



GESTIÓN PÚBLICA
PARA RESULTADOS

**Evaluación de Procesos del Fondo de
Aportaciones para el Fortalecimiento de los
Municipios y de las Demarcaciones Territoriales de
la Ciudad de México (FORTAMUN-CDMX) del
Municipio de Guaymas del ejercicio fiscal 2020**

**PRODUCTO 3
INFORME FINAL**



Julio 2021



ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	2
INTRODUCCIÓN	4
APARTADO I: DESCRIPCIÓN DEL FONDO	6
APARTADO II: DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIA DE TRABAJO DE CAMPO	19
APARTADO III: DESCRIPCIÓN, VALORACIÓN Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS DEL FONDO	25
APARTADO IV: HALLAZGOS Y RESULTADOS	42
APARTADO V: CONCLUSIONES, VALORACIÓN GLOBAL Y RECOMENDACIONES.....	48
APARTADO VI: ANEXOS	53

Bf



RESUMEN EJECUTIVO

Esta evaluación a los procesos ejecutados en 2020 en la gestión del Programa presupuestario (Pp) del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México (FORTAMUN-CDMX) en el Municipio de Guaymas, Sonora, se realizó para identificar, analizar, diagramar y valorar los procesos mediante los cuales se planea, programa, presupuesta, produce, y entregan los bienes y servicios que otorga el Fondo, al igual que los procesos de monitoreo, seguimiento, evaluación externa y comunicación que se utilizan en el Pp.

Esta evaluación forma parte del Programa Anual de Evaluaciones del Municipio para el ejercicio 2021 (PAE 2021) y realizándose con base a los Términos de Referencia (TdR) definidos por la administración municipal.

La finalidad de este documento es entregar a las autoridades municipales y demás interesados los resultados de la evaluación en los que se incluye los hallazgos y aspectos susceptibles de mejorarse, y las recomendaciones de acción para que, en caso de ser implementadas, se mejore sustantivamente la ejecución de los procesos del Pp y aumente la posibilidad de alcanzar las metas y objetivos planeados con los recursos provenientes de FORTAMUN-CDMX.

En estos trabajos se incluyeron tareas de gabinete (investigación, documentación, análisis, diseño, etc.) y de campo (remotamente) para recabar la información necesaria y suficiente para realizar evaluación, y construir las conclusiones y recomendaciones adecuadas.

El Informe Final incluye 5 secciones sustantivas, además de la introducción:

- La Descripción del Fondo con el contexto, normatividad, operación y objetivos del Pp.
- El Diseño metodológico donde se describen los mecanismos utilizados durante la realización de la evaluación.
- La Descripción, valoración y medición de los atributos de los procesos del Fondo con la identificación, análisis y diagramas (PEPSU) con las principales actividades de los subprocesos con los que se opera el Pp y la valoración cuantitativa correspondiente.
- Hallazgos y resultados, plasma lo encontrado durante los trabajos, y presenta el FODA de los subprocesos analizados, y las recomendaciones precisas de mejora.

BP

- Y finalmente las Conclusiones, valoración global y las recomendaciones generales, para resumir los resultados y las posibles acciones de mejora, y ante todo la clasificación global de los procesos operados en la ejecución del FORTAMUN-CDMX.

La calificación resultante de la evaluación para el FORTAMUN-CDMX ejecutado en 2020 en el Municipio de Guaymas fue de 85 puntos de un máximo posible de 100. Esto demuestra que la operación y ejecución de las actividades con los recursos del Fondo en el Municipio de Guaymas es acertada, robusta y consolidada, cumpliendo con los plazos, obligaciones, metas, objetivos y normatividad aplicables.

Sin embargo, surgieron también recomendaciones pues se encontraron áreas de oportunidad para mejorar la operación. Las recomendaciones se orientan principalmente a integrar y documentar en los manuales internos los procesos que se operan específicamente con los recursos del Fondo, normar los tiempos de las obligaciones de difusión de información y de los criterios para la selección del monto y destino de los recursos.

BP

INTRODUCCIÓN

Este documento es el **Informe Final** con los resultados de la Evaluación de Procesos ejecutados en la gestión operativa durante el ejercicio fiscal 2020 del Programa presupuestario (Pp) del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México (FORTAMUN-CDMX) del Municipio de Guaymas, Sonora. Esta evaluación busca valorar el grado que la gestión operativa se ajusta a la normatividad, y si fue suficiente y adecuada para el logro de las metas y objetivo del Fondo. Parte fundamental de la evaluación es detectar y presentar recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras en la normatividad, en los procesos y en la ejecución operativa del Fondo.

Este trabajo es en parte resultado de los establecido en el Programa Anual de Evaluación del Municipio de Guaymas para el ejercicio 2021 (PAE 2021) donde se incluye la Evaluación de Procesos del FORTAMUN-CDMX ejercicio 2020.

El **objetivo general y los objetivos específicos de la evaluación son** los definidos en los Términos de Referencia (**TdR**), siendo su fin último proveer al evaluado con hallazgos y recomendaciones que lo retroalimenten, analizando las posibles mejoras a la normatividad y operación del programa y que, en su caso, como consecuencia de la instrumentación de las acciones de mejora, optimicen la gestión y los resultados obtenidos con la operación del FORTAMUN-CDMX.

El alcance de la evaluación de procesos es el análisis de los procesos identificados en la operación del FORTAMUN-CDMX y la articulación existente entre ellos para el cumplimiento de sus objetivos, incluyendo las actividades ejecutadas en el marco de FORTAMUN-CDMX durante el ejercicio 2020.

La evaluación se realiza con base en los **TdR** basados en el Modelo de Términos de Referencia establecidos por la Secretaría de Hacienda (**SHCP**). Al ser el Informe Final, los comentarios y recomendaciones incluidos son los definitivos, ya que el evaluado tuvo oportunidad de revisar el informe, y emitir observaciones, recomendaciones y comentarios, consensuándolos con la instancia evaluadora.

BP



APARTADO I
DESCRIPCIÓN DEL FONDO



13

APARTADO I: DESCRIPCIÓN DEL FONDO

La descripción del Fondo FORTAMUN-CDMX se basa en la información acopiada en el análisis de gabinete que abarca estudio del contexto en que se ejecuta y revisar el marco normativo que lo rige. En esta evaluación consideramos la información proporcionada directamente por el evaluado como respuesta a la solicitud de información, la recabada por el evaluador a partir de registros administrativos, evaluaciones externas, documentos oficiales, documentos normativos y sitios oficiales de internet relacionados con el FORTAMUN-CDMX de los tres niveles de gobierno.

Es importancia puntualizar que el Municipio de Guaymas, al igual que la mayoría de los municipios del país, sufren de manera crónica la insuficiencia de recursos públicos que les permitan contar con las capacidades (infraestructura, tecnología, recursos humanos, etc.) para satisfacer las demandas de bienes y servicios a los que los ciudadanos tienen derecho, y que es obligación de los municipios proporcionarlos; entre otros los servicios públicos municipales de recolección de basura, alumbrado, panteones, agua potable, alcantarillado, tratamiento de agua, parques, calles y avenidas, seguridad pública y prevención del delito, tránsito reglamentado, etc.).

Es así, que la transferencia de recursos económicos del FORTAMUN-CDMX del gobierno federal vía el gobierno estatal y con destino al gobierno municipal, fortalece las capacidades del Municipio de Guaymas para atender los requerimientos municipales insatisfechos fortaleciendo a la hacienda municipal, y sus capacidades administrativas, financieras y operativas.

1.1 Problemática que pretende atender el Fondo

De acuerdo con el **RESUMEN DEL FONDO FEDERAL FORTAMUN-CDMX 2020 EN EL MUNICIPIO DE GUAYMAS** y el árbol del problema, el problema y/o necesidad que el Pp pretende atender es la ***“Administración pública débil por falta de recursos destinados a la satisfacción de requerimientos con prioridades definidas”***.

Las causas definidas en el árbol del problema y que originan la problemática son:

1. Falta de pago de obligaciones financieras con recursos federales.

2. Necesidades de seguridad pública sin atender.
3. Falta de pago de derechos y aprovechamientos por conceptos de agua.
4. Falta de pago de derechos y aprovechamientos por concepto de descarga de aguas residuales.
5. Sistemas de recaudación local obsoletos.
6. Infraestructura sin mantenimiento.

El árbol del problema define los siguientes efectos:

1. Falta de crecimiento y desarrollo de la administración pública municipal.
2. Finanzas públicas con problemas.
3. Mala percepción ciudadana sobre infraestructura y sistemas de recaudación.
4. Índice de percepción negativo sobre seguridad pública.

En el municipio no existe un documento específico del diagnóstico del FORTAMUN-CDMX que defina la problemática que pretende atender. Sin embargo, en el informe final de la evaluación de diseño del FORTAMUN-CDMX 2019 en la respuesta a la pregunta 1 se explica que la problemática definida deriva del contenido del Artículo 37 de la Ley de Coordinación Fiscal (LCF), por lo que el problema o necesidad prioritaria que busca resolver el fondo es la insatisfacción de los requerimientos de la administración pública municipal, que, cuando son satisfechos, permiten al municipio dar cumplimiento a sus obligaciones operativas y financieras, y esto es coincidente con lo incluido en el Árbol del Problema de 2020 que refiere la debilidad de la administración pública por falta de recursos para responder adecuadamente a las necesidades de bienes y servicios ciudadanos.

1.2 Población potencial, objetivo y atendida

La **población potencial** es definida por la SHCP como “La población total que presenta la necesidad o problema que justifica la existencia de un programa y que, por lo tanto, pudiera ser elegible para su atención”. En virtud de lo anterior, el FORTAMUN-CDMX no tiene población potencial de personas físicas, ya que no entrega bienes y servicios directamente a los ciudadanos.

La **población objetivo** de acuerdo a la SHCP, es la población que el Programa presupuestario tiene planeado o programado atender para cubrir la población potencial, y

que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en su normativa. La población objetivo de un Programa presupuestario debe ser medida en la misma unidad que la población potencial. En virtud de lo anterior, el FORTAMUN-CDMX no tiene población objetivo de personas físicas, ya que no entrega bienes y servicios directamente a los ciudadanos.

En lo que respecta a la **población atendida**, la SHCP la define como “La población que es destinataria, beneficiaria o receptora directa de los bienes y/o servicios que genera el Pp en un ejercicio fiscal determinado”. En virtud de lo anterior, el FORTAMUN-CDMX no tiene población atendida de personas físicas, ya que no entrega bienes y servicios directamente a los ciudadanos.

El **área de enfoque potencial** queda definida por el objetivo del árbol del problema que señala que el área que el Fondo pretende atender y cambiar, son los requerimientos insatisfechos de la administración pública municipal de Guaymas que le impiden al municipio tener las capacidades suficientes para atender las demandas ciudadanas de bienes y servicios públicos. Por lo tanto, el área de enfoque objetivo y atendida variará cada año dependiendo de los recursos disponible del FORTAMUN-CDMX y del destino de uso de los recursos.

Hasta donde logramos conocer, no existe un documento que defina el costo financiero necesarios para contar con los recursos suficientes para satisfacer todos los requerimientos, actualmente no satisfechos, de la administración municipal de Guaymas.

Es importante reconocer, qué de manera recurrente otras evaluaciones, utilizan la visión federal para definir a los municipios y alcaldías de la Ciudad de México como las poblaciones o áreas de enfoque del FORTAMUN-CDMX.

1.3 Alineación del Fondo con el Plan Municipal de Desarrollo (PMD)

El artículo 37 de la Ley de Coordinación Fiscal (LCF) establece que los recursos del Fondo se *“destinará a la satisfacción de sus requerimientos, dando prioridad al cumplimiento de sus obligaciones financieras, el pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua, descargas de aguas residuales, a la modernización de los sistemas de recaudación*

BP

locales, mantenimiento de infraestructura, y a la atención de las necesidades directamente vinculadas con la seguridad pública de sus habitantes”. Por lo anterior, el objetivo del FORTAMUN-CDMX está vinculado directamente con cualquiera de los objetivos de los Ejes Rectores del Plan Municipal de Desarrollo de Guaymas 2019-2021, ya que, para alcanzar los objetivos plasmados en el PMD, es necesario contar con los recursos para tener las capacidades suficientes para la entrega de bienes y servicios.

Durante 2020 el destino de los recursos del Fondo fue el pago de la deuda pública y cumplir con las obligaciones relativas a seguridad pública. Es así, que existe una vinculación y alineación directa de las acciones y objetivos del Fondo y con los elementos de planeación establecidos en el PMD, como se muestra a continuación:

1. Pago de deuda pública y sus intereses con el programa de Planeación de la Política de Egresos.

Objetivo: Efectuar los pagos de todas las operaciones ejecutadas por el Municipio de Guaymas, registrar en cuentas predeterminadas todas las operaciones de ingresos y egresos del Municipio de Guaymas, proporcionar información con fines de control y dirección.

Vinculación: Se encuentra alineado al objetivo general del Eje Rector #4 “Finanzas de Calidad y Estabilidad Económica” del Plan Municipal de Desarrollo Guaymas 2019-2021, el cual es “Fortalecer las finanzas públicas municipales a partir del manejo eficiente de los recursos vinculando esfuerzos públicos, así como impulsar la innovación y la competitividad como medios para el logro de los niveles de crecimiento”.

2. Pago de requerimientos de seguridad pública con el programa de Control y Evaluación de la Seguridad.

Objetivo: Prestar el servicio de vigilancia a fin de ejercer la función de Seguridad Pública, protegiendo a la población en sus personas y sus bienes.

Vinculación: Se encuentran alineado al objetivo general del Eje Rector #1 “Seguridad y Protección para todos los ciudadanos” del Plan Municipal de Desarrollo Guaymas 2019-2021, el cual es “Salvaguardar la seguridad física, patrimonial y legal de todos los habitantes de Guaymas, centrando los esfuerzos en un modelo preventivo de seguridad que permita mantener el orden y la paz pública, dotando a la comunidad de tranquilidad y bienestar,

AP

haciendo de la corporación y de las labores policiacas símbolos de confianza, rectitud y ejemplos de la sociedad”.

1.4 Evaluaciones externas

El Fondo tuvo una evaluación de diseño que arrojó las siguientes recomendaciones:

1. Integrar y publicar un expediente anual del FORTAMUN-CDMX (preferentemente digital y uno para cada ejercicio).
2. Elabora un documento de diagnóstico específico FORTAMUN-CDMX, que defina con precisión la problemática, el área de enfoque y la frecuencia de actualización.
3. Revisar y mejorar la lógica de la matriz de indicadores para resultados (MIR).
4. Elaborar, documentar e integrar al expediente anual, el mecanismo y criterios utilizados para definir el área de enfoque objetivo, la estrategia de cobertura y para la selección del destino de los recursos en los ejercicios anteriores, y que se seguirá utilizando en los ejercicios posteriores.

