

Municipio de Chihuahua

Evaluación Específica de Gestión con Enfoque a Resultados

Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FAFM) del ejercicio fiscal 2019



Índice del contenido

Resumen Ejecutivo	5
Introducción.....	11
Objetivos de la Evaluación	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos.....	12
Confidencialidad de la Información.....	13
I. Características generales del Fondo	14
II. Análisis de la justificación de la creación y del diseño del Fondo con respecto a la problemática que pretende atender con su intervención.....	16
1. ¿Los bienes y/o servicios que entrega el Fondo responden al problema o necesidades que presenta la población objetivo?	16
2. ¿Todos los objetivos del Fondo están enfocados en la atención de la población objetivo?.....	19
3. ¿Cuál es la situación actual del problema que atiende el Fondo, en relación al momento en que se diseñó el mismo?	21
4. ¿Cuál es el impacto del Fondo en la contribución a los objetivos de la planeación estratégica nacional, estatal y sectorial a los que se encuentra alineado?	24
5. ¿La normatividad aplicable justifica la creación y operación del Fondo?.....	27
6. ¿El diseño del Fondo contribuye al logro de la misión y visión de la Dependencia o Entidad responsable de la operación del Fondo?	30
III. Análisis de los Procesos del Fondo	32
7. ¿Los procesos para la generación de los bienes o servicios que entrega el Fondo están identificados en un documento oficial?	32
8. ¿El funcionamiento de los procesos para la generación y distribución de los bienes y servicios del Fondo, es el adecuado?	55
IV. Análisis del seguimiento y monitoreo del Fondo	68
9. ¿Se cuenta con un mecanismo formal para la recopilación de información para el reporte de avances logrados en el cumplimiento de objetivos y metas del Fondo?	68
10. ¿Existe congruencia en el avance que se reportó en los distintos instrumentos de seguimiento?	70

11. ¿Existen fuentes de información que den soporte del avance logrado que se reportó en los distintos instrumentos de seguimiento?	71
12. ¿Los medios de verificación identificados en los indicadores permiten la reproducción del cálculo de los avances logrados reportados a través de un medio de información pública?	72
13. ¿Cuál fue el grado de avance logrado en el cumplimiento metas del Fondo?	73
14. ¿El grado de avance logrado en el cumplimiento metas de la MIR del Fondo es congruente con el que se reporta en el Programa Operativo Anual (POA)?	74
15. ¿Existen justificaciones que permitan clarificar el avance logrado que se reportó en los distintos instrumentos de seguimiento?	76
V. Análisis de los resultados e impacto alcanzado por el Fondo	82
16. ¿El Fondo ha contribuido a disminuir o revertir la problemática que atiende?	82
17. ¿Existe un mecanismo de seguimiento de la población beneficiada con los bienes y/o servicios que ofrece el Fondo?	83
18. ¿En caso de contar con mecanismo de seguimiento a la atención de beneficiarios, es posible identificar el grado de satisfacción sobre los bienes y/o servicios que el Fondo otorga?.....	84
19. ¿Los beneficiarios han experimentado un mejoramiento significativo en su condición-problema inicial, como consecuencia de su participación en el Fondo?	87
20. ¿Existen cambios o efectos indirectos (positivos y/o negativos) en la población que es beneficiaria del Fondo desde su implementación?.....	88
VI. Medición de la eficiencia y economía de los Recursos del Fondo.....	89
21. ¿Se está alcanzando el nivel actual de producción de los componentes al mínimo gasto posible o utilizando la menor cantidad de insumos posible (físicos o humanos)?.....	89
22. ¿En qué medida el desempeño del Fondo ha sido costo-eficiente y costo-efectivo?.....	90
23. ¿Existe congruencia en la asignación de los recursos con los objetivos definidos en el Fondo?...	91
VII. Complementariedades, Coincidencias y Duplicidades con otros Programas Federales y/o Estatales	92
24. ¿Con cuáles programas federales y/o estatales el Fondo evaluado podría tener complementariedad y/o coincidencias?.....	92
25. ¿Se identifican duplicidades en programas federales y/o estatales con el Fondo evaluado?	94

26. En caso de que existan duplicidades con otros programas estatales y/o federales señale cuál sería la estrategia de coordinación intergubernamental que el evaluador sugiere a fin eficientar los recursos públicos.	95
Programas presupuestarios con Enfoque Social	96
1. ¿El Fondo contribuye a algún derecho social establecido en el artículo 6 de la Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado de Chihuahua?	96
2. ¿Los bienes y/o servicios que el Fondo otorga, se entregan a una población en condición de vulnerabilidad y/o pobreza?	97
3. ¿Los objetivos del Fondo y sus indicadores aportan información relevante y de calidad para identificar brechas de desigualdad social?	98
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?	99
Identificación y Descripción de los Principales Cuellos de Botella y Buenas Prácticas	100
Avances del Fondo en el Ejercicio Fiscal Actual	102
Calidad y Suficiencia de la Información Disponible para la Evaluación	104
Hallazgos por Tema Metodológico	106
Análisis FODA	107
Recomendaciones	112
Anexo I. Guía de Entrevistas a Profundidad o Semi-Estructuradas	114
Anexo II. Cumplimiento de las Metas de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)	117
Anexo III. Complementariedades, Coincidencias y/o Duplicidades entre Programas Federales o Estatales	118
Anexo IV. Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones	119
Anexo V. De la lógica vertical y horizontal de la Matriz de Indicadores para Resultados	130
Anexo VI. Diagramas de flujos de procesos	138
Anexo VII. Aspectos Susceptibles de Mejora	152

Resumen Ejecutivo

Con respecto a la evaluación de desempeño de gestión con enfoque a resultados, aplicada al *Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FAFM)* del ejercicio fiscal 2019. La revisión se efectuó de acuerdo con los Términos de Referencia 2020 para la evaluación de gestión con enfoque a resultados, emitidos por la Administración del Municipio de Chihuahua, con base en los factores de desempeño que se consideraron críticos y estratégicos para cumplir con las metas y los objetivos del Programa. Para lo cual, la evaluación se realizó sobre la base de un análisis de gabinete e interpretación de la información, obteniendo la evidencia que soporta el funcionamiento actual del Fondo. La información que brinda la evaluación de gestión permite tomar decisiones para mejorar la lógica interna de un programa, es decir, saber si su esquema actual contribuye a la solución del problema para el cual fue creado.¹

Los principales resultados, que se describen a continuación, se presentan con respecto a la estructura temática establecida para los Términos de Referencia que fundamentan esta evaluación.

I. Características del Fondo

El Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios “FORTAMUN”, tiene por objeto:

“Artículo 37.- Las aportaciones federales que, con cargo al Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal, reciban los municipios a través de las entidades y las demarcaciones territoriales por conducto del Distrito Federal, se destinarán a la satisfacción de sus requerimientos, dando prioridad al cumplimiento de sus obligaciones financieras, al pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua, descargas de aguas residuales, a la modernización de los sistemas de recaudación locales, mantenimiento de infraestructura, y a la atención de las necesidades directamente vinculadas con la seguridad pública de sus habitantes. Respecto de las aportaciones que reciban con cargo al Fondo a que se refiere este artículo, los municipios y las demarcaciones territoriales del Distrito Federal tendrán las mismas obligaciones a que se refiere el artículo 33, apartado B, fracción II, incisos a) y c), de esta Ley.”²

El Fondo es coordinado por la Dirección de Planeación y Evaluación, y es operado a través de las distintas direcciones y subdirecciones del Municipio, los cuales son: *Dirección de Obras Públicas, Dirección de Seguridad Pública, Dirección de Servicios Públicos Municipales, Dirección de Mantenimiento Urbano –*

¹ Web: https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Evaluaciones_Disenio.aspx

² Obtenido de la documentación: “Ley de Coordinación Fiscal” Última reforma publicada DOF 30-01-2018

*Subdirección de Alumbrado Público, Dirección de Desarrollo Económico y Turístico, y el Órgano Interno de Control – Subdirección de Modernización Administrativa.*³

Por otra parte, es importante destacar que a la fecha no se ha establecido un mecanismo o documento sustento que contenga el análisis y focalización de las distintas poblaciones, el cual contenga criterios para la descripción, conceptualización y cuantificación, asimismo, que muestre congruencia con los bienes y servicios ofertados por la MIR.

II. Análisis de la justificación de la creación y del diseño del Fondo con respecto a la problemática que pretende atender con su intervención.

En el interior de la problemática central, se plantea de manera general el área de enfoque “Población”, por ende el no llevar a cabo una especificación del poblamiento afectado considerando la unidad territorial y/o área específica de enfoque, limita la identificación de las necesidades determinadas para la población objetivo, adicionando que, no se cuenta con un documento sustento que complemente o contenga el detalle para la definición, conceptualización y cuantificación a la cual se hace referencia.

Asimismo, es menester señalar que se presentan divergencias significativas en los elementos de la Estructura Analítica del Programa, es decir, Árbol de problemas (relación causa – efecto), Árbol de objetivos (medios – fines) y de manera subsecuente la lógica vertical y horizontal de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).

