de evaluación contenida en estos Términos de Referencia, está basada en los términos emitidos por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), para los temas sociales; y de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), para los temas de fortalecimiento financiero; sin embargo, de acuerdo con las necesidades de información evaluativa que requiere este gobierno municipal, fueron adecuados algunos de los temas de análisis y sus respectivas preguntas metodológicas.

En ese sentido, fue diseñada para generar información útil, rigurosa y homogénea para los involucrados en la administración y ejecución de los recursos del FORTAMUN, de tal forma que se contribuya a mejorar la Gestión para Resultados y con ello, la toma de decisión a nivel estratégico enfocada hacia la calidad del Gasto Público.

Características específicas:

- Es una evaluación de gabinete que, mediante el análisis de evidencias documentales contenida en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones, documentos oficiales, documentos normativos y sistemas de información, entre otros, contribuye a identificar áreas de gestión para mejorar y ayudar a combatir los problemas públicos de manera eficiente.
- Proporciona información acerca del desempeño institucional, detecta discrepancias entre el desempeño real y el esperado, brinda un análisis de los procedimientos administrativos y de coordinación, y una valoración de cada proceso y de éstos en su conjunto.
- Provee una descripción de los mecanismos de coordinación con otras instancias para el logro de objetivos, facilita la obtención de información operativa de los programas que se financian con los recursos sujetos de evaluación y el entendimiento de sus beneficios económicos y sociales.
- Contiene 20 preguntas metodológicas agrupadas en cinco temas, como sigue:





TEMA DE ANÁLISIS	CANTIDAD DE PREGUNTAS METODOLÓGICAS
Descripción de las características del Fondo sujeto de evaluación	0
I. Clasificación y análisis de los procesos de gestión para la consecución de resultados. <i>En este tema, los procesos se identifican y clasifican en un (o varios) diagrama de flujo acorde a la normatividad aplicable al Fondo.</i>	5
II. Operación. <i>Una vez clasificados los procesos, en este tema se describe y analiza si los recursos que se movilizan en los procesos son los suficientes para satisfacer los objetivos a los que están destinados.</i>	2
III. Análisis y medición de atributos de los procesos. <i>En Este tema se analizan y miden los atributos de eficacia y economía de los procesos identificados, así como la eficiencia para cada uno de los bienes y servicios financiados con los recursos del Fondo. Asimismo, se valora el tipo de información del desempeño que se genera mediante los indicadores estratégicos (para los bienes y servicios) y de gestión, así como la identificación precisa de los medios de verificación para su cálculo.</i>	5
IV. Orientación de los recursos. <i>Analiza el ejercicio de los recursos en términos de eficacia y eficiencia, en relación con el cumplimiento de objetivos en el ámbito de desempeño de los bienes y servicios.</i>	6
V. Aspectos Susceptibles de Mejora. <i>Identifica si el Fondo fue sujeto a evaluaciones externas anteriores y en su caso, el seguimiento a las recomendaciones emitidas, mediante los ASM registrados.</i>	2
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>

Cada una de las respuestas a las preguntas metodológicas se respondió de acuerdo con los Términos de Referencia. Esto es, en su totalidad -incluyendo la justificación y el análisis- en máximo dos cuartillas por separado sin importar si en la segunda página sobra espacio, salvo aquellas respuestas que lo requieran debido a las tablas o cuadros solicitados como parte de éstas.

Para las preguntas binarias, se respondió de acuerdo con las siguientes opciones:

- Sí: cuando información o evidencia para responder la pregunta fue suficiente.
- No: cuando información o evidencia para responder a la pregunta fue insuficiente, o no se cumplió con las características consideradas en la pregunta.
- No aplica: cuando las particularidades del Fondo no permitieron responder a la pregunta.
- ✓ Para las preguntas de análisis descriptivo o explicativo (no binarias o que incluyen tablas o gráficas), las respuestas se justificaron de manera clara y concisa.

La justificación de la respuesta incluye la referencia a las fuentes de información correspondientes, colocadas al pie de página.



Asimismo, este reporte de evaluación incluye, de acuerdo con los TdR, lo siguiente:

- Conclusiones de manera general y por tema evaluado, en torno al objetivo central de la evaluación de Procesos, de forma concisa y sintética a fin de facilitar su lectura y comprensión; y se ubican en el Capítulo VI del informe, con un máximo de extensión de dos cuartillas.
- Un análisis FODA por tema evaluado, a partir de elementos legales, normativos, de gestión, operación y presupuestales, entre otros relevantes; así como de las capacidades institucionales del Ente Público responsable del sujeto de evaluación. Este análisis se ubica en el Anexo 1 del Informe.
- Con la finalidad de exponer recomendaciones relacionadas con los temas de análisis, se elaboró una la Matriz de análisis FODA por tema evaluado, a partir del cruce de elementos internos/ externos. Esta se ubica en el Anexo 2 del Informe.
- Para facilitar e identificar de manera precisa los hallazgos, éstos no siguen el análisis por tema (como se realiza para el FODA), sino de acuerdo con los objetivos de la evaluación, mismos que se ubican en el Anexo 3 del Informe, de acuerdo con la siguiente ruta:
  - Procesos principales para la consecución de resultados.
  - Recursos financieros que se movilizan para entregar o distribuir Componentes (bienes o servicios).
  - Atributos de eficacia y economía de los procesos.
  - Atributos de eficiencia y de calidad para los bienes y servicios financiados con recursos del Fondo.
  - Eficacia y eficiencia de los recursos en relación con el cumplimiento de resultados.
- La propuesta de ASM se integra en el Anexo 4 del Informe de Evaluación. No obstante, el Ente Público decide cuáles de éstos son viables y atendibles, y cuál es la priorización, que, desde su perspectiva, aplica.
- El Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones (CONAC), que se ubica en el Anexo 5 del Informe.
- Las Fuentes de Información que componen la bitácora digital de los documentos y bases de datos enviados por el Municipio que se enlistan como fuentes primarias; y la información adicional utilizada para complementar respuestas o su justificación, que se enlistan como fuentes secundarias. Ambos listados están en el Anexo 6 del Informe de Evaluación.

## Descripción de las características del FORTAMUN

De acuerdo con el artículo 25 de la Ley de Coordinación Fiscal (LCF), el Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN), forma parte de uno de los ocho fondos federales que conforman el Ramo general 33<sup>1</sup>.

El artículo 36 de la misma ley estipula que el FORTAMUN se determina anualmente en el Presupuesto de Egresos de la Federación, por un monto equivalente, sólo para efectos de referencia, de la manera siguiente:

*“Con el 2.35% de la recaudación federal participable a que se refiere el artículo 2o. de la LCF, según estimación que de la misma se realice en el propio presupuesto, con base en lo que al efecto establezca la Ley de Ingresos de la Federación para ese ejercicio. Este Fondo se entera mensualmente por partes iguales a los Municipios, por conducto de los Estados, de manera ágil y directa sin más limitaciones ni restricciones, incluyendo aquellas de carácter administrativo, que las correspondientes a los fines que se establecen en el artículo 37 del ordenamiento”*

Asimismo, en el Artículo 37 se establece que las aportaciones federales, que reciban los municipios y las demarcaciones territoriales con cargo al FORTAMUN, se destinarán a la satisfacción de sus requerimientos, dando prioridad 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.

Es de esa manera, el objetivo del FORTAMUN, definido en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) Federal, es que *los municipios y alcaldías de la Ciudad de México fortalecen sus finanzas públicas; con el fin de Contribuir a promover finanzas públicas subnacionales sanas y sostenibles mediante la aplicación de aportaciones de recursos a los municipios y alcaldías de la Ciudad de México*<sup>2</sup>.

Aunado a lo anterior, en el DOF se publicó *el Acuerdo por el que se da a conocer a los gobiernos de las entidades federativas la distribución y calendarización para la ministración durante el ejercicio fiscal 2021*<sup>3</sup>, en donde se estipula que el total destinado a nivel nacional para el Fondo evaluado, es de \$85,882,138,793.00 (Ochenta y cinco mil ochocientos ochenta y dos millones ciento treinta y ocho mil setecientos noventa y tres pesos 00/100 M.N.), de los cuales, al estado de Chihuahua, le corresponden \$2,580,916,127.00 (Dos mil quinientos ochenta millones novecientos dieciséis mil ciento veintisiete pesos 00/100 M.N), es decir, el 3.01 por ciento respecto al total nacional.

<sup>1</sup> Ley de Coordinación Fiscal, 2022. Véase también: [https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/31\\_300118.pdf](https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/31_300118.pdf)

<sup>2</sup> Presupuesto de Egresos de la Federación. Ramo General 33. Objetivos, Metas e Indicadores. Matriz de Indicadores para Resultados Federal del FORTAMUN. Véase también: <https://www.pef.hacienda.gob.mx/es/PEF2021/generales>

<sup>3</sup> Acuerdo por el que se da a conocer a los gobiernos de las entidades federativas la distribución y calendarización para la ministración durante el Ejercicio Fiscal 2021, de los recursos correspondientes a los Ramos Generales 28 Participaciones a Entidades Federativas y Municipios, y 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios. Véase también: <https://sidof.segob.gob.mx/notas/docFuente/5608315>



En ese sentido, de acuerdo con el control interno que lleva la Tesorería Municipal mediante el cual se da a conocer el monto del FORTAMUN destinado a Juárez, en el 2021 el Municipio obtendría recursos por la cantidad de \$1,043,197,021.67 (Mil cuarenta y tres millones ciento noventa y siete mil veintiún pesos 67/100 M.N.), lo que corresponde al 40.42 por ciento respecto al total destinado al estado de Chihuahua.

Es preciso mencionar que el 100% de los recursos por concepto del FORTAMUN fueron destinados, por el H. municipio de Juárez, para dar mantenimiento de infraestructura y atención de necesidades de Seguridad Pública.



HEROICA  
**CIUDAD  
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos del Fondo de Aportaciones  
para el Fortalecimiento de los Municipios  
“FORTAMUN”  
Ejercicio Fiscal 2021

# **Tema I. Clasificación y Análisis de los Procesos de Gestión para la Consecución de Resultados**



**Pregunta 1. Como parte del contexto institucional en el que se inserta el FORTAMUN, el Ente Público que ejecuta los recursos del Fondo ¿Cuenta con un Programa Estratégico Institucional, o documento formalizado con las siguientes características?:**

- **Es resultado de ejercicios de planeación institucionalizados; es decir, sigue un procedimiento establecido en un documento.**
- **Contempla el mediano y/o largo plazo.**
- **Establece los resultados que se quieren alcanzar institucionalmente.**
- **Cuenta con indicadores para medir el avance en el logro de sus objetivos institucionales.**

**RESPUESTA: NO.**

De acuerdo a la información gabinete proporcionada por el Ente executor, se identifica que a pesar de que se cuenta con información que sustenta el uso del recurso del gasto federalizado a través de la Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios<sup>4</sup>, misma que se encuentra alineada con la Ley de Coordinación Fiscal (LCF)<sup>5</sup>, no se informa sobre algún programa estratégico o documento institucional específico que justifique y contemple el mediano y largo plazo, el alcance respecto al cumplimiento de resultados institucionales y la existencia de indicadores que permitan medir el logro de los objetivos institucionales.

Ental sentido, se sugiere desarrollar y elaborar el Programa Estratégico Institucional en cada dependencia (institución, organismo, unidad administrativa), en donde se definan los objetivos estratégicos y las metas de mediano y largo plazo, así como las estrategias (Programas presupuestarios) mediante las cuales éstos se cumplen; identificar las fortalezas y oportunidades con las que se cuenta institucionalmente para cumplir con los objetivos planteados, así como las debilidades y amenazas que ponen el riesgo su cumplimiento, y las acciones para sortearlas; y definir indicadores para medir el grado de avance de metas y objetivos.

<sup>4</sup> Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios, 2018. Véase también: <https://www.congresochihuahua.gob.mx/biblioteca/leyes/index.php?pag=3&palabra=>

<sup>5</sup> Ley de Coordinación Fiscal, 2022. Véase también: [https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/31\\_300118.pdf](https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/31_300118.pdf)



**Pregunta 2. ¿Cuáles son los procesos clave en la gestión del gasto federalizado, así como el papel de la o las dependencias o entidades responsables involucradas en cada etapa del proceso en el Municipio?**

**RESPUESTA:**

Con base en la normatividad aplicable es posible identificar los procesos clave en la gestión del gasto federalizado del FORTAMUN, así como de las dependencias o entidades responsables involucradas en cada proceso, para ello se analiza la Ley de Coordinación Fiscal (LCF)<sup>6</sup>, el Acuerdo por el que se da a conocer a los gobiernos de las entidades federativas la distribución y calendarización para la ministración durante el Ejercicio Fiscal 2021, de los recursos correspondientes a los Ramos Generales 28 Participaciones a Entidades Federativas y Municipios, y 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios<sup>7</sup>, la Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua<sup>8</sup>, la Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios<sup>9</sup>, el Reglamento Interior del Honorable Ayuntamiento del Municipio de Juárez<sup>10</sup>, el Manual de Organización y Procedimientos de Tesorería<sup>11</sup> y el de la Dirección General de Planeación y Evaluación<sup>12</sup>.

Conforme a la Ley de Coordinación Fiscal (LCF), el Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN), forma parte de uno de los ocho fondos federales que conforman el Ramo general 33. Asimismo, en dicha ley en su artículo 36 se estipula que el FORTAMUN se determina anualmente en el Presupuesto de Egresos de la Federación, por un monto equivalente, sólo para efectos de referencia. Asimismo, en el Artículo 37 de la Ley de Coordinación Fiscal se establece que las aportaciones federales, que reciban los municipios y las demarcaciones territoriales con cargo al FORTAMUN, se destinarán a la satisfacción de sus requerimientos, dando prioridad 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.