No se documentó la existencia y ejecución de un mecanismo para el seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM). No se documentó la realización de las acciones de mejora resultantes de la evaluación de diseño.

1.5 Contexto en el que opera el FORTAMUN-CDMX

El FORTAMUN-CDMX forma parte del Ramo 33 del Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF), tiene su origen en la Ley de Coordinación Fiscal (LCF) a partir del año de 1997. El Fondo otorga recursos a los municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México (CDMX) que “se destinarán a la satisfacción de sus requerimientos” (Art. 37 LCF).

El Fondo apoya el proceso de descentralización del gasto público, busca una operación más eficiente de los recursos otorgando a los gobiernos municipales mayor certeza jurídica en la disponibilidad de recursos al igual que mayor responsabilidad, poder y autoridad para el uso y vigilancia de estos.

Bp

Los recursos se reciben en entregas mensuales con base al calendario de ministración definido por el Gobierno del Estado de Sonora en el “Acuerdo por el que se da a conocer a los municipios del estado de Sonora la distribución y calendarización para la ministración de los recursos correspondientes a los fondos del Ramo General 33 “Aportaciones Federales” para el año fiscal del ejercicio 2020, a que se refiere el capítulo V de la Ley de Coordinación Fiscal”, publicado en el Boletín Oficial el día jueves 30 de Enero de 2020.

Municipio de Guaymas
Montos de las ministraciones mensuales del FORTAMUN-CDMX
del ejercicio 2020 según acuerdo (pesos)

Mes	Monto
Enero	9'708,306
Febrero	9'708,306
Marzo	9'708,306
Abril	9'708,306
Mayo	9'708,306
Junio	9'708,306
Julio	9'708,306
Agosto	9'708,306
Septiembre	9'708,306
Octubre	9'708,306
Noviembre	9'708,306
Diciembre	9'708,308
TOTAL ANUAL	116,499,674

- Tabla propia elaborada con información del “Acuerdo por el que se da a conocer a los municipios del estado de Sonora la distribución y calendarización para la ministración de los recursos correspondientes a los fondos del Ramo General 33 “Aportaciones Federales” para el año fiscal del ejercicio 2020, a que se refiere el capítulo V de la Ley de Coordinación Fiscal”

AP

En el ejercicio 2020, el Municipio de Guaymas ejerció recursos del FORTAMUN-CDMX por un total de \$116,499,674 pesos.

1.5.1 Destino, criterios de asignación y distribución de los recursos del FORTAMUN-CDMX en la administración pública municipal de Guaymas

Además de lo señalado en la LCF, sé desconocen si existe otro documento que defina los criterios utilizados para calcular y seleccionar los porcentajes de distribución y destino de los recursos recibidos del FORTAMUN-CDMX a las diferentes áreas administrativas y rubros de gasto para el ejercicio 2020 dentro de la administración pública municipal de Guaymas.

En 2020 los recursos del FORTAMUN-CDMX fueron destinados y distribuidos atendiendo a las prioridades de gasto que establece la LCF, en los rubros de seguridad y deuda pública, y en los conceptos mostrados en la tabla siguiente:

Municipio de Guaymas Recursos del FORTAMUN-CDMX Ejercido por partida genérica ejercicio 2020

Dependencia	Cantidad	Concepto del gasto	Partida Genérica
Tesorería Municipal	6,375,296.33	Amortización de capital a largo plazo	911
Tesorería Municipal	30,658,666.79	Pago de intereses a largo plazo	921
Seguridad Pública	38,354,767.09	Sueldos	113
Secretaría del Ayuntamiento (Policías de Comisarías)	4,828,603.48	Sueldos	113
Seguridad Pública	5,531,734.92	Prima quinquenal por años de servicio efect. Prestados	131
Secretaría del Ayuntamiento (Policías de Comisarías)	892,881.12	Prima quinquenal por años de servicio efect. Prestados	131
Seguridad Pública	781,472.54	Prima vacacional y dominical	132
Secretaría del Ayuntamiento (Policías de Comisarías)	94,614.30	Prima vacacional y dominical	132
Seguridad Pública	6,998,627.61	Aguinaldo o gratificación de fin de año	132
Secretaría del Ayuntamiento (Policías de Comisarías)	892,138.44	Aguinaldo o gratificación de fin de año	132
Seguridad Pública	2,208,859.39	Remuneraciones por horas extraordinarias	133
Secretaría del Ayuntamiento (Policías de Comisarías)	140,940.00	Remuneraciones por horas extraordinarias	133
Seguridad Pública	1,634,441.44	Estímulos al personal	134

BP

Secretaría del Ayuntamiento (Policías de Comisarías)	216,500.00	Estímulos al personal	134
Seguridad Pública	2,592,598.97	Pago de Liquidaciones	152
Secretaría del Ayuntamiento (Policías de Comisarías)	192,844.32	Pago de Liquidaciones	152
Seguridad Pública	42,383.08	Estructuras y Manufacturas	249
Seguridad Pública	6,489,998.33	Combustibles	261
Seguridad Pública	1,595,000.00	Prendas de protección para seguridad pública	283
Seguridad Pública	155,781.09	Refacciones y accesorios menores de maquinaria y otros equipos	298
Seguridad Pública	279,109.92	Arrendamiento de maquinaria	326
Seguridad Pública	995,396.00	Mantenimiento y conservación de inmuebles	351
Seguridad Pública	4,547,018.93	Mantenimiento y conservación de calles y avenidas	351
TOTAL	116,499,674.09		

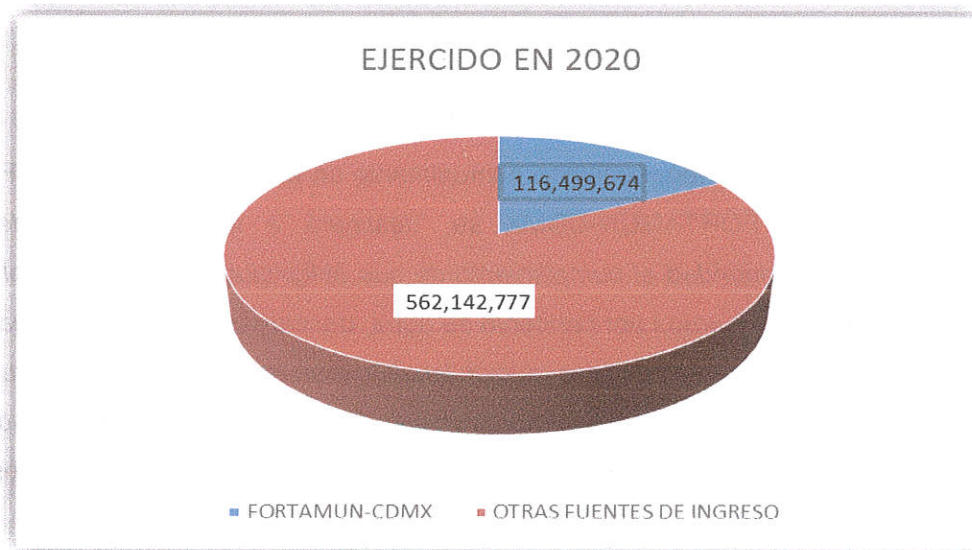
- Tabla elaborada con información propia del Municipio de Guaymas

No conocimos evidencia de participación ciudadana en la decisión de los destinos de los recursos del Fondo y de la existencia de acciones por parte del gobierno municipal para incentivar y/o promover la participación ciudadana en la toma de decisiones de la administración municipal.

El total de los recursos financieros ejercidos por la administración de Guaymas durante el ejercicio 2020 para el cumplimiento de sus obligaciones, atribuciones y responsabilidades fue de \$678,642,451 pesos, por lo que los recursos del FORTAMUN-CDMX por \$116,499,674 pesos representan el 17.16 % del total de lo ejercido por el Municipio de Guaymas en 2020, por lo que el Fondo es de un muy alto valor estratégico para las finanzas y operación de la administración municipal.

BP

Recursos ejercidos en 2020 DE FORTAMUN-CDMX en el Municipio de Guaymas



1.5.2 EI FORTAMUN-CDMX desde la perspectiva federal y municipal

Desde la perspectiva federal: El FORTAMUN-CDMX tiene su origen en la LCF y su objetivo es compartir con los municipios los ingresos federales, para que estos recursos sean una fuente de financiamiento que fortalezca las capacidades de los municipios para atender los requerimientos municipales insatisfechos, es decir, desde la visión federal, el objetivo del FORTAMUN-CDMX es fortalecer la hacienda pública municipal.

Desde la perspectiva municipal: Integrados los recursos del FORTAMUN-CDMX a la hacienda municipal su objetivo es la satisfacción de sus requerimientos. Es decir, el objetivo del FORTAMUN-CDMX para la administración municipal es apoyar la atención de los requerimientos insatisfechos de la misma administración pública, que al irlos satisfaciendo aumentarán las capacidades de gestión y operación para mejorar la entrega de bienes y servicios a la ciudadanía.

Bj

1.5.3 EI FORTAMUN-CDMX comparado con otro tipo de programas municipales

La operación del Fondo difiere de los programas presupuestarios financiados con recursos propios del municipio, ya que los posibles destinos de los recursos del Fondo están

definidos y delimitados por el gobierno federal mediante reglas obligatorias establecidas en el Artículo 37 de la LCF.

1.5.4 Contexto general del Fondo

El objetivo específico del Fondo, señalado puntualmente en el Artículo 37 de la LCF, dice que los recursos de FORTAMUN-CDMX se *“destinará a la satisfacción de sus requerimientos, dando prioridad al cumplimiento de sus obligaciones financieras, el 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”*. Esto define las reglas mínimas para la selección de los proyectos/destinos posibles de los recursos.

Dado que el Fondo no entrega bienes y servicios directamente a personas física no es necesarios contar con procesos, mecanismos ni reglas de operación que:

- Definan los procedimientos para recibir, registrar y tramitar las demandas de apoyo.
- Definan las características de los solicitantes.
- Establezcan las reglas para la emisión de las convocatorias.
- Definan los montos de apoyos, y los mecanismos y criterios de selección de beneficiarios,
- Definan los procedimientos para otorgar los bienes y servicios a los beneficiarios.
- Obliguen a contar con un padrón de beneficiarios de quienes reciben los apoyos.
- Obliguen a definir el procedimiento para recolectar información socioeconómica de los beneficiarios.

1.5.5 Contexto normativo en el que opera el Fondo

BP

Es importante señalar que, hasta donde pudimos conocer, la LCF es el marco legal único directamente aplicable a la operación del Fondo. Los artículos 36, 37 y 38 de la LCF definen las características específicas de la conformación del Fondo y su mecanismo de cálculo y distribución hacia los municipios.

El Art. 49 II de la LCF señala que el control, evaluación y fiscalización del manejo de los recursos corresponderá a la autoridad de control y supervisión interna del municipio, desde que el municipio recibe los recursos del Fondo hasta su erogación total,

No conocimos que el Fondo contara con norma, lineamiento o regla que regule su operación al interior del municipio en las diversas etapas del ciclo presupuestario.

Sin embargo, el Fondo opera dentro del amplio marco normativo oficial que regula la gestión y operación de las funciones de gobierno del Municipio de Guaymas. El evaluado define en la Ficha Técnica de Identificación del Programa Presupuestario que la principal normatividad aplicable al FORTAMUN-CDMX es:

- Ley de Coordinación Fiscal.
- 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.
- Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal de 2020.
- Ley General de Contabilidad Gubernamental
- Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios.
- Ley de Deuda Pública.
- Ley de Obras Públicas y servicios relacionados con las mismas.
- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria

1.6 Identificación de procesos

Después de haber definido el contexto en que opera el Fondo, se definen el(los) proceso(s) empleado(s) en la operación del Fondo necesarios para generar y entregar los servicios que contribuyen al logro de los objetivos del programa.

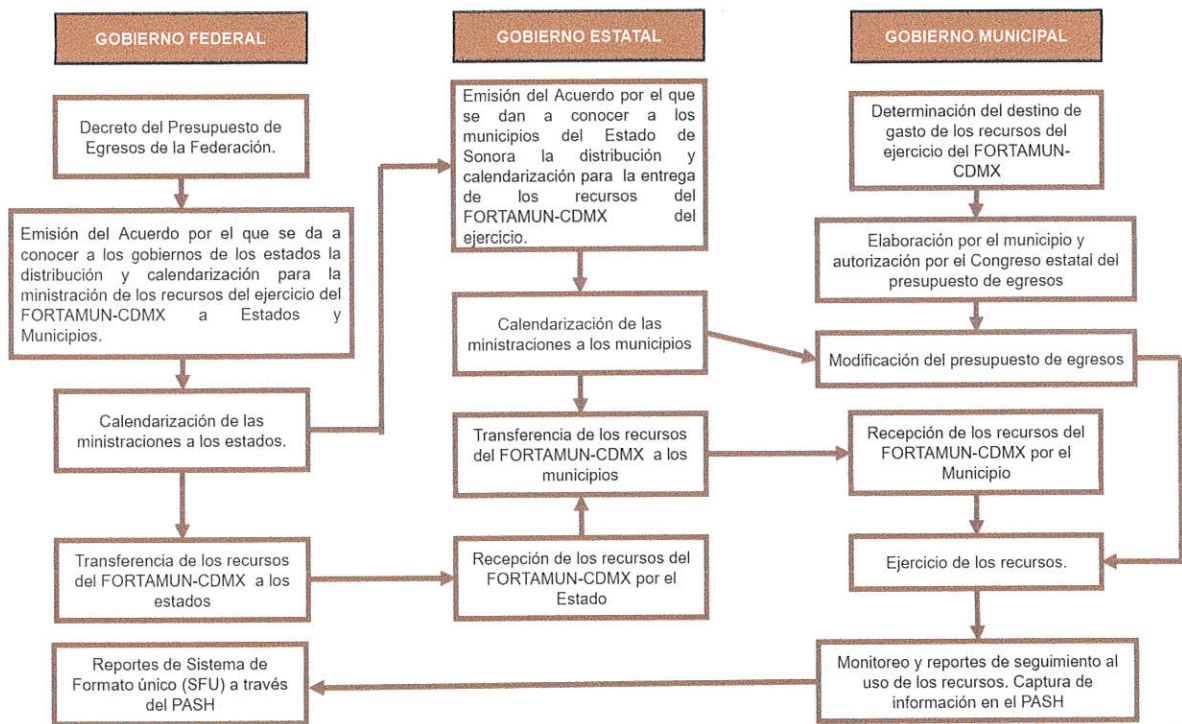
Bp

Están documentadas, en sus propios manuales de procedimientos, las actividades de las dependencias y áreas administrativas que reciben y ejecutan los recursos provenientes del FORTAMUN-CDMX, que en 2020 fueron la Jefatura de Policía preventiva y tránsito municipal (Seguridad Pública), Dirección de Egresos de Tesorería Municipal y Secretaría del Ayuntamiento.