Es posible determinar que en los niveles de objetivos de la MIR, Fin, Componentes y Actividades, se enfocan y/o se encuentran dirigidos a la población objetivo, pese a que no se lleva a cabo la señalización pertinente se entenderá como el área de enfoque atribuible el Municipio de Chihuahua, con motivo a que Programa presupuestario es un fondo de transferencia federal hacia los municipios. Excepcionando:

- Propósito, Eficiencia en aplicación de recursos – Las variables se concentran en la medición del recurso utilizado.
- C.2 Ampliación de cobertura por servicios públicos municipales – El indicador y método de cálculo seleccionado, no corresponde al resumen narrativo.

Por lo que se refiere al avance de la situación actual de la problemática, una de las causas y efectos que han venido desarrollándose través de los años es relativo a seguridad pública; por lo que la Dirección a cargo implementó actividades que trajeron consigo una disminución significativa en los tiempos de

³ Obtenido de la documentación: “Entrevistas a URs de FORTAMUN”

respuesta, así como, una reducción en los delitos: “Homicidio doloso, robo casa habitación, robo a persona, delitos graves, robo a accesorios de vehículo y delitos en general”.⁴

Actualmente, no es posible determinar el impacto obtenido a la contribución de los objetivos, derivado a que son los proyectos ejecutados con el presupuesto asignado, los que se contribuyen a los programas y objetivos planteados en el Plan Municipal de Desarrollo (PMD). Considerando los diversos objetivos planteados en el resumen narrativo, se muestra una congruencia y relación de manera directa a los ejes:

- Eje 1. Ciudad Segura –1.1 Programa de Confianza Ciudadana, en el Componente 1.1.1 Confianza Ciudadana Fortalecida. Asimismo, con el 1.3 Programa de Profesionalización y Dignificación Policial, en el Componente 1.3.1 Cuerpos de Seguridad Pública Profesionalizados.
- Eje 4. Ciudad Mejor Administrada – 4.1 Programa Mejora de los Servicios y Trámites Municipales, en el Componente 4.1.1. Tiempo para Trámites y Servicios Eficientados.
- Eje 5. Ciudad – 5.3 Programa Chihuahua Municipio Turístico, en el Componente 5.3.1 Turismo Fortalecido.⁵

III. Análisis de los Procesos del Fondo

El FORTAMUN, no cuenta con un manual de procedimientos, reglas de operación o lineamientos específicos del Pp, que documente los tipos de procedimientos llevados a cabo para la producción de bienes y servicios otorgados. Sin embargo, como resultado de las entrevistas llevadas a cabo a los responsables de la operación del Fondo, se identifican los siguientes procesos:

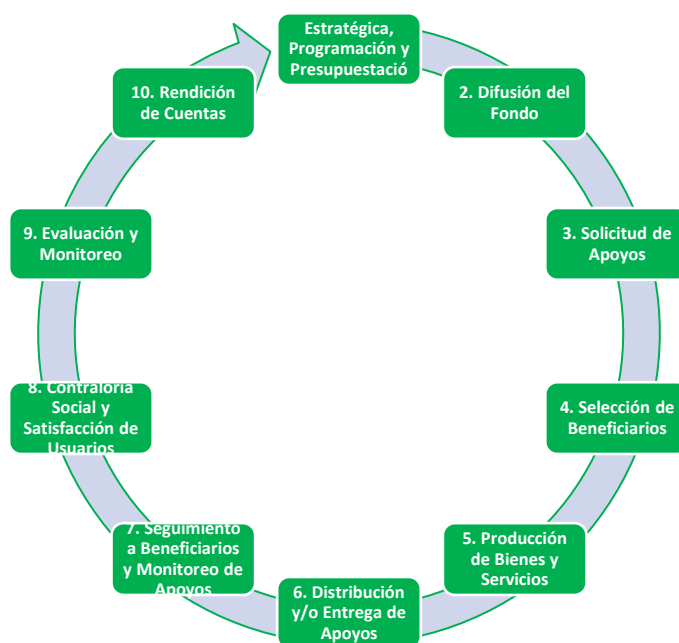
- Macro proceso general del Fondo.
- C.1. Alumbrado público
- C.2. Obra pública
- C.2. Recolección de basura y limpieza de parques
- C.3. Modernización administrativa
- C.4. Seguridad pública
- C.5. Apoyo a turismo y organizaciones⁶

Mismos que incluyen las diferentes etapas del “*Modelo general de procesos*”, es decir:

⁴ Obtenido de la documentación: “DSPM – 2019”

⁵ Obtenido de la documentación: “Plan Municipal de Desarrollo 2018 – 2021”

⁶ Obtenido de la documentación: “Entrevistas realizadas a las UR’s”



IV. Análisis del seguimiento y monitoreo del Fondo

Resulta importante mencionar que el área de programación (suscrita a la Dirección de Planeación y Evaluación) solicita a las diversas direcciones y subdirecciones información relativa al avance financiero de sus metas, concentrando la información por medio de expedientes técnicos, los cuales incluyen cada una de las evidencias del avance financiero.⁷

No obstante, no se lleva a cabo una asignación de metas dentro de la Matriz de Indicadores para Resultados, así como, en el Programa Operativo Anual. Sino, únicamente dentro del POA, se documenta el costo estimado por cada uno de los bienes y servicios, y se asigna un porcentaje de distribución de manera general a cada uno de los trimestres.

Aunado lo anterior, es importante se lleve a cabo una programación de metas en los distintos instrumentos de seguimiento considerando la capacidad operativa, recurso financiero y humano con lo que se dispone para la ejecución de los bienes y servicios. Asimismo, reiterar la importancia de contemplar los tiempos de adquisición y contratación conforme a la normatividad vigente.

En lo correspondiente a los medios de verificación, se concluye que la fuente asignado es insuficiente ya que no se especifica la documentación que sustente el indicador seleccionado, asimismo, limita la identificación de la base que permita sustituir el método de cálculo asignado, y con ello corroborar que la información reflejada en la matriz sea correcta, por consiguiente, se recomienda adicionar una fuente única,

⁷ Obtenido de la documentación: "Entrevista 7 Planeación – Programación"

disponible y accesible a la ciudadanía en general, es decir, que se encuentre en el interior de las páginas de transparencia del Municipio o bien, las dependencias responsables, con el fin que a la ciudadanía en general le permita conocer el avance del Pp, dando la pauta para replicar la fórmula establecida.

V. Análisis de los resultados e impacto alcanzado por el Fondo

Prosiguiendo con el análisis, como parte de los mecanismos de seguimiento y satisfacción de los beneficiarios; la Dirección de Servicios Públicos a cargo del componente C.1. Alumbrado público realiza un monitoreo continuo con el fin de conocer la percepción o grado de satisfacción del beneficiario. Sin embargo, es importante que para el resto de los bienes y servicios ofertados, y dada su naturaleza se implementen estudios que permitan conocer las características:

- i. Tiempo
- ii. Comunicación
- iii. Calidad
- iv. Satisfacción
- v. Mejoramiento condición – problema
- vi. Mejoramiento de beneficiarios

VI. Medición de la eficiencia y economía de los recursos del Fondo

El monto del gasto ejercido es de \$625,175,825.12 equivalente al 99.66% del total asignado en el periódico oficial del Estado.⁸ Y se encuentra distribuido en las Direcciones de la siguiente manera:

Unidad Responsable	Presupuestado	Ejercido	% del Gasto
Dirección de mantenimiento urbano	83.364.080,77	83.053.896,80	13,28%
Dirección de servicios públicos municipales	108.372.767,31	108.370.354,48	17,33%
Dirección de obras públicas	31.778.580,89	31.303.389,66	5,01%
Dirección de seguridad pública	338.788.333,26	337.933.742,06	54,05%
Dirección de desarrollo humano y educación	12.980.000,50	12.873.265,59	2,06%
Dirección de desarrollo rural	3.500.000,00	3.162.000,00	0,51%
Oficialía Mayor	11.995.000,00	11.945.069,87	1,91%
Órgano interno de control	104.500,00	104.500,00	0,02%
Tesorería Municipal	35.369.606,66	35.369.606,66	5,66%
Secretaría	1.060.000,00	1.060.000,00	0,17%
TOTAL	627.312.869,39	625.175.825,12	100%

⁸ Web: <http://ihacienda.chihuahua.gob.mx/tfiscal/edosfinan/2019/mpio/porcFISMFORTAMUN19.pdf>

Para concluir con el apartado metodológico, es menester el mencionar que no es posible conocer la pertinencia de la utilización de recursos a nivel componente y actividad, ya que en el POA, no se presenta un avance del gasto, no obstante en el clasificador por objeto del gasto no permite conocer el nivel de objetivo al que corresponden los proyectos ejecutados, y de qué manera se distribuyó el gasto, este análisis permitiría la identificación de la congruencia de avance físico y financiero, para establecer una vinculación entre la etapa de planeación, programación y presupuestación del ciclo presupuestario, es necesario identificar si hay una distribución equilibrada del gasto conforme a los objetivos del Programa, si una meta a través de su indicador se muestra al 100% de cumplimiento en avance físico, bajo esta lógica debería de reflejarse el recurso financiero como gasto del Programa en el objeto del gasto que se refiera a este bien y/o servicio.⁹

VII. Complementariedades, coincidencias y duplicidades con otros Programas Federales y/o Estatales

Con base en las definiciones establecidas por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política Pública (CONEVAL) para los conceptos de “Complementariedad”, “Coincidencia” y “Duplicidad”, se identifica una relación, con programas correspondientes al Ramo 33, es decir, el Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social y el Subsidio para el Fortalecimiento del Desempeño en materia de seguridad Pública; tal como sigue:

Programa	Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social	Subsidio para el Fortalecimiento del Desempeño en materia de seguridad Pública
	El objetivo principal es contribuir al bienestar social, mediante el financiamiento de obras y acciones en materia de infraestructura que ayuden a combatir la pobreza extrema y el rezago social, conforme a lo previsto en la LCF y en la Ley General de Desarrollo Social (LGDS).	Subsidio que se otorga a los municipios y, en su caso, a los estados, cuando éstos ejercen la función de seguridad pública en lugar de los primeros o coordinados con ellos, para el Fortalecimiento de los temas de Seguridad.
Población	Población del Municipio de Chihuahua	Población del Municipio de Chihuahua
Ente Público Responsable	Municipio de Chihuahua	Municipio de Chihuahua
Modalidad	Federal	Federal
Justificación	Se presenta una complementariedad con motivo a que comparte la cobertura geográfica, modalidad, población y el objetivo primordial se encuentra relacionado con uno de los objetivos de FORTAMUN "Mantenimiento de infraestructura"	Se determina una coincidencia con motivo a que comparte los tipos de apoyos otorgados "C.4 Seguridad Pública", así como, las actividades previstas. Del mismo modo, coparte cobertura geográfica, modalidad y población

⁹ Obtenido de la documentación: “COG FAFM 2019”

Introducción

La Gestión por Resultados es un modelo de cultura organizacional, directiva y de desempeño institucional que otorga más énfasis en los resultados que en los procedimientos. Sin embargo, es importante el cómo se realizan las actividades, ya que cobra mayor relevancia qué se hace, qué se logra y cuál es su impacto en el bienestar de la población; es decir, la creación de valor público. Para la implementación de la iniciativa GpR, se requiere la aplicación de una administración por programas públicos, entendiendo que un conjunto de programas que integran una política pública y un conjunto de proyectos y/o procesos con un mismo fin u objetivo a mediano plazo, integran un programa presupuestario.

El Presupuesto basado en Resultados “PbR” es la herramienta de planeación y programación de la iniciativa Gestión por Resultados; es un proceso basado en consideraciones objetivas sobre los resultados esperados y alcanzados para la asignación de recursos, con la finalidad de fortalecer la calidad del diseño y gestión de las políticas, programas públicos y desempeño institucional, cuyo aporte sea decisivo para generar las condiciones sociales, económicas y ambientales para el desarrollo nacional sustentable; en otras palabras, el PbR busca elevar la cobertura y la calidad de los bienes y/o servicios públicos, cuidando la asignación de recursos particularmente a los que sean prioritarios y estratégicos para obtener los resultados esperados.¹⁰ Una forma de lograr mejores resultados en la iniciativa GpR es la aplicación de la última etapa de la misma, la evaluación, en este caso específico la evaluación de tipo procesos, permite la revisión y mejora de la gestión operativa.

Marco normativo

Con la aprobación de la Ley General de Desarrollo Social en 2004, se estableció en México el marco jurídico para la evaluación sistemática de la gestión pública de la política de desarrollo social, así como de los programas y acciones mediante los cuales ésta se ejecuta. Con esta definición normativa, la evaluación se convirtió en una estrategia que, además de fomentar una cultura de transparencia y rendición de cuentas, contribuye a la mejora constante de los programas, planes y políticas vinculadas al desarrollo social. La Ley establece que el objetivo de la evaluación de la política de desarrollo social es revisar periódicamente el cumplimiento del objetivo de los programas, metas y acciones, para corregirlos, modificarlos, adicionarlos, reorientarlos o suspenderlos total o parcialmente. Complementariamente, los Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal, emitidos en 2007, establecen en su numeral décimo sexto fracción I, inciso C, los diferentes tipos de evaluación, entre los que se encuentra la Evaluación Específica de Gestión con Enfoque a Resultados.

¹⁰ Obtenido de la documentación: “Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados” Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Objetivos de la Evaluación

Objetivo General

Evaluar los resultados alcanzados por el Fondo y la relación de estos con el diseño, estructura, procesos y modelo de gestión implementando durante su intervención para la generación de valor público, así como los efectos inmediatos para cumplir con sus objetivos y atender el problema que presenta su población objetivo.

Objetivos Específicos

1. Revisar la pertinencia del diseño y las estrategias de intervención del Fondo en relación al problema que atiende.
2. Analizar cuantitativa y cualitativamente el logro de los objetivos y resultados previstos en la formulación del Marco Lógico e identificar si los logros son atribuibles a la intervención del Fondo.
3. Determinar la pertinencia de los mecanismos de seguimiento y monitoreo con los que cuenta el Fondo para documentar sus resultados y el alcance en el cumplimiento de sus objetivos.
4. Valorar la calidad de los principales procesos implementados y en qué medida aportaron a la consecución de los objetivos planteados.
5. Determinar si la eficiencia de los procedimientos en la implementación del Fondo, la calidad del desempeño general, la efectividad de los procesos metodológicos y estratégicos empleados, son pertinentes para garantizar su sostenibilidad y la de sus resultados.
6. Generar información sobre los factores externos y riesgos del contexto en que opera el Fondo que podrían haber influido de manera positiva o negativa en la ejecución y el logro de los resultados planeados.

Confidencialidad de la Información

“La Instancia Técnica Evaluadora reconoce que la información y documentación que el Municipio de Chihuahua, como entidad contratante proporcionó, así como los datos y resultados obtenidos de la prestación de los servicios de consultoría, son propiedad de la Dependencia y/o Entidad contratante, con el carácter confidencial y/o reservado en términos de la normatividad aplicable y las disposiciones del Contrato/Convenio. El monto que la Dependencia y/o Entidad pague a la Instancia Técnica Evaluadora en los términos del contrato de prestación de servicios que suscriban, incluye la titularidad de los derechos patrimoniales a favor del Ente Público contratante, referente a los entregables y demás que resulten derivados de los servicios en materia de la contratación, por lo que la Instancia Técnica Evaluadora no tendrá derecho a cobrar cantidad adicional por este concepto; en el entendido de que la metodología, herramientas y demás conocimientos que el propio consultor utilice para la prestación de los servicios, seguirán siendo propiedad de éste último. Ambas partes acuerdan que la transmisión de los derechos patrimoniales referida en el párrafo anterior, será ilimitada en cuanto a su temporalidad, en atención a la inversión requerida para la presente contratación”.¹¹

¹¹ Obtenido de la documentación: “Términos de Referencia 2020 – Específica de gestión con enfoque a resultados” Gobierno del Estado de Chihuahua

I. Características generales del Fondo

El Programa presupuestario (Pp) “Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento para los Municipios (FORTAMUN)” actualmente conocido por las siglas FAFM, asimismo, y acorde a la Ley de Coordinación Fiscal, se tiene por objeto:

“Artículo 37.- Las aportaciones federales que, con cargo al Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal, reciban los municipios a través de las entidades y las demarcaciones territoriales por conducto del Distrito Federal, se destinarán a la satisfacción de sus requerimientos, dando prioridad al cumplimiento de sus obligaciones financieras, al pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua, descargas de aguas residuales, a la modernización de los sistemas de recaudación locales, mantenimiento de infraestructura, y a la atención de las necesidades directamente vinculadas con la seguridad pública de sus habitantes. Respecto de las aportaciones que reciban con cargo al Fondo a que se refiere este artículo, los municipios y las demarcaciones territoriales del Distrito Federal tendrán las mismas obligaciones a que se refiere el artículo 33, apartado B, fracción II, incisos a) y c), de esta Ley.”¹²

El propósito del programa está conformado por diversos objetivos, plasmados como bienes y servicios resultantes de los medios plasmados en el árbol de objetivos, tal como sigue: “Suficientes servicios públicos, seguridad, calidad administrativa, apoyos al turismo y a organizaciones, mejoran condiciones de vida de la población”.¹³

La distribución de recursos federales relativos al Fondo, se lleva a cabo en proporción directa al número de habitantes con los que cuente cada Entidad Federativa y tomando como base la información estadística más reciente emitida por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática; por lo que para efectos del ejercicio 2019 se asignó un presupuesto total al Estado \$2,540,919,253.00 pesos, segregado de manera mensual con un monto de \$211,743,271.00 pesos.¹⁴ Dicho recurso, fue distribuido en los sesenta y siete municipios, considerando el número de habitantes resultado del último censo aplicado, así como, el presupuesto total asignado, en donde resulta que el techo presupuestal total para el Municipio de Chihuahua es de \$627,312,869.39 pesos.¹⁵

Aunado lo anterior, y acorde al Programa Operativo Anual por cada uno de los bienes y servicios ofertados, se asignó para la operación y funcionamiento el recurso como sigue:¹⁶

¹² Obtenido de la documentación: “Ley de Coordinación Fiscal” Última reforma publicada DOF 30-01-2018

¹³ Obtenido de la documentación: “MIR FORTAMUN 2019”

¹⁴ Web: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5548475&fecha=21/01/2019

¹⁵ Web: <http://ihacienda.chihuahua.gob.mx/efiscal/edofinan/2019/mpio/porcFISMFORTAMUN19.pdf>

¹⁶ Obtenido de la documentación: “POA FORTAMUN 2019”