El Acuerdo por el que se da a conocer a los gobiernos de las entidades federativas la distribución y calendarización para la ministración durante el Ejercicio Fiscal 2021, de los recursos correspondientes

<sup>6</sup> Ley de Coordinación Fiscal, 2022. Véase también: [https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/31\\_300118.pdf](https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/31_300118.pdf)

<sup>7</sup> Acuerdo por el que se da a conocer a los gobiernos de las entidades federativas la distribución y calendarización para la ministración durante el Ejercicio Fiscal 2021, de los recursos correspondientes a los Ramos Generales 28 Participaciones a Entidades Federativas y Municipios, y 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios. Véase también: <https://sidof.segob.gob.mx/notas/docFuente/5608315>

<sup>8</sup> Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua, 2013.

<sup>9</sup> Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios, 2018. Véase también: <https://www.congresochihuahua.gob.mx/biblioteca/leyes/index.php?pag=3&palabra=>

<sup>10</sup> Reglamento Interior del Honorable Ayuntamiento del Municipio de Juárez, 2017.

<sup>11</sup> Manual de Organización y Procedimientos de la Tesorería Municipal, 2022.

<sup>12</sup> Manual de Organización y Procedimientos. Dirección General de Planeación y Evaluación. 2021.



a los Ramos Generales 28 Participaciones a Entidades Federativas y Municipios, y 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios donde se da a conocer la distribución y calendarización de las ministraciones de los recursos de los fondos de aportaciones federales a que se refiere el Capítulo V de la Ley de Coordinación Fiscal.

La Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua en su Artículo 162 establece que la información respecto al ejercicio y destino del gasto federalizado, así como respecto al reintegro de los recursos federales no devengados por el Estado y los municipios, para efectos de los informes trimestrales y la cuenta pública, deberá presentarse en los formatos aprobados por el Consejo.

La Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios, toma como referencia los artículos 36, 37, 38 y 51 de la Ley de Coordinación Fiscal, armonizando y dando apertura a la vigilancia de las aportaciones del uso del recurso federalizado.

El Reglamento del Presupuesto de Egresos, Contabilidad y Gasto Público Municipal donde hace mención de las acciones que se deben de realizar para que las dependencias y organismos den cumplimiento a las estrategias, políticas, objetivos y metas derivadas del Plan Municipal de Desarrollo, así como, en las previsiones de gasto corriente, inversión física, inversión financiera, así como los pagos de pasivo o deuda pública; que se requieran para cubrir los recursos humanos, materiales, financieros y de otra índole; y el cómo se realizarán las acciones previamente mencionadas a través de instrumentos de política económica y social que establezca el Presidente Municipal, resultados obtenidos y actividades financieras del ejercicio anterior, el marco macroeconómico que realice la Tesorería, las políticas del gasto público, la interacción de acuerdos, el programa financiero general y los programas operativos anuales.

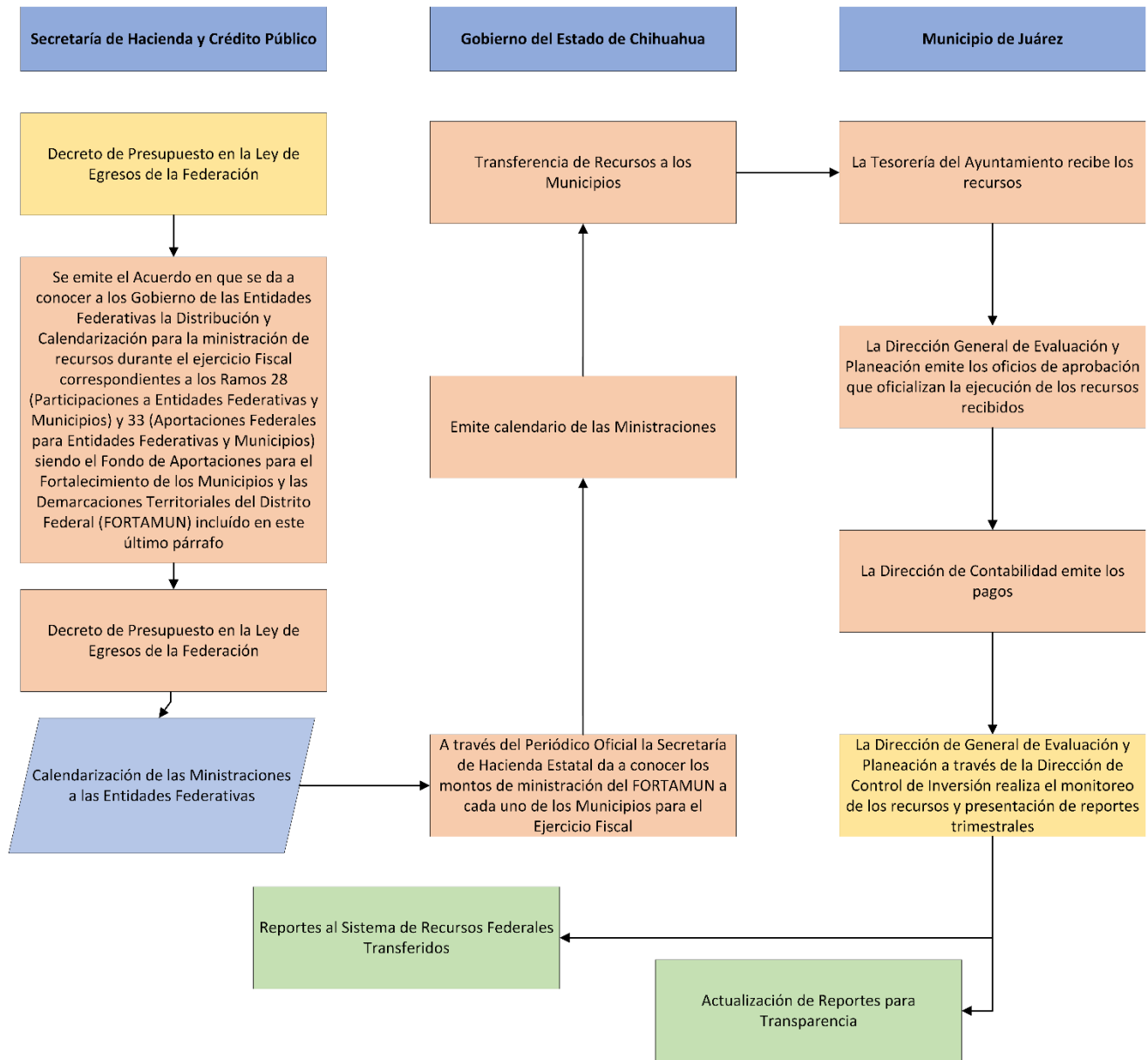
Asimismo, el Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación establece que será ésta la encargada de dar seguimiento a la Apertura de la Cuenta Presupuestal de los Proyectos de Inversión Municipal en el Sistema Analizador de Estructura Financiera y Operativa (AEFO), en coordinación con la Dirección de Contabilidad donde se le da la asignación de recursos a los proyectos de inversión municipal; y, al procedimiento para el seguimiento y evaluación.

Posteriormente, en el Manual de Organización y Procedimientos de la Tesorería Municipal establece que esa dependencia deberá solicitar la apertura de la cuenta bancaria para que posteriormente el director de contabilidad en turno autorice la transferencia de los recursos entre el Gobierno del Estado de Chihuahua y el Municipio de Juárez, la Dirección de Contabilidad deberá emitir los pagos con el visto bueno de la Dirección de Egresos, para que nuevamente la Dirección General de Evaluación y Planeación a través de la Dirección de Control de Inversión le dé el seguimiento correspondiente.



Cabe mencionar que la Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Juárez, con base en su Programa Integral de formación, profesionalización, especialización y mejora en materia de seguridad pública,<sup>13</sup> es la dependencia en donde se ejercen los recursos del gasto federalizado.

### ILUSTRACIÓN 1: PROCESO DEL RECURSO FEDERALIZADO (FORTAMUN)



Fuente: Elaboración INDETEC con información de gabinete proporcionada por el Ente ejecutor.

<sup>13</sup> Oficio No. SSPM/CT/175/2021 Programa Operativo Anual. Secretaría de Seguridad Pública de la Heroica Ciudad Juárez. 2021.

**Pregunta 3. ¿El Ente Público responsable (o dependencias ejecutoras) cuenta con un Manual de Organización y/o de Procedimientos de los procesos principales para la administración de recursos establecidos de manera formal a nivel municipal y/o institucional, en dónde incurren los financiados con recursos del Fondo?**

**RESPUESTA: SÍ.**

Con base en la información de gabinete proporcionada por el Ente ejecutor, es posible identificar que el ente público responsable cuenta con un Manual de Organización y/o Procedimientos de los procesos principales para la administración de recursos establecidos de manera formal a nivel municipal y/o institucional, en el cual, de acuerdo a la Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua<sup>14</sup> en su Artículo 152 estipula que *“El Estado y los municipios, previo convenio de colaboración administrativa, difundirán en Internet la información relativa a los recursos del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal, especificando su destino, de conformidad con lo dispuesto por la Ley de Coordinación Fiscal”*. Asimismo, en su Artículo 162 donde se establece que: *“La información respecto al ejercicio y destino del gasto federalizado, así como respecto al reintegro de los recursos federales no devengados por el Estado y los municipios, para efectos de los informes trimestrales y la cuenta pública, deberá presentarse en los formatos aprobados por el Consejo”*.

Aunado a lo anterior, el Manual de Organización y Procedimientos<sup>15</sup> realizado, implementado y ejecutado por la Dirección General de Planeación y Evaluación dictamina el proceso a seguir del recurso federalizado en el punto 8.10. Procedimiento para la Apertura de la Cuenta Presupuestal de los Proyectos de Inversión Municipal en el Sistema Analizador de Estructura Financiera y Operativa (AEFO), en coordinación con la Dirección de Contabilidad donde se le da la asignación de recursos a los proyectos de inversión municipal; y, en el apartado 8.11. Procedimiento para la Ejecución y Seguimiento de los Proyectos de Inversión Municipal donde se describen las actividades que se deben realizar para el seguimiento físico y financiero de los programas de inversión municipal, así como para dar el correcto seguimiento a los proyectos de inversión en coordinación con la Dirección de Contabilidad.

Cabe mencionar que, a pesar de que los procesos del Manual de Organización y Procedimientos municipal se encuentran alineados al marco jurídico aplicable, no se identifica un documento institucional del Ente ejecutor donde se describa y defina el proceso del recurso federalizado del FORTAMUN considerando las acciones de todos los involucrados.

<sup>14</sup> Artículo 152 y 162. Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua, 2013.

<sup>15</sup> Manual de Organización y Procedimientos. Dirección General de Planeación y Evaluación. 2021.



#### **Pregunta 4. ¿Cuáles son las atribuciones del Ente Público responsable de la operación de los recursos del FORTAMUN?**

##### **RESPUESTA:**

De acuerdo con la información de gabinete proporcionada por el Ente executor, se identifica que las atribuciones de la Tesorería Municipal se incluyen en el Manual de Organización y Procedimientos.

En éste se detalla el proceso que sigue el recurso desde la apertura de la cuenta bancaria para posteriormente, la autorización de la transferencia de los recursos entre el Gobierno del Estado de Chihuahua y el Municipio de Juárez, la emisión de los pagos y el seguimiento correspondiente al uso del recurso federalizado.

En el Capítulo II De las Comisiones permanentes, especiales y conjuntas; correspondiente al Reglamento Interior del Honorable Municipio de Juárez sustenta la relación que permite darle el seguimiento y monitoreo a los programas, obras y acciones financiadas con recursos del FORTAMUN, por lo que debe ejecutarse con base Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección de Planeación y Ejecución<sup>16</sup>, en el cual, a través de los puntos 8.10. Procedimiento para la Apertura de la Cuenta Presupuestal de los Proyectos de Inversión Municipal en el Sistema Analizador de Estructura Financiera y Operatividad (AEFO), en coordinación con la Dirección de Contabilidad donde se le da la asignación de recursos a los proyectos de inversión municipal; y, 8.11. Procedimiento para la Ejecución y Seguimiento de los Proyectos de Inversión Municipal donde se describe que se deben realizar actividades para el seguimiento físico y financiero de los programas de inversión municipal, así como dar el correcto seguimiento a los proyectos de inversión será atribución de la Jefatura del Departamento de Seguimiento Físico y Financiero en coordinación con la Dirección de Contabilidad.

En coordinación con la Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Juárez, que es el ente público responsable de operar, implementa y ejecuta los recursos del FORTAMUN a través del Programa Integral de formación, profesionalización, especialización y mejora en materia de seguridad pública<sup>17</sup> donde se ejercen los recursos del gasto federalizado, buscando coadyuvar en la mejora y el fortalecimiento de las finanzas públicas municipales para la operación de los recursos del Fondo.

<sup>16</sup> Manual de Organización y Procedimientos. Dirección General de Planeación y Evaluación. 2021.

<sup>17</sup> Oficio No. SSPM/CT/175/2021 Programa Operativo Anual. Secretaría de Seguridad Pública de la Heroica Ciudad Juárez. 2021.

**Pregunta 5. ¿Existen lineamientos claros y suficientes para vigilar que las aportaciones del FORTAMUN se destinen a los mandatos establecidos en la Ley de Coordinación Fiscal y demás normatividad aplicable?**

**RESPUESTA: SÍ.**

De acuerdo con la información de gabinete proporcionada por el Ente executor la normatividad aplicable del fondo, existen lineamientos que son claros y suficientes para vigilar que las aportaciones del FORTAMUN se destinen a los mandatos establecidos desde la Ley de Coordinación Fiscal, la Estrategia Programática del Proyecto del Presupuesto de Egresos, la Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus municipios y los oficios de auditoría.

