

H. AYUNTAMIENTO DEL MUNICIPIO DE CHIHUAHUA

Programa Anual de Evaluación (PAE) 2019

INFORME DE EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DE PROCESOS DEL FONDO DE
APORTACIONES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS MUNICIPIOS Y
DEMARCAIONES TERRITORIALES DEL DISTRITO FEDERAL (FAFM) 2018

Coordinación General: Dirección de Planeación y Evaluación

Departamento de Evaluación

La elaboración de este Informe estuvo a cargo del Dr. Serafín Peralta
Martínez

Despacho SPM Consultores Asociados

Chihuahua, Chih., diciembre de 2019

Directorio

Mtra. María Eugenia Campos Galván

Alcaldesa del municipio de Chihuahua

Ing. Ignacio Ramírez Salazú

Encargado del Despacho de la Dirección de Planeación y Evaluación Municipal

Ing. Joel Rivera Saucedo

Jefe del Departamento de Evaluación de la Dirección de Planeación y
Evaluación

Arq. Carlos Aguilar García

Director de la Dirección de Obras Públicas

C. Gerardo Isaí Lucero Díaz

Jefe de Oficina de Construcción

Lic. Carlos Alberto Rivas Martínez

Gerente General del Consejo de Urbanización Municipal

Ing. Alain Arturo Martínez Posada

Titular de la Unidad de Transparencia del Consejo de Urbanización Municipal

Lic. Ricardo Martínez García

Director de la Dirección de Servicios Públicos Municipales

C.P. Néstor Arsenio Falcón Fierro

Unidad Administrativa

C.P. Aída Amanda Córdova Chávez

Tesorera Municipal

C.P. Araceli Josefina Natividad García

Jefa del Departamento de Control de Presupuestos

Lic. José de Jesús Granillo Vázquez

Oficial Mayor

Lic. Eunice Méndez Tarango

Coordinadora de Control y Procedimientos Administrativos



CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	6
INTRODUCCIÓN	9
OBJETIVOS	10
Objetivo general	10
Objetivos específicos	10
ALCANCES	11
METODOLOGÍA	13
Análisis de gabinete	14
Trabajo de campo	14
ESQUEMA METODOLÓGICO DE LA EVALUACIÓN	17
Tema I. Descripción del Fondo	17
1. Tabla descripción del Fondo	18
2. Principales Actores que intervienen en el Fondo	20
Tema II. Descripción y Análisis de los Procesos del Fondo	21
Tema III. Valoración de Atributos de los Procesos	29
1. Planeación Estratégica, Promoción y Presupuesto	31
2. Solicitud de Bienes y/o Servicios	39
3. Selección de beneficiarios	39
4. Producción de bienes y/o servicios	39
5. Distribución y/o Entrega de Bienes y/o Servicios	39
6. Seguimiento y Satisfacción de Beneficiarios	40
7. Seguimiento y Monitoreo del Desempeño	40
8. Evaluación de Resultados	40
9. Rendición de cuentas	41
Atributos de los Procesos	42
Tema IV. Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora	47
1. Evaluaciones realizadas anteriormente	47
• Principales Problemas Detectados en la Normatividad	47
• Identificación y Descripción de los Principales Cuellos de Botella y Buenas Prácticas	50
• Fondos Presupuestarios con Enfoque Social	51
• Avances del Fondo en el Ejercicio Fiscal Actual	52
• Calidad y Suficiencia de la Información Disponible para la Evaluación	69
• Hallazgos por Tema Metodológico	69
• Análisis FODA	70
CONCLUSIONES	74
RECOMENDACIONES	75
ANEXOS	77
Anexo I. Guía de Entrevistas a Profundidad o Semi-Estructuradas	78
Anexo II. Límites, Articulación, Insumos y Recursos, Productos y Sistemas de Información de los Procesos del Fondo	88
Anexo III: Grado de Consolidación Operativa del Fondo	89

Anexo IV. Ficha de Identificación y Equivalencia de Procesos Evaluación de Procesos del Fondo	90
Anexo VI. Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones	91
Siglas y Acrónimos	96
Índice de Figuras, Tablas y Gráficas	97
BIBLIOGRAFÍA	99

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento contiene un Informe de Evaluación Estratégica de Procesos del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FAFM), que el Municipio de Chihuahua ejerció como parte de su Presupuesto de Egresos para el ejercicio fiscal 2018.

Con este informe se busca fortalecer la operación del fondo FAFM procurando contribuir a la mejora del funcionamiento, gestión y organización, mediante la realización de un análisis y valoración en su operación, de modo que se permita orientar su gestión a la consecución eficiente de resultados de manera más clara y eficaz con impactos de beneficios medibles en la población.

Objetivo General de la Evaluación.

Contribuir a la mejora del funcionamiento, operación y organización de los procesos del FAFM en el ámbito del Municipio de Chihuahua y de sus Dependencias que lo operan, mediante la realización de un análisis y valoración de su gestión operativa, de modo que se permita orientar o fortalecer dicha gestión a la consecución de los resultados deseados.

Metodología

La presente evaluación de procesos se llevó a cabo de conformidad con lo establecido en los TdR del PAE Municipio de Chihuahua 2019, con un enfoque cualitativo desarrollado en dos etapas:

Análisis de gabinete: consistió en la revisión de los procesos con los que se ejecutan los servicios del FAFM objeto de esta evaluación, así como un análisis del marco normativo que lo rige. Además, se realizó a través de actividades relativas al acopio, organización, sistematización y valoración de información contenida en registros administrativos, financieros, físicos y de reportes institucionales (PASH), con la finalidad de conocer el soporte y justificación de la operación del FAFM.

Trabajo de campo: realizado mediante la intervención directa, por parte del equipo evaluador, en las oficinas de las Dependencias a funcionarios responsables operadores de los programas



presupuestarios que participan del beneficio de los recursos del FAFM, para el levantamiento de información como los cuestionarios, entrevistas con grupos de enfoque y observación directa de las actividades implementadas.

Descripción y Análisis de los Procesos del Fondo

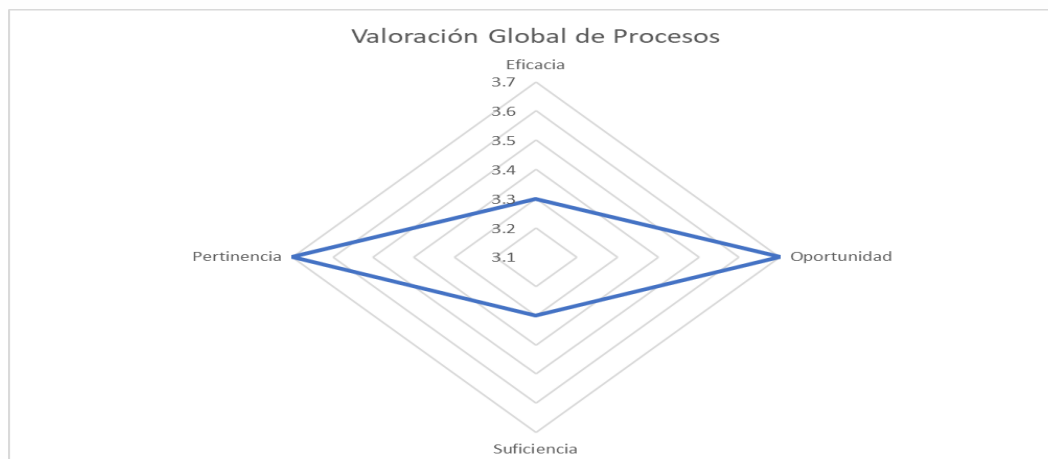
Las características del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México /FAFM), se encuentran en la Ley de Coordinación Fiscal (LCF) en su artículo 37.

Valoración de atributos de los procesos

En la medición cuantitativa del FAFM 2018, se realizó la valoración de los procesos considerando los criterios de eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia.

A partir de los puntajes asignados en los cuatro atributos anteriores (eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia), la valoración cuantitativa global consideró el total de puntos posibles de obtener ($5 \times 4 = 20$ puntos; siendo 5 el máximo puntaje y 4 son el número de atributos), ponderando los puntos obtenidos en la evaluación de los procesos y subprocesos, de modo que el porcentaje del total de puntos posibles se obtuvo con la fórmula: $\{[(y'/20) \times 100]\}$. El resultado, es la valoración cuantitativa global de la operación de los procesos, y de la valoración cuantitativa de cada subproceso.

Del análisis estadístico realizado, la valoración promedio obtenida, fue de 3.3 a 3.7 puntos, tal como se observa en el diagrama siguiente.



El resultado muestra que los procesos en la gestión y operación de los recursos del FAFM, alcanzan en promedio un 70% de eficiencia, lo que indica que un menor porcentaje no logra los niveles esperados; sin embargo, existen condiciones para mejorar los procesos en su totalidad.

Finalmente se incluyen en este Informe de Evaluación, algunas **Conclusiones y Recomendaciones** que pueden ser consideradas como parte de los Aspectos Susceptibles de Mejora en los procesos del FAFM.

INTRODUCCIÓN

La evaluación de procesos del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal, forma parte de las evaluaciones que se programaron para su realización en el Programa Anual de Evaluación 2019 de la Dirección de Planeación y Evaluación, para el ejercicio fiscal del FAFM 2018.

El Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal, constituye un fondo federal de mucha importancia para el presupuesto del municipio de Chihuahua, ya que en 2018 representó el 18% del presupuesto total del municipio.

La falta de presupuesto ha constituido un verdadero problema que enfrentan las autoridades municipales para atender el exceso de demandas de servicios de la población, por lo que los recursos del FAFM han venido a significar una importante alternativa de solución, ya que con ellos, se pueden atender una diversidad de proyectos y acciones que pueden ejecutar las Dependencias municipales, que de acuerdo con el artículo 37 de la LCF, los recursos del fondo se destinarán a:

- Satisfacción de requerimientos,
- Cumplimiento de obligaciones financieras,
- Pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua,
- Descargas de aguas residuales,
- Modernización de los sistemas de recaudación locales,
- Mantenimiento de infraestructura y a necesidades directamente vinculadas con la seguridad pública.

Precisamente en torno a esta gran variedad de oportunidades a las que se enfrentan las autoridades de las Dependencias que se benefician con los recursos del FAFM, es donde se pretende identificar la facilidad o la problemática a la que se enfrentan las autoridades, en los procesos de gestión y operación de los recursos del FAFM, y cómo sus procesos pueden conducir al logro de metas y objetivos presupuestados por las Dependencias en sus respectivos presupuestos para el ejercicio fiscal 2018.

Así pues, el presente Informe de Evaluación de Procesos, se ha elaborado con base a lo dispuesto por el Programa Anual de Evaluación del Municipio de Chihuahua 2019 y el diseño de la investigación se sustentó en una metodología basada en Términos de Referencia (TDR), que se desglosa en los

apartados del contenido del estudio, con lo que se pudo determinar el logro de objetivos, metas y alcance del programa evaluado.

Este trabajo aporta importantes elementos para la identificación de fortalezas o debilidades en aspectos administrativos, organizacionales e informativos que permitan la instrumentación de mejoras futuras en la gestión y operación de los recursos del FAFM.

OBJETIVOS

Objetivo General

Realizar un análisis sistemático mediante trabajo de gabinete y de campo, sobre la operación del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FAFM) para el ejercicio fiscal 2018, con la finalidad de conocer cómo sus procesos conducen al logro de metas y objetivos del fondo, así como detectar los problemas operativos a los que se enfrenta y las buenas prácticas que se realizan, de manera que se puedan emitir recomendaciones que permitan mejorar la gestión y utilización de los recursos de dicho fondo.

Objetivos Específicos

- Analizar las bases normativas de operación del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FAFM) sobre las cuales se debe sujetar la gestión, ejercicio y resultados de los recursos de dicho fondo.
- Valorar el desempeño presupuestal en cuanto al uso eficiente de recursos. Identificando para ello el registro de operaciones y los mecanismos de reporte de avance y rendición de cuentas.
- Revisar el avance de las metas de los indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) en 2018, respecto de años anteriores y el avance en relación con las metas establecidas.
- Alinear los objetivos del programa de gasto federalizado con los objetivos y metas del Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021.
- Corroborar en qué medida los procesos operativos del fondo son eficaces y eficientes.

- Verificar en qué medida y de qué manera los procesos manifestados en los instrumentos normativos de la operación del fondo, son adecuados para lograr los objetivos planteados.
- Mostrar y describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del fondo.
- Elaborar recomendaciones específicas para que el fondo ponga en operación, o mejore la entrega de los recursos con oportunidad, con el fin de alcanzar sus objetivos.
- Identificar los principales aspectos susceptibles de mejora de los programas derivados de las evaluaciones externas.

ALCANCES

El Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal, es uno de los ocho fondos del Ramo 33 consideradas Aportaciones Federales, de cuyo ejercicio de los recursos, los entes públicos, deben sujetarse estrictamente al cumplimiento normativo establecido.

Dentro de los mecanismos de coordinación que existe entre la Federación y los Gobiernos de los Estados, se encuentra el hecho de que una vez que son aprobados por la Cámara de Diputados y que forman parte del Presupuesto de Egresos de la Federación, se notifica a los gobiernos estatales para que a su vez asignen la parte correspondiente a los municipios.

La asignación de los recursos de las Aportaciones Federales del Ramo 33 como lo es el FAFM, si bien es la Secretaría de Hacienda y Crédito Público la que comunica a las Entidades Federativas y éstas a los municipios, dichos recursos, en automático, pasan a formar parte importante de los presupuestos municipales, tanto de su Ley de Ingresos y del Presupuestos de Egresos, para cada ejercicio fiscal y para atender necesidades públicas conforme a los criterios normativos que se establecen en la Ley de Coordinación Fiscal.

El artículo 36 de la LCF señala que los recursos del FAFM se determinarán anualmente en el Presupuesto de Egresos de la Federación con recursos federales y se destinarán a la satisfacción de los requerimientos de los municipios y demarcaciones territoriales de la ciudad de México, dando prioridad al cumplimiento de sus obligaciones financieras, al pago de derechos y aprovechamientos por

concepto de agua y a la atención de las necesidades directamente vinculadas con la seguridad pública de sus habitantes.

En la parte operativa-administrativa, los recursos del Fondo se harán en 12 entregas mensuales por partes iguales a los municipios, por conducto de los estados, de manera ágil y directa sin más limitaciones ni restricciones que las correspondientes a los fines que se establecen en el artículo 37 del mismo ordenamiento; y al efecto, (artículo 36) los gobiernos estatales deben publicar en su respectivo Periódico Oficial (o equivalente) las variables y fórmulas utilizadas para determinar los montos que correspondan a cada municipio por concepto del FAFM, así como el calendario de ministraciones, a más tardar el 31 de enero de cada año.

Los recursos de este fondo, en el ejercicio 2018, se asignaron a 12 Dependencias del H. Ayuntamiento del Municipio de Chihuahua que fueron beneficiadas para atender sus necesidades presupuestales, las cuales se presentan en la siguiente relación:

No.	Dependencia
1	Dirección de Obras Públicas
2	Dirección de Seguridad
3	Dirección de Servicios Públicos
4	Tesorería Municipal
5	Dirección de Desarrollo Humano y Educación
6	Dirección de Desarrollo Económico y Turístico
7	Dirección de Desarrollo Rural
8	Despacho del Presidente
9	Dirección de Desarrollo Urbano y Ecología
10	Dirección de Mantenimiento Urbano
11	Dirección de Planeación y Evaluación
12	Secretaría del Ayuntamiento

El criterio que se utiliza en cada ejercicio fiscal para seleccionar las dependencias del municipio de Chihuahua, que entran en el financiamiento de sus proyectos y programas con cargo a los recursos del FAFM, lo determina un largo proceso de operación normativa, fundamentado principalmente en las funciones que tienen asignadas las Dependencias, que sirven de base para estimar la cuantificación de recursos que requerirán en sus presupuestos para el ejercicio fiscal siguiente.

De acuerdo con la normatividad vigente tanto federal como del ámbito local, en el Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de Chihuahua, al municipio de Chihuahua le correspondió un monto total de \$536,144,937 pesos para el ejercicio fiscal 2018 por concepto de recursos federales del FAFM, que sumados los intereses, más aportaciones del municipio, arrojaron un importe de \$554,777,110 millones de pesos ejercidos en su totalidad.

Cabe señalar que la asignación de recursos a este fondo de gasto federalizado, está dado en función directa al número de habitantes que registra el Municipio, considerando para ello la información, que para tal efecto da a conocer el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).

Las fortalezas de este programa, es que permite atender con recursos presupuestales una diversidad de necesidades proyectos y acciones que el municipio puede ejecutar para beneficio de la eficiencia administrativa y de mejora en las condiciones de bienestar de la población.

Sin embargo, en la gestión y operación de los recursos del FAFM, se han identificado como debilidades de los procesos, la falta de congruencia en la información muy limitada entre lo presupuestado en la etapa previa a la aprobación, y la información que en la etapa del ejercicio presupuestal se va generando. Esta situación provoca que los resultados no sean congruentes con la realidad y con los beneficios que generan los proyectos.

Lo anterior permite proponer como principal recomendación, llevar a cabo una planeación estratégica, ligada al cumplimiento de metas y objetivos de los programas presupuestarios financiados con recursos del FAFM.

METODOLOGÍA

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

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

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

Análisis de gabinete

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

De igual manera, se revisó información de expedientes, de diagnóstico del marco conceptual en que opera el FAFM, la elaboración de Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), de los Programas Operativos Anuales (POA'S), el sistema de información en el que se opera la programación-presupuestación y ejercicio de los recursos del FAFM; así como información presupuestal y financiera que generaron las propias dependencias en el uso o ejercicio de los recursos asignados.

El análisis o trabajo de gabinete, se obtuvo como resultado, un mapeo preliminar de los procesos y subprocesos que integran la gestión operativa del FAFM.

La Evaluación Estratégica de Procesos (EEP), se sustentó primordialmente en un análisis de gabinete, que se realizó con base a información que entregaron las 12 dependencias beneficiadas con recursos del FAFM, y con información obtenida de manera directa, a través de reuniones realizadas con funcionarios de las dependencias involucradas y personal del Departamento de Evaluación de la Dirección de Planeación y Evaluación.

Con la información cuantitativa que se proporcionó de los Informes Trimestrales en el ejercicio de los recursos reportados al Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH) así como con el análisis cualitativo, se pudo elaborar el informe sobre el ejercicio y destino de los recursos del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FAFM), para el municipio de Chihuahua, Chih., mismo que se detalla en los siguientes apartados.

Trabajo de campo

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

El diseño de la estrategia de trabajo de campo, se basó en una estrecha coordinación con el Departamento de Evaluación de la Dirección de Planeación y Evaluación, y funcionarios de las dependencias involucradas beneficiarias de los recursos del FAFM para el ejercicio fiscal 2018. Para tal efecto, se elaboró un programa calendarizado de visitas, mismo que se realizó previa cita y acuerdo con el funcionario de cada dependencia.

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

Entrevista a profundidad. En las 12 dependencias se concertaron las citas con los funcionarios responsables de preparar la elaboración del presupuesto de egresos, con funcionarios que conocen el proceso normativo para la integración, aprobación y seguimiento de los proyectos, programas o acciones que conforman el presupuesto que se asignan con recursos del FAFM para el ejercicio fiscal 2028.

Los instrumentos de información que se utilizaron, fueron:

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

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

En cuanto al análisis de la información, estuvo sustentada en trabajo de gabinete, entendiendo por análisis de gabinete, al conjunto de actividades que involucran el acopio, organización y valoración de información concentrada en registros administrativos, bases de datos en poder del Departamento de Planeación y del Departamento de Evaluación de la Dirección de Planeación y Evaluación, así como del Área de Sistema de la Subdirección de Modernización Administrativa de la Oficialía Mayor,

constituyó una tarea que permitió revisar a nivel de profundidad, en qué consistió el programa de inversión realizado por cada dependencia en el ejercicio fiscal 2018.

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

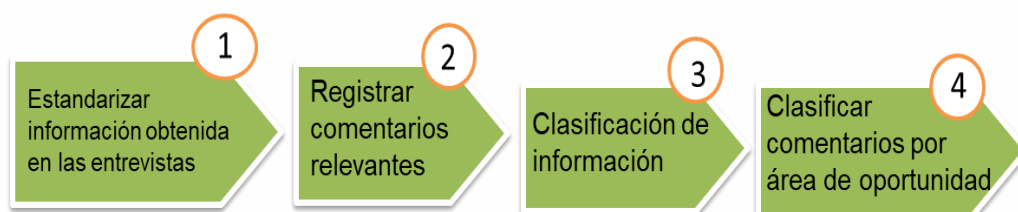
- Información primaria: Información proporcionada por la autoridad (funcionarios responsables) de la Dependencia o entidad responsable del fondo.
- Información secundaria: Entrevistas *in situ* con los responsables y/o personal de las unidades de la dependencia o entidad responsable del fondo (DPyE),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

Es importante mencionar qué en este proceso de recopilación de información, cada dependencia proporcionó la información correspondiente al presupuesto que integraron y que les fue aprobado para ejercer en 2018 sobre los recursos del FAFM, mismo que destinaron para financiar diversas necesidades, que comprendieron desde la ejecución de obra física, pasando por el pago de nómina de personal de seguridad pública, amortización de deuda, hasta la adquisición de sistemas solares en comunidades rurales, entre otras acciones.

De igual manera, como trabajo destacan las diversas reuniones que se tuvo con personal del Departamento de Evaluación, de la Dirección de Planeación y Evaluación, quienes brindaron en todo momento, el apoyo necesario para llevar a buen fin el Informe de Evaluación de Procesos, materia de este trabajo (al respecto véase el **Anexo I. Guía de Entrevistas a Profundidad o Semi-Estructurada**).

A continuación, se describe con detalle, cada una de las actividades que se ejecutaron para realizar el análisis de información obtenida de la aplicación de los instrumentos de recopilación de información. Este análisis permitió determinar los principales resultados de la evaluación de procesos del programa.