No se conoció de la existencia de un documento con los diagramas de los procesos específicos de la operación FORTAMUN-CDMX, que incluyan las actividades realizadas en las etapas de planeación, programación, presupuestación, recepción, distribución, ejecución, comunicación y difusión en el Municipio de Guaymas.

Sin embargo, con base a la información del destino de los recursos y de la normatividad aplicable elaboramos el siguiente diagrama del macro-proceso que define las actividades del FORTAMUN-CDMX en las tres instancias de gobierno.

Diagrama del macro-proceso del FORTAMUN-CDMX



Identificamos que para cumplir con las metas y objetivos del FORTAMUN-CDMX (mencionados en el apartado 1.5.2) el municipio tiene un proceso, mediante el que se planea, programa, presupuesta, recibe, distribuye, registra, ejecuta, monitorea y reportan las actividades y resultados obtenidos con la aplicación de los recursos del Fondo, al cual denominaremos **“Proceso general FORTAMUN-CDMX”** que se integra por las sumatoria de todos los subprocesos que se ejecutan en la operación del Fondo.



APARTADO II
**DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIA DE
TRABAJO DE CAMPO**

AP



APARTADO II: DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIA DE TRABAJO DE CAMPO

En este apartado se presenta el diseño metodológico aplicado en la evaluación de procesos del programa presupuestario FORTAMUN-CDMX.

Es conveniente enfatizar que el diseño metodológico y la estrategia del trabajo de campo propuestos fueron validados por parte del evaluado antes de ser implementados, y consisten en:

1. Objetivos de la evaluación.
2. Muestra propuesta.
3. Instrumentos de recolección de información a aplicar.
4. Cronograma de actividades.
5. Agenda del trabajo de campo.
6. Formatos de consentimiento.

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general de la evaluación

Contribuir a la mejora del funcionamiento, gestión y organización del Programa FORTAMUN-CDMX en el Municipio de Guaymas mediante la realización de un análisis sistemático y de valoración de la gestión operativa realizada en el ejercicio de 2020 para conocer si cumplió con lo necesario para el logro de las metas y objetivos del Programa, y realizar recomendaciones de mejora que permitan orientar su gestión a la consecución de resultados de manera eficaz y eficiente.

BP

5.1.2 Objetivos específicos de la evaluación

- Describir la gestión operativa del Programa mediante sus procesos.
- Valorar en qué medida los procesos operativos del Programa y su ejecución son adecuados para el logro de sus objetivos.

- Identificar, analizar y valorar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos (“cuellos de botella”) que hubiese en la operación del Programa, así como identificar las buenas prácticas o las fortalezas en la operación del Programa.
- Valorar si la estructura organizacional para la operación del Programa es la adecuada de acuerdo con sus objetivos.
- Formular recomendaciones específicas, concretas y derivadas de las áreas de mejora identificadas, que permitan mejorar la gestión para resultados del Fondo a través de la mejora en la ejecución de sus procesos y subprocesos.

2.2 Diseño metodológico

Con base en los TdR de la Evaluación de Procesos del FORTAMUN-CDMX, los trabajos se realizaron aplicando técnicas de investigación cualitativa. La aplicación de las técnicas de investigación se efectuó de manera electrónica y a distancia. La ejecución de las actividades definidas en la metodología, generaron la evidencia empírica para valorar la forma en que se ejecutan los procesos que integran la operación del Fondo, así como su contexto institucional y organizacional.

Esta evaluación inició con un análisis de gabinete y continuó con el trabajo de campo mediante el análisis cualitativo de los procesos operados en la práctica.

2.2.1 Análisis de gabinete

En el análisis de gabinete se realizó el análisis y valoración de la información proporcionada por el evaluado, además de lo investigado por la instancia evaluadora. El análisis de gabinete produjo la información para identificar las actividades de los procesos de la operación, los actores claves que intervienen en los procesos, así como para identificar y elaborar el diagrama del macro-proceso general de operación del FORTAMUN-CDMX, en el cual se plasmaron las actividades de los tres niveles de gobierno.

Con base a lo anterior, el trabajo de campo se enfocó en la definición de los procesos del FORTAMUN-CDMX responsabilidad del municipio utilizando lo establecido en el **Modelo general de Procesos**.

2.2.2 Técnicas de investigación para el análisis cualitativo

La investigación cualitativa del trabajo de campo incluye técnicas de recolección, modelos analíticos normalmente inductivos y análisis del papel de los actores claves, en las que el investigador realiza personalmente el proceso de acopio. El objetivo es establecer las relaciones y significados de los procesos del Fondo.

La perspectiva cualitativa de la investigación intenta acercarse a la realidad a partir de la utilización de datos no cuantitativos, lo que implica un énfasis en los procesos y sus aspectos significativos.

Con la información recabada en el análisis de gabinete, y conociendo la actual inexistencia de diagramas de los procesos específicos con los que se opera el FORTAMUN-CDMX en la administración municipal de Guaymas, la instancia evaluadora elaboró los diagramas propuestos de los procesos de la operación del fondo.

Para la investigación cualitativa, dadas la naturaleza y las características del Fondo, y considerando que previamente a la evaluación no existían procesos definidos y documentados, en este caso, los actores claves analizan y revisan los diagramas propuestos de los procesos detectado por el evaluador, para complementar la información recabada en el análisis de gabinete.

Es así que, para disminuir la profundidad, detalle y tiempo del proceso de análisis y revisión, junto con los diagramas propuestos de los procesos han agregado preguntas clave en un cuestionario, para que sean respondidas por los actores claves. Las preguntas están orientadas a explicar y detallar actividades de los procesos.

Ag

2.2.3 Estrategia del trabajo de campo

Como ya se comentó, en párrafos anteriores, con los recursos del Fondo no se realiza la entrega de apoyos, subsidios, bienes, servicios y/o obras de infraestructura directamente a personas físicas (población), es decir no tiene un carácter social, por lo que no hay receptores directos de los productos del programa, lo que evita la necesidad de contactar a beneficiarios para conocer su opinión.

Se compartió por correo electrónico los diagramas propuestos de los procesos identificados, incluyendo instrucciones para los responsables de lo que deben de realizar. Terminada el análisis y revisión, regresan las respuestas y comentarios que consideren pertinentes para incluirlos en el proceso de edición y adecuación de los diagramas definitivos de los procesos definitivos.

La tarea principal de los actores claves es revisar y validar la información de los diagramas y revisar que están incluidos todos los procesos ejecutados en FORTAMUN-CDMX, y sugerir cambios para que los diagramas y el inventario de procesos se apege a la realidad operativa.

2.3 Definición de la muestra de actores claves

Para el análisis y revisión de los diagramas de los procesos se determinó solicitar el apoyo a los actores que se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1: Áreas y actores clave en la gestión del programa

Áreas	Actores clave	Justificación con base a atribuciones definidas en los manuales de organización
Tesorería	Coordinadora de Información Financiera y Presupuestal	Coadyuvar en la coordinación de las actividades de presupuestación y programación de las dependencias y entidades de la administración pública municipal, integrar la información programática presupuestal de las mismas, así como verificar su disponibilidad presupuestal y llevar el control de los programas, presupuestos y el control de las inversiones públicas para el cumplimiento de las disposiciones en la materia.
Tesorería	Coordinador de Egresos	Operar el ejercicio del presupuesto de egresos y efectuar los pagos de conformidad a los programas y presupuestos aprobados.

BP

Fuente: Elaboración propia con base en Manuales de Organización.

Tomando como base las características del Fondo, los temas generales considerados e identificados en los subprocesos del FORTAMUN-CDMX, son los siguientes:

1. Planeación.
2. Comunicación interna y externa.
3. Selección de destinatarios.
4. Producción de entregables.
5. Entrega.
6. Control.
7. Monitoreo
8. Evaluación externa.

2.4 Cronograma de las actividades desarrolladas

Tabla 2: Cronograma de actividades, fechas y responsabilidades

Actividad	Fecha	Responsable
1. Diseño de instrumentos de recolección de información. Elaboración de diagramas de procesos	24 al 26 de Mayo 2021	Evaluador
2. Descripción, valoración y medición de los atributos de los procesos.	27 de Mayo al 12 de Junio 2021	Evaluador
3. Identificación y descripción de hallazgos y resultados	14 al 18 de Junio 2021	Evaluador
4. Envío de correo solicitando el análisis y revisión de los diagramas. Análisis y revisión de los diagramas, propuesta de adecuaciones y recomendaciones.	18 al 27 de Junio 2021	Tesorería/Evaluador
5. Documentar conclusiones, valoración y recomendaciones	18 al 27 de Junio 2021	Evaluador
6. Entrega de informe final de la evaluación	14 de Julio 2021	Evaluador



APARTADO III

**DESCRIPCIÓN, VALORACIÓN Y MEDICIÓN DE LOS
ATRIBUTOS DE LOS PROCESOS DEL FONDO**



BP

APARTADO III: DESCRIPCIÓN, VALORACIÓN Y MEDICIÓN DE LOS ATRIBUTOS DE LOS PROCESOS DEL FONDO

En este apartado se incluye el análisis, descripción y diagramas de los procesos que se ejecutan durante la operación del FORTAMUN-CDMX en el Municipio de Guaymas, que se identificaron en el análisis de gabinete y en trabajo de campo, utilizando el **Modelo General de Procesos (MGP)**, establecido en los TdR.

Para la medición de los atributos de cada proceso se utilizarán los siguientes criterios que fueron establecidos en los Términos de Referencia:

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

Se definirá un indicador para cada proceso sobre el cual se aplicará la valoración de los criterios previamente enunciados.

3.1 Planeación

En este proceso básicamente se determina la necesidad que se pretende atender y los objetivos del Fondo; así como los recursos financieros y humanos necesarios que requiere el Programa para lograr sus objetivos.

Como se mostró en el diagrama del Macro-proceso incluido en la sección I.6, para dar cumplimiento a la LCF la operación de FORTAMUN-CDMX inicia cuando se define en el Presupuesto de Egresos de la Federación el monto de recursos que se distribuirán mediante el Fondo a los estados. En el mes de enero del ejercicio fiscal en curso, el estado emite el Acuerdo de distribución de los recursos del Fondo a los municipios.

BP

Previamente a el Acuerdo mencionado, el Municipio por conducto de Tesorería Municipal dentro de su proceso de planeación de los ingresos totales, estima el monto de los recursos con los que espera verse beneficiado, integrando esta información como una fuente más de ingresos. Con esta información se elabora la Ley de Ingresos municipal para cumplir con la normatividad que establece que se debe de presentar a más tardar el 31 de diciembre del año anterior al ejercicio de que se trate.

Además de las prioridades establecidos en la LCF para del destino de los recursos del Fondo, no se encontró evidencia de que existan criterios documentados municipales para definir el monto y destino de los recursos mencionados.

El Municipio no participa en el proceso de determinación de los montos que recibirá, por lo que su acción se encuentra limitada a solamente distribuir los montos y el destino de los recursos del Fondo.

Existen dos subprocesos de planeación relacionados con FORTAMUN-CDMX:

1. Subproceso 1. Aprobación del Presupuesto de Egresos donde se incluye el destino y monto de los recursos del FORTAMUN-CDMX.
2. Subproceso 2. Modificación del Presupuesto de Egresos con la información del Acuerdo de distribución y entrega de los recursos del FORTAMUN-CDMX a los municipios emitido por el Gobierno del Estado

El primero proceso se realiza previo al 31 de diciembre del ejercicio fiscal en que se van a ejercer los recursos del Fondo, y busca integrar la información estimada tanto en la Ley de Ingresos y en el Presupuesto de Egresos.

El segundo proceso se realiza regularmente en el mes de enero del ejercicio fiscal en que se ejecutarán los recursos del Fondo, una vez que se conoce oficialmente y con precisión el monto y calendario de los recursos que se recibirán, lo que obliga a realizar una modificación al Presupuesto de Egresos municipal.

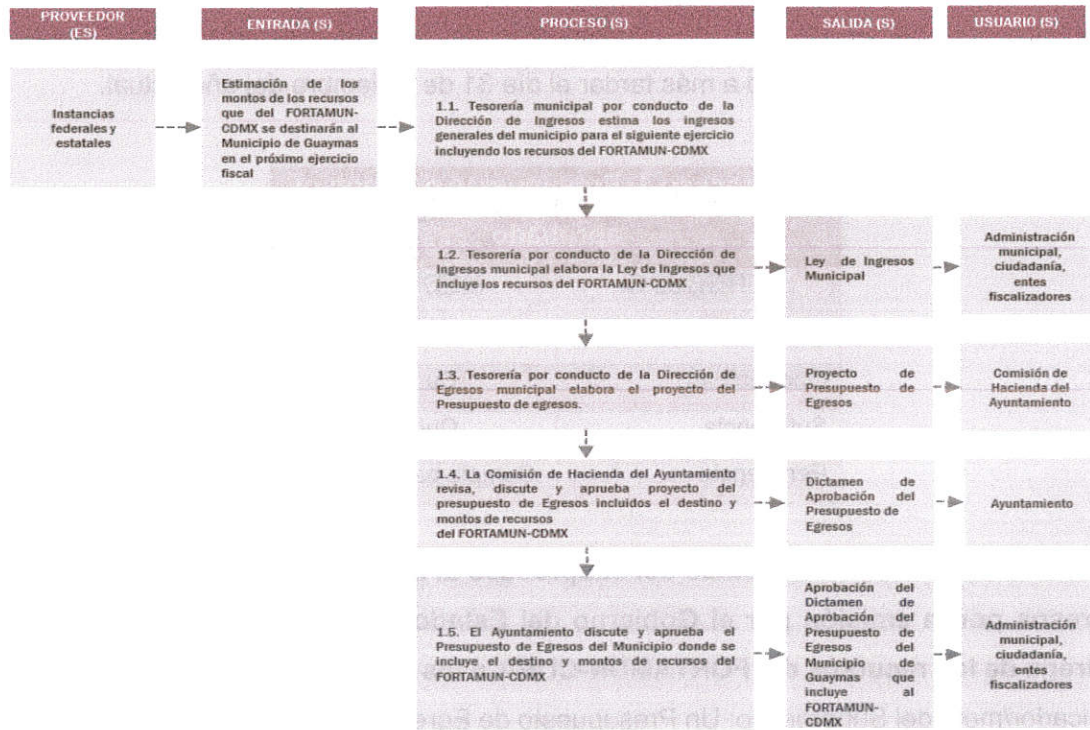
Ambos procesos están reglamentados por la Ley de Gobierno y Administración Municipal y el Reglamento interior del Ayuntamiento del Municipio de Guaymas, Sonora.