En el Artículo 36 de la Ley de Coordinación Fiscal<sup>18</sup>, en el cual, establece en su apartado a) Con el 2.35% de la recaudación federal participable a que se refiere el artículo 2o. de esta Ley, según estimación que de la misma se realice en el propio presupuesto, con base en lo que al efecto establezca la Ley de Ingresos de la Federación para ese ejercicio. Este Fondo se enterará mensualmente por partes iguales a los Municipios, por conducto de los Estados, de manera ágil y directa sin más limitaciones ni restricciones, incluyendo aquellas de carácter administrativo, que las correspondientes a los fines que se establecen en el artículo 37 de este ordenamiento. Asimismo, tal como también lo describe la Estrategia Programática del Proyecto de Presupuesto de Egresos 2021<sup>19</sup>, citando la misma ley de acuerdo al Artículo 37, donde se especifica que el uso del recurso federalizado se destinará a la satisfacción de sus requerimientos, dando prioridad 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.

Por otra parte, en el artículo 37 de la Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios<sup>20</sup>, toma como referencia los artículos 36, 37, 38 y 51 de la Ley de Coordinación Fiscal, armonizando y dando apertura a la vigilancia de las aportaciones del uso del recurso federalizado.

Cabe mencionar que los oficios de auditoría Oficio CM 181/2022<sup>21</sup> y DGPE/0171/2022<sup>22</sup>, donde se corrobora el cumplimiento de la solicitud del ejercicio fiscal 2021 en tiempo y forma, misma que solicita el marco legal, la organización de la gestión, la transferencia de los recursos, el destino de los recursos y la obra pública y acciones sociales, obligaciones financieras y servicios personales; donde, finalmente se corrobora la vigilancia del uso del recurso federalizado en la aplicación, ministración, ejecución y destino del FORTAMUN.

<sup>18</sup> Ley de Coordinación Fiscal, 2022. Véase también: [https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/31\\_300118.pdf](https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/31_300118.pdf)

<sup>19</sup> Estrategia Programática del Proyecto de Presupuesto de Egresos, 2021.

<sup>20</sup> Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios, 2008. Véase también: <https://www.congresochoihuahua.gob.mx/biblioteca/leyes/index.php?pag=3&palabra=>

<sup>21</sup> Oficio de auditoría: CM181/2022.

<sup>22</sup> Oficio de auditoría DGPE/0171/2022.





HEROICA  
**CIUDAD  
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos del Fondo de Aportaciones  
para el Fortalecimiento de los Municipios  
“FORTAMUN”  
Ejercicio Fiscal 2021

## Tema II. Operación





## **Pregunta 6. ¿Los mecanismos de transferencia de los recursos del Fondo operan eficaz y eficientemente?**

### **RESPUESTA: SÍ.**

De acuerdo con la información de gabinete proporcionada por el Ente ejecutor, se detallan los mecanismos de transferencia de los recursos del FORTAMUN:

1. El recurso Federal FORTAMUN es aprobado anualmente en el Presupuesto de Egresos de la Federación por la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 30 de noviembre de 2020<sup>23</sup>.
2. La Entidad Federativa, a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, distribuye el recurso correspondiente de acuerdo con lo establecido en el Artículo 38 de la Ley de Coordinación Fiscal, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 21 de diciembre de 2020, conforme al calendario de ministración<sup>24</sup>.
3. El procedimiento sobre la apertura de cuentas contables bancarias que permiten la transferencia de los recursos entre las instituciones involucradas, se expresa el Manual de Organización y Procedimientos de la Tesorería Municipal<sup>25</sup>, en donde se detalla que la Tesorería solicita la apertura de la cuenta bancaria para posteriormente ser autorizada por el Director de Contabilidad; y la Dirección de Contabilidad emite los pagos con la confirmación de la Dirección de Egresos, para que nuevamente la Dirección General de Planeación y Evaluación le dé el seguimiento correspondiente.
4. La Tesorería Municipal elabora una factura del ingreso para su registro en la cuenta pública a favor de la Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua.
5. La Tesorería Municipal, es la encargada de administrar, aplicar y ejecutar de los recursos del Fondo;
6. Finalmente, la calendarización por parte del Ente ejecutor es compatible con la normatividad aplicable tomando como referencia los registros de Certificados de Tesorería<sup>26</sup> donde se da un control sobre los movimientos de cada mes conforme a la ministración del FORTAMUN.

<sup>23</sup> Presupuesto de Egresos de la Federación PEF para el ejercicio fiscal 2021, Anexo 22: Ramo 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios, Diario Oficial de la Federación, 30/11/2020.

<sup>24</sup> ACUERDO por el que se da a conocer a los gobiernos de las entidades federativas la distribución y calendarización para la ministración durante el Ejercicio Fiscal 2021, de los recursos correspondientes a los Ramos Generales 28 Participaciones a Entidades Federativas y Municipios, y 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios. DOF: 21/12/2020. Recuperado de: [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5608315&fecha=21/12/2020](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5608315&fecha=21/12/2020)

<sup>25</sup> Manual de Organización y Procedimientos de la Tesorería Municipal, 2022.

<sup>26</sup> Certificados de Tesorería, 2022



**Pregunta 7. ¿El Ente Público responsable del Fondo cuenta con criterios programáticos presupuestales que le permiten calcular el insumo o recurso necesario para cumplir con los proyectos y acciones financiadas con el FORTAMUN?**

**RESPUESTA: SÍ.**

Con base en la información de gabinete proporcionada por el Ente ejecutor, se identifica que sí se cuenta con criterios programáticos presupuestales que permiten calcular el insumo o recurso necesario para cumplir los proyectos y acciones financiadas con el FORTAMUN, donde a través del Reglamento del Presupuesto de Egresos, Contabilidad y Gasto Público Municipal<sup>27</sup> en el Capítulo I hace mención de las acciones que se deben de realizar para que las dependencias y organismos den cumplimiento a las estrategias, políticas, objetivos y metas derivadas del Plan Municipal de Desarrollo, así como, en las previsiones de gasto corriente, inversión física, inversión financiera, así como los pagos de pasivo o deuda pública; que se requieran para cubrir los recursos humanos, materiales, financieros y de otra índole; y el cómo se realizarán las acciones previamente mencionadas a través de instrumentos de política económica y social que establezca el Presidente Municipal, resultados obtenidos y actividades financieras del ejercicio anterior, el marco macroeconómico que realice la Tesorería, las políticas del gasto público, la interacción de acuerdos, el programa financiero general y los programas operativos anuales.

<sup>27</sup> Capítulo 1. Reglamento del Presupuesto de Egresos, Contabilidad y Gasto Público Municipal. 2022.



HEROICA  
**CIUDAD  
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos del Fondo de Aportaciones  
para el Fortalecimiento de los Municipios  
“FORTAMUN”  
Ejercicio Fiscal 2021

## **Tema III. Análisis y Medición de Atributos de los Procesos**



**Pregunta 8. ¿El proceso de ejecución del FORTAMUN está documentado y es del conocimiento de los ejecutores y operadores?**

**RESPUESTA: SÍ.**

Con base en la información de gabinete proporcionada por el Ente ejecutor, la respuesta es afirmativa debido a que el proceso de ejecución del FORTAMUN se encuentra documentado y es del conocimiento de los ejecutores y operadores.

Por una parte, se identifican los procesos correspondientes dentro de la normatividad aplicable tanto de la Dirección General de Planeación y Evaluación, de la Tesorería Municipal y de la Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Juárez, los cuales:

En el Manual de Organización y Procedimientos de la Tesorería Municipal se detalla las responsabilidades a realizar para las aperturas de cuentas bancarias entre el Gobierno del Estado de Chihuahua y el Municipio de Juárez para posteriormente ministrar y analizar los recursos por parte de la Dirección General de Evaluación y Planeación, dada la situación, esto permite identificar los ingresos y egresos a través de los comprobantes y recibos de pago.

En el Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación se le da seguimiento junto a la Dirección de Control de Inversiones, la Jefatura de Integración de Programas de inversión, la Jefatura de Seguimiento Físico y Financiero, a la Apertura de la Cuenta Presupuestal de los Proyectos de Inversión Municipal en el Sistema Analizador de Estructura Financiera y Operatividad (AEFO), en coordinación con la Dirección de Contabilidad donde se le da la asignación de recursos a los proyectos de inversión municipal; y, al procedimiento para el seguimiento y evaluación. La lista de asistencia<sup>28</sup> de los participantes dentro del uso del recurso del FORTAMUN, donde se le da el seguimiento al uso del recurso del gasto federalizado que realiza la Dirección General de Planeación y Evaluación con base en su Programa Integral de formación, profesionalización, especialización y mejora en materia de seguridad pública<sup>29</sup>.

<sup>28</sup> Lista de asistencia. Dirección General de Planeación y Evaluación. 2021.

<sup>29</sup> Oficio No. SSPM/CT/175/2021 Programa Operativo Anual. Secretaría de Seguridad Pública de la Heroica Ciudad Juárez. 2021.



**Pregunta 9. ¿Se recolecta regularmente información oportuna y veraz que permita monitorear el desempeño del Fondo en el ámbito de los Procesos?**

**RESPUESTA: SÍ**

De acuerdo con la información de gabinete proporcionada por el Ente responsable la respuesta es afirmativa debido a que se recolecta regularmente información oportuna y veraz que permite desarrollar el desempeño del Fondo en el ámbito de los Procesos.

Con base en el Manual de Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación en el punto 8.2. Procedimiento para la Ejecución de la Evaluación<sup>30</sup> menciona que será responsabilidad de la Dirección General de Planeación y Evaluación: Analizar los Fondos, Programas o Subsidios constantemente para determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como la eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad, así como:

1. Coordinar, supervisar y dar seguimiento a las evaluaciones, así como revisar su calidad y cumplimiento normativo.

Asimismo, la Jefatura de Seguimiento y Evaluación de Presupuesto y Proyectos Especiales, tiene como atribución:

1. Analizar la información contenida en registros administrativos, bases de datos, documentos oficiales y documentos normativos, entre otras fuentes de información relevantes.
2. Publicar en la página oficial del H. Ayuntamiento de Juárez el PAE y los TdR.

La existencia de lista de asistentes<sup>31</sup> a las capacitaciones de los Proyectos de Inversión realizadas por la Dirección General de Planeación y Evaluación, se corrobora que hubo tres grupos de diferentes organismos tales: Educación, Protección Civil, Seguridad Vial, Desarrollo Social y Centros Comunitarios. No obstante, no se identifica el nombre cada de capacitación realizada.

<sup>30</sup> Manual de Organización y Procedimientos. Dirección General de Planeación y Evaluación. 2021.

<sup>31</sup> Lista de Asistencia. Dirección General de Planeación y Evaluación. 2021.

**Pregunta 10. ¿El Ente Público responsable del FORTAMUN cuenta con un sistema de información tecnológica que facilite el proceso de gestión de recursos?**

**RESPUESTA: SÍ.**

La Dirección General de Planeación y Evaluación (Dirección de Control de Inversiones, Jefatura de Integración de Proyectos de Inversión, Jefatura de Seguimiento Financiero y Analista) cuenta con dos sistemas de información tecnológicos:

- El Sistema de Administración Financiera (SAF); y
- El Analizador de Estructura Financiera y Operativa (AEFO), donde existe un catálogo de usuarios que tienen acceso a estos softwares.

Sin embargo, no se identifica algún documento en donde se indique de manera específica el tema de los registros, actualizaciones y visualizaciones de los recursos, transferencias de información, seguimiento y reportes de datos presupuestales o contables y la capacidad de fechado automático que permita actualizar y guardar información, permitiendo consultarse en el momento necesario.

Por tanto, se sugiere desarrollar un Manual de Operación donde se establezcan las definiciones, descripciones, marco normativo y mecanismos que permitan mejorar los procesos de gestión.

**Pregunta 11. ¿El Ente Público responsable de los recursos del FORTAMUN cuenta con mecanismos de transparencia, fiscalización y rendición de cuentas de los recursos públicos?**

**RESPUESTA: SÍ.**

De acuerdo con la información de gabinete proporcionada por el ente público responsable de los recursos del FORTAMUN se identifican mecanismos de transparencia, fiscalización y rendición de cuentas de los recursos públicos lo cual se corrobora con la Cuenta Pública<sup>32</sup>, la Ley de Ingresos<sup>33</sup> y el Presupuesto de Egresos Municipal<sup>34</sup>.

Por una parte, la Ley de Ingresos para el Ejercicio Fiscal 2021 del municipio de Juárez en el Título Sexto, Capítulo II de las Aportaciones hace referencia a la normatividad aplicable, teniendo una armonización jurídica con La Ley de Coordinación Fiscal, y la Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios<sup>35</sup>, condicionando su gasto a la consecución y cumplimiento de los objetivos para cada tipo de aportación. Por otra parte, el Presupuesto de Egresos para el Ejercicio Fiscal 2021 del Municipio de Juárez detalla las asignaciones del Presupuesto de Egresos, la Ejecución y Control Presupuestario del Gasto Público, y las Erogaciones, donde se contemplan las aportaciones y el gasto federalizado etiquetado.

Por último, en la página del Municipio se publican las leyes de ingresos y de egresos, las evaluaciones de los ejercicios fiscales anteriores del FORTAMUN y la Cuenta Pública del Ejercicio Fiscal 2021, que en el Estado de Actividades y de Situación Financiera se identifica el recurso ejercido acumulado de las aportaciones federales. Así como la Información Programática donde se encuentran los indicadores del recurso federalizado del FORTAMUN.

<sup>32</sup> Cuenta Pública de Ciudad Juárez. 2021.

Véase también: <https://www.juarez.gob.mx/transparencia/contabilidad/>

<sup>33</sup> Ley de Ingresos para el Ejercicio fiscal 2021.

Véase también: <https://juarez.gob.mx/transparencia/docs/ley-de-ingresos-2021.pdf>

<sup>34</sup> Presupuesto de Egresos para el Ejercicio Fiscal 2021.