- C.1 Alumbrado Público – Costo estimado \$ 33,000,000.00
- C.2 Obra pública, recolección de basura y limpieza de parques – Costo estimado \$ 197,150,430.00
- C.3 Modernización administrativa – Costo estimado \$ 11,904,500.00
- C.4 Seguridad pública – Costo estimado \$ 338,788,333.00
- C.5 Apoyo a turismo y organizaciones – Costo estimado \$ 11,100,000.00

El Fondo es coordinado por la Dirección de Planeación y Evaluación, y es operado a través de las distintas direcciones y subdirecciones del Municipio, los cuales son: *Dirección de Obras Públicas, Dirección de Seguridad Pública, Dirección de Servicios Públicos Municipales, Dirección de Mantenimiento Urbano – Subdirección de Alumbrado Público, Dirección de Desarrollo Económico y Turístico, y el Órgano Interno de Control – Subdirección de Modernización Administrativa.*¹⁷

Dichas Unidades Responsables (URs), se encargan de llevar a cabo la ejecución del gasto asignado por medio de la distribución de los componentes de la MIR, como sigue:

Unidad Responsable	Componente
Dirección de mantenimiento urbano - Subdirección de alumbrado público	C.1. Alumbrado público
Dirección de obra pública y Dirección de servicios municipales	C.2. Obra pública, recolección de basura y limpieza de parques
Órgano interno de control – Subdirección de modernización administrativa	C.3. Modernización administrativa
Dirección de seguridad pública	C.4. Seguridad pública
Dirección de desarrollo económico y turístico	C.5. Apoyo a turismo y organizaciones

En lo que corresponde a la misión y visión, conviene subrayar que no se cuenta con una definición única para el Municipio, y con motivo a que el Fondo es operado por distintas Unidades Responsables (URs), se cuenta con distintas definiciones, esta información se encuentra detallada en la pregunta metodológica número seis.

Resulta importante hacer mención que, a la fecha no se ha establecido un mecanismo o documento sustento que contenga el análisis y focalización de las distintas poblaciones, el cual contenga criterios para la descripción, conceptualización y cuantificación, asimismo, que muestre congruencia con los bienes y servicios ofertados por la MIR.

¹⁷ Obtenido de la documentación: “Entrevistas a URs de FORTAMUN”

II. Análisis de la justificación de la creación y del diseño del Fondo con respecto a la problemática que pretende atender con su intervención

1. ¿Los bienes y/o servicios que entrega el Fondo responden al problema o necesidades que presenta la población objetivo?

Respuesta: Cumplimiento parcial

Justificación:

Partiendo de las especificaciones determinadas en la Metodología del Marco Lógico (MML), con relación a la estructura que deberá contener la problemática central “*Población afectada o área de enfoque + Descripción de la situación de la problemática central + Cuantificación*”¹⁸, es importante señalar que el planteamiento determinado por el Municipio no considera en su totalidad los elementos previamente mencionados, como se puede observar a continuación:

Población afectada o área de enfoque	Descripción de la situación de la problemática central	Cuantificación
Población	Insuficientes servicios públicos, inseguridad, baja calidad administrativa, escasos apoyos al turismo y a organizaciones, afectan condiciones de vida de la población . ¹⁹	-

Existe un planteamiento erróneo en la problemática central ya que no concentra de una manera clara, objetiva y concreta el motivo o la necesidad de la intervención gubernamental, derivado a que concentra diversas situaciones controversiales.

Asimismo, el no llevar a cabo una especificación del poblamiento afectado considerando la unidad territorial y/o área específica de enfoque, limita la identificación de las necesidades determinadas para la población objetivo, adicionando que, no se cuenta con un documento sustento que complemente o contenga el detalle para la definición, conceptualización y cuantificación a la cual se hace referencia. Sin embargo, resulta importante hacer mención que el Programa presupuestario es un fondo de transferencia federal hacia los municipios, por tal motivo y pese a que no se lleva a cabo la señalización pertinente se entenderá como el área de enfoque atribuible el Municipio de Chihuahua.

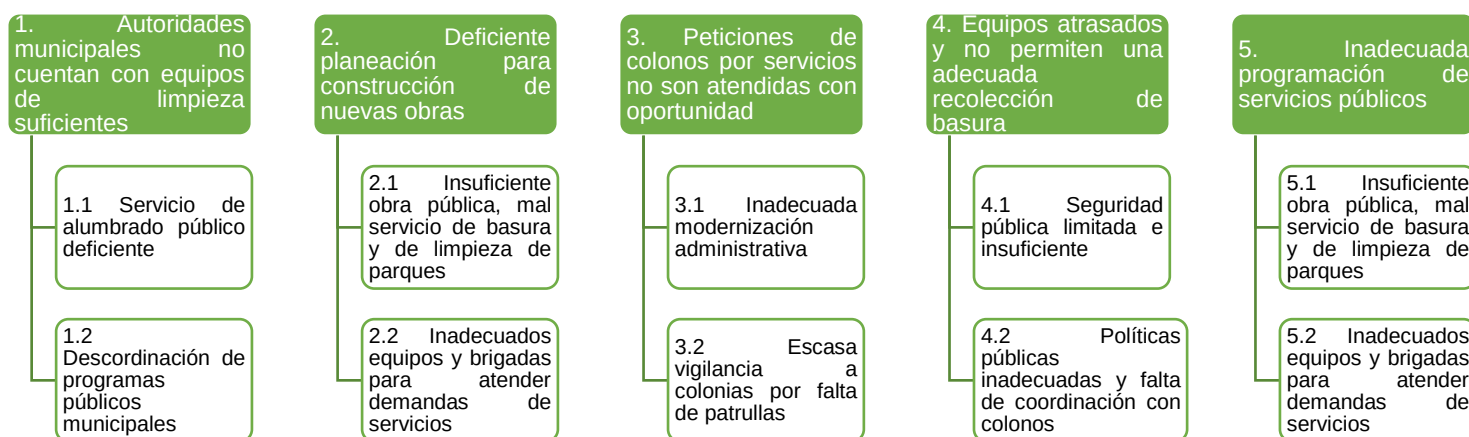
No obstante, considerando la secuencia lógica en los pasos a seguir dentro de la MML, se destacan inconsistencias relevantes dentro de los segundos y terceros niveles de causas y efectos determinados en su análisis, ya que, no se encuentran directamente relacionados con los primeros niveles a los que

¹⁸ Obtenido de la documentación: “Metodología del Marco Lógico”, CEPAL

¹⁹ Obtenido de la documentación: “Contenido FORTAMUN 2019”

corresponden, sino que se reflejan como causalidades y consecuencias independientes, lo anterior se puede corroborar por medio de los siguientes recuadros:

Causas



Efectos



Consecuentemente, con respecto a las alternativas ofertadas por medio de los bienes y servicios de la MIR, se encuentran enfocados únicamente en la atención de los segundos niveles de causas. Es decir, el

componente “C.1. Alumbrado público” es el recurso para atender la causa “1.1 Colonias oscuras y riesgos de vandalismos”, considerando dicha secuencia, la relación se observa como sigue:

- Componente “C.2. Obra pública, recolección de basura y limpieza de parques” atribuible a la causa “2.1 Infraestructura vial, servicios y de limpieza en parques en malas condiciones”.
- Componente “C.3. Modernización administrativa” corresponde a la causa “3.2 Mala imagen de la autoridad municipal por deficiente atención administrativa”.
- Componente “C.4. Seguridad pública” recurso para atender la causa “4.1 Los cuerpos policiales no ejercen correctamente su labor en tema de seguridad”.

Con excepción del componente “C.5 Apoyo a turismo y organizaciones”, que si bien es cierto se identifica como parte de los elementos plasmados dentro de la problemática central, sin embargo, no se encuentra la relación en el desarrollo de causas y efectos, por lo que no es posible conocer el método llevado a cabo para la selección de las alternativas de solución planteadas.

2. ¿Todos los objetivos del Fondo están enfocados en la atención de la población objetivo?

Respuesta: Si, cumplimiento parcial

Justificación:

Con motivo del análisis efectuado, es posible determinar que en los niveles de objetivos de la MIR, Fin, Componentes y Actividades, se encuentran enfocados y/o dirigidos a la población objetivo, que como se menciona en la pregunta metodológica previa, se considera como área de enfoque la "Población del Municipio de Chihuahua".