AP

3.1.1. Diagramas de los procesos de Planeación

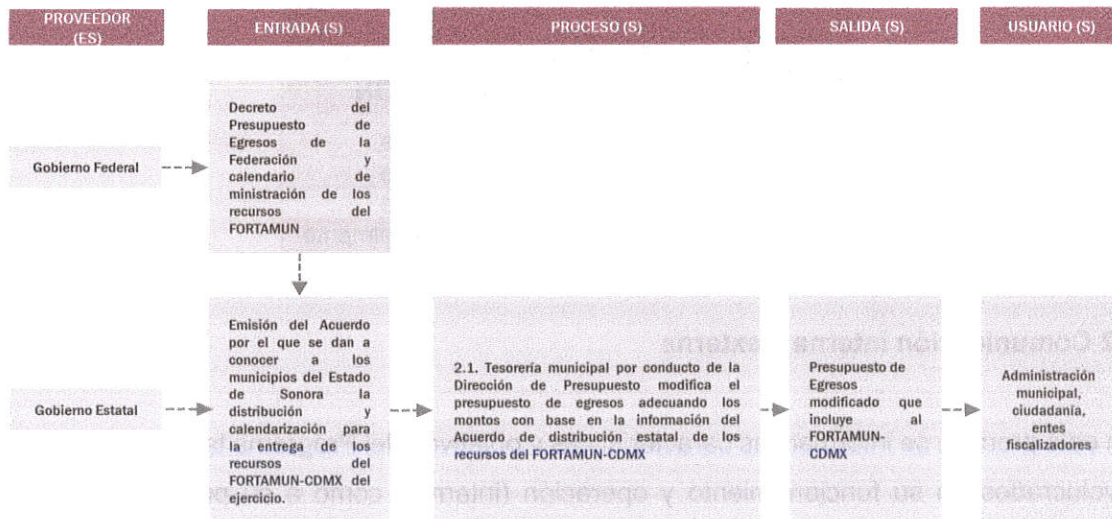
Proceso: Planeación

Subproceso 1: Aprobación del Presupuesto de Egresos donde se incluye el destino y monto de los recursos del FORTAMUN-CDMX



Proceso: Planeación

Subproceso 2: Modificación del Presupuesto de Egresos con la información del Acuerdo de distribución y entrega de los recursos del FORTAMUN-CDMX a los municipios emitido por el Gobierno del Estado



BP

3.1.2. Medición de los atributos de los procesos de Planeación

3.1.2.1. Medición de los atributos del subproceso 1. Aprobación del Presupuesto de Egresos donde se incluye el destino y monto de los recursos del FORTAMUN-CDMX

Indicador/meta del Subproceso: Un Presupuesto de Egresos para el siguiente ejercicio aprobado por el Ayuntamiento a más tardar el día 31 de diciembre del año actual.

Subproceso 1. Presupuesto de Egresos aprobado	
ATRIBUTO	MEDICIÓN
Eficacia	Cumple
Oportunidad	Cumple
Suficiencia	Cumple
Pertinencia	Cumple parcialmente

3.1.2.2. Medición de los atributos del subproceso 2. Modificación del Presupuesto de Egresos por la emisión por el Gobierno del Estado del Acuerdo de distribución y entrega de los recursos del FORTAMUN-CDMX a los municipios

Indicador/meta del Subproceso: Un Presupuesto de Egresos modificado con la información del Acuerdo de distribución y entrega de los recursos del FORTAMUN-CDMX a los municipios emitido por el Gobierno del Estado.

Subproceso 2. Presupuesto de Egresos modificado	
ATRIBUTO	MEDICIÓN
Eficacia	Cumple
Oportunidad	Cumple
Suficiencia	Cumple
Pertinencia	Cumple Parcialmente

BP

3.2 Comunicación interna y externa

En este proceso se informan las características y objetivos del Programa tanto a los actores involucrados en su funcionamiento y operación (interna), como a su población objetivo (externa).

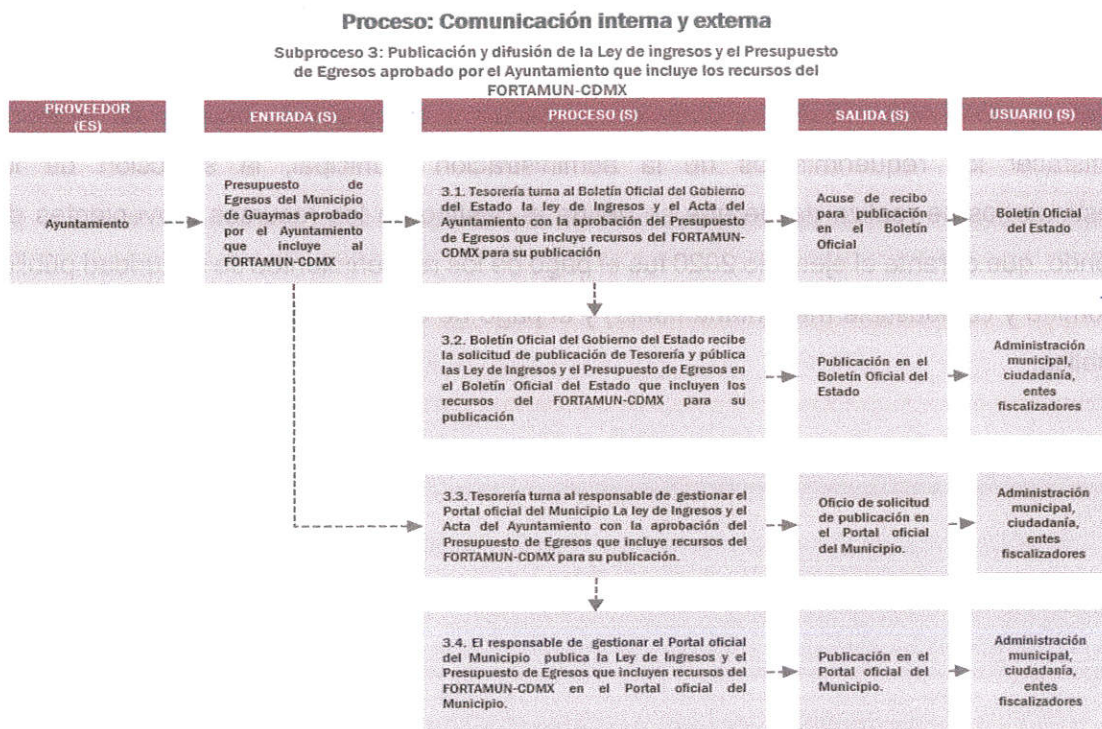
El proceso de comunicación del FORTAMUN-CDMX se integra en la difusión de la información financiera del Municipio de Guaymas al publicar el Presupuesto de Egresos en el Boletín Oficial del estado de Sonora y en el Portal Oficial municipal, para cumplir prioritariamente con las obligaciones legales establecidas en la Ley de Gobierno y Administración Municipal y en las Leyes de Transparencia Estatal y Federal. La difusión permite alcanzar a los actores involucrados en su operación y a la ciudadanía en general.

El proceso inicia con la aprobación del Presupuesto de Egresos por el Ayuntamiento y termina con la publicación de la información en los dos medios señalados en el párrafo anterior.

Se coordinan para llevar a cabo el proceso de difusión el Ayuntamiento, Tesorería Municipal y el responsable de gestionar el Portal Oficial municipal de Guaymas, y coadyuva de manera externa al gobierno municipal con el Boletín del Gobierno del Estado para que realice la publicación en el medio a su cargo.

Este proceso de difusión es consecencial y perfectamente articulado con el proceso de Aprobación del Presupuesto de Egresos por el Ayuntamiento.

3.2.1. Diagrama del proceso de Comunicación



3.2.2. Medición de los atributos del proceso de Comunicación

3.2.2.1. Medición de los atributos del subproceso 3. Publicación y difusión de la Ley de Ingresos y del Presupuesto de Egresos aprobado por el Ayuntamiento que incluyen los recursos del FORTAMUN-CDMX.

Indicador/meta del Subproceso: Un Presupuesto de Egresos publicado en el Boletín Oficial del Estado a más tardar el día 31 de diciembre del año actual y la difusión en el Portal Oficial municipal.

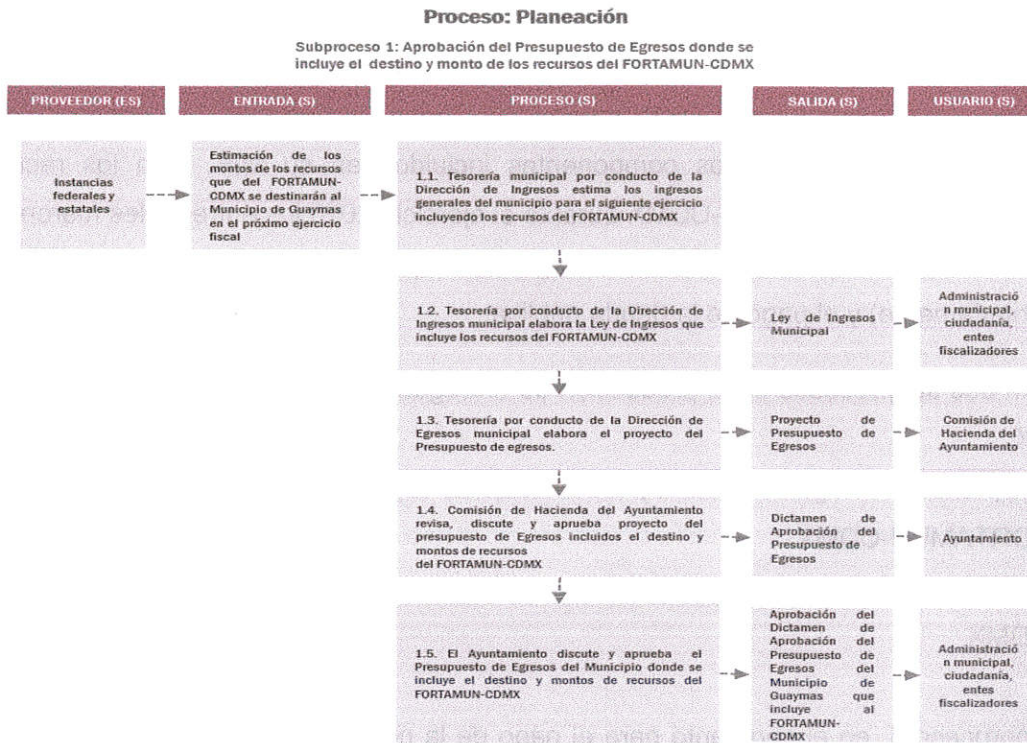
Subproceso 3. Publicación y difusión del Presupuesto de Egresos aprobado	
ATRIBUTO	MEDICIÓN
Eficacia	Cumple
Oportunidad	Cumple parcialmente
Suficiencia	Cumple
Pertinencia	Cumple

3.3 Selección de destinatarios

En este proceso se determina qué instancias serán los receptores directos de los componentes o entregables del Programa en función de su área de enfoque objetivo. En el caso de FORTAMUN-CDMX y dada su naturaleza, y dado que su objetivo es ayudar a satisfacer los requerimientos de la administración municipal, la selección de los destinatarios se realiza desde que se define el destino de los recursos provenientes del Fondo, que durante el ejercicio 2020 fue el pago de los requerimientos de seguridad pública (nómina y combustible mayoritariamente) y el pago de compromisos financieros de deuda pública.

BP

3.3.1. Diagrama del proceso de selección de destinatarios



3.3.2. Medición de los atributos del proceso de selección de destinatarios

3.3.2.1. Medición de los atributos del subproceso 1. Aprobación del Presupuesto de Egresos donde se incluye el destino y monto de los recursos del FORTAMUN-CDMX

Indicador/meta del Subproceso: Un Presupuesto de Egresos para el siguiente ejercicio aprobado por el Ayuntamiento a más tardar el día 31 de diciembre del año actual.

Subproceso 1. Presupuesto de Egresos aprobado	
ATRIBUTO	MEDICIÓN
Eficacia	Cumple
Oportunidad	Cumple
Suficiencia	Cumple parcialmente
Pertinencia	Cumple parcialmente

BP

3.4 Producción de entregables y su entrega

En este proceso se producen los entregables del Programa en apego a la Ley de Gobierno y Administración Municipal, el Reglamento interior del Ayuntamiento del Municipio de Guaymas y lo manuales de procedimientos de las áreas involucradas. Los entregables del Programa corresponden a los componentes incluidos en su MIR. Con los recursos provenientes del FORTAMUN-CDMX durante el ejercicio 2020 los entregables fueron para satisfacer los requerimientos de seguridad pública (nómina y combustible mayoritariamente) y el pago de la deuda pública.

Existen dos subprocesos en la producción de entregables relacionados con FORTAMUN-CDMX:

1. Subproceso 4. Pago de nómina y combustible de seguridad pública con los recursos del FORTAMUN-CDMX.
2. Subproceso 5. Pago de deuda pública y sus intereses con los recursos del FORTAMUN-CDMX.

El subproceso 4, en el segmento para el pago de la nómina, la actividad se inicia con la llegada de los días de pago, pues existe el calendario y la obligación para el pago de la nómina quincenal a los empleados que elaboran en el área de seguridad pública. Oficialía Mayor entrega a Tesorería la solicitud para el pago de la nómina de todos los empleados de la administración pública, en la que se incluyen los empleados del área de Seguridad Pública. Tesorería revisa, programa, procesa y registra el pago de la nómina y realiza la dispersión electrónica de los sueldos de cada empleado. Con base en el Presupuesto de Egresos, se paga parte de la nómina de Seguridad Pública utilizando como fuente de financiamiento los recursos de FORTAMUN-CDMX.