Véase también: <https://www.congresochoihuahua2.gob.mx/biblioteca/presupuestoegresos/archivos/1232.pdf>

<sup>35</sup> Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios, 2018.

Véase también: <https://www.congresochoihuahua.gob.mx/biblioteca/leyes/index.php?pag=3&palabra=>



**Pregunta 12. El Ente Público responsable del FORTAMUN ¿cuenta con indicadores de eficacia para medir la operación de los programas y proyectos en donde se ejecuta el recurso?**

**RESPUESTA: SÍ.**

De acuerdo con la información de gabinete proporcionada por el Ente responsable la respuesta es afirmativa debido a que se cuentan con indicadores de eficacia para medir la operación de los programas y proyectos donde se ejecuta el recurso.

Los mecanismos utilizados por el Ente dan seguimiento a los indicadores de eficacia del Programa Integral de formación profesionalización, especialización y mejora en materia de seguridad pública<sup>36</sup> establecidos en su Programa Operativo Anual bR 2021 OP<sup>37</sup>, los cuales se muestran a continuación:

**Tabla 1. Dimensión de indicadores a nivel componente**

Nivel	Definición del indicador	Dimensión del indicador	Línea base	Meta programada
Componente C01	Mide el porcentaje de avance en calles a pavimentar	Eficacia	39	48
Componente 02 PV	Mide el porcentaje de obras de mantenimiento de vialidades	Eficacia	780.313	279.497
Componente 03PPV	Mide el porcentaje de mantenimiento a vialidades de la zona del sur oriente	Eficacia	7.835	40
Componente 04 PV	Mide el porcentaje de avance en parques públicos rehabilitados mediante solicitudes ciudadanas	Eficacia	0	12
Componente C05	Mide el porcentaje de avance en emparejamiento de vialidades	Eficacia	0	500

Fuente: Elaboración INDETEC con información extraída de la Metodología POA bR 2021 OP.

Por su parte, el oficio no. SSPM/CT/175/2021 da cuenta del seguimiento y monitoreo trimestral de los objetivos y metas establecidos del Programa Operativo Anual (POA 2021), del Programa Integral de formación profesionalización, especialización y mejora en materia de Seguridad Pública. En éste se observa que se mide la operación de los proyectos de inversión en donde se ejecuta el recurso.

Cabe señalar que no se cuenta con una MIR Municipal del FORTAMUN que se encuentre armonizada en sus objetivos, metas e indicadores con los Planes de Desarrollo, con la MIR Federal y con un documento institucionalizado.

<sup>36</sup> Oficio No. SSPM/CT/175/2021 Programa Operativo Anual. Secretaría de Seguridad Pública de la Heroica Ciudad Juárez. 2021.

<sup>37</sup> Metodología POA bR 2021 OP.



Por tales motivos, se sugiere diseñar, por medio de la Metodología del Marco Lógico, una MIR específica para los recursos del FORTAMUN o en su caso, vincular los recursos por medio de sus componentes a una o varias MIR de distintos Programas presupuestarios Municipales en donde éstos incidan, con el objeto de medir y seguir de manera oportuna el comportamiento del Fondo, mediante indicadores estratégicos y de gestión, que midan las dimensiones de eficacia, eficiencia, calidad y economía.



HEROICA  
**CIUDAD  
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos del Fondo de Aportaciones  
para el Fortalecimiento de los Municipios  
“FORTAMUN”  
Ejercicio Fiscal 2021

## **Tema IV. Orientación de los Recursos**



**Pregunta 13. ¿Cuál es el porcentaje de Presupuesto Devengado respecto al Presupuesto Ministrado para cada uno de los programas o proyectos financiados con recursos del FORTAMUN?**

**RESPUESTA:**

De acuerdo con los reportes trimestrales del SRFT de los ejercicios fiscales 2019, 2020 y 2021 (4to trimestre)<sup>38</sup>, se observa que el presupuesto modificado del FORTAMUN para el año evaluado resultó de \$1,047,015,003.25 (Mil cuarenta y siete millones quince mil tres pesos 25/100 M.N.), con un incremento respecto al año anterior del 2%, que representa la cantidad de \$21,212,926.32 (Veintiún millones doscientos doce mil novecientos veintiséis pesos 32/100 M.N.).

Para el año 2020 se identifica un incremento respecto al 2019 del 1.03%, que se refleja en \$26,000,537.27 (Veintiséis millones quinientos treinta y siete pesos 27/100 M.N.). Es fundamental mencionar que para el año 2019 y 2020 se devengó y pagó al 100% el presupuesto modificado, mientras que para el año 2021, se devengó el 100% y se pagó el 100%.

La información anterior se resume en la siguiente tabla, así como en la fórmula definida en los Términos de Referencia (TdR) de la presente evaluación.

**Tabla 2. Evolución Presupuestaria del Fondo**

Ejercicio Fiscal Analizado	Autorizado	Modificado	Devengado	Pagado
2019	992,800,611.66	999,800,611.66	999,800,611.66	999,800,611.66
2020	1,020,000,000.00	1,025,801,148.93	1,025,801,148.93	1,025,801,148.93
2021	1,040,305,355.37	1,046,321,401.18	1,046,321,401.18	1,046,321,401.18

Fuente: Elaboración de INDETEC con base al Informe sobre Ejercicio, Destino y Resultados de los Recursos Federales Transferidos a las Entidades Federativas y Municipios. Carpeta Avance Financiero.

Cabe señalar que en los tres años se han presentado rendimientos favorables para el Municipio por mantener los recursos del FORTAMUN en las cuentas bancarias. La Tabla 3 detalla los rendimientos y reintegros de este fondo en los ejercicios fiscales del 2019 al 2021.

<sup>38</sup> Informes al Congreso de la Unión. Informes trimestrales sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública. Informe definitivo a nivel financiero del ejercicio fiscal 2019, 2020 y 2021. Véase también: [https://www.finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/es/Finanzas\\_Publicas/Informes\\_al\\_Congreso\\_de\\_la\\_Union](https://www.finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/es/Finanzas_Publicas/Informes_al_Congreso_de_la_Union)



**Tabla 3. Rendimientos y reintegros**

Ejercicio Fiscal Analizado	RENDIMIENTO	REINTEGRO
2019	6,918,023.30	558,898.00
2020	3,592,798.19	1,844,685.75
2021	3,463,458.51	339,079.00

Fuente: Elaboración de INDETEC con base en los Comprobantes de Reintegros de Economías 2022 y el Informe sobre Ejercicio, Destino y Resultados de los Recursos Federales Transferidos a las Entidades Federativas y Municipios. Carpeta Avance Financiero. -

**Pregunta 14. ¿Qué tipo de programas o proyectos fueron financiados con recursos del FORTAMUN?**

**RESPUESTA:**

Con base en los reportes trimestrales del SRFT correspondientes al cierre del Ejercicio Fiscal 2021<sup>39</sup>, se corrobora que los recursos de FORTAMUN se destinaron a 35 Proyectos, de los cuales, 15 son de Adquisición y 20 de Inversión. Los primeros tienen como unidad de medida lotes, piezas y un estudio de preinversión. Los segundos (inversión), son de Seguridad Pública, y para transportes y vialidades, con un avance del 20%. En la tabla 4 se muestra esta información.

**Tabla 4. Avance físico financiero de los proyectos municipales financiados con recursos del FORTAMUN 2021**

PROYECTOS PRIORITARIOS	AVANCE FÍSICO		% DE AVANCE FINANCIERO
	Unidad de medida	% de Avance acumulado	
Cumplimiento de obligaciones financieras	-	-	-
Pago de derechos y aprovechamiento por concepto de agua	-	-	-
Descargas de aguas residuales	-	-	-
Modernización de los sistemas de recaudación	-	-	-
Mantenimiento de infraestructura y atención de necesidades de Seguridad Pública	20	20%	20%
OTROS PROYECTOS	Unidad de medida	% Avance acumulado	% Avance \$
Protección Civil	-	-	-
Urbanización e imagen urbana	-	-	-
Mantenimiento	-	-	-
Deporte	-	-	-
Educación	-	-	-
Alumbrado y electrificación	-	-	-
Comunicación	-	-	-
Proyectos ejecutivos	-	-	-
Adquisiciones	15	0%	0%-
Otros	-	-	-

Fuente: Elaboración de INDETEC con base al Informe sobre Ejercicio, Destino y Resultados de los Recursos Federales Transferidos a las Entidades Federativas y Municipios. Carpeta Destino del Gasto.

<sup>39</sup>Informes al Congreso de la Unión. Informes trimestrales sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública. Informe definitivo a nivel Destino del Gasto del ejercicio fiscal 2021. Véase también: [https://www.finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/es/Finanzas\\_Publicas/Informes\\_al\\_Congreso\\_de\\_la\\_Union](https://www.finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/es/Finanzas_Publicas/Informes_al_Congreso_de_la_Union)



**Pregunta 15. ¿El registro del ingreso y egreso cuentan con los certificados correspondientes?**

**RESPUESTA: SÍ.**

De acuerdo con la información de gabinete proporcionada por el Ente ejecutor, es posible identificar que el registro del ingreso y el egreso cuentan con los certificados correspondientes, mismos que se corresponden con la calendarización de la ministración del recurso del FORTAMUN del Estado de Chihuahua, según el Acuerdo por el que se da a conocer a los gobiernos de las entidades federativas la distribución y calendarización para la ministración durante el Ejercicio Fiscal 2021, de los recursos correspondientes al Ramo 33 del PEF<sup>40</sup>.

La información se muestra con sus respectivos montos en la siguiente tabla.

**Tabla 5. Calendario de ministración del recurso del FORTAMUN del Ejercicio Fiscal 2021, Estado de Chihuahua.**

Mes	Día	Asignación Edo. Chihuahua
Enero	29	\$215,076,344.00
Febrero	26	\$215,076,344.00
Marzo	31	\$215,076,344.00
Abril	30	\$215,076,344.00
Mayo	31	\$215,076,344.00
Junio	30	\$215,076,344.00
Julio	30	\$215,076,344.00
Agosto	31	\$215,076,344.00
Septiembre	30	\$215,076,344.00
Octubre	29	\$215,076,344.00
Noviembre	30	\$215,076,344.00
Diciembre	10	\$215,076,343.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$2,580,916,127.00</b>

Fuente: Elaboración INDETEC con Información extraída del Acuerdo por el que se da a conocer a los gobiernos de las entidades federativas la distribución y calendarización para la ministración durante el Ejercicio Fiscal 2021, de los recursos correspondientes a los Ramos Generales 28 Participaciones a Entidades Federativas y Municipios, y 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios.

<sup>40</sup>Acuerdo por el que se da a conocer a los gobiernos de las entidades federativas la distribución y calendarización para la ministración durante el Ejercicio Fiscal 2021, de los recursos correspondientes a los Ramos Generales 28 Participaciones a Entidades Federativas y Municipios, y 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios. Véase también: [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5608315&fecha=21/12/2020#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5608315&fecha=21/12/2020#gsc.tab=0)



En ese sentido, el H. Ayuntamiento del Municipio de Juárez proporcionó los comprobantes de ingreso de cada una de las transferencias por concepto del FORTAMUN que ministró la Entidad federativa, en donde observa que el monto de las ministraciones está conforme a lo estipulado, sí como en tiempo y forma.

La información anterior se resume en la siguiente tabla:

**Tabla 6. Calendario de ministración del recurso del FORTAMUN del Ejercicio Fiscal 2021, recibos de recepción del Municipio de Juárez**

Mes	Día	Asignación Mun. Juárez
Enero	29	\$84,128,689.00
Febrero	26	\$89,737,481.37
Marzo	31	\$86,933,085.13
Abril	30	\$86,933,085.13
Mayo	31	\$86,933,085.13
Junio	30	\$86,933,085.13
Julio	30	\$86,933,085.13
Agosto	31	\$86,933,085.13
Septiembre	30	\$86,933,085.13
Octubre	29	\$86,933,085.13
Noviembre	30	\$86,933,085.13
Diciembre	10	\$86,933,085.13
TOTAL		\$1,043,197,021.67

Fuente: Elaboración INDETEC con Información extraída de los Certificados de Tesorería del H. Municipio de Juárez.



**Pregunta 16. ¿El Ente Público responsable de la ejecución de los recursos del FORTAMUN, emite información oportuna sobre el comportamiento presupuestal del Fondo?**

**RESPUESTA: SÍ.**

Con base en los Informes trimestrales sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública en los Informes definitivos a nivel proyecto, financiero y de indicadores del Ejercicio Fiscal 2021<sup>41</sup> son emitidos cada trimestre en la página de los Informes al Congreso – Finanzas Públicas, además de que el Ente executor a través de la Tesorería Municipal tiene un control interno de los ingresos corroborando las cantidades con el Acuerdo por el que se dan a conocer a los gobiernos de las entidades federativas la distribución y calendarización para la ministración durante el Ejercicio Fiscal 2021, de los recursos correspondientes a los Ramos Generales 28 Participaciones a Entidades Federativas y Municipios, y 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios.<sup>42</sup>

Y finalmente, en la Cuenta Pública del Ejercicio Fiscal 2021<sup>43</sup> respecto al uso del recurso del FORTAMUN, donde es posible apreciar la Información Contable, el Estado de Actividades, de Situación Financiera, Variación de la Hacienda Pública, Cambios en la Situación Financiera, Flujos de Efectivo, Anual de Deuda y Otros, así como las Notas de Gestión Administrativa; en la Información Presupuestal el Estado Analítico de Ingresos, las Clasificaciones Administrativas, Económica, Funcional, por Objeto del Gasto y los Movimientos de Ingresos y Egresos; y, la Programática donde se encuentran los indicadores, Programas y proyectos, y el Gasto por Categoría Programática.