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Método de cálculo
Fin	Contribuir a elevar la calidad de vida de la población con mejores servicios públicos, seguridad pública, calidad administrativa, apoyos al turismo y a organizaciones, mediante el uso adecuado de recursos federales	Población beneficiada con nuevos proyectos a ejecutar	(Número de habitantes que se beneficiarán con los nuevos proyectos/población total del municipio) * 100
Propósito	Suficientes servicios públicos, seguridad, calidad administrativa, apoyos al turismo y a organizaciones, mejoran condiciones de vida de la población	Eficiencia en aplicación de recursos	(Presupuesto ejercido en el total de proyectos ejecutados con recursos del FORTAMUN 2019/presupuesto total municipal)*100
C.1.	Alumbrado público	Nueva cobertura de del servicio	(Población beneficiada con el alumbrado público/población total del municipio) * 100
C.2.	Obra pública, recolección de basura y limpieza de parques	Ampliación de cobertura por servicios públicos municipales	(Monto ejercido en equipamiento para seguridad/presupuesto total del programa de equipamiento)*100
C.3.	Modernización administrativa	Población con mejora en áreas administrativas/Población total de la administración pública municipal)*100	(Expedientes atendidos por denuncias/total de expedientes en denuncias)*100
C.4.	Seguridad pública	Formación de nuevos oficiales	Número de policías con recursos de capacitación/total de elementos de seguridad capacitados)*100
C.5.	Apoyo a turismo y organizaciones	Apoyos sociales y económicos	(Total de apoyos sociales y al turismo/total del presupuesto del FORTAMUN 2019)*100
A.1.C.1.	Mantenimiento de red de alumbrado público	Obras de mantenimiento realizadas	(Evaluaciones realizadas a personal de seguridad/total de elementos de seguridad)*100
A.1.C.2.	Centros comunitarios	Nueva cobertura de beneficiarios	(Nuevos beneficiarios con nuevos Centros Comunitarios/ población beneficiada con Centros comunitarios)*100
A.2.C.2.	Infraestructura vial	Cobertura de infraestructura vial	(Población beneficiada con infraestructura vial/población total del municipio)*100
A.3.C.2.	Obra pública y urbanización	Nueva cobertura de obra pública y urbanización	(Población beneficiada con nuevas obra públicas y de urbanización/población del municipio)*100
A.1.C.3.	Simplificación y modernización administrativa	Cobertura de beneficiados	(Nueva población de la administración municipal beneficiada con modernización/población de la administración municipal total)*100
A.1.C.4.	Seguridad pública	Formación de nuevos oficiales	(Número de policías de nueva formación o ingreso/total de elementos de seguridad municipal)*100

A.1.C.5.	Apoyos varios	Cobertura de apoyos sociales	(Presupuesto asignado a apoyos sociales/presupuesto total FORTAMUN 2019)*100
A.2.C.5.	Turismo	Porcentaje de apoyos a turismo	(Nuevos apoyos a la actividad turística/presupuesto total de FORTAMUN 2019)*100

Excepcionando los indicadores:

- Propósito, Eficiencia en aplicación de recursos – Las variables se concentran en la medición del recurso utilizado.
- C.2 Ampliación de cobertura por servicios públicos municipales – El indicador y método de cálculo seleccionado, no corresponde al resumen narrativo.

Asimismo, como es posible observar en los distintos niveles de objetivos, se realiza la especificación de la población dentro del resumen narrativo, o bien, en el indicador establecido.

3. ¿Cuál es la situación actual del problema que atiende el Fondo, en relación al momento en que se diseñó el mismo?

El Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios no cuenta con un diagnóstico previo con los elementos mínimos establecidos por el CONEVAL, en el cual se identifiquen las condiciones iniciales de la problemática atendida, por tal motivo, no es hacedero el llevar a cabo un análisis que destaque la evolución a través de los años del mismo.

No obstante, la Dirección de Seguridad Pública llevo a cabo un análisis de política pública de seguridad en el Municipio de Chihuahua, donde con base a la Encuesta Nacional de Seguridad Urbana ENSU (2016) obtuvo lo siguiente:

- 71.9% de la población Mexicana de 18 años y más, considera que vivir en su ciudad es inseguro.
- 35.8% considera que la delincuencia seguirá igual de mal.
- 34.1% considera que empeorará.
- 41.7% de la población muestra confianza en la Policía Municipal.²⁰

A causa de las diversas problemáticas que fueron identificadas, se implementaron actividades de política pública, las cuales trajeron consigo en comparativa con el año previo a su realización, una disminución significativa en los tiempos de respuesta, así como, una reducción en los delitos: “Homicidio doloso, robo casa habitación, robo a persona, delitos graves, robo a accesorios de vehículo y delitos en general”. Sin embargo, resulta importante mencionar que el diagnóstico efectuado, así como, los avances obtenidos con su implementación, corresponden a la Dirección de Seguridad en general con sus diversas fuentes de financiamiento, y no únicamente al Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios, el cual absorbe la mayor parte de la nómina anual.

Por otra parte, considerando las fuentes de información proporcionadas, es factible efectuar una comparativa de las modificaciones en el diseño de los árboles de problema del ejercicio a evaluar, con el ejercicio inmediato anterior, es decir, 2018. Si bien es cierto, existen variaciones significativas en el diseño entre ambos modelos por lo que se abordarán los aspectos más relevantes.

En cuanto a la problemática central, en lo que corresponde al ejercicio 2018 se consideraba como la *“Deficiente atención en los servicios municipales, retraso en el pago de nómina de seguridad pública y obra pública insuficiente”*²¹ dando un enfoque ciertamente administrativo. Mientras que, para el ejercicio 2019 se

²⁰ Obtenido de la documentación: “DSPM – 2019”

²¹ Obtenido de la documentación: “PBR – FORTAMUN CHIHUAHUA – 2018”

modifica a *“Insuficientes servicios públicos, inseguridad, baja calidad administrativa, escasos apoyos al turismo y a organizaciones, afectan condiciones de vida de la población”*²² contemplando con ello las especificaciones marcadas en el artículo 37 de la Ley de Coordinación Fiscal.

Como consecuencia de lo previamente mencionado, a continuación se enlistan las causas contempladas en cada uno de los ejercicios:

Causas - 2018 ²³	Causas - 2019
1. Descontrol y falta de organización en los cuerpos de seguridad pública	1. Autoridades municipales no cuentan con equipos de limpieza suficientes
1.1 Deficiente atención a los cuerpos de seguridad pública municipal	1.1 Servicio de alumbrado público deficiente
2. Los ciudadanos no participan en las soluciones a problemas municipales	1.2 Des coordinación de programas públicos municipales
2.1 Insuficiente cobertura de Obras, servicios públicos y mantenimiento	2. Deficiente planeación para construcción de nuevas obras
2.1.1 Planeación insuficiente y falta de expedientes técnicos	2.1 Insuficiente obra pública, mal servicio de basura y de limpieza de parques
2.2 Falta de apoyo al Desarrollo económico rural, turístico urbano y ecología	2.2 Inadecuados equipos y brigadas para atender demandas de servicios
2.2.1 Retrasos en la aprobación y autorización de expedientes y proyectos	3. Peticiones de colonos por servicios no son atendidas con oportunidad
2.2.2 Insuficientes recursos para atender proyecto prioritarios municipales	3.1 Inadecuada modernización administrativa
3. Inseguridad, altos índices de violencia urbana y de atención a la ciudadanía	3.2 Escasa vigilancia a colonias por falta de patrullas
3.1 Tramites lentos y tardíos en gestiones administrativas	4. Equipos atrasados y no permiten una adecuada recolección de basura
4. Carencia de controles a la contaminación y al medio ambiente	4.1 Seguridad pública limitada e insuficiente
4.1 Inexistencia de estrategias al Desarrollo humano, educación y de planeación	4.2 Políticas públicas inadecuadas y falta de coordinación con colonos
4.2 Insuficientes recursos para atender proyecto prioritarios municipales	5. Inadecuada programación de servicios públicos
	5.1 Insuficiente obra pública, mal servicio de basura y de limpieza de parques
	5.2 Inadecuados equipos y brigadas para atender demandas de servicios

En lo correspondiente a la causa 2.2 *Falta de apoyo al desarrollo económico, rural, turístico urbano y ecología*, es importante que se considere dentro del diseño del árbol actual, derivado a que se incluye dentro de la problemática central, así como, en la alternativa de solución seleccionada para el componente *“C.5. Apoyo a turismo y organizaciones”*.²⁴

Efectos 2018	Efectos 2019
1. Vigilancia inadecuada y con altos riesgos de inseguridad	1. Autoridades municipales no cuentan con equipos de limpieza suficientes

²² Obtenido de la documentación: “Contenido FORTAMUN 2019”

²³ Obtenido de la documentación: “PBR – FORTAMUN 2018”

²⁴ Obtenido de la documentación: “MIR FORTAMUN 2019”

1.1 Actitudes de abandono y pocos incentivos los cuerpos de seguridad pública	1.1 Servicio de alumbrado público deficiente
1.3 Inexistencia de programas y sin gestión para atender necesidades sociales	1.2 Des coordinación de programas públicos municipales
2. Las autoridades no se preocupan por entender problemas de la comunidad	2. Deficiente planeación para construcción de nuevas obras
2.1 Los ciudadanos de las colonias padecen la carencia de obras y servicio	2.1 Insuficiente obra pública, mal servicio de basura y de limpieza de parques
2.2 Problemas sin atender en servicios a la población y de seguridad pública	2.2 Inadecuados equipos y brigadas para atender demandas de servicios
3. Actividades económicas se abandonan por inexistencia de incentivos	3. Peticiones de colonos por servicios no son atendidas con oportunidad
4. Molestias en los ciudadanos y reclamos a la autoridad municipal	3.1 Inadecuada modernización administrativa
4.1 Mala imagen de la autoridad municipal por deficiente atención en trámites administrativos	3.2 Escasa vigilancia a colonias por falta de patrullas
4.2 Problemas sin atender en servicios a la población y de seguridad pública	4. Equipos atrasados y no permiten una adecuada recolección de basura
5. Contaminación de recursos naturales y de impacto a la salud de las personas	4.1 Seguridad pública limitada e insuficiente
5.1 Programas sociales se atienden sin estrategias adecuadas	4.2 Políticas públicas inadecuadas y falta de coordinación con colonos
5.2 Abandono de peticiones y proyectos sin resolver	5. Inadecuada programación de servicios públicos
	5.1 Insuficiente obra pública, mal servicio de basura y de limpieza de parques
	5.2 Inadecuados equipos y brigadas para atender demandas de servicios

Como es posible observar, en ninguno de los dos modelos contiene el nivel más alto del árbol que hace referencia al efecto superior, o bien, impacto final del desarrollo efectuado. Sintetizando lo anteriormente mencionado, se destaca que el formato para el ejercicio 2019 contiene un desarrollo más amplio en comparativa con el primer diseño, sin embargo, existe una similitud entre ambos modelos.²⁵

²⁵ Obtenido de la documentación: "Contenido FORTAMUN 2019" y "PBR – FORTAMUN 2018"

4. ¿Cuál es el impacto del Fondo en la contribución a los objetivos de la planeación estratégica nacional, estatal y sectorial a los que se encuentra alineado?