BP

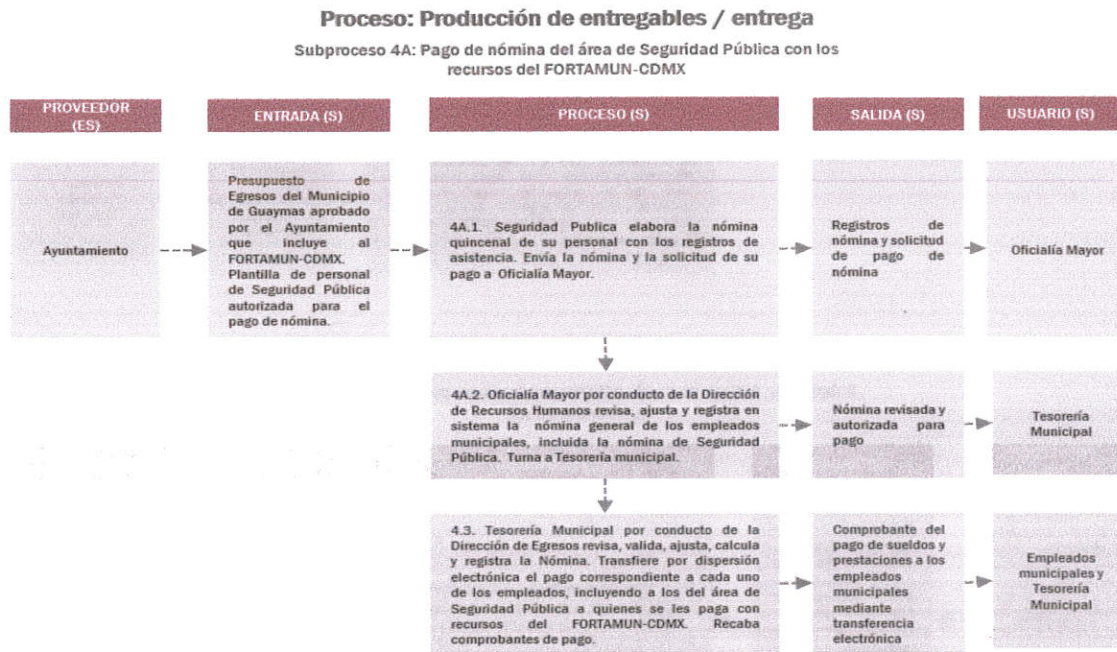
Para el pago de combustible consumido por el área de Seguridad Pública, el proceso inicia con la solicitud del Seguridad Pública para el pago de los compromisos adquiridos y Tesorería revisa, programa, procesa y registra el pago.

En el Subproceso 5, el pago de las obligaciones financieras se da por la cercanía de las fechas de vencimiento para el pago, que se conoce con antelación con base a un programa de pagos previamente establecido, aunque también se recibe de parte del acreedor el aviso y recordatorio del siguiente pago que está por vencer. Tesorería revisa, programa, procesa, registra y transfiere electrónicamente el pago de las obligaciones de la deuda y sus

intereses. Para el pago se utilizan parte de los recursos del FORTAMUN-CDMX como fuente de financiamiento, con base al Presupuesto de Egresos.

Dado el diseño de los procesos de pago de la nómina, combustible y deuda pública, la etapa de la producción de entregables y la etapa de la entrega están directamente integradas, articuladas y secuenciadas ya que forman parte de un mismo proceso continuo.

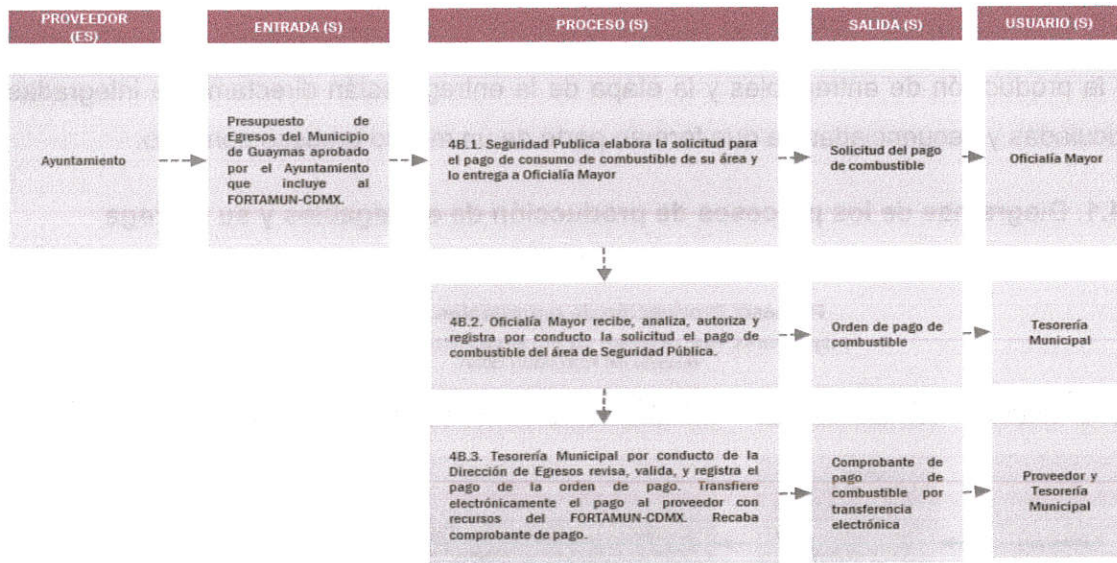
3.4.1. Diagramas de los procesos de producción de entregables y su entrega



BP

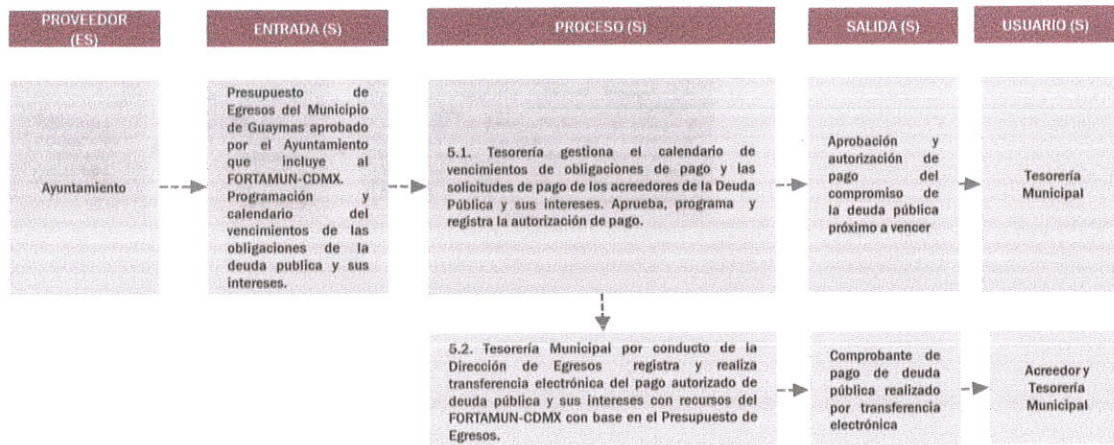
Proceso: Producción de entregables / entrega

Subproceso 4B: Pago de combustible utilizado en el área de Seguridad Pública con los recursos del FORTAMUN-CDMX



Proceso: Producción de entregables / entrega

Subproceso 5: Pago de deuda pública y sus intereses con los recursos del FORTAMUN-CDMX.



AP

3.4.2. Medición de los atributos de los procesos de producción de entregables / entrega

3.4.2.1. Medición de los atributos del subproceso 4. Pago de nómina y combustible de seguridad pública con los recursos del FORTAMUN-CDMX.

Indicador/meta 1 del Subproceso 4A: Pago de las 24 nóminas quincenales de seguridad pública en tiempo y forma.

Indicador/meta 2 del Subproceso 4B: Pago a proveedores en tiempo y forma de las obligaciones generadas por el consumo de combustibles por el área de Seguridad Pública.

Subproceso 4. Pagos de nóminas y combustible de Seguridad Pública	
ATRIBUTO	MEDICIÓN
Eficacia	Cumple
Oportunidad	Cumple
Suficiencia	Cumple
Pertinencia	Cumple

3.4.2.2. Medición de los atributos del subproceso 5. Pago de deuda pública y sus intereses con los recursos del FORTAMUN-CDMX

Indicador/meta del Subproceso 5: Pago en tiempo y forma de los vencimientos de las obligaciones de amortización de deuda pública y de sus intereses.

Subproceso 5. Pagos de deuda pública y sus intereses	
ATRIBUTO	MEDICIÓN
Eficacia	Cumple
Oportunidad	Cumple
Suficiencia	Cumple
Pertinencia	Cumple

As

3.5 Control

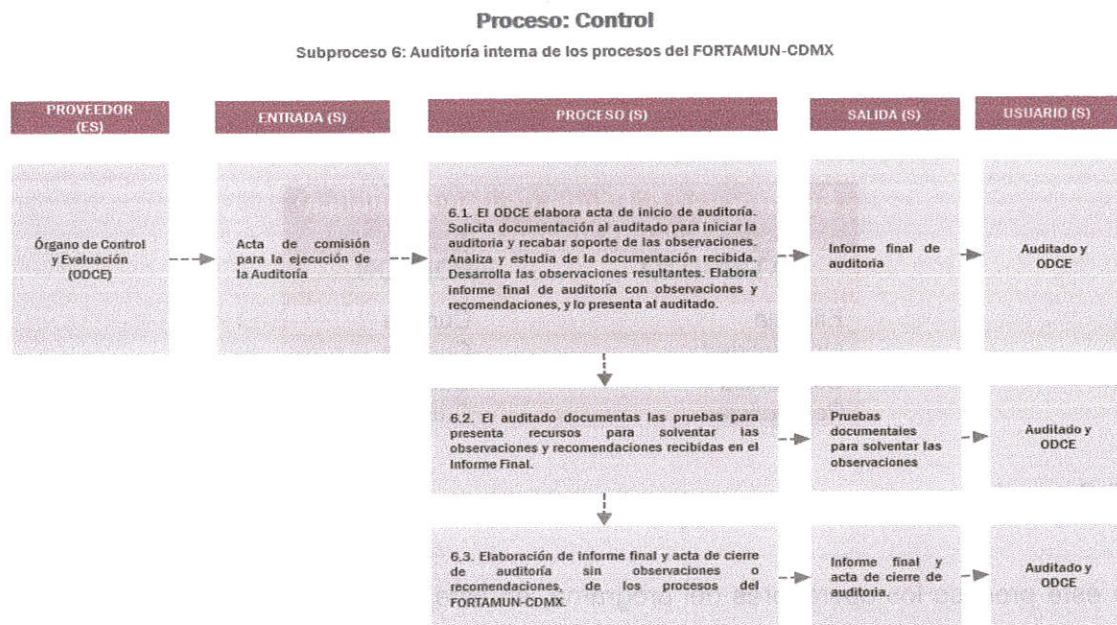
En este proceso los operadores del programa, en este caso, la administración municipal por conducto de su órgano de control debe verificar que la ejecución de los procesos se realice de acuerdo con lo planeado.

En el Manual de Procedimientos del Órgano de Control y Evaluación Gubernamental del Municipio, está documentado el procedimiento denominado “Auditoría Interna”, cuyo objetivo es “Proporcionara análisis objetivos, evaluaciones y recomendaciones sobre las operaciones realizadas”. Este procedimiento está enfocado a controlar las operaciones cotidianas del funcionamiento de la administración municipal, para detectar omisiones y fallas del tipo operacional y/o normativas, durante la ejecución de los procesos propios de cada área.

No se encontró evidencia de que los procesos del Fondo hayan sido auditados durante el año 2020 por el Órgano de Control y Evaluación Gubernamental.

Desde la perspectiva del destino final y conociendo que el uso de los recursos del Fondo es el pago de nómina, combustibles y deuda pública, se infiere que con el cumplimiento de las obligaciones se da por hecho la satisfacción de los destinatarios. No se encontró evidencia de la existencia de una actividad exclusiva que sirva para comprobar el grado de satisfacción que se logra con el ejercicio de los recursos del FORTAMUN-CDMX.

3.5.1. Diagrama del proceso de control



BP

3.5.2. Medición de los atributos del proceso de control

3.5.2.1. Medición de los atributos del subproceso 6. Auditoría interna de los procesos del FORTAMUN-CDMX.

Indicador/meta 1 del Subproceso 6: Procesos auditados del FORTAMUN-CDMX en 2020.

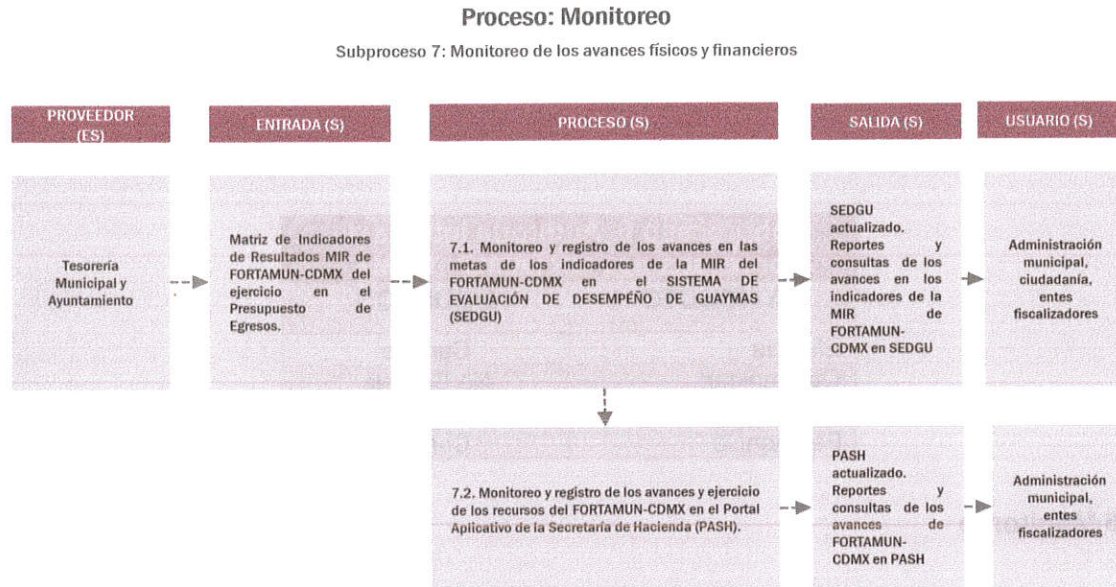
Subproceso 6. Auditoría interna de procesos de FORTAMUN-CDMX	
ATRIBUTO	MEDICIÓN
Eficacia	Cumple
Oportunidad	No Cumple
Suficiencia	No Cumple
Pertinencia	Cumple

3.6 Monitoreo

En la presente administración la administración del Municipio de Guaymas ha venido impulsando con decisión la implementación y consolidación del presupuesto basado en resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño, buscando cumplir la normatividad administrando y ejerciendo lo recursos económicos con eficiencia, transparencia y honradez. Dentro de estos esfuerzos ha desarrollado la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) con base a la Metodología del Marco Lógico (MML) para todos y cada uno de los programas presupuestarios, incluido el FORTAMUN-CDMX; así como el desarrollo e implementación de la herramienta informática SEDGU Sistema de Evaluación del Desempeño de Guaymas que permite capturar y dar seguimiento a las metas y avances de los indicadores de la MIR.