<sup>41</sup> Informes al Congreso de la Unión. Informes trimestrales sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública. Informe definitivo a nivel proyecto, financiero y de indicadores del ejercicio fiscal 2021. Véase también: [https://www.finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/es/Finanzas\\_Publicas/Informes\\_al\\_Congreso\\_de\\_la\\_Union](https://www.finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/es/Finanzas_Publicas/Informes_al_Congreso_de_la_Union)

<sup>42</sup> Acuerdo por el que se da a conocer a los gobiernos de las entidades federativas la distribución y calendarización para la ministración durante el Ejercicio Fiscal 2021, de los recursos correspondientes a los Ramos Generales 28 Participaciones a Entidades Federativas y Municipios, y 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios. Véase también: [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5608315&fecha=21/12/2020#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5608315&fecha=21/12/2020#gsc.tab=0)

<sup>43</sup> Cuenta Pública de Ciudad Juárez. 2021. Véase también: <https://www.juarez.gob.mx/transparencia/contabilidad/>

**Pregunta 17 ¿Los recursos del FORTAMUN son suficientes y adecuados para el cumplimiento de las metas y los objetivos a los que están destinados?**

**RESPUESTA: SÍ.**

De acuerdo a los Informes trimestrales sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública. Informe definitivo a nivel proyecto, financiero y de indicadores del Ejercicio Fiscal 2021<sup>44</sup>, es posible identificar la relación entre los reportes del SRFT a nivel financiero a nivel de proyecto y de indicadores con base en la MIR Federal<sup>45</sup>.

Asimismo, la Metodología utilizada para la Metodología POA bR 2021 OP<sup>46</sup> donde se le da establece la Línea Base y la Meta Programada de los indicadores del Programa Integral de formación, profesionalización, especialización y mejora en materia de seguridad pública<sup>47</sup>, los cuales se muestran a continuación:

**Tabla 7. Cumplimiento de indicadores MIR federal FORTAMUN**

Nivel del Indicador	Nombre del Indicador	Dimensión del Indicador	Meta programada	Meta Modificada	Al Periodo
Propósito	Índice de Dependencia Financiera	Eficacia	0.47255	0.47255	0.14839
Componente	Índice de Aplicación Prioritaria de Recursos	Eficacia	100	100	100
Actividad	Índice en el Ejercicio de Recursos	Eficacia	100	100	96.00541

Fuente: Elaboración INDETEC con Informes al Congreso de la Unión. Informes trimestrales sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública. Informe definitivo a nivel de indicadores del Ejercicio Fiscal 2021 y Matriz de Indicadores para Resultados Federal del FORTAMUN 2021.

El cumplimiento de los indicadores a nivel Componente es del 100%, a nivel de actividad es del 96.00% mientras que a nivel propósito no alcanzan el cumplimiento de los indicadores de la MIR Federal. Asimismo, la Metodología utilizada para la Metodología POA bR 2021 OP<sup>48</sup> donde se le establece la Línea Base y la Meta Programada de los indicadores del Programa Integral de formación, profesionalización, especialización y mejora en materia de seguridad pública<sup>49</sup>, los cuales se muestran a continuación:

<sup>44</sup> Informes al Congreso de la Unión. Informes trimestrales sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública. Informe definitivo a nivel proyecto, financiero y de indicadores del ejercicio fiscal 2021. En: [https://www.finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/es/Finanzas\\_Publicas/Informes\\_al\\_Congreso\\_de\\_la\\_Union](https://www.finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/es/Finanzas_Publicas/Informes_al_Congreso_de_la_Union)

<sup>45</sup> Matriz de Indicadores para Resultados Federal del FORTAMUN. 2021. Véase también en: <https://www.pef.hacienda.gob.mx/es/PEF2021/generales>

<sup>46</sup> Metodología POA bR 2021 OP.

<sup>47</sup> Oficio No. SSPM/CT/175/2021 Programa Operativo Anual. Secretaría de Seguridad Pública de la Heroica Ciudad Juárez. 2021.

<sup>48</sup> Metodología POA bR 2021 OP.

<sup>49</sup> Oficio No. SSPM/CT/175/2021 Programa Operativo Anual. Secretaría de Seguridad Pública de la Heroica Ciudad Juárez. 2021.



**Tabla 8. Indicadores del POA Obras Públicas**

Nivel	Definición del indicador	Línea base	Meta programada
Componente C01	Mide el porcentaje de avance en calles a pavimentar	39	48
Componente 02 PV	Mide el porcentaje de obras de mantenimiento de vialidades	780.313	279.497
Componente 03PPV	Mide el porcentaje de mantenimiento a vialidades de la zona del sur oriente	7.835	40
Componente 04 PV	Mide el porcentaje de avance en parques públicos rehabilitados mediante solicitudes ciudadanas	0	12
Componente C05	Mide el porcentaje de avance en emparejamiento de vialidades	0	500

Fuente: Elaboración INDETEC con información extraída de la Metodología POA bR 2021 OP.

Sin embargo, dentro de la Metodología no se aprecia las Metas modificadas y alcanzadas que permita ver según el periodo de seguimiento y monitoreo.

Por otra parte, el oficio no. SSPM/CT/175/2021 se muestra el seguimiento y monitoreo trimestral de los objetivos y metas establecidos del Programa Operativo Anual (POA 2021)<sup>50</sup>.

Aunado a lo que antecede, el cumplimiento de los indicadores y el correcto seguimiento a los proyectos de inversión con base en el presupuesto otorgado al FORTAMUN es el adecuado y son suficientes para el cumplimiento de metas y objetivos planificados.

<sup>50</sup> Oficio No. SSPM/CT/175/2021 Programa Operativo Anual. Secretaría de Seguridad Pública de la Heroica Ciudad Juárez. 2021.

**Pregunta 18. Los sistemas de información que conforman la administración financiera, ¿están integrados?**

**RESPUESTA: NO.**

De acuerdo con la información proporcionada por el Ente ejecutor, la respuesta es negativa debido a que los sistemas de información que conforman la administración financiera no cuentan con información que confirme que los sistemas se encuentren integrados.

Bajo esta premisa, se identifican dos sistemas de información financiera, que son:

- Sistema de Administración Financiera (SAF); y
- Analizador de Estructura Financiera y Operativa (AEFO) donde se le da la asignación de recursos a los proyectos de inversión municipal; y, al procedimiento para la ejecución, seguimiento y evaluación a través de análisis de datos. No obstante, no se aprecia información detallada o un Manual de Operación de cada uno, donde se describan y definan los procesos, mecanismos y herramientas con las que cuenta.

Pese a la existencia de los sistemas, no se identifica documento alguno que sustente la operatividad y corrobore que ambos sistemas se encuentren integrados para los procesos que conforman la administración financiera.

Por tanto, se sugiere desarrollar un mecanismo de trazabilidad informática que facilite la integración de la información de tal forma que se los tiempos de captura de datos sean más eficientes, al tiempo que se facilite su revisión y auditoría.





HEROICA  
**CIUDAD  
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos del Fondo de Aportaciones  
para el Fortalecimiento de los Municipios  
“FORTAMUN”  
Ejercicio Fiscal 2021

## **Tema V. Aspectos Susceptibles de Mejora**



**Pregunta 19. Como parte de las evaluaciones realizadas en 2020 y en 2021 ¿Fueron emitidas recomendaciones que derivaron en aspectos susceptibles de mejora o ASM para el FORTAMUN?**

**RESPUESTA: SÍ.**

En la evaluación<sup>51</sup> del Ejercicio Fiscal 2020 realizada al Fondo, se identifica que se emitieron nueve recomendaciones que derivaron en Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM), de las cuales 4 fueron de priorización Alta, 4 Medias y 1 Baja. Las recomendaciones emitidas en tal evaluación son las siguientes:

1. Elaborar un documento de diagnóstico que justifique la intervención del Fondo con base en las necesidades detectadas a nivel local que estén relacionadas a los bienes y/o servicios generados por este con los elementos mínimos que recomienda la SHCP y el CONEVAL.
2. Elaborar árboles de problema y objetivo de acuerdo a la metodología de marco lógico para definir con claridad el problema público y el objetivo del Fondo.
3. Fortalecer la administración y organización del FORTAMUN-DF para el municipio de Juárez a través de la elaboración de un “Manual para la aplicación, operación, ejercicio y control de los recursos Federales del FORTAMUN”
4. En coordinación con las Unidades Responsables del Fondo, instrumentalizar mayores herramientas de la planeación estratégica de acuerdo a lo siguiente: elaboración de MIR en el ámbito municipal, sectorizar la planeación por componente del Fondo, publicación en transparencia de las actas de COPLADEM y programa anual de obra.
5. Realizar un análisis financiero y de priorización entre las dependencias de Tesorería y Planeación y Evaluación sobre los rubros del Fondo para fortalecer la planeación administrativa y financiera del Fondo.
6. Formalizar y documentar las definiciones de las poblaciones potencial y objetivo a nivel municipal.
7. Realizar una clasificación de los proyectos por componente del Fondo para la prospección estratégica de la inversión pública por sector del Fondo
8. Realizar un análisis de coherencia documental para mejoramiento de control interno con lo que se reporta en el SFRT en relación a la información capturada a nivel proyecto.
9. Homologar cifras en los documentos institucionales con los reportes trimestrales del SFRT, la verificación del cierre fiscal tomando como base la validación del informe final y la realización del ejercicio interno de valoración de los componentes del SFRT: ejercicio, destino e indicadores de los cuatro trimestres reportados de acuerdo a los conceptos de homogeneidad, congruencia, granularidad y cabalidad.

<sup>51</sup>Evaluación Específica del Desempeño del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal para el Ejercicio Fiscal 2020.



**Pregunta 20. En caso de que la respuesta a la pregunta anterior sea afirmativa ¿Existe evidencia de que las recomendaciones fueron empleadas para mejorar el desempeño del FORTAMUN, en los programas y proyectos en donde se ejecutaron los recursos?**

**RESPUESTA: NO.**

De acuerdo con la información de evidencia remitida por el Ente responsable, no se identifica un Avance al documento de trabajo de los Aspectos Susceptibles de Mejora ASM 2020 y 2021, en donde se encuentren clasificados y ponderados, y se les dé el seguimiento correspondiente. Además, no se aprecia un Plan de Mejora de la Gestión Institucional donde se le dé atención a los ASM del FORTAMUN mediante acciones concretas, con responsabilidades y fechas de conclusión.

En tal sentido, se recomienda desarrollar y documentar un mecanismo de control de los ASM que permita monitorear y dar seguimiento a las acciones con el fin de mejorar la gestión institucional relacionada con el FORTAMUN.





HEROICA  
**CIUDAD  
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos del Fondo de Aportaciones  
para el Fortalecimiento de los Municipios  
“FORTAMUN”  
Ejercicio Fiscal 2021

## Tema VI. Conclusiones



## **Tema I. Clasificación y análisis de los procesos para la consecución de resultados**

Conforme a este tema, se concluye que los procesos de gestión de las dependencias involucradas se sustentan bajo la normatividad aplicable, dando apertura al cumplimiento eficiente y adecuado para la consecución de resultados. La armonización de los procesos a través del marco normativo se identifica desde la Federación, el Estado de Chihuahua y el Municipio de Juárez. Asimismo, se cumple con la calendarización del recurso en tiempo y forma para la ministración del recurso, y la ejecución está sujeta a procesos descritos en Manuales de Organización y Procedimientos, de tal forma que el ejercicio del recurso se sustenta en Certificados de Tesorería de ingresos y egresos.

## **Tema II. Operación**

El proceso oficial que sigue el Municipio de Juárez para la planeación, ministración y ejecución de los recursos del FORTAMUN se encuentra plasmado en los siguientes manuales: Manual de Organización y Procedimientos de Tesorería, Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación, y en el Reglamento Interior del Honorable Ayuntamiento del Municipio de Juárez. Por tanto, se concluye que se cuenta con procesos documentados para la administración y operación de los proyectos y programas donde incurren los financiados con recursos del Fondo. Asimismo, en el organigrama general del Municipio se identifican las dependencias ministradoras, operadoras y ejecutoras del gasto.

## **Tema III. Análisis y medición de atributos de los procesos**

Dado que el proceso de ejecución del FORTAMUN se encuentra documentado y es del conocimiento de los ejecutores y operadores; y que la implementación y uso del recurso del FORTAMUN se monitorea, se concluye que se cuenta con los procesos a seguir para medir el desempeño del Fondo.

De igual manera, tomando en cuenta que se informa sobre sistemas mediante los cuales se captura información financiera-contable, aunado a los mecanismos de transparencia, fiscalización, rendición de cuentas, y los Informes al Congreso, se concluye que el Municipio cuenta con información a través de la cual es posible medir la eficacia de los procesos.

## **Tema IV. Orientación de los recursos**

De acuerdo con el control interno que lleva la Tesorería Municipal mediante el cual se da a conocer el monto del FORTAMUN destinado a Juárez, en el 2021 el Municipio obtendría recursos por la cantidad de \$1,043,197,021.67 (Mil cuarenta y tres millones ciento noventa y siete mil veintiún pesos 67/100 M.N.), lo que corresponde al 40.42 por ciento respecto al total destinado al estado de Chihuahua; de los cuales, el 100% fueron destinados para dar mantenimiento de infraestructura y atención de necesidades de Seguridad Pública.



De igual manera, la información de gabinete proporcionada por el Ente ejecutor, identifica que el registro del ingreso y el egreso cuentan con los certificados correspondientes, mismos que corresponden con la calendarización de la ministración del recurso del FORTAMUN del Estado de Chihuahua, según el Acuerdo por el que se da a conocer a los gobiernos de las entidades federativas la distribución y calendarización para la ministración durante el Ejercicio Fiscal 2021, de los recursos correspondientes al Ramo 33 del PEF.