Actualmente, no es posible determinar el impacto obtenido a la contribución de los objetivos, derivado a que son los proyectos ejecutados con el presupuesto asignado, los que se contribuyen a los programas y objetivos planteados en el Plan Municipal de Desarrollo (PMD).

Por lo anterior, se sugiere el alinear el objetivo superior del Fondo, es decir, el Fin, considerando la siguiente recomendación:

*“Contribuir a elevar la calidad de vida de la población con mejores servicios públicos, seguridad pública, calidad administrativa, apoyos al turismo y a organizaciones, mediante el uso adecuado de recursos federales”.*²⁶

Resulta importante mencionar que con motivo a que se contemplan diversos objetivos planteados en el resumen narrativo, se muestra una congruencia y relación de manera directa a los ejes:

- Eje 1. Ciudad Segura “Contar con una comunidad sana, mediante programas de prevención del delito, adicciones y violencia, así como la profesionalización de los cuerpos responsables de brindar seguridad a la ciudadanía”. –1.1 Programa de Confianza Ciudadana, en el Componente 1.1.1 Confianza Ciudadana Fortalecida. Asimismo, con el 1.3 Programa de Profesionalización y Dignificación Policial, en el Componente 1.3.1 Cuerpos de Seguridad Pública Profesionalizados.
- Eje 4. Ciudad Mejor Administrada “Contar con un gobierno que brinda servicios de manera eficaz, eficiente y de calidad a través del uso intensivo de tecnología de información, mejora regulatoria, transparencia y rendición de cuentas”. – 4.1 Programa Mejora de los Servicios y Trámites Municipales, en el Componente 4.1.1. Tiempo para Trámites y Servicios Eficientados.
- Eje 5. Ciudad Atractiva “Ser una ciudad atractiva para ser visitada, iluminada, con espacios públicos agradables y eventos culturales y artísticos”. – 5.3 Programa Chihuahua Municipio Turístico, en el Componente 5.3.1 Turismo Fortalecido.”²⁷

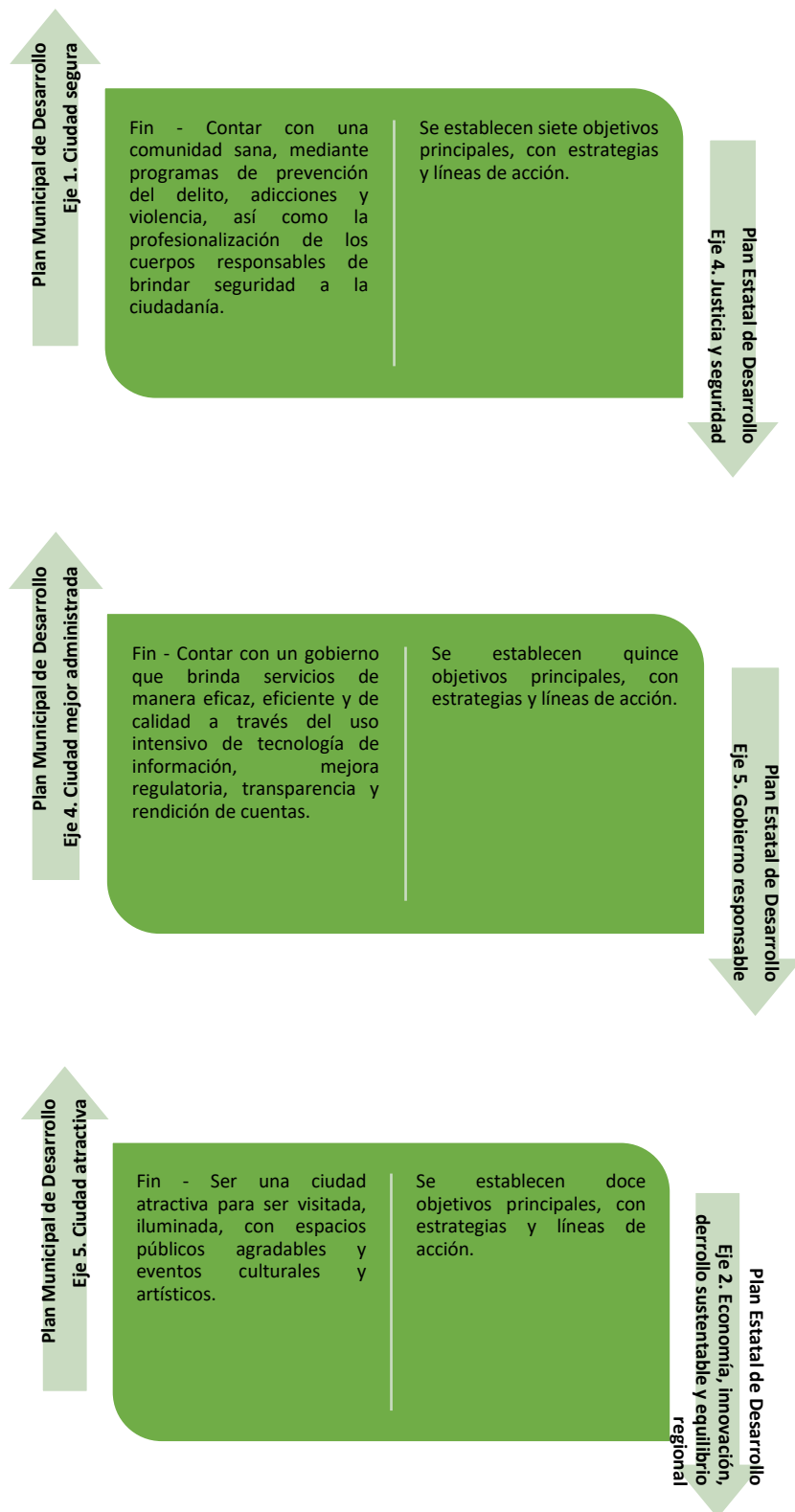
El considerar la contribución sugerida a los ejes, programas y componentes planteados, permitiría la relación y aportación con el Plan Estatal de Desarrollo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible planteados por la ONU, derivado a que el PMD se alinea de manera general,²⁸ como se presenta a continuación:

²⁶ Obtenido de la documentación: “MIR FORTAMUN 2019”

²⁷ Obtenido de la documentación: “Plan Municipal de Desarrollo 2018 – 2021”

²⁸ Obtenido de la documentación: “PMD 2018 – 2021 Alineación”

Plan Estatal de Desarrollo:



Objetivos de Desarrollo Sostenible

Objetivos de Desarrollo Sostenible

Plan Municipal de Desarrollo 2018 - 2021

Objetivo 5. Igualdad de género	Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y niños	Eje 1. Ciudad segura	Fin - Contar con una comunidad sana, mediante programas de prevención del delito, adicciones y violencia, así como la profesionalización de los cuerpos responsables de brindar seguridad a la ciudadanía.
	Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles	Eje 5. Ciudad atractiva	Ser una ciudad atractiva para ser visitada, iluminada, con espacios públicos agradables y eventos culturales y artísticos.
	Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles	Eje 5. Ciudad atractiva	Ser una ciudad atractiva para ser visitada, iluminada, con espacios públicos agradables y eventos culturales y artísticos.
	Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos	Eje 5. Ciudad atractiva	Ser una ciudad atractiva para ser visitada, iluminada, con espacios públicos agradables y eventos culturales y artísticos.
	Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas	Eje 1. Ciudad segura	Fin - Contar con una comunidad sana, mediante programas de prevención del delito, adicciones y violencia, así como la profesionalización de los cuerpos responsables de brindar seguridad a la ciudadanía.
	Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible	Eje 4. Ciudad mejor administrada	Fin - Contar con un gobierno que brinda servicios de manera eficaz, eficiente y de calidad a través del uso intensivo de tecnología de información, mejora regulatoria, transparencia y rendición de cuentas

5. ¿La normatividad aplicable justifica la creación y operación del Fondo?