Figura 1. Proceso del Registro de Información



Primeramente, se estandarizaron, registraron y clasificaron los comentarios de las entrevistas expresadas de manera directa y a nivel de profundidad, resaltando la importancia que tiene cada proceso e insertándolo en las fases del ciclo presupuestario.

Las entrevistas realizadas, permitieron obtener información sobre la implementación de los recursos presupuestarios del FAFM y la identificación de elementos relevantes para el análisis, tales como:

- Se identifican dos fases en el ejercicio de los recursos del FAFM 2018: la pre autorización y la autorización-ejercicio del presupuesto de Dependencias beneficiarias del recurso FAFM.
- En la etapa de pre autorización del Presupuesto de Egresos del Municipio, en las Dependencias no se integra de manera completa la información de cada proyecto o acción a ejecutar.
- Es con la etapa de autorización o aprobación del presupuesto, particularmente, cuando inicia el ejercicio del presupuesto, las Dependencias empiezan a identificar proyectos o acciones en los que se gastarán el presupuesto. Es en esta fase, cuando se empieza a integrar los respectivos expedientes.
- Este proceso muestra que los expedientes no están debidamente integrados y carecen de todo sustento normativos de planeación, de aspectos administrativos y de contabilidad.

ESQUEMA METODOLÓGICO DE LA EVALUACIÓN

El esquema metodológico de la evaluación, se sustenta en los Términos de Referencia (TDR) con que cuenta el Departamento de Evaluación de la Dirección de Planeación y Evaluación y de acuerdo al contenido de su Programa Anual de Evaluación 2019, a través de diversas estrategias de corte analítico, busca establecer y explicar las interacciones que son la condición de posibilidad de los resultados en la gestión del FAFM.

El enfoque analítico de esta evaluación, pretende la comprensión de procesos sociales, sus dinámicas y estructuras, así como de su relación con los resultados observables en la interacción de los recursos aplicados a una gran variedad de necesidades y de gran impacto entre la población.

Tema I. Descripción del Fondo

1. Tabla descripción del Fondo.

serafin_peralta@hotmail.com

Cel. (614) 168 0755

 sspmconsultores.net

 Hacienda de las Matrinillas #6509,
Col. Haciendas del Valle, C.P. 31217, Chihuahua, Chih.

Con base a la información que se ha incorporado en este apartado, así como la que fue proporcionada por los responsables de cada Dependencia de operar los recursos del FAFM, se presenta la siguiente **Tabla 1.**

Tabla 1. Descripción del Fondo-FAFM.		
Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Clave del Fondo.	N/D
	Nombre del Fondo.	Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones de la Ciudad de México 2018.
	Definición del Fondo.	Los recursos del Ramo 33 como lo es el FAFM, son considerados etiquetados, en virtud de que están destinados al cumplimiento de objetivos específicos.
	Siglas en caso de aplicar.	FAFM
	Año en que inició su operación.	Oficialmente, el FAFM fue aprobado por la Cámara de Diputados y publicado el decreto en 1997 para entrar en vigor el 1 de enero de 1998, fecha cuando empezaron a beneficiarse los municipios con recursos de esta fondo.
	Nombre de la Dependencia y/o Entidades responsables de la operación del Fondo.	Los recursos del Fondo FAFM 2018, fueron programados presupuestalmente por la Dirección de Planeación y Evaluación; y es el COPLADEMUM, junto con otras dependencias como Oficialía Mayor y la Tesorería, las instancias que determinan la asignación de recursos federales de dicho fondo, para financiar sus necesidades presupuestales.

Objetivos	Problemática o necesidad que pretende atender.	Destinar recursos para: Satisfacción de requerimientos, Cumplimiento de obligaciones financieras, Pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua, Descargas de aguas residuales, Modernización de los sistemas de recaudación locales, Mantenimiento de infraestructura y a necesidades directamente vinculadas con la seguridad pública.
	Objetivo general del Fondo (Propósito).	Financiar diversas necesidades de Municipios y demarcaciones territoriales de la ciudad de México.
	Principal Normatividad.	Ley de Coordinación Fiscal
	Eje del PND y PED con el que está alineado	En el ámbito nacional los recursos del FAFM se alinean con metas nacionales como: México en Paz, México y México prospero. Respecto al PED, el FAFM se alinea particularmente con el Eje 3 Infraestructura Desarrollo Urbano y Medio Ambiente; Eje 1 Desarrollo Humano y Social; y con el Eje 4 Justicia y Seguridad. Con respecto al PMD, se alinea con los 7 Ejes de Desarrollo.
	Objetivo y/o Estrategia del PND y PED con con el que está alineado.	Mejoran las condiciones de bienestar de la población
Población potencial	Definición.	Se refiere a la población o área que el programa pretende atender en un periodo dado de tiempo, pudiendo corresponder a la totalidad de la población potencial o a una parte de ella.
	Unidad de medida.	Habitantes
	Cuantificación.	800,000 personas aproximadamente.

Población objetivo	Definición.	N/D
	Unidad de medida.	N/D
	Cuantificación.	N/D
Población atendida	Definición.	Se refiere a la población o área que ya fue atendida por el Pp.
	Unidad de medida.	Habitantes beneficiados con proyectos
	Cuantificación.	170,000 habitantes
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto autorizado (por fuente de financiamiento).	FAFM 2018: \$ 554,777,110.18
	Presupuesto modificado (por fuente de financiamiento).	N/D
	Presupuesto ejercido (por fuente de financiamiento).	FAFM 2018: \$ 554,777,110.18 (100%)
Cobertura geográfica	Municipios en las que opera el Fondo.	En los 67 municipios del Estado de Chihuahua.
Focalización	Unidad territorial del Fondo.	En el caso del Municipio de Chihuahua, los recursos del FAFM, se destinan a atender necesidades tanto de la cabecera municipal como sus comunidades.

2. Principales Actores que intervienen en el Fondo

Los recursos del FAFM 2018, se programaron presupuestalmente e integraron los expedientes para efecto de revisión y aprobación de las instancias correspondientes, en coordinación con las Dependencias participantes, tales como:

Dependencias:

- 1 Presidencia Municipal
- 2 Dirección de Desarrollo Económico y Turístico
- 3 Secretaría del Ayuntamiento Municipal
- 4 Dirección de Obras Públicas
- 5 Dirección de Desarrollo Urbano y Ecología
- 6 Dirección de Servicios Públicos Municipales

- 7 Seguridad Pública
- 8 Dirección de Desarrollo Humano y Educación
- 9 Tesorería Municipal
- 10 Dirección de Planeación y Evaluación
- 11 Dirección de Desarrollo Rural
- 12 Dirección de Mantenimiento Urbano

Estas 12 Dependencias participaron en la gestión, aprobación, ejercicio y seguimiento de los recursos.

Las obligaciones y compromisos que asumen los actores involucrados en las Dependencias, son los funcionarios responsables de la gestión y operación de los recursos públicos federales y la población beneficiada.

Tema II. Descripción y Análisis de los Procesos del Fondo

En este apartado se elabora, en primer lugar, una descripción a profundidad del desarrollo de cada proceso identificado en la gestión y operación de los recursos del FAFM en el contexto institucional-normativo; en segundo lugar, y con base a la información recabada en campo como en gabinete, se realiza un análisis de los resultados encontrados en dichos procesos y su incidencia en el alcance de los objetivos y metas de los programas presupuestarios de las Dependencias beneficiadas con recursos del FAFM en 2018.

Los recursos de gasto federalizado como son los de las Aportaciones Federales, mantienen una rigidez en su normatividad y en el ejercicio de los recursos, lo que hace que los procesos por los que pasan, desde la planeación hasta la evaluación, deban de cuidarse y, sobre todo, darse cabal cumplimiento a la legislación federal y la legislación del ámbito local o estatal, qué en el caso del Estado de Chihuahua, es la legislación que en esta materia emite el Congreso del Estado.

a). Identificación de procesos.

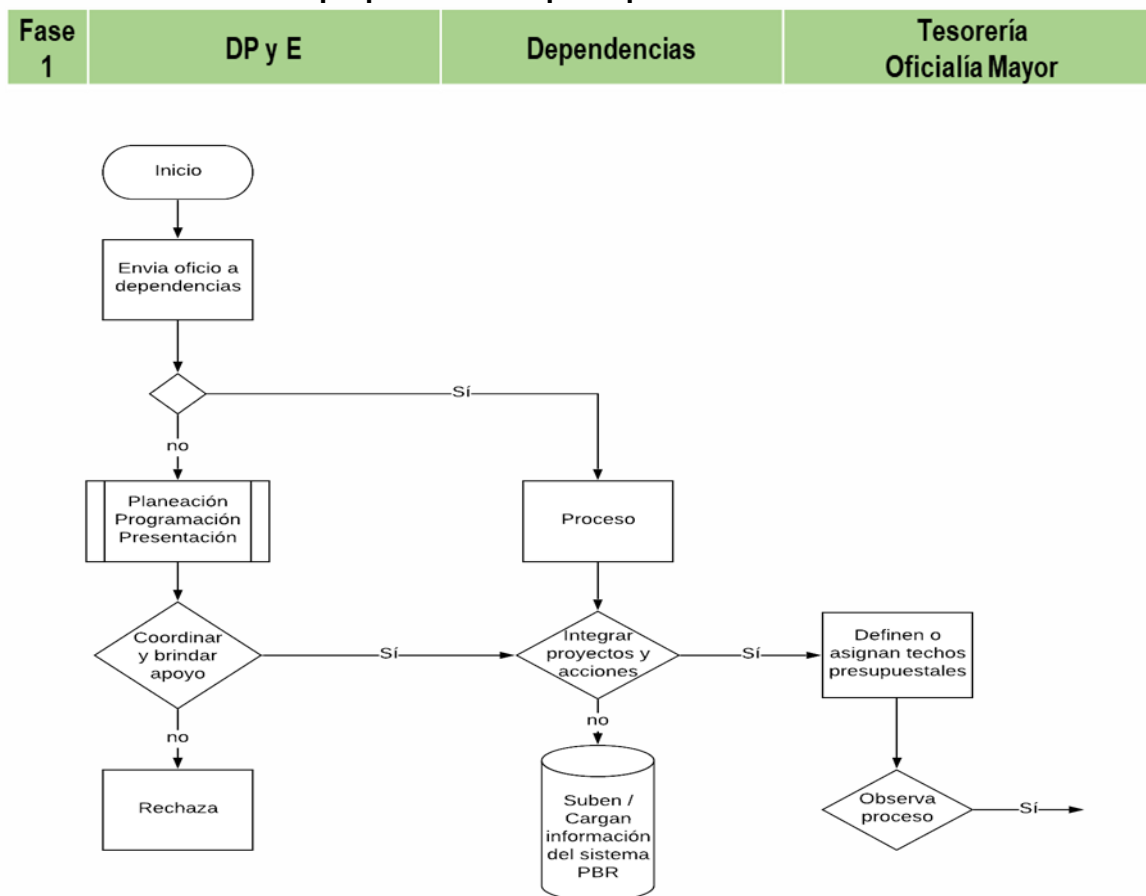
Es de observarse que los recursos del FAFM deben programarse presupuestalmente atendiendo al mandato normativo de la legislación local sobre planeación-programación, elaboración de Programas Operativos Anuales (POA'S); y en cuanto al mandato federal, al diseño, construcción de Matrices de

Indicadores para Resultados (MIR'S) y al seguimiento de control y evaluación de los programas presupuestarios financiados con recursos FAFM.

En este sentido, y como se señaló anteriormente, las dependencias inician formalmente la preparación del presupuesto, inmediatamente cuando reciben el oficio de notificación por parte de la Tesorería o de la Dirección de Planeación y Evaluación, ésta última, dependencia es normativa en el proceso de planeación, programación, presupuestación, y de cuya actividad presupuestal en toda la estructura del Ayuntamiento, inician con la Fase de la Preparación del presupuesto para el ejercicio fiscal siguiente.

1. Procesos sustantivos del Programa. Fase de preparación del presupuesto.

Figura 2. Municipio de Chihuahua
Proceso para la preparación del presupuesto de egresos
Fase de preparación del presupuesto

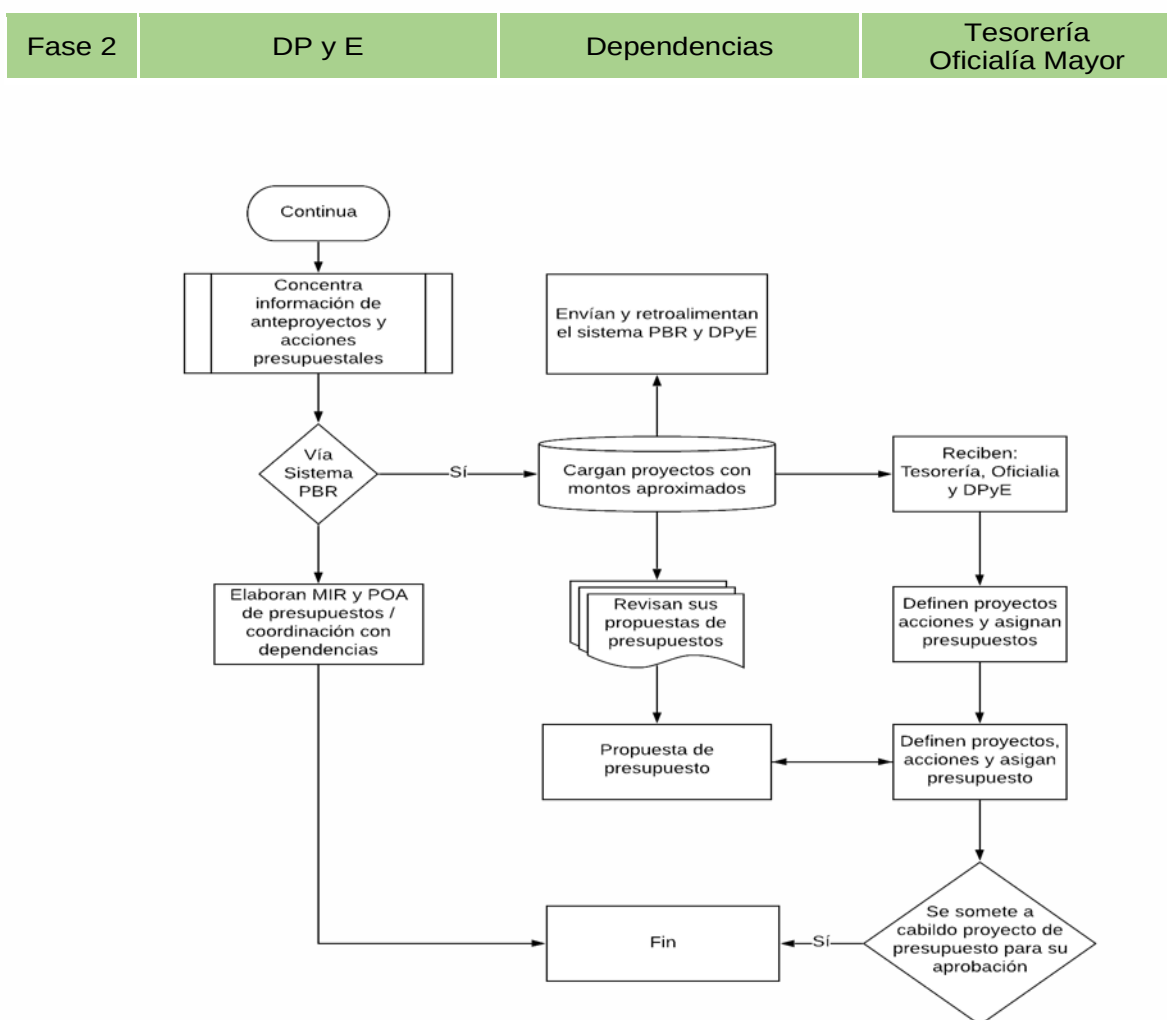


Fuente: elaboración propia a partir de la revisión de distintos documentos normativos.

En esta figura lo que resalta es la coordinación que se presenta entre la Dirección de Planeación y Evaluación, la Tesorería y la Oficialía Mayor en el seguimiento al proceso de la preparación y de la aprobación.

Es de observarse que los recursos del FAFM deben programarse presupuestalmente conforme a la normatividad vigente. Es decir, debe prevalecer en primera instancia la identificación de necesidades que son la base para programar y presupuestar posibles proyecto o acciones a ejecutar en el siguiente ejercicio fiscal, hasta la aprobación del presupuesto, como se muestra en la siguiente figura.

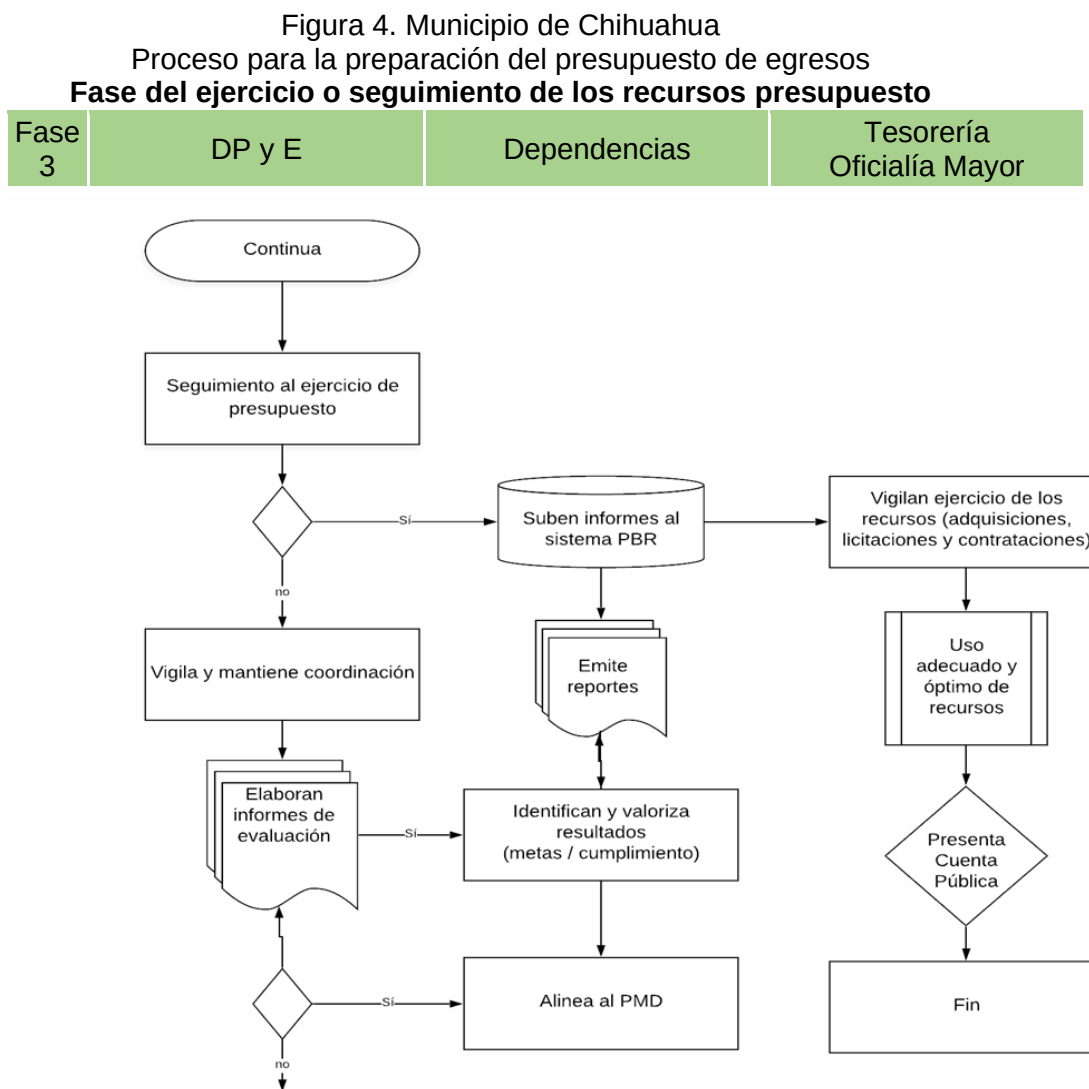
Figura 3. Municipio de Chihuahua
Proceso para la preparación del presupuesto de egresos
Fase de aprobación del presupuesto



Fuente: elaboración propia a partir de la revisión de distintos documentos normativos.

Toda la actividad que se despliega para preparar la aprobación del presupuesto pasa por la integración, dimensionamiento y cuantificación de los proyectos respaldados por sus MIR'S y POÁS, como se observa en la figura anterior.

A esta fase de aprobación del presupuesto, le sigue la del ejercicio de los recursos, como se muestra en el siguiente diagrama.