En el proceso de monitoreo, Tesorería Municipal coordina que el responsable de la MIR del FORTAMUN-CDMX, recabe, registre y valide la información sobre el avance de las metas de los indicadores de la MIR en el Sistema de Evaluación del Desempeño de Guaymas y en Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH).

3.6.1. Diagrama del proceso de monitoreo



3.6.2. Medición de los atributos del proceso de monitoreo

3.6.2.1. Medición de los atributos del subproceso 7. Monitoreo de los avances físicos y financieros

Indicador/meta 1 del Subproceso 7: Captura en tiempo y forma de los avances de las metas de indicadores de la MIR en SEDGU y de los avances financieros en PASH.

Subproceso 7. Monitoreo de avances del FORTAMUN-CDMX	
ATRIBUTO	MEDICIÓN
Eficacia	Cumple
Oportunidad	Cumple
Suficiencia	Cumple
Pertinencia	Cumple

3.7 Evaluación externa

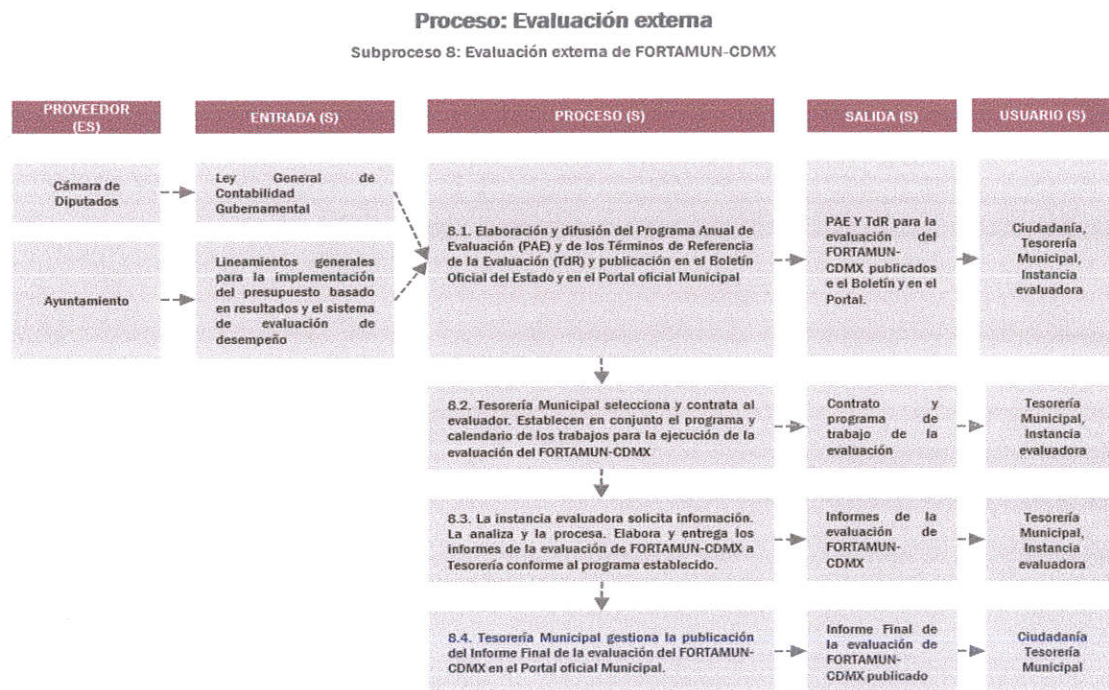
Dentro del proceso de solidificación del SED en Guaymas, en el ejercicio 2020 fue el primer año en que se elaboró y publicó el Programa Anual de Evaluación (PAE) de Programas Presupuestarios, en el que se incluyó la evaluación de diseño del FORTAMUN-CDMX. El

proceso de evaluación no está articulado con la operación de los procesos previos y no existe un programa que obligue a evaluar de manera anual al Fondo.

El proceso de evaluación inicia con la elaboración y publicación del PAE. En el PAE del ejercicio 2021 se programó la actual evaluación de procesos del Fondo, con el objetivo de seguir reforzando y mejorando la operación del Fondo en el municipio y continuar cumplimentando las obligaciones legales observadas por los entes fiscalizadores. Tesorería Municipal es la dependencia coordinadora y administradora de todo el proceso de evaluación de los programas presupuestarios.

El fin último de las evaluaciones de los programas, y en este caso la evaluación de procesos del FORTAMUN-CDMX, es detectar los problemas y obstáculos que dificultan o evitan la óptima operación del Fondo, y proponer las recomendaciones de mejora que permitan alcanzar en mayor medida sus objetivos. Es decir, la implementación de los aspectos susceptibles de mejora son los que cristalizan el objetivo de la evaluación.

3.7.1. Diagrama del proceso de evaluación externa



3.7.2. Medición de los atributos del proceso de evaluación externa

3.7.2.1. Medición de los atributos del subproceso 8. Evaluación externa de FORTAMUN-CDMX

Indicador/meta 1 del Subproceso 8: Evaluación externa del FORTAMUN-CDMX en tiempo y forma con base en el PAE del ejercicio.

Subproceso 8. Evaluación externa del FORTAMUN-CDMX	
ATRIBUTO	MEDICIÓN
Eficacia	Cumple
Oportunidad	Cumple
Suficiencia	Cumple
Pertinencia	Cumple

BP



APARTADO IV
HALLAZGOS Y RESULTADOS

BP



APARTADO IV: HALLAZGOS Y RESULTADOS

Como resultado de los trabajos realizados y documentados en los apartados anteriores, para conocer y valorar los procesos bajo los que opera el FORTAMUN-CDMX en el Municipio de Guaymas encontramos que:

La gestión operativa del Fondo o Proceso general FORTAMUN-CDMX está integrado por 8 subprocesos (ver la sección anterior: [6. Descripción, valoración y medición de los atributos de los procesos del Fondo](#)).

Cada subproceso se pudo identificar y encontrar su equivalencia con alguno de los elementos del “Modelo general de procesos” (Ver TdR).

Desde la perspectiva federal, la actividad con la que inicia la operación del Fondo es la elaboración del Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal de 2020 y termina con la actividad por parte del municipio de la difusión del resultado de la aplicación de los recursos en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH), es decir, hay actividades que son responsabilidad del gobierno municipal y otras son responsabilidad de los gobiernos estatal y federal.

El resultado global de la evaluación indica, que en el ámbito municipal, los subprocesos que integran el proceso operativo del Fondo cumplen con la normatividad, están bien articulados, son suficientes y se ejecutan adecuadamente logrando las metas y objetivos del FORTAMUN-CDMX, esto se corrobora al ejercer adecuada y legalmente cada año el 100% de los recursos recibidos del Fondo.

La coordinación entre las diversas dependencias y unidades que participan en los diferentes subprocesos del Fondo es fluida y clara, y no genera obstáculos a la operación del Programa.

BP

4.1 Cuellos de botella

Se pudo identificar, que los “**cuellos de botella**” que se presentan son:

- La información de los montos del Fondo que corresponden al Municipio para cada ejercicio se recibe posteriormente a la elaboración de la Ley de Ingresos y el Presupuesto de Egresos, lo que obliga a realizarles ajustes una vez que se recibe la información oficial.

4.2 Buenas prácticas

Como “**buena práctica**” se puede identificar que:

- Programáticamente los recursos del Fondo se gestionan de manera independiente mediante el Programa presupuestario “Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México (FORTAMUN-CDMX)”, lo que facilita su gestión, el cumplimiento de la normatividad, y los procesos de transparencia y rendición de cuentas.
- Se cuenta con la herramienta informática del Sistema de Evaluación del Desempeño del Municipio de Guaymas (SEDGU), que permite registrar y monitorear el avance alcanzado en las matas trimestrales y anual de los indicadores de la Matriz de Indicadores de Resultados del Programa Presupuestario.

4.3 Normatividad

- En el tema de la “**normatividad**”, aun y cuando se pueden identificar aspectos en los que se pueden sugerir modificaciones a la LCF, son inaplicables pues corresponden al ámbito legislativo de la federación.
- No están documentados oficialmente el proceso y los subprocesos operativos específicos del FORTAMUN-CDMX ejecutados en el ámbito municipal, lo que puede generar incertidumbre de los proveedores, entradas, procedimientos, actividades, salidas y productos a los operadores y usuarios.
- No están documentados oficialmente los criterios utilizados por el Municipio para la selección del rubro de destino, el porcentaje de distribución y el orden de pago de los

AP

compromisos de cada rubro que se realizan con los recursos del Fondo en cada ejercicio, más allá de lo que marca la LCF.

4.4 Áreas de mejora

- Se sugiere dar seguimiento a las recomendaciones de la evaluación del diseño del ejercicio 2019, hasta establecer y ejecutar los Aspectos Susceptibles de Mejora.
- Actualizar la normatividad incluyendo los procedimientos, responsabilidades y atribuciones resultantes de la oficialización de los procesos del FORTAMUN-CDMX.
- Implementar un programa de capacitación y actualización en los temas del PbR-SED.

4.5 Análisis FODA

Con la experiencia al paso del tiempo, el mayor conocimiento de la normatividad, las observaciones de los entes fiscalizadores y la solventación de dichas observaciones, la operación del FORTAMUN-CDMX en el Municipio de Guaymas se ha venido fortaleciendo cada año, permitiendo a la administración municipal alcanzar las metas propuestas.

Subproceso	Fortaleza, oportunidad, debilidad, amenaza	Recomendación	Horizonte de atención*
Planeación	Fortaleza – La LCF define un marco legal federal claro y preciso que orienta el destino para el uso de los recursos con los que opera el Fondo.	Actualizar constantemente al personal en los cambios normativos relacionados con el Fondo	Corto plazo
Planeación	Debilidad – La información precisa de los montos que recibirá el Municipio se recibe a destiempo.	Mejorar la exactitud del cálculo en la estimación del monto de los recursos que se recibirán del Fondo.	Corto plazo
Planeación	Amenaza – El monto de los recursos que se reciben del Fondo son indispensables para la operación de la administración municipal, y puede eventualmente presentarse un cambio en la política presupuestaria federal reduciendo o desapareciendo el Fondo.	Aumentar las capacidades propias de recaudación del Municipio, disminuyendo el grado de dependencia que se tiene de los recursos federales.	Largo plazo

AP

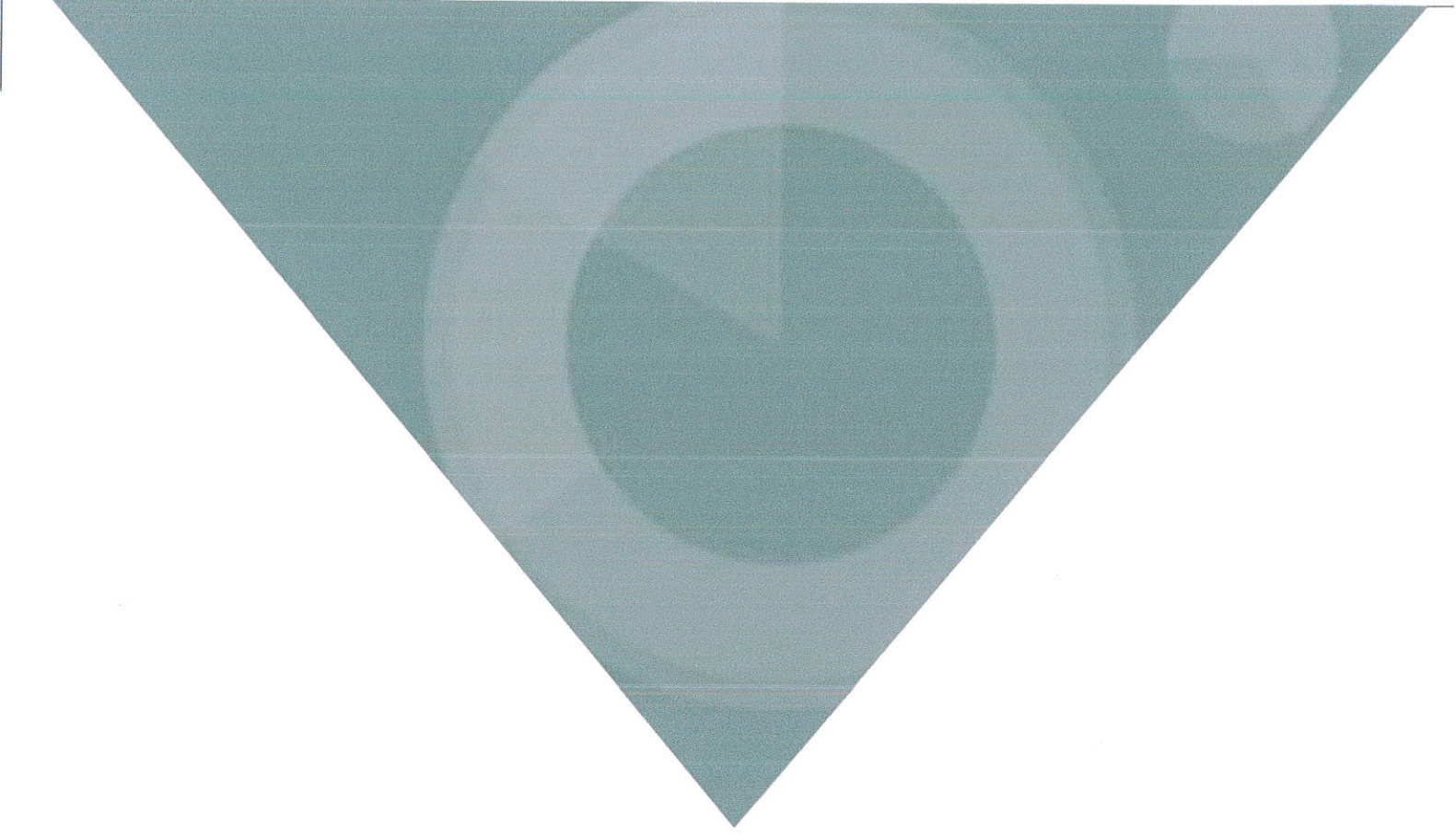
Comunicación	Fortaleza – Existe un Portal oficial municipal con condiciones tecnológicas suficientes para la difusión de las actividades del Fondo.	Mantener operando el portal, actualizando y adecuando su operación, diseño y tecnología	Largo plazo
Comunicación	Amenaza – Dependencia del Boletín Oficial del Estado para la publicación a tiempo de la Ley de Ingresos y del Presupuesto de egresos.	Solicitar la publicación con mayor anticipación a la fecha de vencimiento de la obligación	Corto plazo
Comunicación	Oportunidad – Oficializar el subproceso resultado de esta evaluación para la difusión de la información del Fondo en el Portal oficial municipal.	Integrar el subproceso para la difusión de la información del Fondo en el Portal oficial municipal en el manual de procedimientos correspondiente, estableciendo con claridad las fechas límite para su publicación.	Corto plazo
Control	Oportunidad – Contar con el personal suficiente y capacitado del Órgano de Control para auditar anualmente los subprocesos del Fondo.	Integrar en el programa anual de auditorías los subprocesos del Fondo. Difundir en el Portal oficial municipal las auditorías programadas al Fondo y los resultados de su ejecución.	Corto plazo
Monitoreo	Fortaleza – La documentación de la MIR del Pp es robusta. Además, se cuenta con la herramienta informática SEDGU para el monitoreo y seguimiento de los indicadores de la MIR y con las capacidades tecnológicas para su operación.	Mantener actualizado y operando el SEDGU, y dar seguimiento constante a los indicadores de la MIR del Fondo.	Corto plazo
Monitoreo	Oportunidad – Fortalecer las capacidades de los funcionarios que operan el Fondo en los temas del PbR-SED.	Implementar un programa de capacitación para el personal de la administración que gestiona el Fondo en los temas del PbR-SED, con especial énfasis en la construcción de la MIR.	Corto plazo
Monitoreo	Debilidad – El personal desconoce con precisión el uso de la herramienta informática SEDGU.	Establecer el manual de operación del SEDGU. Capacitar continuamente al personal en su uso.	Corto plazo
Evaluación externa	Fortaleza – A partir de 2020 se elabora y publica el PAE, en el cual se han incluido evaluaciones al Fondo.	Continuar publicando el PAE de cada ejercicio en tiempo y forma, incluyendo evaluaciones al Fondo.	Corto plazo
Todos	Fortaleza – La experiencia y conocimiento de los subprocesos del Fondo por parte de los funcionarios, a pesar de no estar oficialmente	Promover la capacitación y coordinación entre las áreas que gestionan el Fondo	Corto plazo