Respuesta: Si

Justificación:

La creación del Fondo se encuentra fundamentada, por medio de las distintas disposiciones jurídicas, iniciando con, Ley de Coordinación Fiscal:

“Artículo 37.- Las aportaciones federales que, con cargo al Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal, reciban los municipios a través de las entidades y las demarcaciones territoriales por conducto del Distrito Federal, se destinarán a la satisfacción de sus requerimientos, dando prioridad al cumplimiento de sus obligaciones financieras, al pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua, descargas de aguas residuales, a la modernización de los sistemas de recaudación locales, mantenimiento de infraestructura, y a la atención de las necesidades directamente vinculadas con la seguridad pública de sus habitantes. Respecto de las aportaciones que reciban con cargo al Fondo a que se refiere este artículo, los municipios y las demarcaciones territoriales del Distrito Federal tendrán las mismas obligaciones a que se refiere el artículo 33, apartado B, fracción II, incisos a) y c), de esta Ley.”²⁹

Aunado a lo anterior, la seguridad pública se encuentra regulada por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el Artículo 21, como sigue:

“(…) La seguridad pública es una función del Estado a cargo de la Federación, las entidades federativas y los Municipios, cuyos fines son salvaguardar la vida, las libertades, la integridad y el patrimonio de las personas, así como contribuir a la generación y preservación del orden público y la paz social, de conformidad con lo previsto en esta Constitución y las leyes en la materia. La seguridad pública comprende la prevención, investigación y persecución de los delitos, así como la sanción de las infracciones administrativas, en los términos de la ley, en las respectivas competencias que esta Constitución señala. La actuación de las instituciones de seguridad pública se regirá por los principios de legalidad, objetividad, eficiencia, profesionalismo, honradez y respeto a los derechos humanos reconocidos en esta Constitución (…).”³⁰

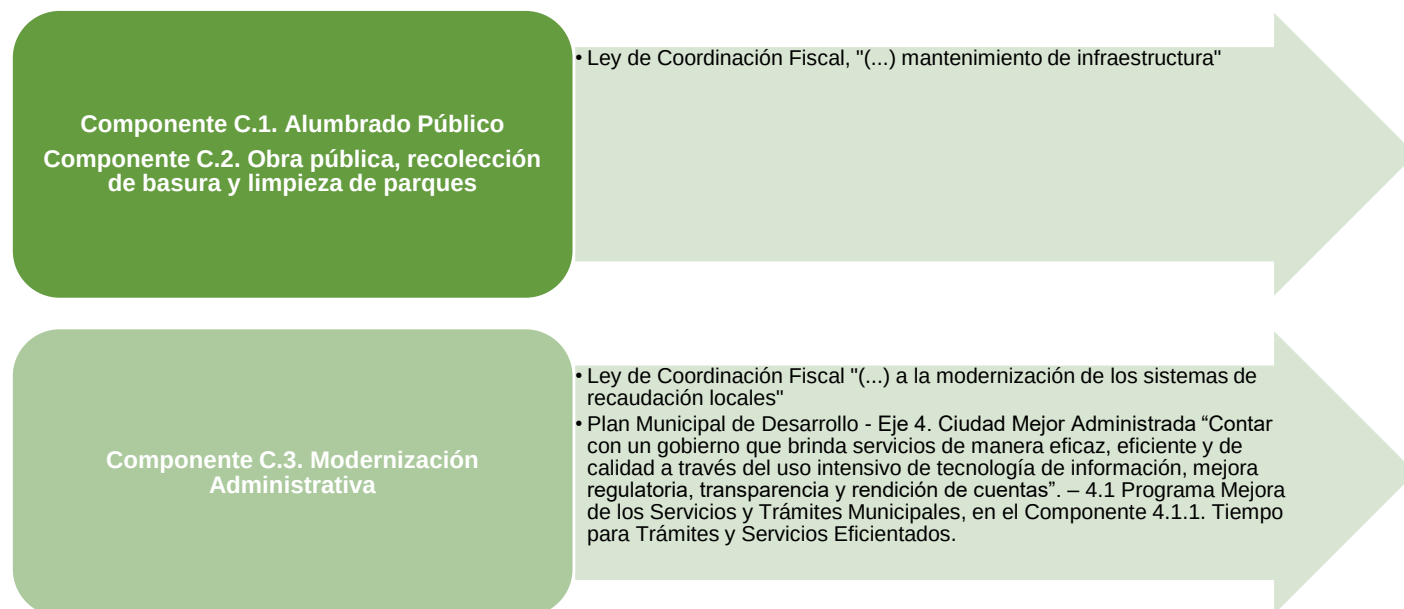
Asimismo, en el Plan Municipal de Desarrollo (2018 – 2024) se establecen ejes y programas, relacionados directamente con la operación y funcionamiento del Fondo, como sigue:

²⁹ Obtenido de la documentación: “Ley de Coordinación Fiscal” Última reforma publicada DOF 30-01-2018

³⁰ Web: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_181220.pdf

- Eje 1. Ciudad Segura “Contar con una comunidad sana, mediante programas de prevención del delito, adicciones y violencia, así como la profesionalización de los cuerpos responsables de brindar seguridad a la ciudadanía”. –1.1 Programa de Confianza Ciudadana, en el Componente 1.1.1 Confianza Ciudadana Fortalecida. Asimismo, con el 1.3 Programa de Profesionalización y Dignificación Policial, en el Componente 1.3.1 Cuerpos de Seguridad Pública Profesionalizados.
- Eje 4. Ciudad Mejor Administrada “Contar con un gobierno que brinda servicios de manera eficaz, eficiente y de calidad a través del uso intensivo de tecnología de información, mejora regulatoria, transparencia y rendición de cuentas”. – 4.1 Programa Mejora de los Servicios y Trámites Municipales, en el Componente 4.1.1. Tiempo para Trámites y Servicios Eficientados.
- Eje 5. Ciudad Atractiva “Ser una ciudad atractiva para ser visitada, iluminada, con espacios públicos agradables y eventos culturales y artísticos”. – 5.3 Programa Chihuahua Municipio Turístico, en el Componente 5.3.1 Turismo Fortalecido.³¹

Subsecuentemente, considerando la normatividad citada con anterioridad los bienes y servicios ofertados por medio de la MIR, se relacionan directamente con cada una de las leyes y normatividad aplicable, como se muestra a continuación:



³¹ Obtenido de la documentación: “Plan Municipal de Desarrollo 2018 – 2021”

Componente C.4. Seguridad Pública

- Ley de Coordinación Fiscal, "(...) y a la atención de las necesidades directamente vinculadas con la seguridad pública de sus habitantes"
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Art. 21.
- Plan Municipal de Desarrollo - Eje 1. Ciudad Segura "Contar con una comunidad sana, mediante programas de prevención del delito, adicciones y violencia, así como la profesionalización de los cuerpos responsables de brindar seguridad a la ciudadanía". –1.1 Programa de Confianza Ciudadana, en el Componente 1.1.1 Confianza Ciudadana Fortalecida. Asimismo, con el 1.3 Programa de Profesionalización y Dignificación Policial, en el Componente 1.3.1 Cuerpos de Seguridad Pública Profesionalizados.

Componente C.5. Apoyos a turismo y organizaciones

- Plan Municipal de Desarrollo - Eje 5. Ciudad Atractiva "Ser una ciudad atractiva para ser visitada, iluminada, con espacios públicos agradables y eventos culturales y artísticos". – 5.3 Programa Chihuahua Municipio Turístico, en el Componente 5.3.1 Turismo Fortalecido.

6. ¿El diseño del Fondo contribuye al logro de la misión y visión de la Dependencia o Entidad responsable de la operación del Fondo?

Respuesta: Sí

Justificación:

A nivel Administración Municipal, no existe una misión y visión como organismo público general, sin embargo, el Fondo cuenta con diversas Unidades Responsables operadoras, que acorde a cada uno de los niveles de objetivos de la MIR se asigna un responsable para su cumplimiento, por tal motivo el análisis se efectúa al nivel direcciones y subdirecciones, sin embargo, se destaca que se constituye un esfuerzo coordinado en torno a las prioridades claras y estratégicas establecidas en las diversas misiones y visiones, por ende, facilita el vincular los instrumentos en el proceso de planeación.

Nivel de objetivo	Resumen Narrativo	Unidad responsable
Fin	Contribuir a elevar la calidad de vida de la población con mejores servicios públicos, seguridad pública, calidad administrativa, apoyos al turismo y a organizaciones, mediante el uso adecuado de recursos federales	Dirección de mantenimiento urbano Dirección de obra pública Dirección de servicios municipales Órgano interno de control
Propósito	Suficientes servicios públicos, seguridad, calidad administrativa, apoyos al turismo y a organizaciones, mejoran condiciones de vida de la población	Dirección de seguridad pública, y Dirección de desarrollo humano y turístico
C.1.	Alumbrado público	Dirección de mantenimiento urbano
C.2.	Obra pública, recolección de basura y limpieza de parques	Dirección de obra pública, y Dirección de servicios municipales
C.3.	Modernización administrativa	Órgano Interno de Control, Subdirección de modernización administrativa
C.4.	Seguridad pública	Dirección de seguridad pública
C.5.	Apoyo a turismo y organizaciones	Dirección de desarrollo humano y turístico

Acorde a lo anterior, cada UR presenta las siguientes definiciones para su “Misión” y “Visión”.³² Por lo que es posible obtener que el diseño del Fondo, contribuye a la consecución de los objetivos establecidos.