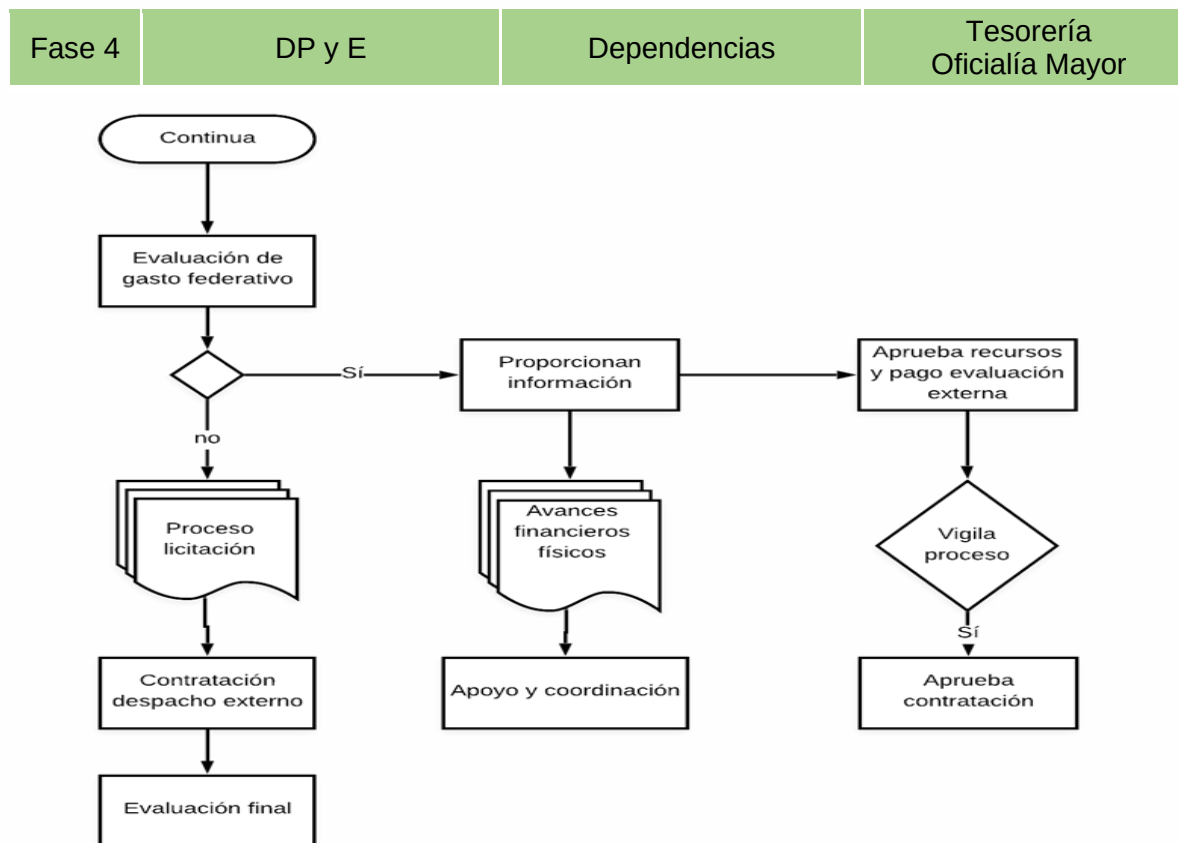


Fuente: elaboración propia a partir de la revisión de distintos documentos normativos.

En esta tercera fase del proceso presupuestario, se muestra qué, al quedar aprobados los presupuestos de las dependencias, la etapa que sigue es la de seguimiento y control en el ejercicio de los recursos aprobados, lo que implica por parte de las dependencias, que debe monitorearse las MIR'S y POA'S, de las Dependencias con el avance físico y financiero, y los resultados alinearlos al cumplimiento de metas y objetivos del Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021.

2. Procesos de Evaluación del Ejercicio de los recursos. Esta fase del ciclo presupuestario, es importante porque permite analizar los resultados del ejercicio de los recursos, sobre todo en lo que corresponde a si la metas y propósito se cumplieron.

Figura 5. Municipio de Chihuahua
Fase de evaluación de los recursos ejercidos



Fuente: elaboración propia a partir de la revisión de distintos documentos normativos.

La etapa final en el proceso, viene siendo la parte de la evaluación de los recursos federales que se ejercen, conforme a las bases establecidas en el marco normativo con indicadores estratégicos y de gestión, para medir los resultados que generan los distintos proyectos y programas presupuestarios del FAFM 2018, como se muestra en la siguiente tabla 2, o Anexo II.

Tabla 2 (Anexo II). Límites, Articulación, Insumos y Recursos, Productos y Sistemas de Información de los Procesos del Fondo.		
Proceso: Planeación, programación, presupuestación, aprobación y ejercicio		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Agosto
	Fin	31 de diciembre
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Prácticamente todo el año
	Personal	Funcionarios responsables del FAFM cada Dependencias
	Recursos financieros	Recursos federales
	Infraestructura	Si
	Otros	N/A
Productos	Productos del Proceso	Integración de expedientes y aprobación
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Si
	Sistema(s) empleado	Informáticos de Oracle financiero
Sistemas de información	Tipo de información recolectada	Física y financiera
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si, aunque debe complementarse en cuestión de actualización en el seguimiento físico y financiero
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Si es adecuada
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		No es totalmente

Cabe señalar que estas fases específicas de los procesos, son aplicables a las dependencias que se beneficiaron y ejercieron recursos federales con recursos FAFM 2018, así como en general, a todas las instancias que en él intervienen, y en este caso particular, se incorporaron todos los procesos de la Dirección de Planeación y Evaluación con los de las Dependencias beneficiarias de los recursos del programa como la Presidencia Municipal, Dirección de Desarrollo Económico y Turístico, Secretaria del Ayuntamiento, Dirección de Obras Públicas, Dirección de Desarrollo Urbano y Ecología, Dirección de

Servicios Públicos Municipales, Seguridad Pública, Dirección de Desarrollo Humano y Educación, Tesorería Municipal, Dirección de Desarrollo Rural, Dirección de Mantenimiento Urbano.

b). Análisis de resultados observados.

Derivado del análisis de la información contenida en los procesos de los diagramas expuestos anteriormente, y con base a la información obtenida en el trabajo de gabinete, pero principalmente la que se obtuvo en el trabajo de campo, podemos desprender las siguientes consideraciones:

1. Fase de preparación del presupuesto de cada Dependencia, no se considera lo siguiente:

- En los presupuestos de egresos de cada Dependencia, no identifican plenamente los proyectos o acciones a ejecutar.
- No se detectan bien las necesidades de la población, ni se mide con claridad o exactitud la magnitud de un proyecto.
- No quedan bien definidos metas y objetivos de los programas presupuestarios.
- No se identifican ni incluyen los clasificadores del gasto público ni las cuentas contables.
- No se elaboran las MIR'S ni los POA'S.
- No se incluyen la clave presupuestaria y el número del registro contable.

2. Fase de aprobación del presupuesto.

- Los expedientes no quedan debidamente integrados.
- Los presupuestos de Dependencias, se aprueban con montos aproximados.
- No se integra estudios de impacto ambiental.

3. Fase del ejercicio o seguimiento de los recursos presupuestados.

- En pleno ejercicio de los recursos, las Dependencias dimensionan los proyectos y el impacto en la población.

- En la fase del seguimiento y control, se identifican las metas programadas, los alcances de bienes y servicios y de sus indicadores.
- No existe un seguimiento a MIR'S ni POA'S, porque previamente no se realizan.

4. Fase de evaluación de los recursos ejercidos.

- Debido a que la información de los proyectos y acciones financiadas con recursos FAFM es insuficiente, el proceso de monitoreo y seguimiento en el ejercicio de los recursos presupuestales es deficiente e incompleta.
- Con la información generada, no es posible alinear los objetivos de los programas y acciones ejecutadas con recursos del FAFM 2018, con los objetivos y metas del Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021.

En la siguiente tabla 3 que se incorpora en el Anexo III de este informe, se observa lo que anteriormente se ha expuesto.

Tabla 3 (Anexo III). Grado de consolidación operativa del Fondo

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;		X			Se trabaja en un Manual de Procedimientos de la DPyE
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados		X			
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras		X			
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	X				Es insuficiente la información
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras	X				
Grado de consolidación operativa	La consolidación es parcial y se puede valorar en un 70%				

La valoración del programa con sus atributos, se exponen en el siguiente apartado.

Tema III. Valoración de Atributos de los Procesos

La valoración de los atributos, se realizó tomando como base el “Modelo general de procesos” que considera 9 etapas del proceso, conforme se definen en los Términos de Referencia, de cuyos principales elementos se presenta a continuación.

Figura 6. Modelo general de Procesos



Este Modelo de Procesos es fundamental en la gestión que, sobre los recursos federales, realizan las Dependencias involucradas, desde la planeación para la identificación de solicitudes para atender necesidades de servicios, su distribución o ejecución, el seguimiento; pasando por la evaluación y la rendición de cuentas, tal como se muestra en la siguiente tabla (Tabla 4 integrada como **Anexo IV. Ficha de identificación y equivalencia de procesos**).

Tabla 4 (Anexo IV). Ficha de Identificación y Equivalencia de Procesos Evaluación de Procesos del Fondo.

Para la identificación y clasificación de los procesos se sugieren los siguientes pasos:

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

1. Planeación Estratégica, Promoción y Presupuesto

El Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FAFM) y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México Federal (FAFM), opera en un marco normativo institucional desde el ámbito federal definido, siendo que en el ámbito local lo regula la legislación vigente. Como producto de la investigación normativa, de gabinete y de información obtenida en campo, a continuación se muestran de manera esquematizada los principales procesos identificados.

Tabla 5. La Planeación en los Procesos			
Modelo de Actividad Fases del proceso	Procesos	Subprocesos	
I. Planeación: proceso de gestión.	Proceso por Componente FAFM: Selección de destinatarios Proceso 1. Preparación del presupuesto Por tipo de proyecto: - o Identificación de necesidades - o Priorización de necesidades - o Estimación de metas y línea base - o Cuantificación de la población a beneficiar - o Estimación de costos de pre inversión - o Integración de expedientes o acciones a ejecutar - o Estudios, planos, proyectos, etc. - o Elaboran MIR y POA'S (**)	Sub proceso 1. Envío de oficio a dependencias. • Dependencias reciben oficio de inicio de preparación de presupuesto. Actividades de: - o Difusión - o Solicitud de apoyos - o Selección de beneficiarios • OBJETIVOS con PMD: - o Estrategias - o Líneas de acción	

...Continúa 1. Planeación: proceso de gestión.		Sub proceso 2. Validación. • COPLADEMUN-valida proyectos • Subdirección de Programación/DPyE valida expedientes • DPyE, Oficialía Mayor y Tesorería validan información de proyectos y montos de inversión
2. Programación-presupuestación	Proceso 2. Aprobación del presupuesto - o Expedientes técnicos integrados validados - o Carga información de expedientes al sistema de captura - o MIR y POAS de dependencias	Subproceso 3. Presupuestación. - o Revisión de propuestas - o Estudios de impacto ambiental - o Definición de asignación de recursos Subproceso 4. Aprobación de DPyE • Subdirección de Programación/DPyE aprueba expedientes técnicos - o Oficios de aprobación Subproceso 5. Aprobación de Cabildo. - o Cabildo aprueba presupuesto - o Publicación en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado
3. Control y Ejecución (Selección de destinatarios)	Proceso 3. Ejercicio y control - a). Producción de bienes y servicios - o Seguimiento al ejercicio de recursos - o Reportes de información - o Revisión del POA/acciones calendarizadas - o Seguimiento a la MIR - o Identifican y valorizan resultados - o Alineación con Ejes de Desarrollo del PMD	Subproceso 6. Licitación • Oficialía y Obras Públicas vigilan licitación - o Procedimientos de licitación - o Publicación de Convocatorias - o Invitaciones restringidas Subproceso 7. Adjudicación - o Contratos - o Fianzas Subproceso 8. Ejecución de servicios y obra - o erogación de recursos

4. Seguimiento a resultados y evaluación	Proceso 4. Seguimiento Entregables: o Verificar entrega de servicios y acciones ejecutadas o Revisión de avances físicos y financieros o Valoración de logro de objetivos y metas	
	Proceso 5. Evaluación	Subproceso 8. Contratación de evaluación externa
	Proceso 6. Transparencia y Rendición de Cuentas o Acceso de información al Portal de Transparencia del Municipio	o Seguimiento a beneficiarios o Monitoreo de bienes y servicios o Contrato de Prestación de servicios o Entregables

En la tabla anterior, se observa que si bien se tienen identificados los principales procesos (6 procesos) y subprocesos (8 Subprocesos sustantivos) que integran la planeación estratégica de las distintas fases que se presentan en la gestión y operación de los recursos del FAFM para financiar una diversidad de proyectos y acciones encaminadas a mejorar las condiciones de la población; también se tiene en la fase de **seguimiento**, una actividad importante que es el **monitoreo**, entendido como el proceso en donde la información se genera desde los procesos de **difusión, validación de solicitudes, ejecución de los servicios, elaboración y entrega de informe y seguimiento a los usuarios**, en cada etapa recolecta información para dar cuenta del avance de los objetivos y metas establecidos en el proceso de planeación, como se identifican en la figura 8 anteriormente mostrada.

Con la identificación de los procesos y la manera de cómo se articulan en la gestión operativa del FAFM, se desprenden las siguientes consideraciones:

- La alineación de procesos consiste en su integración hacia el cumplimiento de la estrategia institucional municipal, y dicha estrategia se sujeta a los objetivos, metas y prioridades de la planeación municipal.
- La alineación estratégica consiste en integrar a las diversas áreas, unidades, departamentos y procesos hacia la estrategia de una mejor organización y de resultados en la operación de los programas presupuestarios financiados con recursos del FAFM.
- La alineación estratégica implica que el personal, desde su particular función y rol en la organización, es capaz de llevar a la práctica la misión para alcanzar la visión. Para ello se

requiere difundir los objetivos y las metas que la organización desea alcanzar, así como comprender qué es lo que se pretende de cada servidor público.

- Cuando se trabaja sin alineación, es como querer avanzar sin rumbo.

En este sentido, como parte importante del Modelo General de Procesos, se puede señalar que en general las Dependencias interactúan con la Dirección de Planeación y Evaluación como dependencia normativa y se observa la coordinación para la integración del presupuesto hasta su fase de evaluación.

Sin embargo, es importante resaltar que hace falta un esfuerzo por demás coordinado por parte de las Dependencias, a efecto de que elaboren sus POA'S y sus MIR'S, como herramientas que fortalezcan el seguimiento y la generación de la información con resultados de los programas presupuestarios.

De acuerdo información del Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021, los 7 Ejes de Desarrollo cuentan con elementos de una MIR como el FIN y el Propósito, sin ser tener construida una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), ni tampoco cuentan sus Programas Operativos Anuales (POA). Del mismo modo, las Dependencias que ejercieron recursos del FAFM en 2018, no se les elaboraron sus MIR'S ni POA'S, como puede observarse en el siguiente cuadro de la Dependencia de Obras Públicas, que muestra los recursos asignados del FAFM para el ejercicio fiscal 2018.

Tabla 6. Municipio de Chihuahua. FAFM 2018.
Dirección de Obras Públicas. Construcción de obras

Proyecto o programa	Importe aprobado	% de participación	%
Construcción de vialidades	\$ 6,812,668	26%	100%
Remodelación de parque, placas y alumbrado	\$ 1,729,879	7%	100%
Estudios, proyectos y laboratorios	\$ 946,919	4%	100%
Construcción de puentes	\$ 4,333,413	17%	100%
Suministro y aplicación de mezcla asfáltica/bacheo y pintura	\$11,635,953	44%	100%
Segunda etapa 2018 restauración de cubierta de nave central del templo San Juan Bautista	\$ 465,897	2%	100%
Fabricación de cribas para banco de materiales para el municipio	\$ 249,330	1%	100%
Proyecto ex haciendas de Chihuahua modificaciones a ex hacienda el Torreón y ex Haciendas el Sauz	\$ 39,440	0%	100%
TOTAL	\$26,213,499	100%	

Fuente: Elaboración propia con información del Departamento de Planeación de la DPyE

En el documento del Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021, se tienen definidos 7 Ejes de Desarrollo, con un diseño parcial de la MIR, como lo muestra en la tabla siguiente.

Tabla 7. Ejes de Desarrollo y su alineación con el PMD 2018-2021

Num	Nombre del Eje	Cuentan con MIR	Cuenta con Fin	Cuenta con Propósito	Cuenta con diseño de Indicadores	Cuentan con POA
1	Ciudad Segura	NO	SI	SI	SI	NO
2	Ciudad Solidaria	NO	SI	SI	SI	NO
3	Ciudad Competitiva	NO	SI	SI	SI	NO
4	Ciudad Mejor Administrada	NO	SI	SI	SI	NO
5	Ciudad Atractiva	NO	SI	SI	SI	NO
6	Ciudad Comunicada	NO	SI	SI	SI	NO
7	Ciudad Ecológica	NO	SI	SI	SI	NO

Fuente: Elaboración propia con datos del PMD2018-2021.

Es de observar que, a nivel de Eje de Desarrollo, sólo se cuenta con FIN y PROPÓSITO, pero no tienen una MIR completa ni su POA.

En el caso de Dependencias, como no se elaboraron POA'S ni MIR'S, no es posible alinear los resultados de los programas presupuestarios con los Ejes de Desarrollo del Plan Municipal.

En este sentido, es importante mencionar:

Los principales problemas aquí planteados, pueden sintetizarse en los siguientes puntos:

1. La Planeación, Programación, Presupuestación de Dependencias, carecen de MIR'S, POÁS e indicadores.
2. No se identifica plenamente la siguiente información:
 - Problema o necesidad en la demanda de bienes y servicios públicos.
 - Población o área de enfoque que el proyecto o acción tiene planeado atender.
 - Población o área de enfoque potencial de ser elegible de atender.

3. La Gestión financiera se sustenta sin el seguimiento adecuado de validación de cuantificación de metas y de beneficios en la población.
4. No se identificó información sobre Metas físicas de cada uno de los proyectos o acciones ejecutadas con recursos FAFM.
5. En el Sistema de Evaluación se presentan dificultades por no contar a plenitud con la información de los proyectos programas de las Dependencias que ejercen recursos del FAFM.

A continuación se presentan la Matriz de Indicadores del FAFM y el POA respectivo a nivel del fondo federal FAFM 2018.

Tabla 8. MIR

		H. AYUNTAMIENTO DEL MUNICIPIO DE CHIHUAHUA, CHIH PREPUESTO BASADO EN RESULTADOS (PBR) 2018 MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS (MIR) FONDO DE APORTACIONES PARA EL FORTALECIMIENTO MUNICIPAL (FAFM)				FORMATO-MML-PBR-16	
1. DATOS GENERALES							
1.1. Dependencia:				1.2. Nombre del Programa:			
Dirección de Planeación y Evaluación				Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento Municipal (FAFM)			
1.3. Dirección/Departamento:				1.4. Nombre del responsable del programa:			
Departamento de Evaluación				Ing. Miguel Aguayo Castro			
1.5. Unidad responsable:				1.6. Correo Electrónico:			
Departamento de Evaluación				miguel.aguayo@mpicohi.gob.mx			
1.7. Fecha probable de inicio:				1.8. Fecha probable de terminación:			
1 de Enero 2018				31 de Diciembre de 2018			
2. Objetivos de los niveles de:							
Resumen Narrativo		INDICADORES DE DESEMPEÑO					
		Nombre del Indicador	Fórmula, Método de cálculo y variables	Frecuencia de medición	Dimensión a medir	Medios de verificación	Supuestos
2.1. Fin							
FIN: Contribuir a mejorar la prestación de servicios públicos municipales, a cubrir con prontitud el pago de la nómina de seguridad pública y ampliar la cobertura de obra pública municipal, mediante el apoyo de recursos federales.		Porcentaje de gasto en nómina y obra pública del FAFM	(Monto del gasto en nómina de seguridad pública + gasto en obra pública de FAFM presupuesto total del FAFM aprobado 2018) *100	Trimestral/anual	Eficacia	Información de Planeación y Evaluación, Oficialía Mayor y Obras Públicas	Programa federal se asigne sin contratiempos
2.2. Propósito							
Adecuados servicios de gestión municipal, pago oportuno de nómina de seguridad pública y mayor obra pública		Porcentaje de cobertura en servicios de gestión municipal y ejecución de obras con recursos del FAM	(Presupuesto para gestión administrativa municipal + nómina de seguridad pública + obra pública/presupuesto total aprobado del municipio 2018)x100	Trimestral/anual	Eficiencia	Información de Planeación y Evaluación, Oficialía Mayor y Obras Públicas	Programa federal se asigne sin contratiempos
2.3. Componentes							
C. 1.	Seguridad Pública	Porcentaje de gasto erogado en seguridad pública	(Presupuesto ejercido en nómina de seguridad pública/presupuesto total de FAFM 2018)x100	Trimestral/anual	eficiencia	Información de Planeación y Evaluación, Oficialía Mayor y Obras Públicas	Programa federal se asigne sin contratiempos
C. 2.	Obras, servicios públicos y mantenimiento urbano	Porcentaje de cobertura de servicios públicos y mantenimiento	(Presupuesto ejercido en obra pública+mantenimiento con cargo a recursos FAFM/presupuesto total de FAFM 2018)x100	Trimestral/anual	eficiencia	Información de Planeación y Evaluación, Oficialía Mayor y Obras Públicas	Programa federal se asigne sin contratiempos
C. 3.	Desarrollo económico rural, turístico urbano y ecología	Cobertura de apoyos a actividades económicas, turismo y ecología	(Apoyos a desarrollo económico, turismo y ecología con cargo a FAFM/presupuesto total de FAFM 2018)x100	Trimestral/anual	eficiencia	Información de Planeación y Evaluación, Oficialía Mayor y Obras Públicas	Programa federal se asigne sin contratiempos
C. 4.	Funciones administrativas del Ayuntamiento municipal	Porcentaje de eficiencia en gestión municipal	(Presupuesto ejercido en gestión municipal del FAFM/presupuesto total del municipio 2018)x100	Trimestral/anual	eficiencia	Información de Planeación y Evaluación, Oficialía Mayor y Obras Públicas	Programa federal se asigne sin contratiempos
C. 5.	Desarrollo humano, educación y planeación	Cobertura de apoyo a desarrollo humano, educación y planeación	(Apoyos a desarrollo humano, educación y planeación con cargo a FAFM/presupuesto total de FAFM 2018)x100	Trimestral/anual	eficiencia	Información de Planeación y Evaluación, Oficialía Mayor y Obras Públicas	Programa federal se asigne sin contratiempos
2.4. Actividades							
A.1.	Planeación adecuada y gestión oportuna de trámites	Porcentaje de trámites realizados con oportunidad	(Trámites realizados de expedientes aprobados total de expedientes de obras y servicios posibles con cargo al FAFM)x100	Trimestral/anual	eficiencia	Información de Planeación y Evaluación, Oficialía Mayor y Obras Públicas	Programa federal se asigne sin contratiempos
A.2.	Agil aprobación y autorización de expedientes para licitación y adjudicación de obra	Aprobación de expedientes para licitación	(Aprobación de expedientes y proyectos con cargo al FAFM/expedientes totales de proyectos con cargo al FAFM 2018)x100	Trimestral/anual	eficiencia	Información de Planeación y Evaluación, Oficialía Mayor y Obras Públicas	Programa federal se asigne sin contratiempos
A.3.	Ejecución de obras con base a programas y disposición de recursos	Cobertura de acciones de ejecución de obras	(Registro de acciones de obras ejecutadas/total financiero total)x100	Trimestral/anual	eficiencia	Información de Planeación y Evaluación, Oficialía Mayor y Obras Públicas	Programa federal se asigne sin contratiempos

© Derechos Reservados: Serafín Peralta Martínez. IDAUTOR Número03-2012-070613003800-01

Tabla 9. POA.