Asimismo, se identifica que la información de desempeño 2021 se cargó en el SRFT a nivel proyecto, financiero y de indicadores del Ejercicio Fiscal 2021; al tiempo que la Información Contable, el Estado de Actividades, de Situación Financiera, Variación de la Hacienda Pública, Cambios en la Situación Financiera, Flujos de Efectivo, Anual de Deuda y Otros, así como las Notas de Gestión Administrativa; en la Información Presupuestal el Estado Analítico de Ingresos, las Clasificaciones Administrativas, Económica, Funcional, por Objeto del Gasto y los Movimientos de Ingresos y Egresos; y, la Programática donde se encuentran los indicadores, Programas y proyectos, y el Gasto por Categoría Programática, se informa mediante los reportes de la Cuenta Pública.

Considerando lo señalado en los párrafos que anteceden, se concluye que el Municipio cuenta con información oportuna sobre el comportamiento presupuestal del Fondo, aunado a que se identifican dos sistemas de información financiera locales, que son: el Sistema de Administración Financiera (SAF); y el Analizador de Estructura Financiera y Operativa (AEFO) donde se le da la asignación de recursos a los proyectos de inversión municipal. Sin embargo, también se concluye no se identifica documento alguno que sustente la operatividad y corrobore que ambos sistemas se encuentran integrados para los procesos que conforman la administración financiera del FORTAMUN.

## **Tema V. Aspectos Susceptibles de Mejora**

Considerando, que se identifican nueve recomendaciones derivadas de la evaluación del FORTAMUN realizada en el 2021, de las cuales cuatro fueron de priorización Alta, cuatro Medias y una Baja, y que no se informa sobre el avance respectivo, se concluye que el ente ejecutor no cuenta con un documento institucionalizado donde se le dé seguimiento a los ASM, junto a sus respectivas actividades, donde además se describa y defina el área responsable, la fecha de término, los resultados esperados y la evidencia generada.

## **Conclusión General**

Como resultado del análisis de gabinete realizado a través de las fuentes de información presentadas por el municipio de manera general se concluye que los procesos de gestión de las dependencias involucradas en la operación de los recursos del FORTAMUN en el municipio de Juárez se sustentan bajo la normatividad aplicable al fondo, dando cumplimiento eficiente y adecuado para la consecución de resultados.

Asimismo, se concluye que se cumple con la calendarización de la ministración de los recursos del fondo en tiempo y forma por parte de la SHCP a la Secretaría de Finanzas del Estado de Chihuahua y de la Secretaría de Finanzas a la Tesorería del municipio de Juárez y ésta a su vez a las dependencias encargadas de la implementación de los recursos. El proceso de ejecución del FORTAMUN se encuentra documentado y es del conocimiento de los ejecutores y operadores.

Por su parte, bajo los sistemas mediante los cuales se captura la información financiera y contable, aunado a la rendición de cuentas y los informes al congreso se concluye que es posible medir la eficiencia y eficacia de los procesos en la implementación de los recursos del FORTAMUN.

Finalmente, la información del ejercicio de los recursos y los resultados obtenidos del fondo en el ejercicio fiscal 2021 se cargó de manera eficiente en el SRFT, permitiendo observar el grado de cumplimiento en la ejecución de los recursos del fondo.

Sírvanse las conclusiones del presente informe de evaluación para observar lo dispuesto en el numeral 28 del “Acuerdo por el que se establecen las disposiciones generales del Sistema de Evaluación del Desempeño” que a la letra dice:

*“La información de los resultados alcanzados en el cumplimiento de los objetivos y metas y la obtenida de las evaluaciones realizadas en los ejercicios fiscales anteriores y en curso, será un elemento a considerar, entre otros derivados de los diversos sistemas o mecanismos de evaluación, para la toma de decisiones para las asignaciones de recursos y la mejora de las políticas, de los Programas presupuestarios y del desempeño institucional. (...)”*







HEROICA  
**CIUDAD  
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos del Fondo de Aportaciones  
para el Fortalecimiento de los Municipios  
“FORTAMUN”  
Ejercicio Fiscal 2021

# ANEXOS





HEROICA  
**CIUDAD  
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos del Fondo de Aportaciones  
para el Fortalecimiento de los Municipios  
“FORTAMUN”  
Ejercicio Fiscal 2021

## Anexo I. Análisis FODA





### Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Con el análisis FODA se identifican los factores que inciden de forma interna y externa en la planeación, organización, control y dirección del Ente ejecutor sobre el recurso federalizado del FORTAMUN:

El análisis se realiza con la finalidad de aprovechar las fortalezas y oportunidades, e identificar las debilidades y amenazas a mejorar o sortear, con el fin de identificar recomendaciones de mejora en los procesos de gestión del FORTAMUN.

#### Tema de Evaluación: Clasificación y análisis de los procesos para la consecución de resultados

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
1. Los procesos se realizan en tiempo y forma con base en la normatividad aplicable.	1. Existe coordinación interinstitucional entre la Federación, el estado y los municipios	1. No se identifica un documento institucional del Ente ejecutor donde se describa y defina el proceso del recurso federalizado del FORTAMUN considerando las definiciones, descripciones y acciones de todos los involucrados.	
2. Se cuenta con mecanismos claros establecidos en Manuales de organización y Procedimientos.		2. No se cuenta con indicadores estratégicos de orden local para medir y evaluar el FORTAMUN a nivel Municipal, alineados al Plan Municipal de Desarrollo.	
		3. No se identifica un Manual de Programación y presupuesto donde se estructure la MIR con base en los indicadores y el recuso del Fondo y/o Programa.	

#### Tema de Evaluación: Operación

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
1. La información sobre la recepción, destino, ejercicio y resultados se encuentra claramente definida con base en la normatividad y se le da el adecuado seguimiento.	1. Los procesos están claramente definidos con base en la normatividad aplicable para el Fondo para presentar información sobre la recepción, destino, ejercicio y resultado de las acciones del Fondo.		



**Tema de Evaluación: Análisis y medición de atributos de los procesos**

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
1. Se cuenta con mecanismos de seguimiento y monitoreo.	1. Se cuenta con mecanismos de transparencia, rendición de cuentas, y fiscalización.		1. No se identifica un Manual de Procesos de los Sistemas de Información Tecnológica que permita describir y definir los softwares.
2. Se cuenta con indicadores que miden la operación de los programas y proyectos donde se ejecuta el recurso.			

**Tema de Evaluación: Orientación de los recursos**

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
1. El presupuesto aprobado alcanzó un 100% de cumplimiento.	1. Los sistemas de información financiera son importantes en el almacenamiento y generación de análisis presupuestal, contable y financiero.		1. No se cuenta con un Manual de Operación que permita describir las funciones de cada sistema de información financiera.
2. Se cuenta con información donde se identifica el comportamiento del presupuesto del Fondo.	2. La calendarización de la ministración del recurso del FORTAMUN cumple en tiempo y forma.		

**Tema de Evaluación: Aspectos Susceptibles de Mejora**

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
1. La realización de evaluaciones de ejercicios fiscales anteriores permite analizar y focalizar los procesos, así como el uso del recurso del FORTAMUN.	1. Se realizó una Evaluación Específica de Desempeño del FORTAMUN en el 2021, sobre el ejercicio fiscal 2020, de la que se derivaron recomendaciones de mejora.	1. No se identifica algún documento oficializado donde se dé seguimiento y monitoreo a los Aspectos Susceptibles de Mejora, derivados de las recomendaciones de la evaluación inmediata anterior.	



HEROICA  
**CIUDAD  
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos del Fondo de Aportaciones  
para el Fortalecimiento de los Municipios  
“FORTAMUN”  
Ejercicio Fiscal 2021

## Anexo II. Matriz FODA







### Matriz FODA

El análisis previo permite realizar cruces de factores externos e internos con la finalidad de poder establecer recomendaciones.

Tema I: Clasificación y análisis de los procesos para la consecución de resultados		
Factores internos	Fortalezas	Debilidades
	1. Los procesos se realizan en tiempo y forma con base en la normatividad aplicable.	1. No se identifica un documento institucional del Ente executor donde se describa y defina el proceso del recurso federalizado del FORTAMUN considerando las definiciones, descripciones y acciones de todos los involucrados
	2. Se cuenta con mecanismos claros establecidos en los controles internos (Reglamentos).	2. No se cuenta con indicadores estratégicos y de gestión de orden local para medir y evaluar el FORTAMUN a nivel Municipal, alineados al Plan Municipal de Desarrollo.
Factores externos		3. No se identifica un Manual de Programación y presupuesto donde se estructure la MIR con base en los indicadores y el recuso del Fondo y/o Programa.
Oportunidades	FO (maxi-maxi)	DO (mini-maxi)
1. Existe coordinación interinstitucional entre la Federación, el estado y los municipios	No aplica	1. Elaborar el Programa Estratégico Institucional en cada dependencia (institución, organismo, unidad administrativa), en donde se definan los objetivos estratégicos y las metas de mediano y largo plazo, así como las estrategias (Programas presupuestarios) mediante las cuales éstos se cumplen; identificar las fortalezas y oportunidades con las que se cuenta institucionalmente para cumplir con los objetivos planteados, así como las debilidades y amenazas que ponen en riesgo su cumplimiento, y las acciones para sortearlas; y definir indicadores para medir el grado de avance de metas y objetivos.
		2. Diseñar, por medio de la Metodología del Marco Lógico, una MIR específica para los recursos del FORTAMUN o en su caso, vincular los recursos por medio de sus componentes a una o varias MIR de distintos Programas presupuestarios Municipales en donde éstos incidan, con el objeto medir y seguir de manera oportuna el comportamiento del Fondo, mediante indicadores estratégicos y de gestión, que midan las dimensiones de eficacia, eficiencia, calidad y economía.
Amenazas	FA (maxi-mini)	DA (mini-mini)
No se identificaron amenazas		



<b>Tema II: Operación</b>		
<b>Factores internos</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	1. La información sobre la recepción, destino, ejercicio y resultados se encuentra claramente definida con base en la normatividad y se le da el adecuado seguimiento.	No aplica
<b>Factores externos</b>		
<b>Oportunidades</b>	<b>FO (maxi-maxi)</b>	<b>DO (mini-maxi)</b>
1. Los procesos están claramente definidos con base en la normatividad aplicable para el Fondo para presentar información sobre la recepción, destino, ejercicio y resultado de las acciones del Fondo.	No aplica	No aplica
<b>Amenazas</b>	<b>FA (maxi-mini)</b>	<b>DA (mini-mini)</b>
No se identificaron amenazas		

<b>Tema III: Análisis y medición de atributos de los procesos</b>		
<b>Factores internos</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	1. Se cuenta con mecanismos de seguimiento y monitoreo.	No aplica
	2. Los indicadores miden la operación de los programas y proyectos donde se ejecuta el recurso.	
<b>Factores externos</b>		
<b>Oportunidades</b>	<b>FO (maxi-maxi)</b>	<b>DO (mini-maxi)</b>
1. Se cuenta con mecanismos de transparencia, rendición de cuentas, y fiscalización.	No aplica	No aplica
<b>Amenazas</b>	<b>FA (maxi-mini)</b>	<b>DA (mini-mini)</b>
1. No se identifica un Manual de Procesos de los Sistemas de Información Tecnológica que permita describir y definir los softwares.	No aplica	1. Elaborar un Manual de Procesos de los Sistemas de Información Tecnológica donde se definan los softwares.



Tema IV: Orientación de los Recursos		
Factores internos	Fortalezas	Debilidades
	1. El presupuesto aprobado alcanzó un 100% de cumplimiento.	No aplica
<b>Factores externos</b>	2. Se cuenta con información donde se identifica el comportamiento del presupuestal del Fondo.	
Oportunidades	FO (maxi-maxi)	DO (mini-maxi)
1. Los sistemas de información financiera son importantes en el almacenamiento y generación de análisis presupuestal, contable y financiero.	No aplica	No aplica
2. La calendarización de la ministración del recurso del FORTAMUN cumple en tiempo y forma.		
Amenazas	FA (maxi-mini)	DA (mini-mini)
1. No se cuenta con un Manual de Operación que permita describir las funciones de cada sistema de información financiera.	1. Elaborar un Manual de Operación donde se establezcan las definiciones, descripciones, marco normativo y mecanismos que permitan mejorar los procesos de gestión.	