AP

	documentados, así como la coordinación entre las diversas áreas que participan en su operación.		
Todos	Oportunidad – Apegándose a la operación general interna y a la normatividad aplicable en el Municipio, su operación subyace en la operación cotidiana, pero sin tener procedimientos específicos e independientes. Actualizar, completar y mejorar la normatividad municipal relativa al Fondo.	Integrar a los manuales los proceso y/o subprocesos definidos como resultado de esta evaluación, detallando con precisión las actividades, fechas y responsables relativas al FORTAMUN-CDMX.	Corto plazo
Todos	Oportunidad – Mejorar el diseño y documentación del Fondo.	Retomar las recomendaciones de la evaluación de diseño del Fondo, elaborada durante el ejercicio 2020.	Mediano plazo

*Indicar: corto plazo (dentro de un ejercicio fiscal), mediano plazo (de dos a tres ejercicios fiscales) o largo plazo (más de tres ejercicios fiscales).

BP



APARTADO V
**CONCLUSIONES, VALORACIÓN
GLOBAL Y RECOMENDACIONES**

pp



APARTADO V: CONCLUSIONES, VALORACIÓN GLOBAL Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

La operación y ejecución de las actividades con los recursos del Fondo en el Municipio de Guaymas es acertada y robusta, cumpliendo con los plazos, obligaciones, metas, objetivos y normatividad aplicables.

En el ejercicio 2020 el ejercicio de los recursos del Fondo se destinó al pago de compromisos financieros, pago de nómina y combustible de Seguridad Pública. Estas actividades se ajustan a lo establecido en los procedimientos del Manual de Procedimientos de Tesorería Municipal, área responsable de la gestión de Fondo, con apoyo de otras áreas para la elaboración, cálculo, pago y dispersión de la nómina, control del pago de combustible, además de los procedimientos de Integración del presupuesto de egresos, elaboración y pago de cheques, recepción y revisión de solicitud de pago, Formulación y registro contable.

Existe una fortaleza en la consolidación del Fondo gracias a la preparación, dedicación, cooperación entre áreas y experiencia adquirida por los funcionarios y empleados encargados de la gestión del Fondo.

Falta documentar los criterios específicos para la selección de los montos, porcentajes y destino de los recursos del Fondo a los diversos rubros del gasto en los que se pueden aplicar.



BP

Se debe documentar oficialmente los procesos y subproceso definidos específicamente en la operación del Fondo que resultaron del trabajo de esta evaluación.

5.2 Valoración global

Se identificaron ocho subprocesos que forman parte del proceso general de FORTAMUN-CDMX. El criterio utilizado para evaluar cada subproceso fue calificar si cumple total, parcial o no cumple con los 4 atributos establecidos en los Términos de Referencia: eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia, como se muestra en las siguientes 8 tablas:

Subproceso 1. Presupuesto de Egresos aprobado	
ATRIBUTO	MEDICIÓN
Eficacia	Cumple
Oportunidad	Cumple
Suficiencia	Cumple parcialmente
Pertinencia	Cumple parcialmente

Subproceso 2. Presupuesto de Egresos modificado	
ATRIBUTO	MEDICIÓN
Eficacia	Cumple
Oportunidad	Cumple
Suficiencia	Cumple parcialmente
Pertinencia	Cumple Parcialmente

Subproceso 3. Publicación y difusión del Presupuesto de Egresos aprobado	
ATRIBUTO	MEDICIÓN
Eficacia	Cumple
Oportunidad	Cumple parcialmente
Suficiencia	Cumple
Pertinencia	Cumple

Subproceso 4. Pagos de nóminas y combustible de Seguridad Pública	
ATRIBUTO	MEDICIÓN
Eficacia	Cumple
Oportunidad	Cumple
Suficiencia	Cumple
Pertinencia	Cumple

Subproceso 5. Pagos de deuda pública y sus intereses	
ATRIBUTO	MEDICIÓN
Eficacia	Cumple
Oportunidad	Cumple
Suficiencia	Cumple
Pertinencia	Cumple

Subproceso 6. Auditoría interna de procesos de FORTAMUN-CDMX	
ATRIBUTO	MEDICIÓN
Eficacia	Cumple
Oportunidad	No Cumple
Suficiencia	No Cumple
Pertinencia	Cumple

BP

Subproceso 7. Monitoreo de avances del FORTAMUN-CDMX	
ATRIBUTO	MEDICIÓN
Eficacia	Cumple
Oportunidad	Cumple
Suficiencia	Cumple
Pertinencia	Cumple

Subproceso 8. Evaluación externa del FORTAMUN-CDMX	
ATRIBUTO	MEDICIÓN
Eficacia	Cumple
Oportunidad	Cumple
Suficiencia	Cumple
Pertinencia	Cumple

Los atributos de suficiencia y pertinencia de los subprocesos 1 y 2 se cumplen parcialmente con la elaboración y modificación del Presupuesto de Egresos, pero el monto de los recursos del FORTAMUN-CDMX incluidos en el Presupuesto, quedan fuera de las atribuciones de planeación del Municipio ya que son directamente asignados por los Gobiernos Federal y Estatal.

El atributo de oportunidad del subproceso 3 cumple parcialmente, ya que se publicó a destiempo el Programa Anual de Evaluaciones en el Portal oficial municipal.

Los atributos de oportunidad y suficiencia del subproceso 6 no se cumplen, ya que, existiendo el proceso documentado de auditoría interna, no se contó con evidencia de que en él ejercicio 2020 se haya realizado auditoría a algunos de los subprocesos del FORTAMUN-CDMX.

La valoración global se calculó utilizando los parámetros de porcentaje de cumplimiento y el mecanismo matemático definido de los TdR.

VALORACIÓN GLOBAL DE LOS PROCESOS FORTAMUN-CDMX 2020		
Atributo	Procesos que cumplen con el atributo	Valoración
Eficacia	8 de 8 = 100%	5
Oportunidad	7 de 8 = 87%	4
Suficiencia	6 de 8 = 75%	4
Pertinencia	7 de 8 = 87%	4
VALORACION GLOBAL		85

BP

5.3 Recomendaciones

- Integrar los manuales con los procesos definidos y resultantes de esta evaluación, detallando con precisión las actividades, fechas y responsables relativas al FORTAMUN-CDMX, así como documentar los criterios para seleccionar y distribuir los montos y destinos de los recursos.
- Actualizar y capacitar constantemente al personal en los cambios normativos y operativos relacionados con el Fondo.
- Mejorar la exactitud del cálculo en la estimación del monto de los recursos que se recibirán del Fondo.
- Aumentar las capacidades propias de recaudación del Municipio, disminuyendo el grado de dependencia que se tiene de los recursos federales.
- Mantener operando y actualizado el Portal oficial municipal, adecuando su gestión, diseño y tecnología.
- Solicitar la publicación de la información oficial del Fondo con mayor anticipación a la fecha de vencimiento de la obligación.
- Integrar en el manual correspondiente el proceso de difusión de la información del Fondo en el Portal oficial municipal precisando las fechas límite para su publicación.
- Integrar en el programa anual de auditorías los subprocesos del Fondo. Difundir en el Portal oficial municipal las auditorías programadas al Fondo y los resultados de su ejecución.
- Mantener actualizado y operando el SEDGU.
- Implementar un programa de capacitación para el personal de la administración que gestiona el Fondo en los temas del PbR-SED, con especial énfasis en la construcción de la MIR.
- Establecer el manual de operación del SEDGU. Capacitar continuamente al personal en su uso.
- Continuar publicando el PAE de cada ejercicio en tiempo y forma, incluyendo evaluaciones al Fondo.
- Conservar y fortalecer la coordinación entre las áreas que gestionan el Fondo.
- Retomar las recomendaciones de la evaluación de diseño del Fondo, elaborada durante el ejercicio 2020.
- Integrar un expediente físico y/o digital anual del Fondo en el que se incluya toda su información, par facilitar la consulta, transparencia y rendición de cuentas.

BP



APARTADO VI
ANEXOS

pp



APARTADO VI: ANEXOS

Anexo 1: Ficha técnica de identificación del FORTAMUN-CDMX Formato requisitado por el evaluado

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Dependencia, Organismo Paramunicipal o Entidad responsable de la operación del FORTAMUN-CDMX	MUNICIPIO DE GUAYMAS SONORA
	Unidad Responsable de la operación del FORTAMUN-CDMX	SECRETARIA DEL AYUNTAMIENTO TESORERIA MUNICIPAL JEFATURA DE POLICIA PREVENTIVA Y TRANSITO MUNICIPAL DIRECCIÓN DE INFRAESTRUCTURA URBANA Y ECOLOGIA
	Clave Presupuestal para la identificación del FORTAMUN-CDMX	I-005 FORTAMUN
	Nombre del Programa presupuestario del FORTAMUN-CDMX	Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y las Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México.
	Año de Inicio de operación del FORTAMUN-CDMX	1998 http://www.ordenjuridico.gob.mx/Estatal/COLIMA/Municipios/Guia01.pdf En el Municipio e Guaymas se recibió por primera vez en 1999.
	Nombre del responsable de la operación del FORTAMUN-CDMX	C.P. CELIDA BOTELLO NAVARRO
	Número de Teléfono de contacto del responsable	622 222 0188
	Dirección de Correo electrónico para contacto con el responsable	cbotello73@hotmail.com
Objetivos	Objetivo del FORTAMUN-CDMX	Administración Pública Municipal fortalecida mediante la asignación de recursos destinados a la satisfacción de requerimientos con prioridades definidas.
	Principal normatividad aplicable al FORTAMUN-CDMX	<p>LEY de Coordinación Fiscal http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lcf</p> <p>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 https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5297066&fecha=25/04/2013</p> <p>PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA FEDERACION PARA EL EJERCICIO FISCAL DE 2020 https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5581629&fecha=11/12/2019</p> <p>Ley General de Contabilidad Gubernamental http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGCG_300118.pdf</p> <p>Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LDFEFM_300118.pdf</p> <p>Ley de deuda publica http://www.congresoson.gob.mx:81/Content/Doc_leyes/doc_29.pdf</p> <p>Ley de obras públicas y servicios relacionados con las mismas http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/56_130116.pdf</p>

BP

Tema	Variable	Datos
		<p>LEY FEDERAL DE PRESUPUESTO Y RESPONSABILIDAD HACENDARIA http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPRH_061120.pdf</p>
	Eje del PMD con el que está alineado	<p>4.1 Eje Rector No.1 Seguridad y Protección para todos los Ciudadanos 4.4 Eje Rector No.4 Finanzas de Calidad y Estabilidad Económica</p> <p>https://guaymas.gob.mx/assets/PLAN%20MUNICIPAL%20DE%20DESARROLLO%202019-2021.pdf</p>
	Objetivo del PMD con el que está alineado	<p>Salvaguardar la seguridad física, patrimonial y legal de todos los habitantes de Guaymas, centrando los esfuerzos en un modelo preventivo de seguridad que permita mantener el orden y la paz pública, dotando a la comunidad de tranquilidad y bienestar, haciendo de la corporación y de las labores policiacas símbolos de confianza, rectitud y ejemplos de la sociedad.</p> <p>Fortalecer las finanzas públicas municipales a partir del manejo eficiente de los recursos vinculando esfuerzos públicos, así como impulsar la innovación y la competitividad como medios para el logro de los niveles de crecimiento.</p> <p>https://guaymas.gob.mx/assets/PLAN%20MUNICIPAL%20DE%20DESARROLLO%202019-2021.pdf</p>
	Tema del PMD con el que está alineado	<p>En el Plan Municipal de Desarrollo se hizo un análisis del incremento en la incidencia delictiva en el Municipio de Guaymas, concluyendo que el Municipio no ha avanzado en el combate a la delincuencia. La Dirección de Policía y Tránsito Municipal cuenta con 402 elementos de policía y 16 elementos administrativos para proporcionar servicios de vigilancia a la comunidad. En este contexto los recursos del FORTAMUN son utilizados para garantizar el pago de las prestaciones de los elementos policiacos y no poner en riesgo la seguridad del municipio.</p> <p>Uno de los objetivos del FORTAMUN es el de contribuir al bienestar social e igualdad mediante el fortalecimiento de las finanzas públicas de los municipios y alcaldías de la Ciudad de México, razón por la cual el Municipio de Guaymas Sonora aplicó los recursos en el cumplimiento de las obligaciones financieras. Este objetivo está vinculado al eje rector 4 Finanzas de calidad y estabilidad económica.</p>
	Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	<p>021 SEGURIDAD PUBLICA MUNICIPAL 022 TRANSITO MUNICIPAL 026 ATENCION A COMUNIDADES RURALES 038 GESTION PARA RESULTADOS MUNICIPAL 017 PLANEACION Y EJECUCION DEL DESARROLLO URBANO.</p>
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	<p>152 05 04 038 08 Efectuar los pagos de todas las operaciones ejecutadas por el Municipio de Guaymas, registrar en cuentas predeterminadas todas las operaciones de ingresos y egresos del Municipio de Guaymas, proporcionar información con fines de control y dirección.</p> <p>171 04 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11, Prestar de manera eficaz y eficiente los servicios públicos municipales y promover la participación de la comisaría a fin de coadyuvar a elevar el nivel de bienestar social de sus habitantes.</p> <p>171 11 02 021 Prestar el servicio de vigilancia a fin de ejercer la función de seguridad pública, protegiendo a la población en sus personas y sus bienes</p> <p>171 11 03 022 Vigilar que se cumpla con las disposiciones en materia de tránsito a fin de mantener ordenada la circulación vehicular y peatonal y evitar accidentes.</p>