		H. AYUNTAMIENTO DEL MUNICIPIO DE CHIHUAHUA, CHIH. PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS (PBR) PROGRAMA OPERATIVO ANUAL (POA) ALINEADO A: PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO 2016-2018 FONDO DE APORTACIONES PARA EL FORTALECIMIENTO MUNICIPAL (FAFM)				FORMATO MML POA-17										
1. Datos Generales																
1.1. Dependencia u organismo descentralizado: Presidencia/ Dirección de Planeación y Evaluación					1.2. Dirección/Departamento: Departamento de Planeación											
1.3. Nombre del Programa presupuestario: Presupuesto Basado en Resultados (PBR)-FORTAMUN					1.4. Nombre del proyecto o proyectos: pago de nómina a seguridad pública, servicios y obra pública											
1.5. Nombre del responsable del programa: Ing. Miguel Aguayo Castro					1.6. Correo Electrónico: miguel.aguayo@mpio.chih.gob.mx											
1.7. Fecha de inicio ejercicio fiscal: 01/01/2018					1.8. Fecha terminación de ejercicio fiscal: 31/12/2018											
2. Características de la dependencia u organismo alineado al PMD 2018-2021																
2.1. Misión de la Dependencia: De la Dirección de planeación					2.2. Visión de la Dependencia: De la Dirección de Planeación											
2.3. Eje rector del Plan Municipal de Desarrollo: 2. BUEN GOBIERNO y 5. MUNICIPIO TRANSFORMADOR					2.4. Objetivo del Plan Municipal de Desarrollo: a). Establecer una disciplina de austeridad y de control del gasto corriente, b). Mejorar e incrementar el servicio de seguridad pública.											
2.5. Estrategia del Plan Municipal de Desarrollo: Implementar una estrategia de eficiencia, austeridad y equilibrio presupuestal.					2.6. Línea de Acción del Plan Municipal de Desarrollo: Coordinar acciones entre la Tesorería y la Oficialía Mayor, para vigilar el gasto sustantivo y desplazar de recursos; e incrementar cobertura de servicios.											
2.7. Meta del PMD: Mantener transparencia el ejercicio del presupuesto público.					2.8. Eje Transversal del PMD: 1. Combate a la corrupción, transparencia y rendición de cuentas. Participación ciudadana.											
3. Programa presupuestario																
3.1. Estructura programática, según clasificación funcional del gasto:					3.2. Presupuesto aprobado		3.3. Presupuesto modificado		3.4. Presupuesto comprometido							
3.6. Clave municipal del programa presupuestario:					3.7. Función: Gobierno		3.8. Subfunción:		3.5. Presupuesto ejercido							
					\$622,866,715.00		\$622,866,715.00		\$622,866,715.00							
3.9. Tipo de recurso del programa: Federal: \$0					3.10. Recursos estatales: \$0		3.11. Municipal:		3.12. Otro (Especificar): \$0							
4. Población beneficiada con el programa o proyecto (s)																
4.1. Problemática a resolver: Dificultades y poca transparencia en el uso de recursos en la nómina de seguridad pública.					4.2. Ubicación del proyecto o proyectos: En todo el territorio del Municipio de CHIHUAHUA				4.3. Viviendas a beneficiar: 34,000							
4.4. Población Potencial o de enfoque: 170,000					4.5. Población Objetivo: 170,000				4.6. Población atendida: 170,000							
					4.7. Cantidad hombres: 81,600				4.8. Cantidad mujeres: 88,400							
5. Alineación con Resumen Narrativo de la Matriz de Indicadores																
5.1. FIN: Contribuir a atender con eficiencia los recursos para el pago de nómina y obra pública					5.2. PROPÓSITO: Atención adecuada en el servicios al pago de nómina de seguridad pública y obra pública municipal.											
6. Contenido del POA: Metas Físicas y Financieras																
Componentes	Costo estimado	Metas a alcanzar				Calendarización de la Meta (%)				Meta financiera (ejercicio presupuestal) \$				Beneficiarios		
		U. de M.	Cantidad	Línea base o de inicio	Meta Programada	Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dic	Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dic	Mujeres	Hombres	Total
C.1. Seguridad Pública	\$ 279,881,358					25%	25%	25%	25%	\$ 69,970,340	\$ 69,970,340	\$ 69,970,340	\$ 69,970,340			
C.2. Obras, servicios públicos y mantenimiento urbano	\$ 155,134,038					25%	25%	25%	25%	\$ 38,783,509	\$ 38,783,509	\$ 38,783,509	\$ 38,783,509			
C.3. Desarrollo económico rural, turístico urbano y ecología	\$ 24,363,260					25%	25%	25%	25%	\$ 6,090,815	\$ 6,090,815	\$ 6,090,815	\$ 6,090,815			
C.4. Funciones administrativas Ayuntamiento municipal	\$ 79,890,886					25%	25%	25%	25%	\$ 19,972,721	\$ 19,972,721	\$ 19,972,721	\$ 19,972,721			
C.5. Desarrollo humano, educación y planeación	\$ 15,507,568					25%	25%	25%	25%	\$ 3,876,892	\$ 3,876,892	\$ 3,876,892	\$ 3,876,892			
SUBTOTAL	\$ 554,777,110					25%	25%	25%	25%	\$ 138,694,277	\$ 138,694,277	\$ 138,694,277	\$ 138,694,277			
Aportación de beneficiarios 1/	\$ 4,277,033					25%	25%	25%	25%	\$ 1,069,258	\$ 1,069,258	\$ 1,069,258	\$ 1,069,258			
TOTAL	\$ 559,054,143									\$ 139,763,535	\$ 139,763,535	\$ 139,763,535	\$ 139,763,535			
Actividades	\$ 55,000															
A.1. Planeación adecuada y gestión oportuna de trámites							50%	50%			\$ 27,500	\$ 27,500				
A.2. Licitación y adjudicación de obra	\$ 55,000															
A.3. Ejecución de obras con base a programa y disposición de recursos																
TOTAL DEL POA	\$ 558,999,143									\$ 139,763,535	\$ 139,736,035	\$ 139,736,035	\$ 139,763,535			

_/ No se especifica las obras o acciones de cuál es el beneficio de los aportantes de ese recurso.

Responsable del Programa
Nombre y Firma

Ing. Miguel Aguayo Castro

Titular de la Dependencia
Nombre y Firma

Ing. Ignacio Ramirez Salazá

© Derechos Reservados: Serafin Peralta Martínez. IDAUTOR Número03-2012-070613003800-01

2. Solicitud de Bienes y/o Servicios

Como se observa en el Tabla 2 de la Planeación de los Procesos, inicia con la identificación de necesidades, y éstas, con las solicitudes que realizan las personas interesadas por la solución a sus carencias de servicios bienes y públicos.

3. Selección de beneficiarios

La selección de beneficiarios, es otra de las fases que se realizan en la integración de los proyectos, tratándose de población, de viviendas, de familias o cantidades a ejecutar. Los criterios normativos con que opera el FAFM, permite incorporar a un universo de beneficiarios para atender sus necesidades de equipamiento urbano, de seguridad pública y de prestación de servicios entre otras necesidades que demande la población.

4. Producción de bienes y/o servicios

De acuerdo con los lineamientos del FAFM, los bienes y servicios que se pueden atender son básicamente los referentes a: satisfacción de requerimientos, cumplimiento de obligaciones financieras, pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua, descargas de aguas residuales, modernización de los sistemas de recaudación locales, mantenimiento de infraestructura y a necesidades directamente vinculadas con la seguridad pública.

En el apartado de Avance del Fondo en el Ejercicio Fiscal se pueden observar los tipos de bienes y servicios que en 2018 se ejecutaron con recursos del FAFM.

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

Los proyectos que se ejecutan o la adquisición que se realizan de ciertos bienes, se hace con base en los procesos de licitación tanto de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios del Estado de Chihuahua y la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas del Estado de Chihuahua.

6. Seguimiento y Satisfacción de Beneficiarios

La fase de seguimiento, está estrechamente ligada con el ejercicio fiscal de los recursos, ya que permite identificar los avances físicos y financieros del FAFM y, sobre todo, determinar los beneficiarios de las inversiones.

No está por demás señalar que las Dependencias participantes y ejecutoras de los bienes y servicios, se aseguran de que la población reciba las obras o los servicios que la autoridad municipal se comprometió a ejecutar.

Del mismo modo, se levanta Actas de Entrega y Recepción de obras o de servicios conforme a la normatividad establecida.

7. Seguimiento y Monitoreo del Desempeño

En esta fase del monitoreo del ejercicio de los recursos y de la ejecución de obras o de la adquisición de los bienes y servicios, permiten realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión, para:

- a) conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales y el impacto social de los programas y de los proyectos;
- b) identificar la eficiencia, economía, eficacia y la calidad de los programas presupuestarios; y
- c) aplicar las medidas conducentes, en el uso transparente del gasto público.

El desempeño puede medirse por medio de Indicadores estructurados en Matrices de Indicadores para Resultados (MIR).

8. Evaluación de Resultados

La evaluación de resultados, comprende las fases del ciclo presupuestario, referente a: 1). planeación, 2). programación, 3). presupuestación, 4). aprobación, y 5. ejercicio o ejecución.

Los resultados en el ejercicio de los recursos presupuestales del FAFM 2018, tal como se muestran en los cuadros y gráficas que se exponen por cada Dependencia, es que los proyectos y acciones ejecutadas se cumplieron al 100 por ciento.

El presupuesto ejercido, cumplió con la siguiente fórmula:

$$\% \text{ Eficiencia en el Gasto} = \frac{\text{Presupuesto Aprobado}}{\text{Presupuesto Ejercido}} \times 100$$

De acuerdo con la fórmula anterior y con base a la información proporcionada por la Dirección de Planeación y Evaluación, el resultado en la eficiencia en el gasto ejercido en los programas presupuestarios de los proyectos y acciones ejecutados por las Dependencias beneficiarias de los recursos federales del FAFM 2018, presentó el siguiente resultado:

$$\begin{aligned} \% \text{ Eficiencia en el Gasto} &= \frac{\$ 554,777,100}{\$ 554,777,100} \times 100 \\ &= 100\% \end{aligned}$$

De los recursos que se asignaron a las 12 dependencias, se ejercieron en su totalidad al 100 por ciento, por lo que el costo de efectividad fue del 100 por ciento, lográndose el cumplimiento de los objetivos que las Dependencias se propusieron en dicho ejercicio fiscal.

9. Rendición de cuentas

En lo que respecta a transparencia y rendición de cuentas, éstos, son que pueden contribuir a generar legitimidad y confianza hacia el trabajo que realiza la autoridad municipal.

En cuanto a las Dependencias que participan en la gestión y operación de los recursos del FAFM 2018, éstos se han ejercido en tiempo y forma y no han sido materia de señalamientos por casos de mal uso de los recursos.

Sin embargo, en materia normativa y de procesos del ciclo presupuestario, se requiere que personal de Transparencia, conozca de los procesos de gestión y operación del FAFM, a efecto de que vigile con oportunidad que la información que se sube al Portal de Transparencia sea la adecuada.

Atributos de los Procesos

En la valoración cuantitativa del FAFM, se realizó la medición de los atributos de **eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia** de los procesos y subprocesos, como se muestran en este apartado.

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

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

El criterio metodológico que se utilizó para calcular la medición de los atributos de los procesos y subprocesos del FAFM, se tomó del Modelo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público¹.

Con los siguientes rangos fue posible medir la valoración de los atributos:

Todos los procesos son: Eficaces, Oportunos, Suficientes

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

¹ Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos. Aplicable a evaluaciones cuya instancia de coordinación es la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, febrero 2019.

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

Tabla 10. Valoración global de los procesos

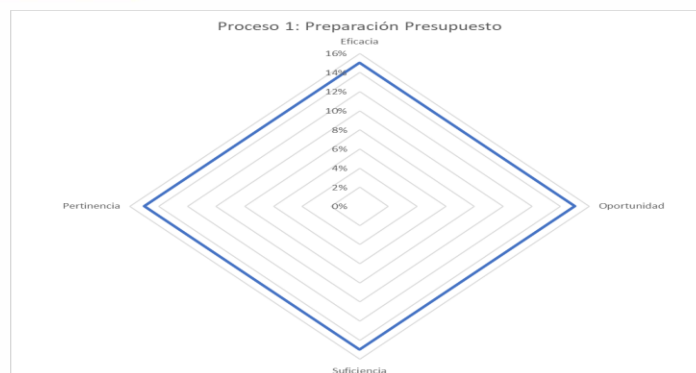
Modelo de Actividad o Fases del proceso	Proceso	Eficacia	Oportunidad	Suficiencia	Pertinencia	Total	Porcentaje por Proceso
		15%	15%	15%	15%	60%	
I. Planeación: proceso de gestión.	Proceso 1. Preparación del presupuesto	3	3	3	3	12	60%
		20%	20%	20%	20%	80%	
2. Programación-presupuestación (Comunicación interna y externa del Pp)	Proceso 2. Aprobación del presupuesto	4	4	4	4	16	80%
		15%	20%	15%	20%	70%	
3. Control y Ejecución (Selección de destinatarios)	Proceso 3. Ejercicio y seguimiento	3	4	3	4	14	70%
		20%	20%	20%	20%	80%	

4. Seguimiento a resultados y evaluación	Proceso 4. Ejecución	4	4	4	4	16	80%
		15%	15%	15%	15%	60%	
	Proceso 5. Evaluación	3	3	3	3	12	60%
		15%	20%	15%	20%	70%	
	Proceso 6. Transparencia y Rendición de Cuentas	3	4	3	4	14	70%
PROMEDIO		3.3	3.7	3.3	3.7	13	70%
		20	22	20	22		

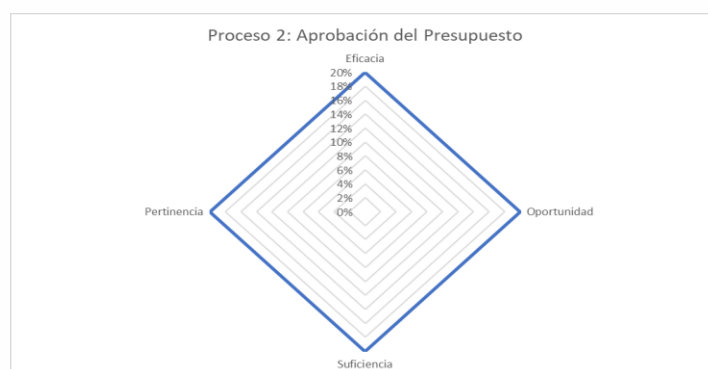
En la tabla anterior se pueden ver los resultados de los 6 procesos medidos por sus atributos.

Al mostrarlos de manera individual cada proceso, se tiene la siguiente medición:

I. Planeación: proceso de gestión.	Proceso 1. Preparación del presupuesto	3	3	3	3	12	60%
------------------------------------	--	---	---	---	---	----	-----



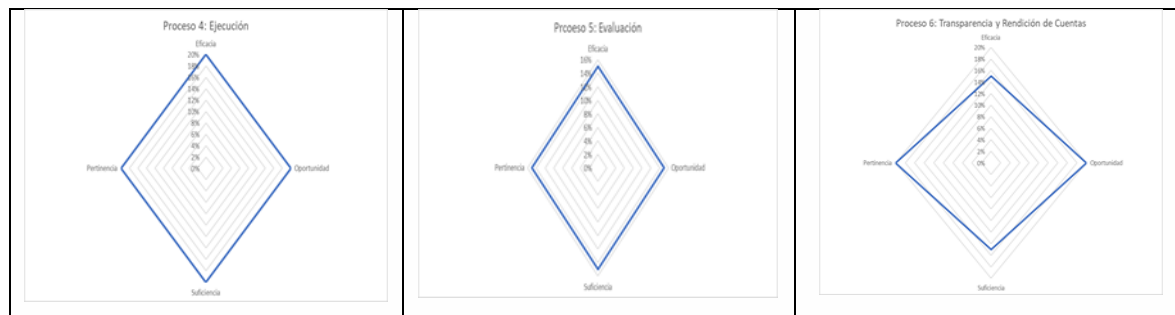
2. Programación-presupuestación (Comunicación interna y externa del Pp)	Proceso 2. Aprobación del presupuesto	4	4	4	4	16	80%
---	---------------------------------------	---	---	---	---	----	-----



3. Control y Ejecución (Selección de destinatarios)	Proceso 3. Ejercicio y seguimiento	3	4	3	4	14	70%
--	------------------------------------	---	---	---	---	----	-----



4. Seguimiento a resultados y evaluación	Proceso 4. Ejecución	4	4	4	4	16	80%
		15%	15%	15%	15%	60%	
	Proceso 5. Evaluación	3	3	3	3	12	60%
		15%	20%	15%	20%	70%	
	Proceso 6. y Transparencia	3	4	3	4	14	70%

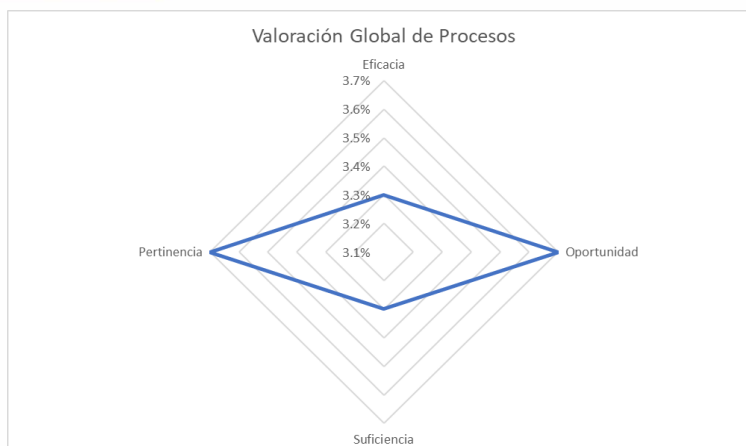


Excepto los procesos de Aprobación del Presupuesto y del Proceso de Ejecución, registran una ponderación del 80% y los cuatro restantes oscilan entre 60 y 70%.

En el caso de la valoración global ponderada de todos los procesos (4 procesos identificados), se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 11. Valoración promedio por atributo

Modelo de Actividad o Fases del proceso	Proceso	Eficacia	Oportunidad	Suficiencia	Pertinencia	Total	Porcentaje por Proceso
1. Planeación: proceso de gestión.	Proceso 1. del Preparación del presupuesto	3	3	3	3	12	60%
2. Programación-presupuestación (Comunicación interna y externa del Pp)	Proceso 2. del Aprobación del presupuesto	4	4	4	4	16	80%
3. Control y Ejecución (Selección de destinatarios)	Proceso 3. y Ejercicio seguimiento	3	4	3	4	14	70%
4. Seguimiento a resultados y evaluación	Proceso 4. Ejecución	3	4	3	4	14	70%
PROMEDIO		3.3	3.7	3.3	3.7	13	70%



Por la medición de los atributos de los procesos y subprocesos, la valoración cuantitativa global de los 6 procesos, es del 70% en promedio y, con este resultado, se deduce que en la gestión de la planeación estratégica y operación de los programas presupuestarios del fondo FAFM, existen omisiones normativas que no permiten apreciar un 100% de eficiencia en los resultados.

Tabla 12. Valoración en el cumplimiento de atributos.

Atributo	Descripción	% de cumplimiento
Eficacia	¿El proceso cumple con sus metas?	80%
Oportunidad	¿El proceso arroja resultados en sus periodos de tiempo definidos en la normatividad y que contribuye al cumplimiento de los objetivos del Fondo?	80%
Suficiencia	¿El proceso produce resultados de forma completa y/o adecuada para lograr los Objetivos del Fondo?	70%
Pertinencia	¿Las actividades del proceso contribuyen al cumplimiento de las metas específicas como los objetivos del Fondo?	70%

La tabla anterior muestra el resultado global que sobre los procesos en la gestión y operación del FAFM 2018, obtuvieron los atributos con su respectiva valoración.

Tema IV. Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora

1. Evaluaciones realizadas anteriormente

Los recursos del Fondo de Aportaciones para el fortalecimiento de los municipios y de las demarcaciones del Distrito Federal, se han evaluado a la culminación de cada ejercicio fiscal y conforme al Programa de Evaluación Anual del Departamento de Evaluación de la DPyE.

Asimismo, se les da seguimiento a las recomendaciones ya los Aspectos Susceptibles de Mejora que son detectados y propuestos en los informes de evaluación.

- **Principales Problemas Detectados en la Normatividad**

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

Dentro de los Aspectos Susceptibles de Mejora, que se identificaron y que se relacionan con los problemas detectados en su aplicación normativa, se pueden señalar los siguientes:

- ✓ Identificar plenamente con base a peticiones y solicitudes por escrito o actas de colonos, los proyectos o acciones a ejecutar.
- ✓ Inducir acciones de revisión, a efecto de que se defina adecuadamente y con mayor claridad, la población beneficiaria de cada proyecto o acción ejecutada.
- ✓ Dimensionar adecuadamente los proyectos en cuanto a su tamaño, a sus metas, a su población a beneficiar y a su costo de inversión.
- ✓ Validar la información de expedientes, antes de la fase de aprobación del presupuesto, por las instancias o Dependencias correspondientes.
- ✓ Procurar que Dependencias elaboren su Presupuesto con Matrices de Indicadores para Resultados (MIR) y Programas Operativos Anuales (POA'S).