Tema V: Aspectos Susceptibles de Mejora		
Factores internos	Fortalezas	Debilidades
<b>Factores externos</b>	1. La realización de evaluaciones de ejercicios fiscales anteriores permite analizar y focalizar los procesos, así como el uso del recurso del FORTAMUN.	1. No se identifica algún documento oficializado donde se dé seguimiento y monitoreo a los Aspectos Susceptibles de Mejora, derivados de las recomendaciones de la evaluación inmediata anterior.
Oportunidades	FO (maxi-maxi)	DO (mini-maxi)
1. Se realizó una Evaluación Específica de Desempeño del FORTAMUN en el 2021, sobre el ejercicio fiscal 2020, de la que se derivaron recomendaciones de mejora.	No aplica	1. Desarrollar y documentar un mecanismo de control de los ASM que permita monitorear y dar seguimiento a las acciones con el fin de mejorar la gestión institucional relacionada con el FORTAMUN.
Amenazas	FA (maxi-mini)	DA (mini-mini)
No se identificaron amenazas		





HEROICA  
**CIUDAD  
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos del Fondo de Aportaciones  
para el Fortalecimiento de los Municipios  
“FORTAMUN”  
Ejercicio Fiscal 2021

## Anexo III. Hallazgos





RUTA DE REFERENCIA	HALLAZGO
<p><b>Procesos principales para la consecución de resultados</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se informa sobre algún programa estratégico o documento institucional específico que justifique y contemple el mediano y largo plazo, el alcance respecto al cumplimiento de resultados institucionales y la existencia de indicadores que permitan medir el logro de los objetivos institucionales;</li> <li>• El FORTAMUN en el Municipio se sustenta normativamente en los tres niveles de gobierno.</li> <li>• La Dirección General de Planeación y Evaluación es la encargada de dar seguimiento a la Apertura de la Cuenta Presupuestal de los Proyectos de Inversión Municipal en el Sistema Analizador de Estructura Financiera y Operativa (AEFO), en coordinación con la Dirección de Contabilidad) donde se le da la asignación de recursos a los proyectos de inversión municipal; y, al procedimiento para la seguimiento y evaluación;</li> <li>• La Tesorería Municipal es la dependencia que solicita la apertura de la cuenta bancaria para que el Director de Contabilidad autorice la transferencia de los recursos entre el Gobierno del Estado de Chihuahua y el Municipio de Juárez:</li> <li>• La Dirección de Contabilidad emite los pagos con el visto bueno de la Dirección de Egresos, para que la Dirección General de Planeación y Evaluación, a través de la Dirección de Control de Inversión, le dé el seguimiento correspondiente;</li> <li>• Existen lineamientos claros y suficientes para vigilar que las aportaciones del FORTAMUN se destinen a los mandatos establecidos en la Ley de Coordinación Fiscal y demás normatividad aplicable;</li> <li>• El Ente Público responsable del Fondo cuenta con criterios programáticos presupuestales que le permiten calcular el insumo o recurso necesario para cumplir con los proyectos y acciones financiadas con el FORTAMUN;</li> </ul>
<p><b>Recursos financieros que se movilizan para entregar o distribuir Componentes (bienes o servicios).</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el 2021, los recursos del FORTAMUN se destinaron al Programa Integral de formación, profesionalización, especialización y mejora en materia de seguridad pública, operado por la Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Juárez;</li> <li>• Los procesos principales para la administración de recursos, de acuerdo con la Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua, están establecidos de manera formal a nivel municipal y/o institucional en un Manual de Organización y Procedimientos.</li> <li>• Los sistemas de información Financiera del FORTAMUN, no están integrados.</li> </ul>
<p><b>Atributos de eficacia y economía de los procesos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El proceso de ejecución del FORTAMUN está documentado y es del conocimiento de los ejecutores y operadores;</li> <li>• El Procedimiento para la Ejecución de la Evaluación se detalla en el Manual de Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación;</li> <li>• La Dirección General de Planeación y Evaluación cuenta con dos sistemas de información tecnológicos: El Sistema de Administración Financiera (SAF); y El Analizador de Estructura Financiera y Operativa (AEFO);</li> <li>• El Ente Público responsable de los recursos del FORTAMUN cuenta con mecanismos de transparencia, fiscalización y rendición de cuentas de los recursos públicos;</li> <li>• El Ente responsable de los recursos del FORTAMUN cuenta con indicadores de eficacia para medir la operación de los programas y proyectos donde se ejecuta el recurso;</li> </ul>



RUTA DE REFERENCIA	HALLAZGO
<b>Atributos de eficiencia y de calidad para los bienes y servicios financiados con recursos del Fondo.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa Integral de formación profesionalización, especialización y mejora en materia de Seguridad Pública cuenta con indicadores mediante los cuales se mide la operación de los proyectos de inversión en donde se ejecuta el recurso.</li> </ul>
<b>Eficacia y eficiencia de los recursos en relación con el cumplimiento de resultados.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De acuerdo con los reportes trimestrales del SRFT de los ejercicios fiscales 2019, 2020 y 2021 (4to trimestre) , se observa que el presupuesto modificado del FORTAMUN para el año evaluado resultó de \$1,047,015,003.25 (Mil cuarenta y siete millones quince mil tres pesos 25/100 M.N.), con un incremento respecto al año anterior del 2%, que representa la cantidad de \$21,212,926.32 (Veintiún millones doscientos doce mil novecientos veintiséis pesos 32/100 M.N.);</li> <li>Para el año 2020 se identifica un incremento respecto al 2019 del 1.03%, que se refleja en \$26,000,537.27 (Veintiséis millones quinientos treinta y siete pesos 27/100 M.N.);</li> <li>Para el año 2019 y 2020 se devengó y pagó al 100% el presupuesto modificado, mientras que para el año 2021, se devengó el 100% y se pagó el 100%;</li> <li>Los recursos de FORTAMUN se destinaron a 35 Proyectos, de los cuales, 15 son de Adquisición y 20 de Inversión;</li> </ul>
<b>Principales fortalezas y oportunidades encontradas (la más relevante por tema analizado)</b>	<b>Tema 1:</b> Los procesos se realizan en tiempo y forma con base en la normatividad aplicable.
	<b>Tema 2:</b> La información sobre la recepción, destino, ejercicio y resultados se encuentra claramente definida con base en la normatividad y se le da el adecuado seguimiento.
	<b>Tema 3:</b> Se cuenta con mecanismos de seguimiento y monitoreo.
	<b>Tema 4:</b> El presupuesto aprobado alcanzó un 100% de cumplimiento.
	<b>Tema 5:</b> La realización de evaluaciones de ejercicios fiscales anteriores permite analizar y focalizar los procesos, así como el uso del recurso del FORTAMUN.
<b>Principales debilidades y amenazas encontradas (la más relevante por tema analizado)</b>	<b>Tema 1:</b> No se identifica un documento institucional del Ente ejecutor donde se describa y defina el proceso del recurso federalizado del FORTAMUN considerando las definiciones, descripciones y acciones de todos los involucrados.
	<b>Tema 2:</b> No aplica.
	<b>Tema 3:</b> No aplica.
	<b>Tema 4:</b> No se cuenta con un Manual de Operación que permita describir las funciones de cada sistema de información financiera.
	<b>Tema 5:</b> No se identifica algún documento oficializado donde se dé seguimiento y monitoreo a los Aspectos Susceptibles de Mejora, derivados de las recomendaciones de la evaluación inmediata anterior.





RUTA DE REFERENCIA	HALLAZGO
<p><b>Principales recomendaciones sugeridas (la más relevante por tema analizado)</b></p>	<p><b>Tema 1:</b> Elaborar el Programa Estratégico Institucional en cada dependencia (institución, organismo, unidad administrativa), en donde se definan los objetivos estratégicos y las metas de mediano y largo plazo, así como las estrategias (Programas presupuestarios) mediante las cuales éstos se cumplen; identificar las fortalezas y oportunidades con las que se cuenta institucionalmente para cumplir con los objetivos planteados, así como las debilidades y amenazas que ponen el riesgo su cumplimiento, y las acciones para sortearlas; y definir indicadores para medir el grado de avance de metas y objetivos.</p>
	<p><b>Tema 2:</b> N/A</p>
	<p><b>Tema 3:</b> Desarrollar y documentar un mecanismo de control de los ASM que permita monitorear y dar seguimiento a las acciones con el fin de mejorar la gestión institucional relacionada con el FORTAMUN.</p>
	<p><b>Tema 4:</b> Elaborar un Manual de Operación donde se establezcan las definiciones, descripciones, marco normativo y mecanismos que permitan mejorar los procesos de gestión.</p>
	<p><b>Tema 5:</b> Desarrollar y documentar un mecanismo de control de los ASM que permita monitorear y dar seguimiento a las acciones con el fin de mejorar la gestión institucional relacionada con el FORTAMUN.</p>





HEROICA  
**CIUDAD  
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos del Fondo de Aportaciones  
para el Fortalecimiento de los Municipios  
“FORTAMUN”  
Ejercicio Fiscal 2021

## **Anexo IV. Aspectos Susceptibles De Mejora**





Propuesta de Aspectos Susceptibles de Mejora	Clasificación				Priorización		
	AE	AI	AID	AIG	Alto	Medio	Bajo
1. Elaborar el Programa Estratégico Institucional en cada dependencia (institución, organismo, unidad administrativa), en donde se definan los objetivos estratégicos y las metas de mediano y largo plazo, así como las estrategias (Programas presupuestarios) mediante las cuales éstos se cumplen; identificar las fortalezas y oportunidades con las que se cuenta institucionalmente para cumplir con los objetivos planteados, así como las debilidades y amenazas que ponen en riesgo su cumplimiento, y las acciones para sortearlas; y definir indicadores para medir el grado de avance de metas y objetivos.		X			X		
2. Diseñar, por medio de la Metodología del Marco Lógico, una MIR específica para los recursos del FORTAMUN o en su caso, vincular los recursos por medio de sus componentes a una o varias MIR de distintos Programas presupuestarios Municipales en donde éstos incidan, con el objeto medir y seguir de manera oportuna el comportamiento del Fondo, mediante indicadores estratégicos y de gestión, que midan las dimensiones de eficacia, eficiencia, calidad y economía.		X			X		
3. Elaborar un Manual de Procesos de los Sistemas de Información Tecnológica donde se definan los softwares.	X				X		
4. Elaborar un Manual de Operación donde se establezcan las definiciones, descripciones, marco normativo y mecanismos que permitan mejorar los procesos de gestión.	X				X		
5. Desarrollar y documentar un mecanismo de control de los ASM que permita monitorear y dar seguimiento a las acciones con el fin de mejorar la gestión institucional relacionada con el FORTAMUN.		X			X		





HEROICA  
**CIUDAD  
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos del Fondo de Aportaciones  
para el Fortalecimiento de los Municipios  
“FORTAMUN”  
Ejercicio Fiscal 2021

## Anexo V. Formato CONAC







## 1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN

1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación de procesos del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales (FORTAMUN)

1.2 Fecha de inicio de la evaluación: julio 2022

1.3 Fecha de término de la evaluación: agosto 2022

1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:

Nombre: Francisco Mario Mendoza Paredes

Unidad administrativa: Dirección de Planeación y Evaluación

1.5 Objetivo general de la evaluación:

Realizar un análisis sistemático de los procesos de gestión que corresponde al Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN), que opera en el Municipio de Ciudad Juárez, Chihuahua, con el objeto de valorar si la gestión cumple con lo necesario para alcanzar los objetivos y metas de resultados esperados e identificar áreas de mejora que mediante su atención permitan mejorar su operación y desempeño.

1.6 Objetivos específicos de la evaluación:

### Objetivos Específicos:

- \* Analizar y valorar los principales procesos de gestión del FORTAMUN, según la coordinación entre las unidades administrativas intergubernamentales involucradas, en relación con el logro de objetivos;
- \* Identificar si los ordenamientos organizacionales y de procedimientos a nivel institucional están documentados y contemplan las acciones que se requieren para alcanzar resultados en el ámbito de los productos o servicios que están financiados con los recursos sujetos de evaluación;
- \* Valorar si la acción institucional permite orientar su gestión a la consecución de resultados de manera eficaz y eficiente;
- \* Identificar, con base en indicadores estratégicos y de gestión, en qué medida y de qué manera los procesos identificados en la operación son eficaces y eficientes;
- \* Analizar, si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del FORTAMUN;
- \* Identificar hallazgos relevantes;
- \* Realizar un análisis interno que permita identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y emitir recomendaciones pertinentes;
- \* Sugerir los principales Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).

1.7 Metodología utilizada en la evaluación:

La metodología de evaluación contenida en estos Términos de Referencia, está basada en los términos emitidos por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), para los temas sociales; y de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), para los temas de fortalecimiento financiero; sin embargo, de acuerdo con las necesidades de información evaluativa que requiere este gobierno municipal, fueron adecuados algunos de los temas de análisis y sus respectivas preguntas metodológicas.

En ese sentido, fue diseñada para generar información útil, rigurosa y homogénea para los involucrados en la administración y ejecución de los recursos Federales y Estatales sujetos de evaluación, de tal forma que se contribuya a mejorar la Gestión para Resultados y con ello, la toma de decisión a nivel estratégico enfocada hacia la calidad del Gasto Público.



Instrumentos de recolección de información:

Cuestionarios\_\_ Entrevistas\_\_ Formatos\_\_ Otros\_X\_ Especifique:

Descripción de las técnicas y modelos utilizados:

Comprende un “Análisis de Gabinete”; esto es, un análisis valorativo de la información contenida en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones, documentos oficiales, documentos normativos y sistemas de información, entre otros; acopiados y enviados como “fuentes de información” por parte del Gobierno Municipal, y remitida por éste a la Instancia Técnica Evaluadora Externa.