BP

Tema	Variable	Datos
		222 08 04 017 Ejecutar y supervisar las obras publicas directas y convenidas eficaz y eficientemente a fin de cumplir con los programas de inversión previstos y ajustarse a los objetivos, metas y previsiones de recursos establecidos en los presupuestos de egresos. http://smt.guaymas.gob.mx/archivo_publico.php?id=8012
Población potencial	Definición	PENDIENTE
	Unidad de medida	
	Cuantificación en el ejercicio fiscal evaluado	
Población objetivo	Definición	PENDIENTE
	Unidad de medida	
	Cuantificación en el ejercicio fiscal evaluado	
Población atendida	Definición	PENDIENTE
	Unidad de medida	
	Cuantificación en el ejercicio fiscal evaluado	
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto original	116,265,761 B.O. TOMO CCIV martes 31 diciembre 2019 http://www.boletinoficial.sonora.gob.mx/boletin/
	Presupuesto modificado	116,499,674 B.O. TOMO CCV Núm. 9 secc. III jueves 30 enero 2020. http://www.boletinoficial.sonora.gob.mx/boletin/
	Presupuesto ejercido	116,499,674 http://smt.guaymas.gob.mx/archivo_publico.php?id=8007
Cobertura geográfica	Localidades en las que opera el FORTAMUN-CDMX	MUNICIPIO DE GUAYMAS SONORA

BP

Anexo 2: Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Fondo

Modelo General de Procesos	Procesos/Subprocesos del Programa					
	Secuencia	Proceso /subproceso	Secuencia	Proceso /subproceso	Secuencia	Proceso /subproceso
Planeación	1.1	Tesorería municipal por conducto de la Dirección de Ingresos estima los ingresos generales del municipio para el siguiente ejercicio incluyendo los recursos del FORTAMUN-CDMX	1.2	Tesorería por conducto de la Dirección de Ingresos municipal elabora la Ley de Ingresos que incluye los recursos del FORTAMUN-CDMX	1.3	Tesorería por conducto de la Dirección de Egresos municipal elabora el proyecto del Presupuesto de egresos.
	1.4	La Comisión de Hacienda del Ayuntamiento revisa, discute y aprueba proyecto del presupuesto de Egresos incluidos el destino y montos de recursos del FORTAMUN-CDMX	1.5	El Ayuntamiento discute y aprueba el Presupuesto de Egresos del Municipio donde se incluye el destino y montos de recursos del FORTAMUN-CDMX		...
	2.1	Tesorería municipal por conducto de la Dirección de Presupuesto modifica el presupuesto de egresos adecuando los montos con base en la información del Acuerdo de distribución estatal de los recursos del FORTAMUN-CDMX				
Comunicación	3.1	Tesorería turna al Boletín Oficial del Gobierno del Estado la Ley de Ingresos y el Acta del Ayuntamiento con la aprobación del Presupuesto de Egresos que incluye recursos del FORTAMUN-CDMX para su publicación	3.2	Boletín Oficial del Gobierno del Estado recibe la solicitud de publicación de Tesorería y publica la Ley de Ingresos y el Presupuesto de Egresos en el Boletín Oficial del Estado que incluyen los recursos del FORTAMUN-CDMX para su publicación	3.3	Tesorería turna al responsable de gestionar el Portal oficial del Municipio La ley de Ingresos y el Acta del Ayuntamiento con la aprobación del Presupuesto de Egresos que incluye recursos del FORTAMUN-CDMX para su publicación.
	3.4	El responsable de gestionar el Portal oficial municipal publica la Ley de Ingresos y el Presupuesto de Egresos que incluyen recursos del FORTAMUN-CDMX en el Portal oficial municipal.				
Producción de entregables / entrega	4A.1	Seguridad Publica elabora la nómina quincenal de su personal con los registros de asistencia. Envía la nómina y la solicitud de su pago a Oficialía Mayor.	4A.2	Oficialía Mayor por conducto de la Dirección de Recursos Humanos revisa, ajusta y registra en sistema la nómina general de los empleados municipales, incluida la nómina de Seguridad Pública. Turna a Tesorería municipal.	4A.3	Tesorería Municipal por conducto de la Dirección de Egresos revisa, valida, ajusta, calcula y registra la Nómina. Transfiere por dispersión electrónica el pago correspondiente a cada uno de los empleados, incluyendo a los del área de Seguridad Pública a quienes se les paga con recursos

BP

						del FORTAMUN-CDMX. Recaba comprobantes de pago.
	4B.1	Seguridad Publica elabora la solicitud para el pago de consumo de combustible de su área y lo entrega a Oficialía Mayor	4B.2	Oficialía Mayor recibe, analiza, autoriza y registra por conducto la solicitud el pago de combustible del área de Seguridad Pública.	4B.3	Tesorería Municipal por conducto de la Dirección de Egresos revisa, valida, y registra el pago de la orden de pago. Transfiere electrónicamente el pago al proveedor con recursos del FORTAMUN-CDMX. Recaba comprobante de pago.
	5.1	Tesorería gestiona el calendario de vencimientos de obligaciones de pago y las solicitudes de pago de los acreedores de la Deuda Pública y sus intereses. Aprueba, programa y registra la autorización de pago	5.2	Tesorería Municipal por conducto de la Dirección de Egresos registra y realiza transferencia electrónica del pago autorizado de deuda pública y sus intereses con recursos del FORTAMUN-CDMX con base en el Presupuesto de Egresos.		
Control	6.1	El ODCE elabora acta de inicio de auditoría. Solicita documentación al auditado para iniciar la auditoría y recabar soporte de las observaciones. Analiza y estudio de la documentación recibida. Desarrolla las observaciones resultantes. Elabora informe final de auditoría con observaciones y recomendaciones, y lo presenta al auditado	6.2	El auditado documentas las pruebas para presenta recursos para solventar las observaciones y recomendaciones recibidas en el Informe Final.	6.3	Elaboración de informe final y acta de cierre de auditoría sin observaciones o recomendaciones, de los procesos del FORTAMUN-CDMX.
Monitoreo	7.1	Monitoreo y registro de los avances en las metas de los indicadores de la MIR del FORTAMUN-CDMX en el SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE GUAYMAS (SEDGU)	7.2	Monitoreo y registro de los avances y ejercicio de los recursos del FORTAMUN-CDMX en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH).		
Evaluación Externa	8.1	Elaboración y difusión del Programa Anual de Evaluación (PAE) y de los Términos de Referencia de la Evaluación (TdR) y publicación en el Boletín Oficial del Estado y en el Portal oficial Municipal	8.2	Tesorería Municipal selecciona y contrata al evaluador. Establecen en conjunto el programa y calendario de los trabajos para la ejecución de la evaluación del FORTAMUN-CDMX	8.3	La instancia evaluadora solicita información. La analiza y la procesa. Elabora y entrega los informes de la evaluación de FORTAMUN-CDMX a Tesorería conforme al programa establecido.
	8.4	Tesorería Municipal gestiona la publicación del Informe Final de la evaluación del FORTAMUN-CDMX EN EL Portal oficial Municipal.				

BP

Anexo 3: Definiciones

Análisis de gabinete: al conjunto de actividades que involucra el acopio, la organización, la sistematización y la valoración de la información contenida en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones externas, documentos oficiales, documentos normativos o generales, sistemas de información, entre otros. Como resultado de este análisis, se elaboran los siguientes elementos de la Evaluación de Procesos: Contexto en que opera el Programa presupuestario (Programa), diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos, alcance y enfoque metodológico de la evaluación de procesos, plan de trabajo de campo, técnicas de investigación a utilizarse, diseño muestral e instrumentos de levantamiento de información.

Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA): a la 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 la operación del Programa.

Buenas prácticas: a las acciones innovadoras, que sean replicables, sostenibles en el tiempo y que permitan fortalecer la capacidad de operación del Programa presupuestario evaluado.

Bienes y/o servicios: a los componentes, tipos de apoyo, proyectos, bienes, servicios, subsidios y en general a cualquier producto generados por el Programa presupuestario para el logro de su objetivo central.

Bp

Componentes producidos por el programa: a los productos, documentos, bienes, servicios o apoyos que son producidos por el programa y entregados a los destinatarios para atender o atenuar el problema o necesidad identificado.

Contexto organizacional y social: a la relación al interior y al exterior de la estructura del Ayuntamiento mediante la que se implementa el Programa, así como a los factores externos que pudiesen estar afectado positiva o negativamente la implementación del Programa.

Destinatario, beneficiario: a la instancia, actor o persona que recibe o utiliza los componentes producidos por el programa, ya sea para consumo o uso final o intermedio. Algunos ejemplos son los siguientes: organismos operadores de agua, infraestructura carretera, empresas del sector agrícola, instituciones estatales de seguridad pública, instituciones estatales de salud, organismos internacionales, operadores de programas, escuelas, establecimientos médicos, instancias de gobiernos subnacionales, personas que habitan una localidad, unidades administrativas de dependencias y entidades, entre otros. En caso de FORTAMUN-CDMX no existen personas físicas que sean beneficiarios directos de los productos, ya que este no es un programa de beneficio social.

Diagnóstico del programa: al documento de carácter público donde se definen y justifican los principales elementos del diseño conceptual de un Programa.

Evaluado, Cliente, Sujeto evaluado: Ayuntamiento de Guaymas, Sonora.

Evaluador (proveedor, equipo evaluador, instancia evaluadora): la persona física o moral que presta los servicios profesionales de evaluación de procesos del programa.

FORTAMUN-CDMX, Fondo: Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México.

Ley de Ingresos: a la Ley de Ingresos del Municipio de cada ejercicio fiscal.

Macro-proceso: a un proceso de mayor alcance ejecutado en el marco de la operación del Programa que sirve para la generación de entregables del mismo programa, y que requiere de los productos generados por un conjunto de procesos.

Matriz de Indicadores para Resultados (MIR): a la herramienta que permite vincular los distintos instrumentos para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los programas, resultado de un proceso de planeación realizado con base en la MML. Es una herramienta de planeación estratégica que en forma resumida y sencilla establece con claridad los objetivos del Programa y su alineación con los objetivos de la planeación municipal, temática e institucional; incorpora los indicadores que miden los objetivos y resultados esperados, y que son también un referente para el seguimiento y la

BP

evaluación; identifica los medios para obtener y verificar la información de los indicadores; describe los bienes y servicios que entrega el programa a la sociedad, para cumplir su objetivo, así como las actividades e insumos para producirlos e incluye supuestos sobre los riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño del programa.

Municipio: El Municipio de Guaymas Sonora.

PAE: al Programa Anual de Evaluación del Municipio de Guaymas.

PEPSU: Diagrama de alto nivel cuyas siglas corresponden a: Proveedor – entrada – proceso – salida – usuario.

PbR: Presupuesto basado en Resultados.

Población atendida: a la población que es destinataria, beneficiaria o receptora directa de los bienes y/o servicios que genera el Programa en un ejercicio fiscal determinado.

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

Población potencial: a la población total que presenta la necesidad o problema que justifica la existencia de un programa y que, por lo tanto, pudiera ser elegible para su atención.

BP

Presupuesto de Egresos: a el Presupuesto de Egresos del Municipio de cada ejercicio fiscal.

Problema o necesidad: a la 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.

Proceso: al conjunto de actividades, subprocesos y recursos relacionados que transforman elementos de entrada en resultados o elementos de salida, y que a su vez pueden formar parte de macroprocesos.

Programa presupuestario (Pp, Programa, Fondo, FORTAMUN-CDMX): a la categoría programática que permite organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos de los programas y de aquellos recursos federales transferidos a las entidades federativas, municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, a cargo de los ejecutores del gasto público federal para el cumplimiento de sus objetivos y metas, así como del gasto no programable. En esta evaluación el programa es el “Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México (FORTAMUN-CDMX)”.

SED: Sistema de Evaluación del Desempeño.

SHCP: a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Subproceso: a un proceso que, con un enfoque sistémico, forma parte de un proceso superior, y que incluye la realización de un conjunto de actividades específicas que interactúan para la generación de un producto o entregable; generalmente están formalizados en manuales de procedimientos, o bien, se realizan de manera informal a partir del conocimiento empírico de sus ejecutores; la suma de dos o más subprocesos contribuye a la realización de un proceso.

Términos de Referencia (TdR): son los mecanismos y metodologías que la instancia evaluadora debe aplicar durante la ejecución y documentación de los resultados de la evaluación, y que fueron definidos por el sujeto evaluado.

Trabajo de campo: a la estrategia y aplicación de levantamiento de información en el sitio en que se produce o procesa (in situ) mediante técnicas cualitativas. Por la condición de operación de la administración municipal debido a la pandemia de COVID-19, se incluye en el trabajo de campo las actividades de recolección realizadas a distancia por medios tecnológicos de comunicación (internet, video conferencias, etc.)

AP

Unidad responsable (UR, responsable de la operación del programa): El área, dependencia o entidad de la administración responsable del programa que es evaluado.

BP

Anexo 4: Ficha técnica con los datos generales de la evaluación

Nombre de la evaluación	Evaluación de Procesos del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México (FORTAMUN-CDMX) del municipio de Guaymas, Sonora del ejercicio fiscal 2020
Nombre y clave del programa evaluado	Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México (FORTAMUN-CDMX)
Ramo	N/A
Unidad(es) Responsable(s)	Tesorería Municipal
PAE de origen	2021
Año de conclusión y entrega de la evaluación	2021
Tipo de evaluación	Evaluación de Procesos
Nombre de la instancia evaluadora	Benjamín David Pablos Valenzuela
Nombre del(a) coordinador(a) de la evaluación	Benjamín David Pablos Valenzuela
Nombre de los(as) principales colaboradores(as) de la instancia evaluadora	Federico Villanueva Castro Miryam Fernanda Ramírez Ruiz Martín Alejandro Campa Noriega
Unidad Administrativa Responsable de dar seguimiento a la evaluación (Área de Evaluación)	Tesorería Municipal
Forma de contratación de la instancia evaluadora	Adjudicación directa
Costo total de la evaluación con IVA incluido	\$185,600.00
Fuente de financiamiento	Recursos municipales

BP