- ✓ Incluir en los programas presupuestarios, proyectos o acciones a ejecutar, los clasificadores del gasto público y las cuentas contables.
- ✓ Realizar un adecuado control y seguimiento a las metas programadas, los alcances de bienes y servicios y de sus indicadores.
- ✓ Actualizar la MIR, POA'S e Indicadores de Dependencias que ya ejercieron recursos FAFM 2018, a efecto de identificar los proyectos o acciones ejecutadas.
- ✓ Establecer la pertinencia de alinear los objetivos de los programas y acciones ejecutadas con recursos del FAFM 2018, con los objetivos y metas del Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021.

El uso de los recursos que ejercieron las Dependencias y que destinaron a la ejecución de proyectos y acciones diversas para el ejercicio fiscal 2018, se ejercieron al cien por ciento.

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

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

Tabla 13. Aspectos Susceptibles de Mejora derivados del Informe de Evaluación de Procesos

No.	Fase del proceso	Aspecto Susceptible de Mejora (ASM)	Recomendación
1	Planeación- Programación Presupuestaria	Integrar a los expedientes las MIR's Y POA's a efecto de identificar población beneficiada, cuantificación de metas, objetivos y resultados para cumplir con las disposiciones normativas.	Documentar y oficializar los procesos al interior de las Dependencias a efecto de tener un adecuado control y seguimiento de los proyectos.
2	Aprobación del presupuesto	Presentar los expedientes debidamente integrados para su aprobación por las Dependencias involucradas.	Cumplir con el proceso normativo establecido al interior de las Dependencias para la integración de los expedientes.
3	Seguimiento ejercicio	y Sistematizar la información de captura, control, gestión y operación de los recursos del FAFM para la homologación de procesos en las Dependencias.	Coordinar con las dependencias involucradas en los procesos el diseño de un sistema de captura para el control y operación de los recursos.
4	Seguimiento ejercicio	y Identificar las metas, programas y alcances de bienes y servicios mediante indicadores adecuados para conocer el impacto en la población.	Generar por parte de los ejecutores del Fondo la información suficiente para realizar los procesos de evaluación.
5	Evaluación	Integrar un sistema de captura para el seguimiento y evaluación de los proyectos aprobados y en ejecución	Elaborar reportes conforme a los procedimientos normativos y agregar información sobre el impacto o beneficios en la población.
6	Evaluación	Contar con un sistema robusto de información que vincule la planeación, programación, presupuestación, transparencia y rendición de cuentas en las Dependencias participantes de los recursos del FAFM.	Mantener una adecuada coordinación entre las DPE y la Coordinación de Transparencia a fin de llevar a cabo el seguimiento oportuno y la rendición de cuentas del fondo.

Los Aspectos Susceptibles de Mejora identificados y propuestos, constituyen compromisos que asumen los responsables de los programas presupuestarios para mejorarlos, en la operación, gestión y ejercicio de los recursos federales del FAFM.

- **Identificación y Descripción de los Principales Cuellos de Botella y Buenas Prácticas**

Dentro de los principales cuellos de botella o problemas que se observaron, se encuentran:

- La falta de una visión hacia resultados y de conocimiento sobre la normativa de elaborar el presupuesto Basado en Resultados con su MIR y POAS, hacen que una parte importante de los mecanismos y acciones implementadas en su ejecución no cumplan a cabalidad con los objetivos de evaluación y medición de los resultados de los programas presupuestarios ejecutados con recursos FAFM.
- El monitoreo de las acciones del programa se realiza principalmente con base en información financiera trimestral que se sube en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH), cumpliendo con los calendarios establecidos por la dependencia. No obstante, se observa que no se cuenta con información sobre indicadores que permiten dar seguimiento a la operación de los Pp financiados con recursos FAFM.
- En virtud de que las Dependencias no elaboran la MIR ni los POA'S de sus programas o acciones que se financian con recursos del FAFM, resulta complicado dar seguimiento a los resultados de impactos y beneficios entre la población.
- Se observa que existe un sistema de información de captura que las Dependencias utilizan, pero no es suficiente para llevar un adecuado control de la información en todos sus procesos, como por ejemplo, desde la preparación del presupuesto hasta su evaluación.
- La falta de información en alcances y resultados, no permite medir adecuadamente los objetivos y metas de los Ejes de Desarrollo del PMD 2018-2021.
- Otro instrumento normativo importante que no se tiene, es un Manual de Procedimientos en Materia de Planeación-Presupuestación, vendría a oficializar de manera institucional la preparación y elaboración del Presupuesto de Egresos de los municipios que ejercen recursos del FAFM.

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

- El seguimiento y registro financiero de los recursos federales ejercidos, se lleva con una rigurosidad en una plataforma que la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado y la Dirección de Planeación y Evaluación coordinan perfectamente, conocido como Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH).
- Se tienen un adecuado control en los reportes oportunos en la información financiera trimestral.
- De igual manera se constató el control que se tiene de la información y la manera de cómo oportunamente se reporta.
- Dentro de las buenas prácticas que se identificaron, se tiene que en el proceso de la operación del programa de gasto federalizado FAFM, existe una buena interrelación entre las direcciones y dependencias involucradas en la administración de estos recursos.

• Fondos Presupuestarios con Enfoque Social

De acuerdo a la normatividad que regula el FAFM como lo es la Ley de Coordinación Fiscal, este fondo de puede financiar una gran cantidad de obras, proyectos o acciones con enfoque social.

Una de las acciones que se pueden referir, son los apoyos que el municipio de Chihuahua otorga a Organizaciones Civiles no Gubernamentales, así como a través de servicios para la satisfacción de requerimientos y de mantenimiento de infraestructura.

Tabla 14. Preguntas y respuestas que se identifican con enfoque social.

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

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

De acuerdo a los lineamientos de la Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado de Chihuahua, de acuerdo con la Tabla 11 anterior, el FAFM cumple totalmente con el derecho social establecido en la ley, en virtud de que los bienes y servicios son torgados a la población.

- **Avances del Fondo en el Ejercicio Fiscal Actual**

En el caso del municipio de Chihuahua, los recursos federales del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México, son asignados a las dependencias que, con base a criterio normativo, los funcionarios responsables puedan integrar recursos de este fondo para atender las demandas que les plantea la población.

Para el ejercicio fiscal de 2018, el FAFM o FORTAMUN, se asignó un monto de \$554´777,110.00 pesos, para distintos proyectos y acciones que integraron 12 Dependencias.

Esas dependencias, anualmente identifica necesidades que la población de manera directa o indirecta plantea a la autoridad municipal, y con ello, las áreas responsables de elaborar los presupuestos, realizan la programación presupuestal correspondiente.

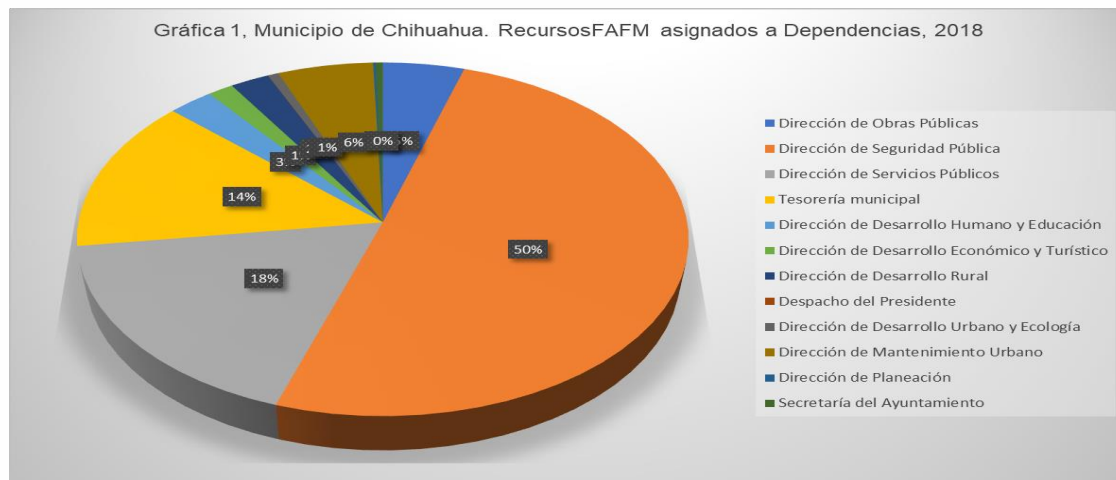
De acuerdo con información del Departamento de Planeación de la Dirección de Planeación y Evaluación, el monto de inversión aprobado por parte del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México, para el ejercicio fiscal de 2018, fue de \$554,777,110.00.

H. Ayuntamiento del Municipio de Chihuahua
Tabla 15. Recursos asignados del FAFM por Dependencia, 2018.

	Dependencia	Autorizado	%	Ejercido	%
1	Dirección de Obras Públicas	26,213,499	5%	26,213,499	100%
2	Dirección de Seguridad Pública	279,881,358	50%	279,881,358	100%
3	Dirección de Servicios Públicos	98,141,110	18%	98,141,110	100%
4	Tesorería municipal	77,551,070	14%	77,551,070	100%
5	Dirección de Desarrollo Humano y Educación	14,639,888	3%	14,639,888	100%
6	Dirección de Desarrollo Económico y Turístico	8,355,000	2%	8,355,000	100%
7	Dirección de Desarrollo Rural	12,600,973	2%	12,600,973	100%
8	Despacho del Presidente	110,521	0%	110,521	100%
9	Dirección de Desarrollo Urbano y Ecología	3,407,287	1%	3,407,287	100%
10	Dirección de Mantenimiento Urbano	30,779,429	6%	30,779,429	100%
11	Dirección de Planeación	867,680	0%	867,680	100%
12	Secretaría del Ayuntamiento	2,229,295	0%	2,229,295	100%
	TOTAL	554,777,110	100%	554,777,110	100%

Fuente: Elaboración propia con información del Departamento de Planeación de la DPyE.

Como se observa en el cuadro anterior, los recursos del FAFM representan hasta el 50% en algunas dependencias como la Dirección de Seguridad Pública, lo que les permite, con dichos recursos federales, atender sus necesidades presupuestales, tal como también lo muestra la gráfica siguiente.



Si bien en esta gráfica no están representadas las 12 dependencias, es debido a que su porcentaje de participación de algunas es muy bajo en la composición de la estructura de inversión.

Avance presupuestario.

Debido a la importante inversión realizada de 554 millones de pesos de recursos federales, ejecutados por las 12 Dependencias de la estructura total del Ayuntamiento de Chihuahua, que se beneficiaron de los recursos del FAFM, a continuación se muestran en tablas y gráficas el financiamiento conjunto sobre los recursos federales ejercidos, en conglomerados de diversos proyectos y acciones ejecutadas por las dependencias durante el ejercicio fiscal de 2018.

Tabla 16. Municipio de Chihuahua. FAFM 2018.
Dirección de Obras Públicas

Proyecto o programa	Importe aprobado	% de participación	%
Construcción de vialidades	\$ 6,812,668	26%	100%
Remodelación de parque, placas y alumbrado	\$ 1,729,879	7%	100%
Estudios, proyectos y laboratorios	\$ 946,919	4%	100%
Construcción de puentes	\$ 4,333,413	17%	100%
Suministro y aplicación de mezcla asfáltica/bacheo y pintura	\$11,635,953	44%	100%
Segunda etapa 2018 restauración de cubierta de nave central del templo san juan bautista	\$ 465,897	2%	100%
Fabricación de cribas para banco de materiales para el municipio	\$ 249,330	1%	100%
Proyecto ex haciendas de chihuahua modificaciones a ex hacienda el torreon y ex haciendas el sauz	\$ 39,440	0%	100%
TOTAL	\$26,213,499	100%	

Fuente: Elaboración propia con información del Departamento de Planeación de la DPyE

Cabe señalar, tal como se muestra en la Tabla 16 anterior, los recursos del FAFM ejercieron en su totalidad al cien por ciento sin dejar saldo pendiente de ejercer.

Gráfica 2. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018.
Dirección de Obras Públicas

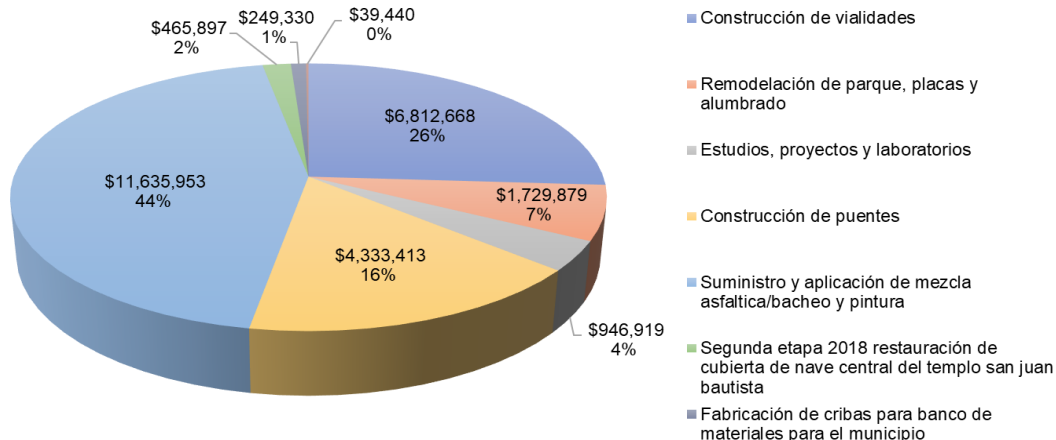


Tabla 17. Municipio de Chihuahua. FAFM 2018.
Dirección de Seguridad Pública

Proyecto o programa	Importe aprobado	% de participación	%
Arrendamiento 250 patrullas	\$ 23,210,974	8%	100%
Adquisición de gasolina anual magna y premium	\$ 60,007,743	21%	100%
Nomina anual de la Dirección de Seguridad Publica	\$ 196,662,642	70%	100%
TOTAL	\$ 279,881,358	100%	

Fuente: Elaboración propia con información del Departamento de Planeación de la DPyE

Gráfica 3. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018.
Dirección de Seguridad Pública

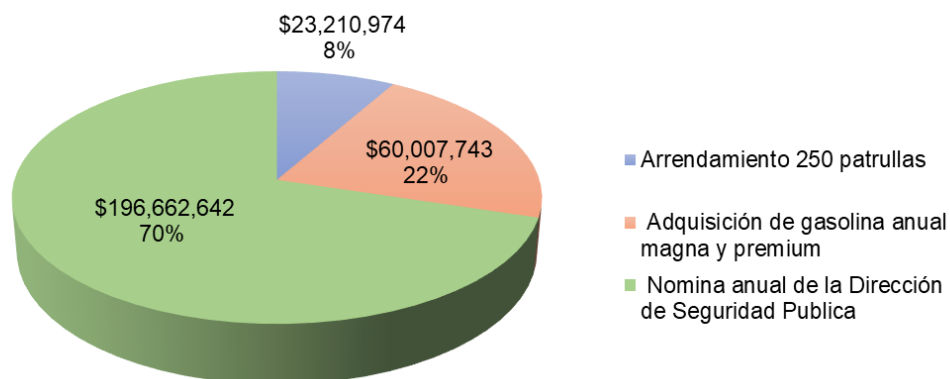


Tabla 18. Municipio de Chihuahua. FAFM 2018.
Dirección de Servicios Públicos Municipales

Proyecto o programa	Importe aprobado	% de participación	%
Arrendamiento de 400hrs de operación en el relleno sanitario	\$ 580,000	1%	100%
Arrendamiento de 200 hrs de cargador frontal en relleno sanitario	\$ 1,711,831	2%	100%
Servicios de recolección y traslado de residuos no peligrosos	\$ 80,739,376	82%	100%
Construcción de estaciones de reciclaje de residuos no peligrosos	\$ 6,368,411	6%	100%
Contratación de planes y programador de plataforma virtual	\$ 56,960	0%	100%
Arrendamiento de tractores y cargador frontal en relleno sanitario	\$ 8,684,532	9%	100%
TOTAL	\$ 98,141,110	100%	

Fuente: Elaboración propia con información del Departamento de Planeación de la DPyE

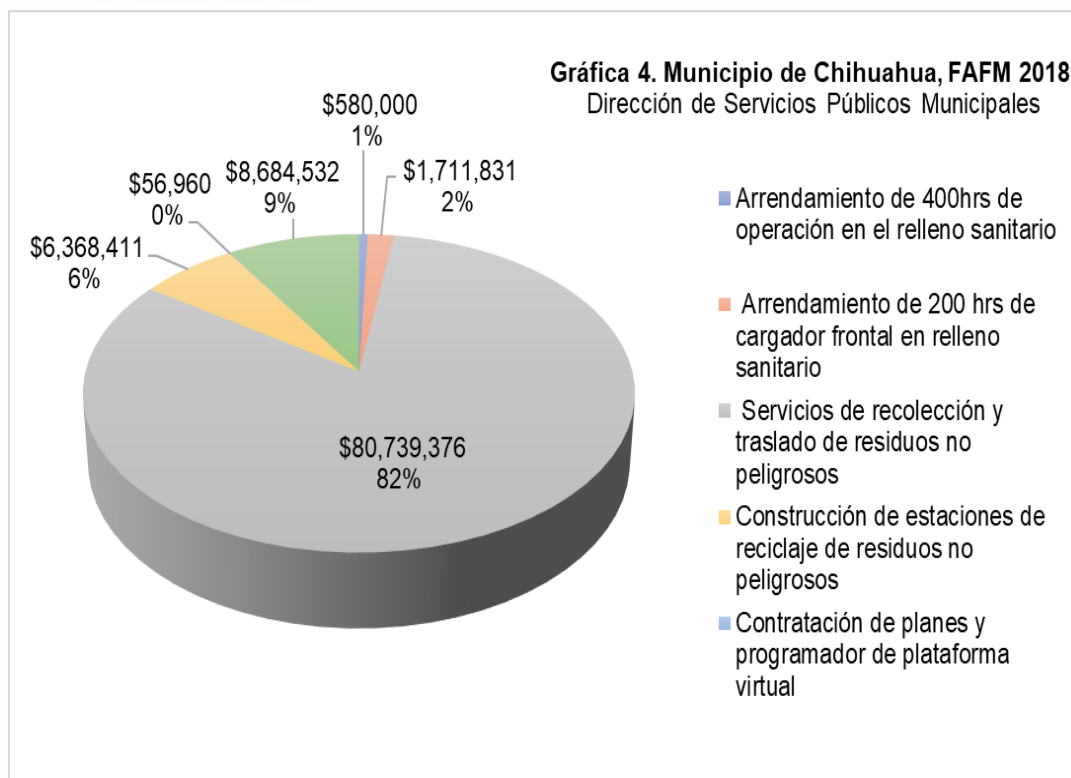


Tabla 19. Municipio de Chihuahua. FAFM 2018.

Dirección de Tesorería Municipal

Proyecto o programa	Importe ejercido	% de participación	%
Adquisición de mobiliario para nuevo edificio de Tesorería Municipal	\$ 173,884	0.22%	100%
Adquisición de equipo de cómputo Tesorería Municipal	\$ 763,476	0.98%	100%
Pago amortización de créditos simple BBVA Bancomer	\$76,599,143	99%	100%
Adquisición de cámaras fotográficas para Tesorería Municipal	\$ 14,567	0.02%	100%
TOTAL	\$77,551,070	100%	

Fuente: Elaboración propia con información del Departamento de Planeación de la DPyE

Gráfica 5. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018.
Dirección de Tesorería Municipal

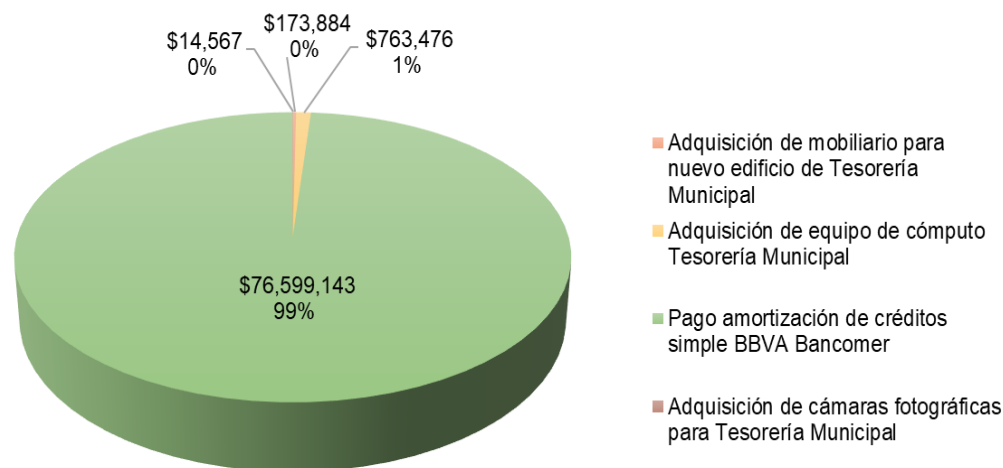


Tabla 20. Municipio de Chihuahua. FAFM 2018.
Dirección de Desarrollo Humano y Educación

Proyecto o programa	Importe aprobado	% de participación	%
Suministro e instalación de mobiliario para parques y áreas verdes	\$ 3,383,135	23%	100%
Paquetes de material para la auto construcción	\$ 3,355,521	23%	100%
Ampliación centros comunitarios	\$ 1,486,325	10%	100%
Programa de nomenclatura de calles y letras parque el palomar	\$ 516,204	4%	100%
Limpieza en camellones y parques	\$ 2,125,346	15%	100%
Reparación de mallas y bardas	\$ 346,551	2%	100%
Rehabilitación de riegos en diferentes parques de la ciudad de chihuahua	\$ 364,306	2%	100%
Modelo ADN y escuelas de paz y convivencia	\$ 1,000,000	7%	100%
Alianza por la educación en el uso del agua	\$ 1,062,500	7%	100%
Premio al concurso Corro Por Mi Escuela	\$ 1,000,000	7%	100%
TOTAL	\$14,639,888	100%	

Fuente: Elaboración propia con información del Departamento de Planeación de la DPyE

Gráfica 6. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018.
Dirección de Desarrollo Humano y Educación