## 2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

- No se informa sobre algún programa estratégico o documento institucional específico que justifique y contemple el mediano y largo plazo, el alcance respecto al cumplimiento de resultados institucionales y la existencia de indicadores que permitan medir el logro de los objetivos institucionales;
- La Dirección General de Planeación y Evaluación es la encargada de dar seguimiento a la Apertura de la Cuenta Presupuestal de los Proyectos de Inversión Municipal en el Sistema Analizador de Estructura Financiera y Operativ (AEFO), en coordinación con la Dirección de Contabilidad donde se le da la asignación de recursos a los proyectos de inversión municipal; y, al procedimiento para el seguimiento y evaluación;
- La Tesorería Municipal es la dependencia que solicita la apertura de la cuenta bancaria para que el director de Contabilidad autorice la transferencia de los recursos entre el Gobierno del Estado de Chihuahua y el Municipio de Juárez;
- La Dirección de Contabilidad emite los pagos con el visto bueno de la Dirección de Egresos, para que la Dirección General de Evaluación y Planeación, a través de la Dirección de Control de Inversión, le dé el seguimiento correspondiente;
- Existen lineamientos claros y suficientes para vigilar que las aportaciones del FORTAMUN se destinen a los mandatos establecidos en la Ley de Coordinación Fiscal y demás normatividad aplicable;
- El Ente Público responsable del Fondo cuenta con criterios programáticos presupuestales que le permiten calcular el insumo o recurso necesario para cumplir con los proyectos y acciones financiadas con el FORTAMUN;
- En el 2021, los recursos del FORTAMUN se destinaron al Programa Integral de formación, profesionalización, especialización y mejora en materia de seguridad pública, operado por la Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Juárez;
- Los procesos principales para la administración de recursos, de acuerdo con la Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua, están establecidos de manera formal a nivel municipal y/o institucional en un Manual de Organización y Procedimientos.
- El proceso de ejecución del FORTAMUN está documentado y es del conocimiento de los ejecutores y operadores;
- El Procedimiento para la Ejecución de la Evaluación se detalla en el Manual de Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación;
- La Dirección General de Planeación y Evaluación cuenta con dos sistemas de información tecnológicos: El Sistema de Administración Financiera (SAF); y El Analizador de Estructura Financiera y Operativa (AEFO);
- El Ente Público responsable de los recursos del FORTAMUN cuenta con mecanismos de transparencia, fiscalización y rendición de cuentas de los recursos públicos;
- El Ente responsable de los recursos del FORTAMUN cuenta con indicadores de eficacia para medir la operación de los programas y proyectos donde se ejecuta el recurso;
- De acuerdo con los reportes trimestrales del SRFT de los ejercicios fiscales 2019, 2020 y 2021 (4to trimestre), se observa que el presupuesto modificado del FORTAMUN para el año evaluado resultó de \$1,047,015,003.25 (Mil cuarenta y siete millones quince mil tres pesos 25/100 M.N.), con un incremento respecto al año anterior del 2%, que representa la cantidad de \$21,212,926.32 (Veintiún millones doscientos doce mil novecientos veintiséis pesos 32/100 M.N.); ▼



- ▲
- Para el año 2020 se identifica un incremento respecto al 2019 del 1.03%, que se refleja en \$26,000,537.27 (Veintiséis millones quinientos treinta y siete pesos 27/100 M.N.);
  - Para el año 2019 y 2020 se devengó y pagó al 100% el presupuesto modificado, mientras que para el año 2021, se devengó el 100% y se pagó el 100%;
  - Los recursos de FORTAMUN se destinaron a 35 Proyectos, de los cuales, 15 son de Adquisición y 20 de Inversión;
  - Programa Integral de formación profesionalización, especialización y mejora en materia de Seguridad Pública cuenta con indicadores mediante los cuales se mide la operación de los proyectos de inversión en donde se ejecuta el recurso.

2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de acuerdo con los temas del Programa, estrategia o instituciones.

2.2.1 Fortalezas:

- \* Los procesos se realizan en tiempo y forma con base en la normatividad aplicable.
- \* Se cuenta con mecanismos claros establecidos en Manuales de organización y Procedimientos.
- \* La información sobre la recepción, destino, ejercicio y resultados se encuentra claramente definida con base en la normatividad y se le da el adecuado seguimiento.
- \* Se cuenta con mecanismos de seguimiento y monitoreo.
- \* Se cuenta con indicadores que miden la operación de los programas y proyectos donde se ejecuta el recurso.
- \* El presupuesto aprobado alcanzó un 100% de cumplimiento.
- \* Se cuenta con información donde se identifica el comportamiento del presupuestal del Fondo.
- \* La realización de evaluaciones de ejercicios fiscales anteriores permite analizar y focalizar los procesos, así como el uso del recurso del FORTAMUN.

2.2.2 Oportunidades:

- \* Existe coordinación interinstitucional entre la Federación, el estado y los municipios.
- \* Los procesos están claramente definidos con base en la normatividad aplicable para el Fondo para presentar información sobre la recepción, destino, ejercicio y resultado de las acciones del Fondo.
- \* Se cuenta con mecanismos de transparencia, rendición de cuentas, y fiscalización.
- \* Los sistemas de información financiera son importantes en el almacenamiento y generación de análisis presupuestal, contable y financiero.
- \* La calendarización de la ministración del recurso del FORTAMUN cumple en tiempo y forma.
- \* Se realizó una Evaluación Específica de Desempeño del FORTAMUN en el 2021, sobre el ejercicio fiscal 2020, de la que se derivaron recomendaciones de mejora.

2.2.3 Debilidades:

- \* No se identifica un documento institucional del Ente executor donde se describa y defina el proceso del recurso federalizado del FORTAMUN considerando las definiciones, descripciones y acciones de todos los involucrados.
- \* No se cuenta con indicadores estratégicos y de gestión de orden local para medir y evaluar el FORTAMUN a nivel Municipal, alineados al Plan Municipal de Desarrollo.
- \* No se identifica un Manual de Programación y presupuesto donde se estructure la MIR con base en los indicadores y el recuso del Fondo y/o Programa.\* No se identifica algún documento oficializado donde se dé seguimiento y monitoreo a los Aspectos Susceptibles de Mejora, derivados de las recomendaciones de la evaluación inmediata anterior.



#### 2.3.4 Amenazas:

- \* No se identifica un Manual de Procesos de los Sistemas de Información Tecnológica que permita describir y definir los softwares.
- \* No se cuenta con un Manual de Operación que permita describir las funciones de cada sistema de información financiera.

### 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

#### 3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

Como resultado del análisis de gabinete realizado a través de las fuentes de información presentadas por el municipio de manera general se concluye que los procesos de gestión de las dependencias involucradas en la operación de los recursos del FORTAMUN en el municipio de Juárez se sustentan bajo la normatividad aplicable al fondo, dando cumplimiento eficiente y adecuado para la consecución de resultados.

Asimismo, se concluye que se cumple con la calendarización de la ministración de los recursos del fondo en tiempo y forma por parte de la SHCP a la Secretaría de Finanzas del Estado de Chihuahua y de la Secretaría de Finanzas a la Tesorería del municipio de Juárez y ésta a su vez a las dependencias encargadas de la implementación de los recursos. El proceso de ejecución del FORTAMUN se encuentra documentado y es del conocimiento de los ejecutores y operadores.

Por su parte, bajo los sistemas mediante los cuales se captura la información financiera y contable, aunado a la rendición de cuentas y los informes al congreso se concluye que es posible medir la eficiencia y eficacia de los procesos en la implementación de los recursos del FORTAMUN.

Finalmente, la información del ejercicio de los recursos y los resultados obtenidos del fondo en el ejercicio fiscal 2021 se cargó de manera eficiente en el SRFT, permitiendo observar el grado de cumplimiento en la ejecución de los recursos del fondo.

#### 3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia considerando los ASM:

1. Elaborar el Programa Estratégico Institucional en cada dependencia (institución, organismo, unidad administrativa), en donde se definan los objetivos estratégicos y las metas de mediano y largo plazo, así como las estrategias (Programas presupuestarios) mediante las cuales éstos se cumplen; identificar las fortalezas y oportunidades con las que se cuenta institucionalmente para cumplir con los objetivos planteados, así como las debilidades y amenazas que ponen el riesgo su cumplimiento, y las acciones para sortearlas; y definir indicadores para medir el grado de avance de metas y objetivos.

2. Diseñar, por medio de la Metodología del Marco Lógico, una MIR específica para los recursos del FORTAMUN o en su caso, vincular los recursos por medio de sus componentes a una o varias MIR de distintos Programas presupuestarios Municipales en donde éstos incidan, con el objeto medir y seguir de manera oportuna el comportamiento del Fondo, mediante indicadores estratégicos y de gestión, que midan las dimensiones de eficacia, eficiencia, calidad y economía.

3. Elaborar un Manual de Procesos de los Sistemas de Información Tecnológica donde se definan los softwares.

4. Elaborar un Manual de Operación donde se establezcan las definiciones, descripciones, marco normativo y mecanismos que permitan mejorar los procesos de gestión.

5. Desarrollar y documentar un mecanismo de control de los ASM que permita monitorear y dar seguimiento a las acciones con el fin de mejorar la gestión institucional relacionada con el FORTAMUN.

### 4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA

4.1 Nombre del coordinador de la evaluación: Dra. Luz Elvia Rascón Manquero

4.2 Cargo: Directora de Gasto Público y PbR-SED



4.3 Institución a la que pertenece: Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas (INDETEC)	
4.4 Principales colaboradores: Mtra. Esmeralda Santana Guzmán Lic. Arturo Emmanuel Sánchez Muñoz	
4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: irasconm@indetec.gob.mx	
4.6 Teléfono (con clave lada): 33 3669 5550 al 59 extensión 600	
<b>5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)</b>	
5.1 Nombre del (los) Programa(s) evaluado(s): Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal	
5.2 Siglas: FORTAMUN	
5.3 Ente público coordinador del (los) Programa(s): Dirección General de Planeación y Evaluación	
5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) Programa(s): Poder Ejecutivo <input checked="" type="checkbox"/> Poder Legislativo <input type="checkbox"/> Poder Judicial <input type="checkbox"/> Ente Autónomo <input type="checkbox"/>	
5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) Programa(s): Federal <input type="checkbox"/> Estatal <input type="checkbox"/> Local <input checked="" type="checkbox"/>	
5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) Programa(s): Dirección General de Planeación y Evaluación, Mtro. Emilio Flores Domínguez	
5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) Programa(s): Dirección de Control e Inversión	
5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) Programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):	
Nombre: Mtro. José Guadalupe Gómez Banda Correo electrónico: dgpe.dir_inversion@juarez.gob.mx	Unidad administrativa: Dirección de Control e Inversión Teléfono: 6567370080 Ext: 70311
<b>6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN</b>	
6.1 Tipo de contratación:	
6.1.1 Adjudicación Directa <input type="checkbox"/> 6.1.2 Invitación a tres <input type="checkbox"/> 6.1.3 Licitación Pública Nacional <input type="checkbox"/> 6.1.4 Licitación Pública Internacional <input type="checkbox"/> 6.1.5 Otro: (Señalar) <input checked="" type="checkbox"/> Convenio de Colaboración Institucional	
6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación: Dirección General de Planeación y Evaluación	
6.3 Costo total de la evaluación: \$220,000.00 (Doscientos veinte mil pesos 00/100 M.N.)	
6.4 Fuente de Financiamiento: Gasto Corriente	
<b>7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN</b>	
7.1 Difusión en internet de la evaluación: <a href="https://www.juarez.gob.mx/transparencia/centralizado/77/">https://www.juarez.gob.mx/transparencia/centralizado/77/</a>	
7.2 Difusión en internet del formato: <a href="https://www.juarez.gob.mx/transparencia/contabilidad/">https://www.juarez.gob.mx/transparencia/contabilidad/</a>	





HEROICA  
**CIUDAD  
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos del Fondo de Aportaciones  
para el Fortalecimiento de los Municipios  
“FORTAMUN”  
Ejercicio Fiscal 2021

## **Anexo VI. Fuentes de Información**







Fuentes de Información Primarias	
1	Ley de Coordinación Fiscal.
2	Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua.
3	Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024.
4	Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021.
5	Plan Municipal de Desarrollo.
6	Estrategia Programática del PEF 2021.
7	Diagnóstico situacional elaborado de manera oficial por el Ente ejecutor de los programas en que concurren los recursos del Fondo 2021.
8	Árbol de problemas de los programas municipales operados con recursos del FORTAMUN.
9	Acuerdo de por el que se da a conocer a los gobiernos de las entidades federativas la distribución y calendarización para la ministración durante el ejercicio fiscal 2021, de los recursos correspondientes a las Aportaciones Federales del Ramo 33 para Entidades Federativas y Municipios
10	Ley orgánica municipal en donde se manifiesten el puesto (cargo, encargo) y las funciones relacionadas con la ejecución de los recursos del FORTAMUN.
11	Organigrama del Ente Público ejecutor.
12	Diagrama de flujo proporcionado por el (los) Ente Público ejecutor.
13	Lineamientos para informar sobre los recursos federales transferidos a las entidades federativas, municipios y demarcaciones territoriales del Distrito Federal, y de operación de los recursos del Ramo General 33.
14	Manual de Organización y/o Procedimientos Municipal (o institucional) de los procesos principales para la administración de los recursos o documento equivalente, en donde incurran los financiados con recursos del FORTAMUN
15	Manual de Procedimientos en donde se identifique el "Manejo de la Hacienda Pública". Marcar las páginas de referencia correspondientes o adjuntar extracto.
16	Matriz Federal de Indicadores para Resultados (MIR) del o los programas presupuestarios en donde se aplicaron los recursos del FORTAMUN para financiar bienes y/o servicios.
17	Oficios de Auditoría.
18	Registro de certificados de tesorería.
19	Reporte oficial en donde se identifique la firma del o la responsable de recolectar la información antes de ser reportada en el SRFT. Último registro.
20	Manual o guía del Sistema Tecnológico de Información que facilite el proceso de gestión recursos.
21	POA institucional o reporte oficial que contenga información del seguimiento, monitoreo y resultados, mediante indicadores que midan la operación, 2021.
22	Control presupuestal o Reporte elaborado por el Ente Público responsable de la ejecución del Fondo que contenga el Presupuesto Aprobado, Modificado, Devengado y Ejercido 2019, 2020 y 2021.
23	Cuenta Pública Municipal 2021
24	Ejercicio y destino del gasto federalizado y reintegros (trimestrales y cierre 2019, 2020 y 2021).
25	Reportes oficiales del municipio que den cuenta del destino del gasto.
26	Certificados correspondientes a los ingresos y egresos de recurso.
27	Evaluación realizada al FORTAMUN en 2020 y 2021



Fuentes de Información Secundarias		
No.	Documento	Link
1	Presupuesto de Egresos de la Federación. Ramo General 33. Objetivos, Metas e Indicadores. Matriz de Indicadores para Resultados Federal del FORTAMUN.	<a href="https://www.pef.hacienda.gob.mx/es/PEF2021">https://www.pef.hacienda.gob.mx/es/PEF2021</a>
2	Informes al Congreso de la Unión. Informes trimestrales y definitivos sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública. Informe definitivo a nivel financiero, proyectos e indicadores del ejercicio fiscal 2020 y 2021.	<a href="https://www.finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/es/Finanzas_Publicas/Informes_al_Congreso_de_la_Union">https://www.finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/es/Finanzas_Publicas/Informes_al_Congreso_de_la_Union</a>





HEROICA  
**CIUDAD  
JUÁREZ**



Gobierno Municipal 2021-2024

[www.indetec.gob.mx](http://www.indetec.gob.mx)