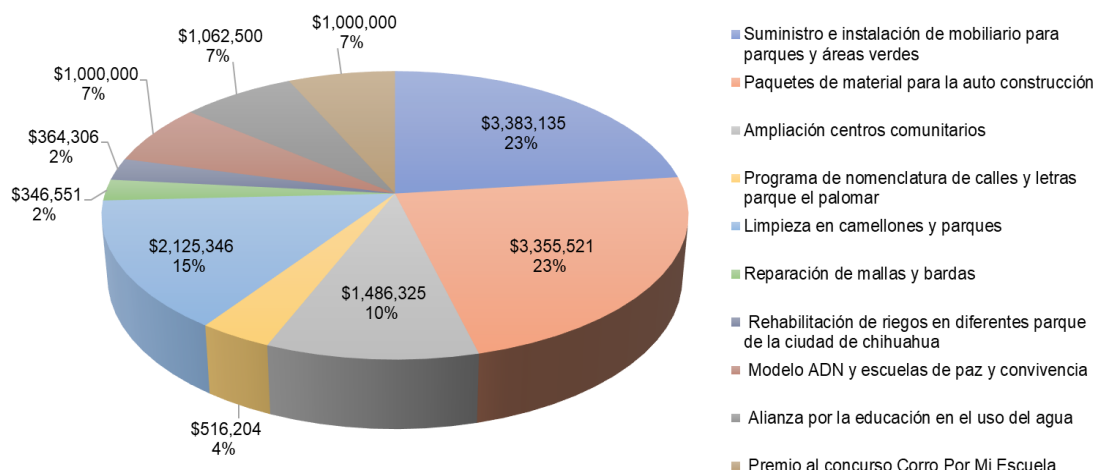


Tabla 21. Municipio de Chihuahua. FAFM 2018.
Dirección de Desarrollo Económico y Turístico

Proyecto o programa	Importe ejercido	% de participación	%
Convenio de colaboración y apoyo económico con el Fideicomiso Ah Chihuahua	\$ 1,855,001	22%	100%
Internacionalización de PYMES	\$ 1,000,001	12%	100%
Proyecto prototipado	\$ 1,000,001	12%	100%
Fondo Municipal para Empresarios de Chihuahua	\$ 1,000,001	12%	100%
Consultorías básicas	\$ 1,000,001	12%	100%
Convenio de Colaboración y Apoyo Económico con la Asociación Nacional de Distribuidores de Tecnología, Informática y Comunicaciones (ANADIC)	\$ 2,500,001	30%	100%
TOTAL	\$ 8,355,006	100%	

Fuente: Elaboración propia con información del Departamento de Planeación de la DPyE

Gráfica 7. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018.
Dirección de Desarrollo Económico y Turístico

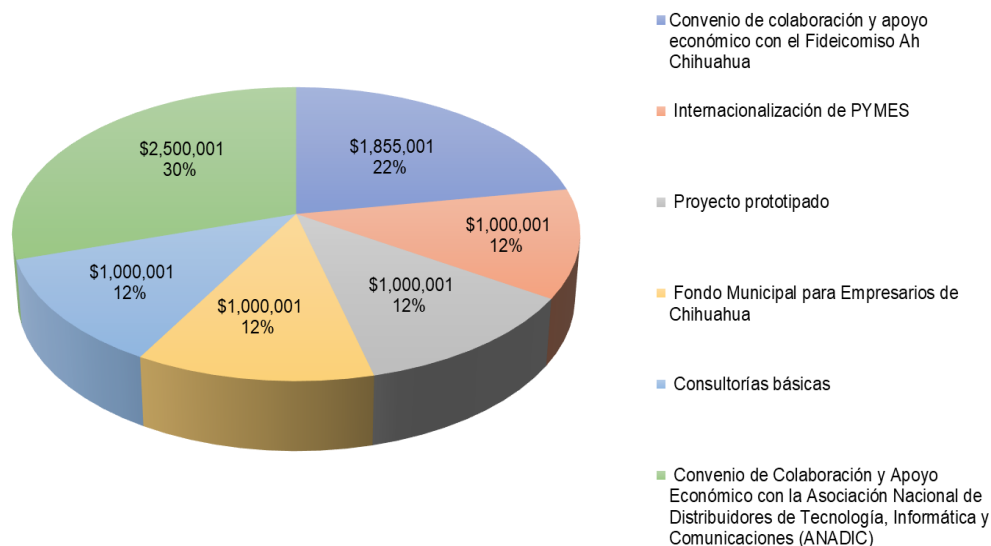


Tabla 22. Municipio de Chihuahua. FAFM 2018.
Dirección de Desarrollo Rural

Proyecto o programa	Importe aprobado	% de participación	%
Programas de capacitación proyectos productivos	\$ 160,000	1%	100%
Adquisición de alimento y semilla	\$ 2,618,750	21%	100%
Proyectos productivos para desarrollo económico	\$ 2,350,000	19%	100%
Rehabilitación de escuelas en zonas rurales	\$ 2,089,999	17%	100%
Instalación de celdas solares en vivienda rural	\$ 220,063	2%	100%
Diseño de página web para zona rural	\$ 194,880	2%	100%
Apoyo a ganaderos, ejidos y comunidades rurales	\$ 4,940,281	39%	100%
TOTAL	\$ 12,573,973	100%	

Fuente: Elaboración propia con información del Departamento de Planeación de la DPyE

Grafica 8. Municipio de Chihuahua. FAFM 2018.
Dirección de Desarrollo Rural

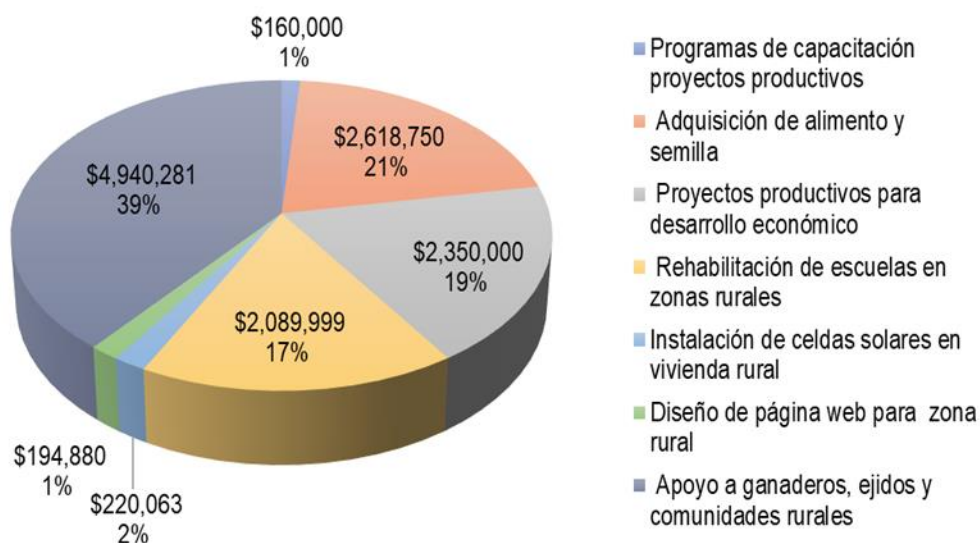


Tabla 23. Municipio de Chihuahua. FAFM 2018.
Despacho de la Presidenta

Proyecto o programa	Importe aprobado	% de participación	%
Adquisición de equipo de cómputo Presidencia Municipal	62,187	56%	100%
Adquisición de equipo de cómputo Órgano de Control Interno	48,333	44%	100%
TOTAL	\$ 110,521		

Fuente: Elaboración propia con información del Departamento de Planeación de la DPyE

Gráfica 9. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018.
Despacho del Presidente

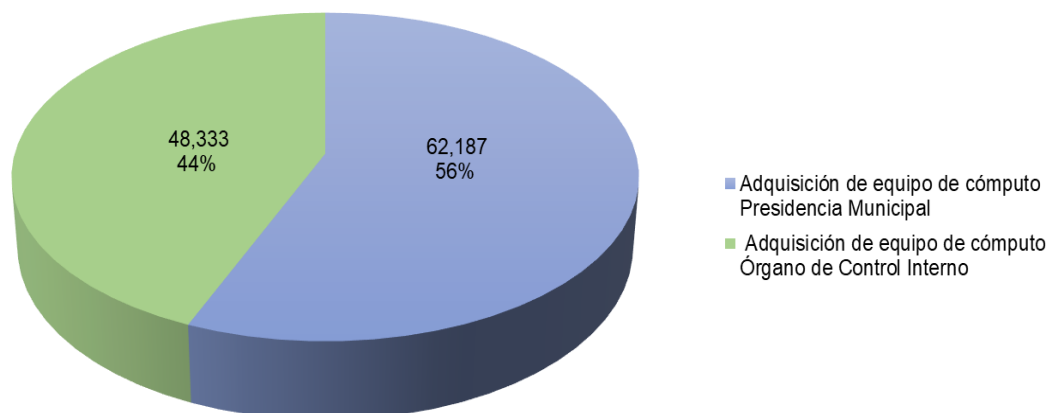


Tabla 24. Municipio de Chihuahua. FAFM 2018.
Dirección de Desarrollo Urbano y Ecología

Proyecto o programa	Importe ejercido	% de participación	%
Servicio de laboratorio de control de calidad	\$ 488,279	14%	100%
Certificación buenas prácticas ambientales	\$ 200,000	6%	100%
Promover decretos para establecer áreas naturales protegidas	\$ 90,000	3%	100%
Suministro de equipo para señalización domiciliaria	\$ 975,177	29%	100%
Implementar el programa de tapiado y/o demolición de fincas	\$ 1,311,631	38%	100%
Elaboración de anteproyecto y proyecto de estacionamiento troncal norte	\$ 342,200	10%	100%
TOTAL	\$ 3,407,287	100%	

Fuente: Elaboración propia con información del Departamento de Planeación de la DPyE

Gráfica 10. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018.
Dirección de Desarrollo Urbano y Ecología

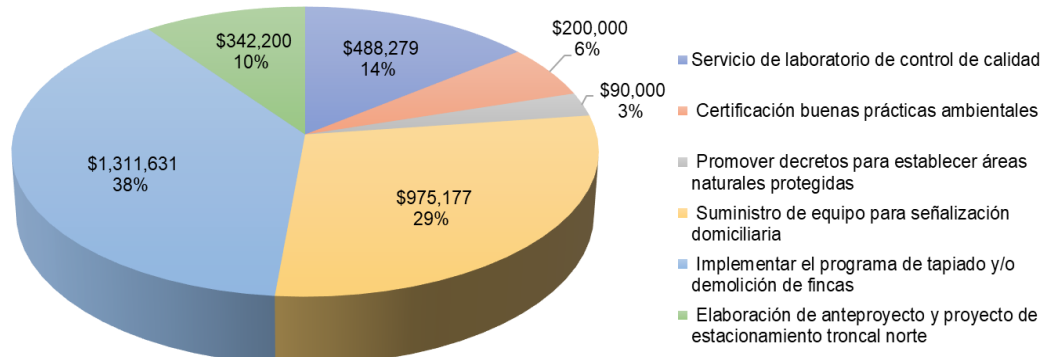


Tabla 25. Municipio de Chihuahua. FAFM 2018.
Dirección de Mantenimiento Urbano

Proyecto o programa	Importe aprobado	% de participación	%
Adquisición material para el mantenimiento de limpieza áreas públicas	\$ 132,815	0%	100%
Adquisición de cemento y block para obras menores	\$ 122,148	0%	100%
Adquisición de cisternas para el sistema de riego parques y jardines	\$ 93,272	0%	100%
Adquisición de radios para el personal operativo	\$ 563,157	2%	100%
Adquisición de motobombas para tractocamiones de cisterna	\$ 44,266	0%	100%
Adquisición de llantas para dirección de mantenimiento urbano	\$ 559,774	2%	100%
Mantenimiento, conservación, limpieza áreas verdes y alumbrado público	\$ 29,263,999	95%	100
TOTAL	\$ 30,779,429	100%	

Fuente: Elaboración propia con información del Departamento de Planeación de la DPyE

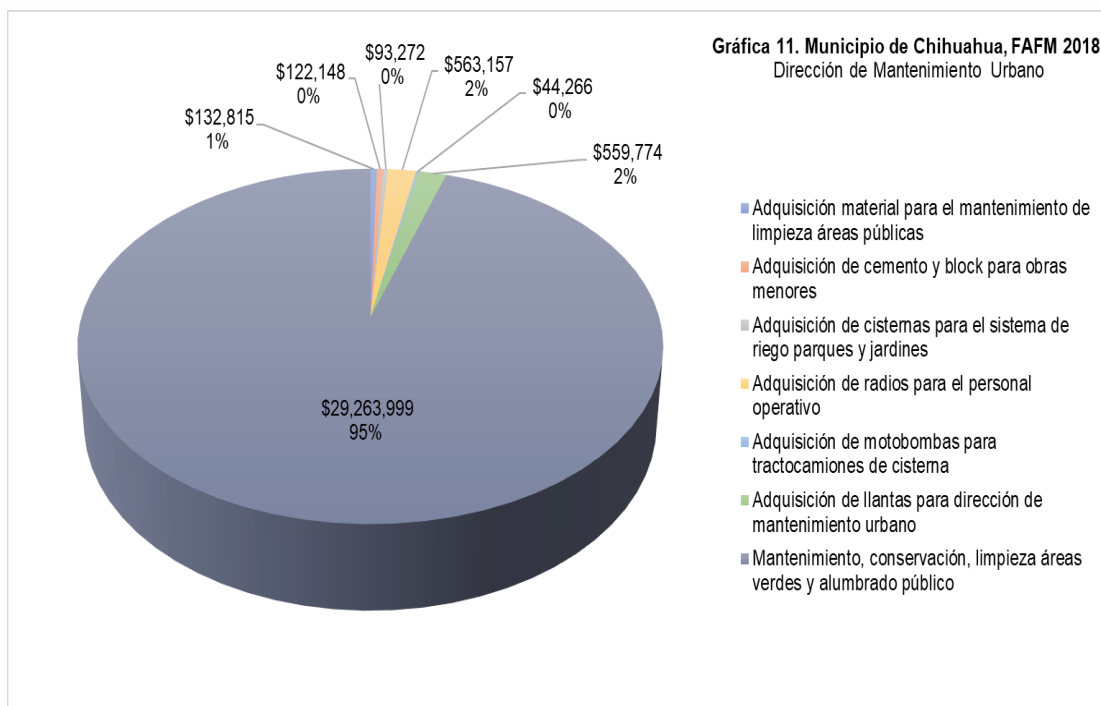


Tabla 26. Municipio de Chihuahua. FAFM 2018.

Dirección de Planeación y Evaluación

Proyecto o programa	Importe ejercido	% de participación	%
Elaboración del diagnóstico del Municipio de Chihuahua (PMD 2018 - 2021)	\$522,000	60%	100%
Desarrollo de software para seguimiento de proyectos de inversión.	\$345,680	40%	100%
TOTAL	\$867,680	100%	

Fuente: Elaboración propia con información del Departamento de Planeación de la DPyE

Gráfica 12. Municipio de Chihuahua. FAFM 2018.
Dirección de Planeación y Evaluación

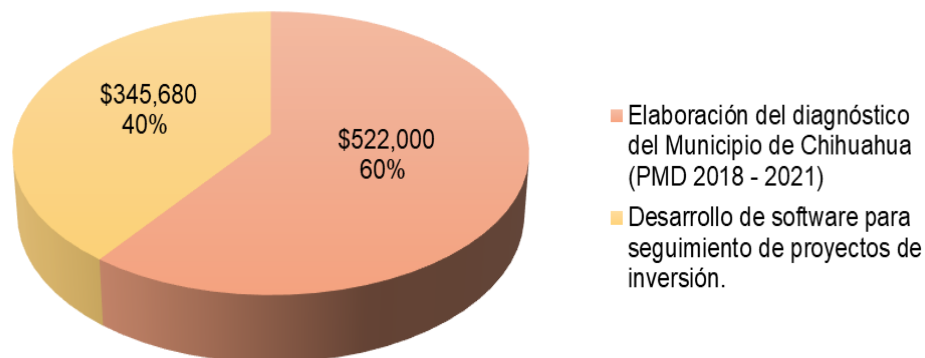
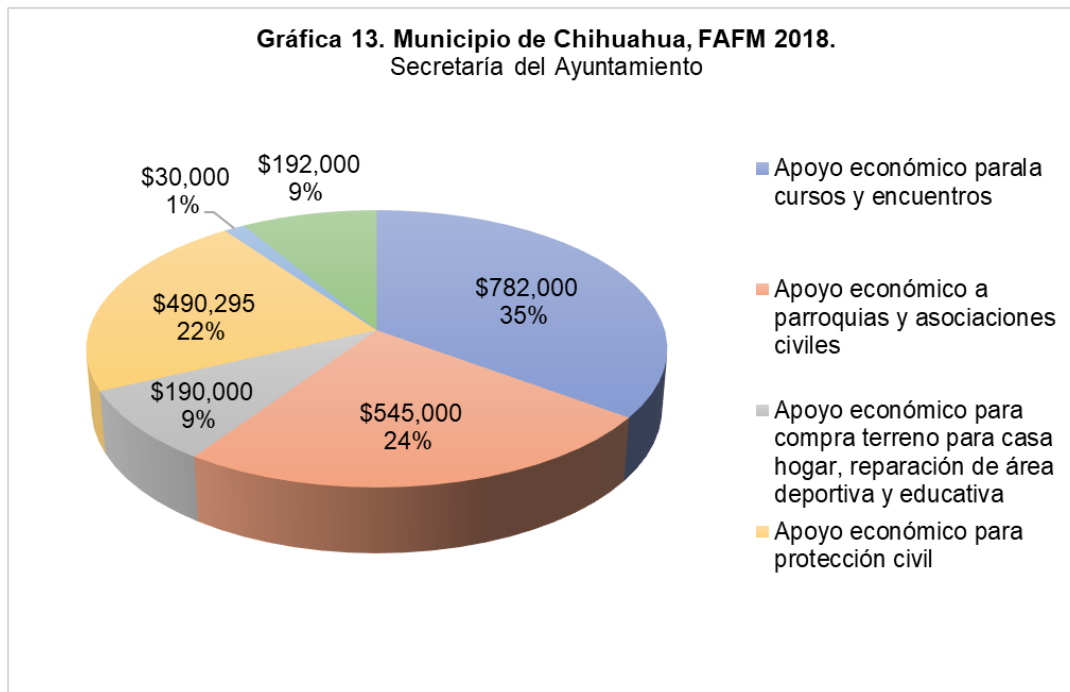


Tabla 27. Municipio de Chihuahua. FAFM 2018.
Secretaría del Ayuntamiento

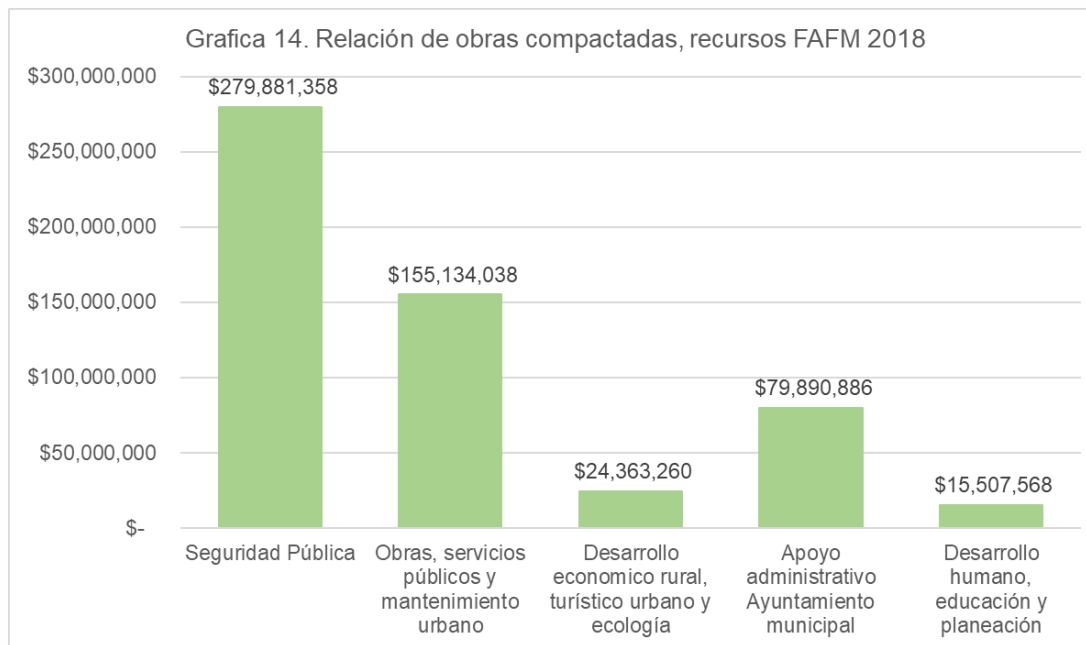
Proyecto o programa	Importe ejercido	% de participación	%
Apoyo económico para cursos y encuentros	\$ 782,000	35%	100%
Apoyo económico a parroquias y asociaciones civiles	\$ 545,000	24%	100%
Apoyo económico para compra terreno para casa hogar, reparación de área deportiva y educativa	\$ 190,000	9%	100%
Apoyo económico para protección civil	\$ 490,295	22%	100%
Apoyo económico para construcción de auditorio	\$ 30,000	1%	100%
Apoyo económico para programas de atención a usuarios	\$ 192,000	9%	100%
TOTAL	\$2,229,295	100%	

Fuente: Elaboración propia con información del Departamento de Planeación de la DPyE



En el reporte del ejercicio de los recursos de las 12 Dependencia que ejercieron recursos federales del FAFM en el ejercicio fiscal 2018, se observa una gran diversidad de dotación de bienes y servicios a la población.

Y a pesar que otras dependencias quizá no muestren una gran cantidad de recursos asignados, lo cierto es que sí utilizaron los recursos para brindar muchos apoyos a la sociedad civil, como lo fue la Secretaría del Ayuntamiento que proporcionó apoyos económicos mediante convenios. El comportamiento, también se muestra en la siguiente gráfica.



Analizado el gasto del FAFM por principal acción o actividad que desplegaron las 12 dependencias en el ejercicio fiscal 2018, en el cuadro compactado que se elaboró con información proporcionada por la Dirección de Planeación y Evaluación, que ésta recibió a su vez de cada dependencia, se pudieron agrupar los principales proyectos o acciones en la que se realizó la inversión pública municipal con recursos federales.

Dentro de las dependencias que mayores recursos requirieron para financiar sus necesidades presupuestales, se encuentra la Dirección de Seguridad Pública, a la que como se observa en la gráfica 14, se destinaron prácticamente 280 millones de pesos anuales, siguiéndole en importancia los recursos ejercidos en Obras, servicios públicos y mantenimiento urbano con 155 millones de pesos; y un tercer rubro que absorbió casi 80 millones fueron las acciones de apoyo administrativo.

Cabe señalar que de acuerdo con la revisión detallada que se hizo de la información de cada dependencia, se pudo constatar que toda la inversión programada presupuestalmente y aprobada en el Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México (FAFM), considerado como un recurso federal para el ejercicio fiscal 2018, se ejerció totalmente.

a). Transparencia del ejercicio, destino y resultados del fondo FAFM 2018.

Los recursos de este fondo, una vez que fueron asignados a las 12 Dependencias como se mostraron en las tablas y graficas anteriores, en la fase de seguimiento, se comprobó que en la DPyE existe un departamento que lleva el control del Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH) que reportó la información trimestral relacionada con el ejercicio, destino y los resultados obtenidos de los recursos del fondo, así como el avance físico y financiero. Sin embargo, se encontró que no se cuenta con información suficiente en la aplicación de los principales indicadores sobre los resultados, avances e impacto social de los programas y proyectos en el cumplimiento de los objetivos y metas.

b). Obligaciones financieras

Los recursos del FAFM, se destinaron al municipio de Chihuahua, con los cuales se cubre amortización de deuda, de obligaciones financieras o de pago de pasivos.

c). Seguridad pública

Con recursos del FAFM se pagaron nóminas de seguridad pública, se pagaron plazas autorizadas en el presupuesto y las remuneraciones salariales se cubrieron de acuerdo con los tabuladores autorizados o montos estipulados en los contratos.

d). Satisfacción de sus requerimientos

Dentro del rubro satisfacción de sus requerimientos, se encuentra:

e). Obra Pública

La información que se revisó mostró el cabal cumplimiento de recursos ejercidos al cien por ciento y los proyectos ejecutados con los recursos del fondo, cumplieron con los plazos de ejecución, están concluidas las obras, operan adecuadamente y se ejecutaron conforme a lo contratado.

f). Adquisiciones, arrendamientos y servicios

Los recursos del FAFM permitieron adquirir equipamiento y material diverso, así como el pago de arrendamiento de maquinaria para el relleno sanitario y de otros diversos servicios, como se verifica la asignación, existencia y adecuado funcionamiento de los bienes adquiridos y los resguardos correspondientes

- **Calidad y Suficiencia de la Información Disponible para la Evaluación**

En la medida en que las Dependencias interactúen de manera organizada, en la generación de información, tanto en el seguimiento y control de los proyectos o acciones que se ejecuten con recursos del FAFM, y se tenga acceso a esa información, será posible contar con el insumo adecuado para llevar a cabo las evaluaciones correspondientes.

Sin embargo, derivado del trabajo de gabinete y el trabajo de campo que se realizó a las distintas dependencias, se encontró que no existe Matrices de Indicadores para Resultados específicas de cada Dependencia que ejerce recursos federales del Ramo 33 como es el FAFM. Tampoco cuentan con Indicadores específicos de los proyectos o acciones financiadas con recursos FAFM, situación que genera dificultades en la evaluación.

- **Hallazgos por Tema Metodológico**

Los hallazgos constituyen una valoración global de la operación del FAFM, de acuerdo con los alcances definidos para la evaluación.

Tal como se ha señalado en apartados anteriores, principalmente en lo que corresponde al análisis de gestión y operación de los recursos del FAFM, los hallazgos encontrados por tema metodológico, se describen a continuación:

a). Fase de preparación del presupuesto.

- Se observan deficiencias en la integración de expedientes de los proyectos o acciones a ejecutar (adquisición de bienes y servicios).
- Se requiere un sistema coordinado de captura de información para eficientar los procesos en la gestión y operación de los recursos del FAFM.
- En la integración de expedientes no se identifican plenamente la línea base del bien o servicio que se va a ejecutar, metas físicas y población de proyecto y beneficiada.

- No se elaboran las MIR'S ni los PÓAS por parte de las Dependencias con los que soportarán la información y su medición de cada programa presupuestario financiados con recursos del FAFM.

b). Aprobación

- Excepto la falta de integración de las MIR'S y POA'S en cada Dependencia, los expedientes pasan por los procesos de validación y revisión normativa, hasta su aprobación por Cabildo.
- Después de aprobados los programas presupuestarios que serán financiados con recursos del FAFM, no se suben de manera inmediata al Portal de Transparencia.

c). Seguimiento y Evaluación.

- Se observa que existen deficiencias en el acopio de información sobre el cumplimiento de metas y beneficios que generan los proyectos o acciones ejecutadas con recursos FAFM.
- **Análisis de fortalezas y debilidades (FODA).**

El análisis FODA, es una herramienta de estudio de la situación de una institución, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades). Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis corresponden a las fortalezas y debilidades que tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de sus productos, percepción de los consumidores, entre otros.

A continuación, se presentan de manera resumida las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se identifican en la GESTIÓN operación del FAFM 2018, tabla 28 o Anexo 28.

Tabla 28. Análisis FODA de los programas y proyectos de recursos FAFM 2018.

Fortalezas	Debilidades
*La Dirección de Planeación y Evaluación cumple su función de coordinación y seguimiento en el proceso presupuestario.	*Falta de procesos de planeación presupuestaria estandarizados
*En el proceso de la gestión y operación del programa de gasto federalizado FAFM, existe una buena interrelación entre las direcciones y dependencias involucradas en la administración del recurso federalizado	*Se observan deficiencias en la integración de expedientes de los proyectos o acciones a ejecutar (adquisición de bienes y servicios).
*Se tienen un adecuado control en los reportes oportunos en la información financiera trimestral.	*Se requiere un sistema coordinado de captura de información entre Dependencias, para eficientar los procesos en la gestión y operación de los recursos del FAFM.
* Se observan en Dependencias que operan recursos del FAFM, buenas prácticas de transparencia.	*Las Dependencias no incorporan en su Presupuesto, las Matrices de Indicadores para Resultados (MIR) ni los Programas Operativos Anuales (POA'S) de los programas o proyectos a ejecutar.
	*No se identifican ni incluyen los clasificadores del gasto público ni las cuentas contables.
	*Insuficiente información y limitaciones para medir adecuadamente objetivos, metas, y resultados o beneficios en la población.
	*Después de aprobados los programas presupuestarios que serán financiados con recursos del FAFM, no se suben de manera inmediata al Portal de Transparencia.

	*No se encontró evidencia de una adecuada difusión en la ejecución de proyectos y acciones financiadas con recursos del FAFM, tal como lo establece la normatividad del fondo federal. *Falta de capacitación a funcionarios municipales sobre técnica de PbR y POA'S.
Amenazas	Oportunidades
*Que las dependencias no acaten las observaciones y recomendaciones en los ASM.	*Se puede ir implementando con gradualidad el diseño, elaboración y puesta en operación las MIR'S y los POA'S en cada Dependencia que ejerzan recursos FAFM.
*Que no se detectan adecuadamente las necesidades de la población, ni se mide con claridad o exactitud la magnitud de un proyecto, lo que redundará en resultados de poca confiabilidad.	
* Las Dependencias no elaboran MIR y POA	
*Riesgos de medición adecuada de resultados	*Fortaleza de la gestión pública, mediante capacitación a funcionarios.
*No se tiene una herramienta para dar seguimiento al ejercicio de los recursos y en el que se puede medir los avances físicos y financieros de cada proyecto.	*El Unidad Técnica de Evaluación del Departamento de Evaluación de la DPyE, con el PAE, ofrece una valiosa oportunidad para evaluar los programas presupuestarios financiados con recursos FAFM, en términos de medir si las acciones que se realizan están logrando avanzar en el fortalecimiento de



	la infraestructura física y en beneficio de la población.
	*Generar una cultura organizacional en la ejecución del FAFM, orientada a resultados, y no sobre una actuación funcional de las áreas que conforma las Dependencias.
	*En materia de Transparencia y Rendición de Cuentas, es recomendable incorporar en los procesos la participación social, es decir, desde la planeación y ejecución del recurso hasta la evaluación debe documentarse la participación de beneficiarios o de organizaciones civiles involucradas en las demandas atendidas recurso FAFM.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

A continuación, se presenta las principales conclusiones que se derivan de los resultados encontrados en esta Evaluación de Procesos del FAFM 2018:

- El programa de gasto federalizado FAFM 2018, es ejercido al cien por ciento y no se registró subejercicio alguno.
- Las Dependencias que ejercen recursos del FAFM no elaboran MIR´S ni POA´S, por lo que se dificulta medir con veracidad el beneficio directo entre la población.
- Se requiere un gran esfuerzo de sistematización de la información de captura y control en la gestión y operación de los recursos FAFM, a efecto de que se puedan homologar procesos desde la gestión-aprobación hasta el ejercicio y evaluación de los proyectos.
- El personal responsable de ejecutar los procedimientos, de los programas y proyectos que se financian con recursos del FAFM, requieren capacitación en la parte de planeación, ejecución y seguimiento, para un óptimo desempeño de los proyectos o acciones ejecutadas con gasto federalizado del FAFM.

RECOMENDACIONES

Derivado del análisis global y específico de la gestión operativa de los recursos federales del FAFM, para el ejercicio fiscal 2018, se presentan las siguientes recomendaciones:

- Llevar a cabo una planeación estratégica, ligada a metas y objetivos de los proyectos o acciones ejecutadas que contribuyan al logro de FIN y Propósito establecidos en los 7 Ejes del Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021.
- Contar con directrices que guíen la planeación operativa y gestión del programa hacia el logro de mejores resultados de mediano y largo plazo.
- Revisar el actual diseño de los programas, sobre todo, de aquellos que se financian con recursos del FAFM a efecto de que contengan su MIR-POA y puedan, de mejor manera, medir sus resultados.
- Establecer un calendario de actividades con base en los tiempos y a las capacidades reales del personal que opera los distintos programas en Dependencias coordinadas con la DPyE, a partir de indicadores que midan la gestión y operación del programa y formen parte de su sistema de monitoreo.
- Realizar un análisis reflexivo sobre los cuellos de botella suscitados en el ejercicio fiscal 2018, así como diseñar el sistema de monitoreo del FAFM con indicadores de gestión que ofrezca insumos para el análisis para los años subsecuentes.

Asimismo, se proponen las siguientes recomendaciones.

a) administrativas:

- Promover un programa de capacitación al personal de Dependencias que ejerzan recursos del FAFM, a efecto de que conozcan y dominen la las MIR'S y POA'S de los proyectos y acciones que se ejecuten con recursos del FAFM.

b) Informáticas:

- Contar con un sistema robusto de informática, que vincule Planeación, Programación - Presupuestación y RENDICIÓN DE CUENTAS, que se comuniquen con las áreas ejecutoras, normativas y presupuestales, así como que cuente con un reporte para transparencia.

La información obtenida de los resultados alcanzados en este Informe de Evaluación, en el cumplimiento de objetivos, metas y la derivada de las evaluaciones realizadas en los ejercicios fiscales anteriores y en curso, será un elemento a considerar, entre otros de los diversos sistemas o mecanismos de evaluación, para la toma de decisiones y en la asignación de recursos y la mejora de las políticas de los Fondos presupuestarios y del desempeño institucional en los siguientes ejercicios fiscales.

ANEXOS



Anexo I. Guía de Entrevistas a Profundidad o Semi-Estructurada

Nombre: Ricardo Medina Ríos

Puesto: Personal de enlace con dependencias estatales y federales

Dependencia: Dirección de Desarrollo Humano y Educación

Antigüedad en el puesto: Tres años

Antigüedad en la dependencia: Tres años

Descripción general:

1. Planeación

Temas generales:

1.1 Elaboración del plan estratégico:

Los objetivos de la Dirección de Desarrollo Humano y Educación (DDHyE) están encuadrados dentro del Plan Municipal de Desarrollo (PMD) correspondiente y será lo que registrará las acciones y actividades durante el periodo de la actual administración.

Para tal efecto, en su debido momento fueron realizadas las reuniones de trabajo correspondientes a la estructuración del PMD basados en la siguiente metodología de estructuración:

- 1.- *Conocer las condiciones del municipio*
- 2.- *Definición de los ejes rectores*
- 3.- *Identificación de problemas*
- 4.- *Definición de objetivos*
- 5.- *Definición de soluciones*

1.2 Planeación y cumplimiento de objetivos:

Con base en lo arriba señalado, los objetivos de la Dirección de Desarrollo Humano y Educación están encuadrados dentro del Plan Municipal de Desarrollo (PMD) emitido para la actual administración y cuyo cumplimiento de objetivos es medido a través de las evaluaciones correspondientes a los indicadores asignados para cada una de las subdirecciones y que se realizan de manera mensual, trimestral, semestral o anual según corresponda.

1.3 Cuellos de botella y buenas prácticas:

No se tiene ningún cuello de botella y todo se ha facilitado en las actividades de planeación presupuestal.

1.4 Insumos y productos del proceso:

A través de estos ejercicios de planeación, organización y programación de actividades, es como se obtiene la estructuración del Plan Municipal de Desarrollo con sus respectivos desgloses de objetivos, indicadores, variables así como los medios de verificación.

2. Difusión

Descripción general:

(Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa).

La descripción de cada programa (características, criterios, requisitos, etc.) ejecutado por la DDHyE es publicado en la dirección electrónica: www.municipiochihuahua.gob.mx/Servicios/Mejora_Regulatoria donde también se podrán consultar los resultados obtenidos durante cada trimestre de acuerdo a la legislación que en materia de Transparencia y Rendición de Cuentas corresponda.

2.1 Características de difusión:

La difusión de los programas se proporciona de manera clara, concisa y oportuna cumpliendo con los lineamientos que para tal fin correspondan.

¿Cómo es la difusión que se da al programa, y cambios que se realizarían?:

De manera clara, concisa y oportuna sin necesidad de realizar cambios en este procedimiento de difusión.

2.2 Cuellos de botella y buenas prácticas:

¿Existen obstáculos normativos para la pronta disposición de los recursos?. ¿Como cuáles?:

No considero que sean obstáculos, más bien se cumple con la normatividad y el procedimiento establecidos para la disposición y asignación de sus recursos.

Se tiene buenas prácticas, la experiencia en el manejo de los recursos del programa de recursos federales como el FORTAMUN.

2.3 Insumos y productos del proceso:

- Percepción sobre la oportunidad y suficiencia en que son entregados los insumos que requiere para llevar a cabo este proceso:

La información correspondiente a la aplicación de los recursos del fondo para ser publicados en los medios de difusión correspondientes, siempre se recaba en el tiempo y forma establecidos para tal fin.

- Percepción sobre la eficacia y suficiencia con la que son entregado los productos de este proceso:

Al igual que en el punto anterior, la información correspondiente a la aplicación de los recursos del fondo para ser publicados en los medios de difusión correspondientes, siempre se recaba en el tiempo y forma establecidos para tal fin.

- Dificultades en la coordinación entre las áreas (u otras entidades) para llevar a cabo el proceso en tiempo y forma:

La parte de la difusión de la aplicación de los recursos del fondo debe ser de las obras totalmente terminadas; por lo que en algunas ocasiones se presenta un retraso en la conclusión administrativa de determinadas obras.

3. Solicitud de apoyos

¿Cómo se dan los apoyos o cómo se asignan los recursos?:

La asignación de los recursos del fondo, son asignados con base a los proyectos (de infraestructura, ayuda a personas o autoempleo) que fueron solicitados y aprobados para su ejecución.

3.1. Cuellos de botella y buenas prácticas.

Como buenas prácticas se pueden mencionar las acciones interinstitucionales (reuniones de planeación, seguimiento, etc.) a fin de cumplir con la asignación de recursos para la ejecución de las obras.

3.2. Identificar algunos cuellos de botella o problemas comunes:

Cierto retraso se presenta en determinadas ocasiones cuando los proyectos requieren adecuaciones y/o aclaraciones en su elaboración. Recordando que todo proyecto que documentalmente ha sido finalizado, continúa con un proceso administrativo y de gestión para su autorización y , por consiguiente para la asignación de sus recursos.

4. Selección de beneficiarios

¿Cómo seleccionan a los beneficiarios los operadores del programa?:

Los recursos de este fondo se destinan a proyectos de infraestructura, ayuda a personas o autoempleo. Para los primeros se toman en cuenta las solicitudes de obras que son presentadas a través de los comités de vecinos existentes o bien por solicitud ciudadana en lo individual; considerando que también existen proyectos que nacen de la iniciativa propia de ciertas instancias municipales conforme a las facultades que les otorga la normatividad correspondiente.

Para los proyectos de ayuda a personas y autoempleo se requiere cumplir con los criterios de selección y requisitos establecidos en el programa correspondiente.

4.1 Procedimiento de selección.

¿Cuáles son los procedimientos de selección de beneficiarios?:

Como se mencionó en el punto anterior, los proyectos de infraestructura se toman en cuenta las solicitudes de obras que son presentadas a través de los comités de vecinos existentes o bien por solicitud ciudadana en lo individual; considerando que también existen proyectos que nacen de la iniciativa propia de ciertas instancias municipales conforme a las facultades que les otorga la normatividad correspondiente.

Asimismo, para los proyectos de ayuda a persona o autoempleo se requiere cumplir con los criterios de selección y requisitos establecidos en el programa correspondiente.

4.2 Padrón de beneficiarios:

¿Existe un padrón de beneficiarios?:

Afirmativo, existe tanto un padrón cuantificando en lo individual a los beneficiarios así como un listado de las obras de infraestructura ejecutadas con los recursos del fondo.

4.3 Cuellos de botella y buenas prácticas:

¿Identifica los cuellos de botella y sugerencias de modificaciones a los procesos?:

No considero que exista un cuello de botella significativo en cuanto a los beneficiarios se refiere y considero que la selección de obras o beneficiarios se realiza con base a criterios justos de selección.

5. Insumos y productos del proceso:

- Percepción sobre la oportunidad y suficiencia en que son entregados los insumos que requiere para llevar a cabo este proceso.
- Percepción sobre la eficacia y suficiencia con la que son entregado los productos de este proceso.
- Dificultades en la coordinación entre las áreas (u otras entidades) para llevar a cabo el proceso en tiempo y forma.

6. Producción de bienes y/o servicios

Descripción general: (Mecanismos a través de las cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa).

De acuerdo a los lineamientos del fondo, sus recursos son asignados a los programas en los cuales se pueden ejecutar sus respectivos proyectos. Para tal efecto, anticipadamente se tiene una cartera de proyectos evaluados y factibles de ser ejecutados por lo que se realizan las gestiones entre las diferentes dependencias vinculadas a los recursos para llevar a cabo la realización de los diferentes proyectos ya sea de infraestructura, ayuda a personas o autoempleo.

6.1 Obtención de apoyos:

¿Cómo se obtienen los apoyos que serán entregados a la población?:

Los apoyos en la vertiente de infraestructura se obtienen con obras concluidas y que son de beneficio comunitario (remodelaciones, ampliaciones o equipamiento de espacios públicos) mientras que en la vertiente de ayuda a personas se entregan en especie (materiales para autoconstrucción) y los de autoempleo se entregan de manera directa.

¿Cómo se involucra el personal en la obtención de apoyos del programa?:

Informándose mediante los diversos medios acerca de los diferentes tipos de programas y servicios proporcionados por la DDHyE y cumpliendo los criterios y requisitos señalados para cada uno de ellos.

7. Transferencia de recursos:

¿Cómo llegan los recursos para ser entregados a los beneficiarios o bien para la adquisición de bienes o servicios?:

Los recursos de este fondo se destinan principalmente para proyectos de infraestructura, y como ya se ha mencionado anteriormente, con base en la propuesta de proyectos de obra que se tenga considerado ejecutar durante el ejercicio fiscal, la Dirección de Desarrollo Humano y Educación (DDHyE) solicita los recursos por proyecto y la Dirección de Planeación y Evaluación (DPyE) es quien determina el fondeo de los recursos los cuales no son de entrega directa a los beneficiarios sino para la ejecución de las obras o los apoyos en especie según sea el caso.

¿Quiénes son los responsables de la entrega y administración de recursos?:

Dirección de Planeación y Evaluación, Dirección de Desarrollo Humano y Educación, Oficialía Mayor y Tesorería.

8. Sugerencias para mejorar el proceso

- Adecuación de la normatividad a este proceso para el logro de los objetivos.

No considero necesario realizar adecuaciones a la normatividad del fondo ya que se ha operado siguiendo con lineamientos señalados para su ejecución.

- Existencia de buenas prácticas en el proceso

Existe una buena interrelación entre las direcciones y dependencias involucradas en la administración de estos recursos.

- Sugerencias de cómo se puede mejorar la realización de proceso

Considero que el proceso se realiza de una manera adecuada.

- Dificultades en la coordinación entre las áreas (u otras entidades) para llevar a cabo el proceso en tiempo y forma.

No considero que exista alguna dificultad en la coordinación para la ejecución y comprobación de los recursos en tiempo y forma.

MINUTA DE TRABAJO

En el Departamento Financiero de la Coordinación de Administrativa de la Dirección de Servicios Públicos Municipales, se reunieron los C. Nestor Falcón Fierro, el C. Juan Carlos Parra, funcionarios de dicho Departamento y el C. Dr. Serafin Peralta Martínez del Despacho de SPM Consultores Asociados, para tratar asuntos con el proceso de información de los recursos del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y demarcaciones de la ciudad de México (FAFM) del ejercicio fiscal 2018.

Al respecto, el Dr. Peralta comentó que la Dirección de Servicios Públicos Municipales le asignaron en el Presupuesto de Egresos del Municipio para el ejercicio fiscal 2018, un monto de \$98 millones 141 mil 110 pesos.

Referente a la pregunta de cuál es el proceso que se sigue para la obtención del recurso a esa Dirección, el Jefe del Departamento señala que primero se elabora un anteproyecto de presupuesto con las necesidades que se integran producto de solicitudes de servicios públicos que en forma directa solicita la población, o a través de colonos u organizaciones civiles,

Al estimarles un costo aproximado, pueden integrar un presupuesto partiendo de un techo financiero que les asigna la Dirección de Planeación y Evaluación, lo que significa que el presupuesto para el siguiente ejercicio puede ser igual al del ejercicio vigente más un porcentaje similar a la tasa anual de inflación.

Cabe señalar que prácticamente el presupuesto que se cuantifica y se aprueba para un ejercicio fiscal, se destina a la recolección habitacional y al arrendamiento de maquinaria para el relleno sanitario.

Una vez que queda definido el presupuesto se envía a la Dirección de Planeación, Tesorería y Oficialía, dependencias de cuyos funcionarios acuerdan los montos definitivos del presupuesto que se les asignará a cada Dependencia.

Sobre las Matrices de Indicadores, se les preguntó si elaboraban las MIR y sus POA'S de su presupuesto o de sus programas presupuestarios y señalaron que si se elaboran y que se la envían a la Dirección de Planeación.

Es importante mencionar que el seguimiento físico y ejercicio financiero del presupuesto lo reportan a la Dirección de Planeación.

Por el Despacho de Consultoría

Por el Departamento de Gobierno
Abierto

Dr. Serafin Peralta Martínez

Lic. Carmen Hidalgo

MINUTA DE TRABAJO

En la Dirección de Desarrollo Humano y Educación, se asistió a una Reunión de Trabajo el día martes 19 de noviembre, que consistió fundamentalmente en una entrevista, tal como está establecido en la propuesta la elaborar el Informe de Evaluación de Procesos del FORTAMUN 2018.

En virtud de que no se encontraba el Director, se tuvo la entrevista en la Subdirección de Desarrollo Social, particularmente con el Enlace de la Subdirección el Sr. Ricardo Medina Ríos.

En esta Subdirección se pudo captar información del proceso que se sigue en la aplicación de los recursos federales, concretamente del FORTAMUN que utiliza la Dirección de Desarrollo Humano y Educación para atender las necesidades de inversión.

Sólo como referencia, se informó que existen tres departamentos como son: Rescate de Espacios Públicos, Vivienda Digna e Infraestructura Social y Obras Menores.

En la entrevista que se tuvo se informó que las diversas necesidades de obras se captan de las solicitudes de personas y de colonos que se presentan en la Dirección de Desarrollo Humano y Educación. Del total de peticiones se analizan de acuerdo a los criterios y requisitos de los programas y, en determinado caso, se solicita la elaboración de los proyectos a la Dirección de Obras Públicas o se someten al procedimiento de asignación de proveedores ante Oficialía Mayor o Tesorería según corresponda.

La manera de cómo se identifica los recursos que se destinarán a determinados proyectos, y con qué fuente de recursos se financiarán, lo define principalmente la Dirección de Planeación.

Igual que otras Dependencias del H. Ayuntamiento del Municipio de Chihuahua, se elabora partiendo de un techo financiero el cual es asignado por la Dirección de Planeación y Evaluación.

Sobre la planeación, se preguntó si se elaboraban Matrices de Indicadores y los Programas Operativos Anuales y se comentó que la Dirección de Planeación y Evaluación es la encargada de elaborar los reportes financieros correspondientes a la aplicación de los recursos.

Cabe destacar para para efectos del ejercicio de los recursos, la Dirección de Desarrollo Humano y Educación, no es una instancia ejecutora de la obra civil pública ni de los servicios cuando se trata de contratarlos. La Dirección de Obras Públicas Municipales es la Dependencia responsable de llevar a cabo el proceso para la adjudicación de las obras civiles que se requiera contratar.

Al igual el proceso del ejercicio de los recursos, el seguimiento y el flujo de información para reportar avances físicos y financieros, se lleva a cabo en coordinación con la Dirección de Planeación y Evaluación.

Por el Despacho de Consultoría

Dr Serafín Peralta Martínez

Por el la Subdirección de Desarrollo Social

Lic. Ricardo Medina Rios-----
Oficina de Enlace





Dirección de Servicios Públicos Municipales



Coordinación de Transparencia



Dirección de Servicios Públicos Municipales



Dirección de Desarrollo Rural

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

Proceso: Planeación, programación, presupuestación, aprobación y ejercicio		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Agosto
	Fin	31 de diciembre
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Prácticamente todo el año
	Personal	Funcionarios responsables del FAFM cada Dependencias
	Recursos financieros	Recursos federales
	Infraestructura	Si
	Otros	N/A
Productos	Productos del Proceso	Integración de expedientes y aprobación
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Si
	Sistema(s) empleado	Informáticos de Oracle financiero
Sistemas de información	Tipo de información recolectada	Física y financiera
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si, aunque debe complementarse en cuestión de actualización en el seguimiento físico y financiero
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Si es adecuada
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		No es totalmente

Anexo III. Grado de consolidación operativa del Fondo

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcial-mente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;		X			Se trabaja en un Manual de Procedimientos de la DPyE
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados		X			
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas la instancias ejecutoras		X			
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	X				Es insuficiente la información
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras	X				
Grado de consolidación operativa	La consolidación es parcial y se puede valorar en un 70%				

Anexo IV. Ficha de Identificación y Equivalencia de Procesos Evaluación de Procesos del Fondo.

Para la identificación y clasificación de los procesos se sugieren los siguientes pasos:

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

Anexo VI. Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones.

1.1 Nombre de la evaluación:		"INFORME DE EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DE PROCESOS DEL FONDO DE APORTACIONES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS MUNICIPIOS Y DEMARCACIONES TERRITORIALES DEL DISTRITO FEDERAL (FAFM) 2018"			
1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa):		24/09/2019			
1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa):		31/12/2019			
1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:					
Nombre:				Unidad administrativa:	
Ing. Joel Rivera Saucedo				Departamento de Planeación	
1.5 Objetivo general de la evaluación:					
Conocer cómo sus procesos conducen al logro de metas y objetivos del fondo, así como detectar los problemas operativos a los que se enfrenta y las buenas prácticas que se realizan, de manera que se puedan emitir recomendaciones que permitan mejorar la gestión y utilización de los recursos de dicho fondo.					
1.6 Objetivos específicos de la evaluación:					
• Analizar las bases normativas de operación del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FAFM) sobre las cuales se debe sujetar la gestión, ejercicio y resultados de los recursos de dicho fondo. • Valorar el desempeño presupuestal en cuanto al uso eficiente de recursos. Identificando para ello el registro de operaciones y los mecanismos de reporte de avance y rendición de cuentas. • Revisar el avance de las metas de los indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) en 2018, respecto de años anteriores y el avance en relación con las metas establecidas. • Alinear los objetivos del programa de gasto federalizado con los objetivos y metas del Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021. • Corroborar en qué medida los procesos operativos del fondo son eficaces y eficientes. • Verificar en qué medida y de qué manera los procesos manifestados en los instrumentos normativos de la operación del fondo, son adecuados para lograr los objetivos planteados. • Mostrar y describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del fondo. • Elaborar recomendaciones específicas para que el fondo ponga en operación, o mejore la entrega de los recursos con oportunidad, con el fin de alcanzar sus objetivos. • Identificar los principales aspectos susceptibles de mejora de los programas derivados de las evaluaciones externas.					
1.7 Metodología utilizada en la evaluación:					
Cuestionarios		Entrevistas		Formatos	Otros (especifique) (Texto libre)
Descripción de las técnicas y modelos utilizados:					
Técnica descriptiva, analítica y comparativa, con modelos metodológicos estadísticos.					

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

- a). Fase de preparación del presupuesto.
- *Se observan deficiencias en la integración de expedientes de los proyectos o acciones a ejecutar (adquisición de bienes y servicios).
 - *Se requiere un sistema coordinado de captura de información para eficientar los procesos en la gestión y operación de los recursos del FAFM.
 - *En la integración de expedientes no se identifican plenamente la línea base del bien o servicio que se va a ejecutar, metas físicas y población de proyecto y beneficiada.
 - *No se elaboran las MIR'S ni los POAS por parte de las Dependencias con los que soportarán la información y su medición de cada programa presupuestario financiados con recursos del FAFM.
- b). Aprobación
- *Excepto la falta de integración de las MIR'S y POA'S en cada Dependencia, los expedientes pasan por los procesos de validación y revisión normativa, hasta su aprobación por Cabildo.
 - *Después de aprobados los programas presupuestarios que serán financiados con recursos del FAFM, no se suben de manera inmediata al Portal de Transparencia.
- c). Seguimiento y Evaluación.
- *Las Dependencias al no contar con los POA'S como instrumento del seguimiento físico y financiero, se recurre a otro medio para generar la información de avance en el ejercicio del recurso FAFM.
 - *Al no contar con MIR'S y POA'S por Dependencias, no se puede verificar el grado de cumplimiento de objetivos y Metas para fines de evaluación.
 - *No se cuenta con la generación ni actualización de indicadores de matrices ni de POA'S.

2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y

Amenazas de acuerdo con los temas del Fondo, estrategia o instituciones:

2.2.1 Fortalezas:

- *Existe un esfuerzo por implementar un PbR con cierta gradualidad y aplicación de normatividad.
- *Proceso operativo abierto captura de información llamado Presupuesto Basado en Resultados (PBR), área de Sistema de Oficialía Mayor.
- *La Dirección de Planeación y Evaluación cumple su función de coordinación y seguimiento en el proceso presupuestario.
- *Se observan en Dependencias que operan recursos del FAFM, buenas prácticas de transparencia.

2.2.2 Oportunidades:

- *Se puede implementar un mejoramiento de los procesos en el Sistema PbR, incorporando campos para captura de MIR y POA'S de Dependencias.
- *De igual manera se puede considerar una oportunidad la capacitación a funcionarios de Dependencias o de OPDM, sobre las técnicas del PBR.
- *Mejoramiento de los procesos en Dependencias.
- *Fortaleza de la gestión pública, mediante capacitación a funcionarios.
- *Al mejorar el Sistema PbR, se mejora el sistema de captura de información.
- *El Unidad Técnica de Evaluación del Departamento de Evaluación de la DPyE, con el PAE, ofrece una valiosa oportunidad para evaluar los programas presupuestarios financiados con recursos FAFM, en términos de medir si las acciones que se realizan están logrando avanzar en el fortalecimiento de la infraestructura física y en beneficio de la población.
- *Generar una cultura organizacional en la ejecución del FAFM, orientada a resultados, y no sobre una actuación funcional de las áreas que conforma las Dependencias.
- *En materia de Transparencia y Rendición de Cuentas, es recomendable incorporar en los procesos la participación social, es decir, desde la planeación y ejecución del recurso hasta la evaluación debe documentarse la participación de beneficiarios o de organizaciones civiles involucradas en las demandas atendidas recurso FAFM.

2.2.3 Debilidades:

- *Insuficiente información y limitaciones para medir adecuadamente objetivos y resultados.
- *Falta de procesos de planeación presupuestaria estandarizados.
- *Falta de capacitación a funcionarios municipales sobre técnica de PbR y POA'S.
- *Se carece de un documento único formalizado que articule las unidades administrativas o de planeación de las Dependencias y de OPD, a efecto de que por mandato de Ley se implemente en todas sus fases el Presupuesto Basado en Resultados (PBR).
- *No se tienen identificados todos los procesos y subprocesos, y no están actualizados conforme a las nuevas estructuras, lo que provoca desvinculación con: las atribuciones, organización del trabajo, visión institucional y prioridades de las Dependencias que participan de los recursos del FAFM.
- *Las MIR y los POA'S, los elabora la DPyE, ya que debe elaborarla cada Dirección ejecutora.
- *Se observa una clara falta de congruencia para elaborar objetivos del Programa, y su respectiva alineación con Objetivos y Metas del PMD 2018-2021.
- *Las 12 Dependencias que participan del beneficio de los recursos del FAFM para el ejercicio 2018, no elaboraron las Matrices de Indicadores para Resultados sustentados en la Metodología de Marco Lógico.
- * Las Dependencias que recibieron recursos del FAFM 2018, no elaboraron los Programas Operativos Anuales, como instrumento obligado de presentarse para la aprobación del presupuesto.
- *Se observan debilidades en captura de información por Dependencias, que cada quién lo hace a su modo y se almacena con dispositivos informáticos limitados y no captura ni almacena información relativa a Matrices de Indicadores para Resultados, tampoco información de los Programas Operativos Anuales (POA'S).
- *La falta de esta información constituye una seria limitación para hacer posible una medición más adecuada de los resultados que arrojan cada programa presupuestario y de la forma como incide con las metas del PMD 2018-2021.
- *No se encontró evidencia de una adecuada difusión en la ejecución de proyectos y acciones financiadas con recursos del FAFM, tal como lo establece la normatividad del fondo federal.

2.2.4 Amenazas:

*En todo el proceso de gestión y operación de los recursos del FAFM, se tiene información incompleta y no se tiene un sistema que permita a Dependencias elaborar su MIR ni sus POA'S, lo que limita seriamente las posibilidades de medición de resultados de los programas presupuestarios.

*Manejo de información incompleta.

*Se requiere mejorar la Plataforma de Información PbR

*Las Dependencias no elaboran MIR y POA

*Riesgos de medición inadecuada de resultados

*Se carece de un documento único formalizado que articule a las unidades responsables de la elaboración hasta su aprobación de los presupuestos de Dependencias.

*No se tiene una herramienta para dar seguimiento al ejercicio de los recursos y en el que se puede medir los avances físicos y financieros de cada programa presupuestario.

3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

•El programa de gasto federalizado FAFM 2018, es ejercido al cien por ciento y no se registró subejercicio alguno.

•Las Dependencias que ejercen recursos del FAFM no elaboran MIR ni POA'S, por lo que se dificulta medir con veracidad el beneficio directo entre la población.

•Se requiere un gran esfuerzo de sistematización de la información de captura y control en la gestión y operación de los recursos FAFM, a efecto de que se puedan homologar procesos desde la gestión-aprobación hasta el ejercicio y evaluación de los programas presupuestarios.

•El personal responsable de ejecutar los procedimientos, de los programas y proyectos que se financian con recursos del FAFM, requieren capacitación en la parte de planeación, ejecución y seguimiento, para un óptimo desempeño de los programas presupuestarios.

3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo con su relevancia:

1. Llevar a cabo una planeación estratégica, ligada a metas y objetivos de los programas presupuestarios que contribuyan al logro de FIN y Propósito establecidos en los 7 Ejes del Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021.
2. Contar con directrices que guíen la planeación operativa y gestión del programa hacia el logro de mejores resultados de mediano y largo plazo.
3. Revisar el actual diseño de los programas, sobre todo, de aquellos que se financian con recursos del FAFM a efecto de adecuarlos al Formato PBR-MIR-POA.
4. Establecer un calendario de actividades con base en los tiempos y a las capacidades reales del personal que opera los distintos programas en Dependencias coordinadas con la DPyE, a partir de indicadores que midan la gestión del programa y formen parte de su sistema de monitoreo.
5. Realizar un análisis reflexivo sobre los cuellos de botella suscitados en el ejercicio fiscal 2018, así como diseñar el sistema de monitoreo del FAFM con indicadores de gestión que ofrezca insumos para el análisis para los años subsecuentes.
6. Promover una mayor capacitación y especialización al personal en funciones de planeación y elaboración de presupuesto en PbR y POA.

4.1 Nombre del coordinador de la evaluación:

Dr. Serafín Peralta Martínez

4.2 Cargo:

Director General

4.3 Institución a la que pertenece:

SPM Consultores Asociados

Siglas y Acrónimos

APM	Administración Pública Municipal
ASM	Aspectos Susceptibles de Mejoras
CME	Código Municipal para el Estado de Chihuahua
DPE	Dirección de Planeación y Evaluación
DDHyE	Dirección de Desarrollo Humano y Educación
EA	Estructura Analítica
EEP	Evaluación Estratégica de Procesos (EEP)
FAFM	Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México
GF	Gasto Federalizado
LGCG	Ley General de Contabilidad Gubernamental
LCF	Ley de Coordinación Fiscal
LCFECH	Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua
LHECH	Ley de Hacienda del Estado de Chihuahua
LPECH	Ley de Planeación del Estado de Chihuahua
MML	Método de Marco Lógico
MIR	Matriz de Indicadores para Resultados
OPD	Organismos Públicos Descentralizados
PAEMCH	Programa Anual de Evaluación 2018 del Municipio de Chihuahua, Chih.
PASH	Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público
PMD	Plan Municipal de Desarrollo
Pp	Programa presupuestario
PbR	Presupuesto Basado en Resultados
POA	Programa Operativo Anual
PEF	Presupuesto de Egresos de la Federación
SED	Sistema de Evaluación del Desempeño
TDR	Términos de Referencia
UR	Unidades Responsables (UR)
UTE	Unidad Técnica de Evaluación

Índice de Figuras, Tablas y Gráficas

Figuras

Figura 1. Proceso del Registro de Información	16
Figura 2. Municipio de Chihuahua. Proceso para la preparación del presupuesto de egresos. Fase de preparación del presupuesto	22
Figura 3. Municipio de Chihuahua. Proceso para la preparación del presupuesto de egresos. Fase para la aprobación del presupuesto	23
Figura 4. Municipio de Chihuahua. Proceso para la preparación del presupuesto de egresos. Fase del ejercicio de los recursos	24
Figura 5. Municipio de Chihuahua. Proceso para la preparación del presupuesto de egresos. Fase de evaluación de los recursos ejercidos	25
Figura 6. Modelo general de Procesos	28

Tablas

Tabla 1. Descripción del Fondo FAFM 2018.	18
Tabla 2. Anexo II	26
Tabla 3. Anexo III	28
Tabla 4. Ficha	29
Tabla 5. Planeación de procesos	31
Tabla 6. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018. Dirección de Obras Públicas. Construcción de obras	34
Tabla 7. Ejes de desarrollo	35
Tabla 8. MIR	37
Tabla 9. POA	38
Tabla 10. Valoración Global de los Procesos	43
Tabla 11. Valoración Promedio de Atributos	45
Tabla 12. Valoración en el Cumplimiento de Atributos	46
Tabla 13. Aspectos Susceptibles de Mejora	49
Tabla 14. Preguntas y Respuestas Recursos FAFM 2018	51
Tabla 15. Recursos Asignados FAFM por Dependencias 2018	52
Tabla 16. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018. Dirección de Obras Públicas	54
Tabla 17. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018. Dirección de Seguridad Pública	55
Tabla 18. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018. Dirección de Servicios Públicos Municipales	56
Tabla 19. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018. Dirección de Tesorería Municipal	57
Tabla 20. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018. Dirección de Desarrollo Humano y Educación	58
Tabla 21. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018. Dirección de Desarrollo Económico y Turístico	59
Tabla 22. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018. Dirección de Desarrollo Rural	60

Tabla 23. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018. Despacho del Presidente	61
Tabla 24. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018. Dirección de Desarrollo Urbano y Ecología	62
Tabla 25. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018. Dirección de Mantenimiento Urbano	63
Tabla 26. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018. Dirección de Planeación y Evaluación	64
Tabla 27. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018. Secretaría del Ayuntamiento	65
Tabla 28. Análisis FODA de la operación de los Pp del FAFM 2018	71

Gráficas

Gráfica 1. Municipio de Chihuahua. Recursos FAFM asignados a Dependencias, 2018	53
Gráfica 2. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018. Dirección de Obras Públicas	55
Gráfica 3. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018. Dirección de Seguridad Pública	56
Gráfica 4. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018. Dirección de Servicios Públicos Municipales	57
Gráfica 5. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018. Dirección de Tesorería Municipal	58
Gráfica 6. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018. Dirección de Desarrollo Humano y Educación	59
Gráfica 7. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018. Dirección de Desarrollo Económico y Turístico	60
Gráfica 8. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018. Dirección de Desarrollo Rural	61
Gráfica 9. Municipio de Chihuahua. FAFM 2018. Despacho del Presidente	62
Gráfica 10. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018. Dirección de Desarrollo Urbano y Ecología	63
Gráfica 11. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018. Dirección de Mantenimiento Urbano	64
Gráfica 12. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018. Dirección de Planeación y Evaluación	65
Gráfica 13. Municipio de Chihuahua. FAFM 2018. Secretaría del Ayuntamiento	66
Gráfica 14. Relación de obras compactadas, recursos FAFM 2018	67

BIBLIOGRAFÍA

Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos. Aplicable a evaluaciones cuya instancia de coordinación es la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, febrero 2018.

“Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos del Programa (NOMBRE DEL PROGRAMA)”. Consultado en:

http://www.hacienda.gob.mx/EGRESOS/sitio_pbr/evaluacion/modelos/tdr_procesos.pdf

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

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

Pérez-Jácome, D. (2012). Presupuesto basado en resultados: Origen y aplicación en México. Recuperado de:

http://www.hacienda.gob.mx/EGRESOS/sitio_pbr/Documents/Pbr_Mex_02072012.pdf

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/56904/Gu_a_para_la_Optimizaci_n_Estandarizaci_n_y_Mejora_Continua_de_Procesos.pdf

Ortegón Edgar, Juan Francisco Pacheco y Prieto. Adriana Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas Legislaciones. CEPAL, Serie Manuales, Chile, 2015.

Plan Anual de Evaluación 2019. Municipio de Chihuahua.

Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2013-2018.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
Presupuesto de Egresos de la Federación.
Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria 2016.
Ley de Coordinación Fiscal.
Ley General de Contabilidad Gubernamental