³² Obtenido de la documentación: “Manual de Organización de la Dirección de Mantenimiento Urbano”
“Manual de Organización de la Dirección de Obra Pública”
“Manual de Organización de la Dirección de Servicios Municipales”
“Manual de Organización del Órgano Interno de Control”
“Manual de Organización de la Dirección de Seguridad Pública”
“Manual de Organización de la Dirección de Desarrollo Humano y Turístico”
Web: <http://www.municipiochihuahua.gob.mx/Normatividades>

Dirección de mantenimiento urbano

- Misión: Ser una dependencia comprometida en prestar servicios públicos de calidad en cuanto a alumbrado y mantenimiento de espacios verdes, mejorando continuamente los procesos para cumplir los compromisos adquiridos con los ciudadanos, fijando canales de comunicación directa con la ciudadanía
- Visión: Lograr que la ciudad de Chihuahua mantenga una imagen limpia y ordenada llegando a todas las localidades que la conforman, por medio de la supervisión, coordinación y ejecución de las acciones de mantenimiento urbano, satisfaciendo los requerimientos de los ciudadanos.

Dirección de obra pública

- Misión: Promover un desarrollo regional sustentable, mediante el diseño de estrategias y políticas públicas respetuosas del medio ambiente, que conlleven a lograr un Municipio competitivo, buscando eficientar los esfuerzos en la dotación de infraestructura y obra pública
- Visión: Ser una dependencia que garantice e impulse un Municipio ordenado y competitivo que planifique, programe y construya las acciones para el desarrollo y crecimiento armónico de la Ciudad de Chihuahua. Regido por criterios de eficiencia y calidad en el aprovechamiento de los recursos municipales, para mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

Dirección de servicios municipales

- Misión: Satisfacer las necesidades de aseo urbano, así como la administración y control de los panteones y mercados del Municipio de Chihuahua de manera oportuna, eficiente y con calidad, mejorando continuamente los procesos como una cultura organizacional; y cumpliendo con los compromisos adquiridos con la ciudadanía.
- Visión: Ser una dependencia modelo en materia de servicios públicos municipales, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del Municipio de Chihuahua

Órgano interno de control

- Misión: Impulsar acciones que salvaguarden el cumplimiento de las metas de la Administración Pública Municipal, a través de la detección y prevención de riesgos, la implementación de acciones de mejora de la función pública así como las investigaciones e instrucción de los procedimientos de responsabilidad administrativa, que garanticen el combate a la corrupción, la transparencia y rendición de cuentas del servidor público.
- Visión: Contribuir a una administración abierta, transparente y participativa, mediante acciones oportunas de carácter preventivo enfocadas hacia la generación de buenas prácticas de gobierno, que logren una reducción de los índices de corrupción, la eficiencia y rendición de cuentas de la gestión pública.

Dirección de seguridad pública

- Misión: Ser una corporación policial profesional integrada por ciudadanos honestos comprometidos a servir con honor y proteger con valor a nuestra sociedad.
- Visión: Ser una policía reconocida por la sociedad haciendo una contribución a la convivencia y seguridad ciudadana para seguir construyendo un municipio próspero y en paz en cumplimiento de la ley, respetando las garantías individuales de todos los ciudadanos.

Dirección de desarrollo económico y turístico

- Misión: Incentivar el desarrollo económico y turístico local por medio de acciones eficaces en alianza con otros ámbitos de gobierno y los sectores productivos para mejorar la calidad de vida de los chihuahuenses.
- Visión: Ser un municipio el cual destaque por el atractivo turístico y por la calidad y calidez de sus habitantes, convirtiéndose en un municipio atractivo y funcional, con el objeto de impulsar una economía local sustentable.

III. Análisis de los Procesos del Fondo

7. ¿Los procesos para la generación de los bienes o servicios que entrega el Fondo están identificados en un documento oficial?

Respuesta: No

Justificación:

El *Fondo de Fortalecimiento para los Municipios*, no cuenta con un manual de procedimientos, reglas de operación o lineamientos específicos del Pp, que documente los tipos de procedimientos llevados a cabo para la producción de bienes y servicios otorgados.

No obstante, como resultado de las entrevistas llevadas a cabo a los responsables de la operación del Fondo, se identifican los siguientes procesos:

- Macro proceso general del Fondo.
- C.1. Alumbrado público – Unidad responsable Subdirección de Alumbrado.
- C.2. Obra pública – Unidad responsable Dirección de obras públicas.
- C.2. Recolección de basura y limpieza de parques – Unidad responsable Dirección de Servicios Públicos Municipales.
- C.3. Modernización administrativa – Unidad Responsable Subdirección de Modernización administrativa.
- C.4. Seguridad pública – Unidad Responsable Dirección de Seguridad Pública.
- C.5. Apoyo a turismo y organizaciones- Unidad responsable Dirección de Desarrollo Económico y Turístico.³³

Aunado lo anterior, y partiendo de dichas entrevistas, así como, información sustento proporcionada se llevó a cabo el trazado acorde a los procesos sustantivos del Pp.

Macro proceso

El inicio del proceso tiene lugar cuando la Tesorería Municipal revisa el techo presupuestal publicado en la Ley de Ingresos del ejercicio correspondiente. Una vez que conoce el monto, se encarga de notificárselo a la Dirección de Planeación y Evaluación

Por su parte, la Dirección de Planeación y Evaluación asigna los techos presupuestales a cada Unidad Responsable a través del sistema Oracle y se los notifica vía oficio para que elaboren sus anteproyectos.

³³ Obtenido de la documentación: "Entrevistas realizadas a las UR's"

De forma sucesiva, cada Unidad Responsable realiza el expediente de los proyectos a realizar en el ejercicio para después solicitar su aprobación, mediante el sistema Oracle, a la Dirección de Planeación y Evaluación.

La Dirección de Planeación y Evaluación, a su vez, revisa los lineamientos de los Fondos con los que cuenta en el ejercicio. Asimismo, asigna una línea de acción del Plan Municipal de Desarrollo a los proyectos.

Posteriormente, Tesorería Municipal es quien revisa los techos presupuestales de los proyectos propuestos por las Unidades Responsables (URs).

Seguidamente, la Dirección de Planeación y Evaluación realiza la combinación contable, oficio de afectación presupuestal y anexo técnico (en caso de obra o inversión) para entonces liberar el recurso. En caso de obra o proyecto de inversión, se manda un expediente a la Dirección de Obras Públicas para que comience el proceso de contratación correspondiente.

Una vez realizados los procesos anteriores, la Dirección de Planeación y Evaluación envía a los enlaces de las URs una solicitud de elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y el Programa Operativo Anual (POA) a través de oficio y, adicionalmente, adjunta información base para que elaboren dichos formatos. Como consecuencia de lo anterior, los enlaces de las URs desarrollan tanto la MIR como el POA, los cuales se mandan a revisión.

La Dirección de Planeación y Evaluación se encarga de validar o solicitar la reprogramación de los indicadores. Cabe mencionar que dicha Dirección capacita a los enlaces. Adicionalmente, elabora un Programa de Evaluación Anual.

Con base en la información recibida por parte de las URs respecto a los indicadores asignados a los proyectos, la Dirección de Planeación y Evaluación revisa el avance respecto a la programación cada tres meses.

Como continuación de los procesos efectuados por la Dirección de Planeación y Evaluación, se encarga de verificar el reporte mensual del avance de los indicadores a través del sistema Eje Pro. También, examina el reporte de cumplimiento de las actividades en el sistema Xpinnit. Finalizado lo previamente mencionado, se notifica vía oficio a las URs que tengan algún atraso respecto al cumplimiento de las actividades reportadas en el sistema Xpinnit.

La Subdirección de Planeación y Evaluación precisa las necesidades identificadas en la operación del ejercicio anterior y elabora el Programa Anual de Evaluación (PAE), de acuerdo a lo establecido. Una vez terminado el PAE, se manda al Comité de Operación de los Fondos y Programas de Gasto Federalizado para su revisión, modificación y aprobación.

El proceso prosigue con la definición de los Términos de Referencia (TdR), por parte de la Subdirección de Planeación y Evaluación para la evaluación externa de los programas. Los TdR se someten a modificación y/o aprobación en el Comité de Operación de los Fondos y Programas.

A continuación, los Evaluadores Externos, realizan propuestas de la convocatoria PAE para la evaluación externa de los programas, entregando la documentación según los lineamientos establecidos en el Programa.

El Comité de Operación de los Fondos y Programas recibe las propuestas de evaluación y las somete a revisión, de acuerdo a los lineamientos del PAE. Como resultado de lo anterior, se notifica a la Instancia Evaluadora de la asignación de la evaluación.

Los Evaluadores Externos inician su evaluación. Para poderla llevar a cabo, la Subdirección de Planeación y Evaluación entrega la documentación necesaria y realizan el seguimiento de la evaluación.

Finalmente, los Evaluadores Externos entregan el Informe Final de la Evaluación y la Subdirección de Planeación y Evaluación atienden los Aspectos Susceptibles de Mejora que resulten de la evaluación realizada.

Proceso: Unidad Responsable – Subdirección de Alumbrado Público

El inicio del proceso se da cuando la Dirección de Planeación y Evaluación del Municipio de Chihuahua notifica a la Subdirección de Alumbrado Público el techo presupuestal asignado. Una vez que la Subdirección cuenta con esta información, analiza las necesidades tomando como base el histórico de reportes atendidos en la ciudad.

Cuando se identifican las necesidades prioritarias del Municipio, se elabora el expediente técnico, el cual contiene el monto a otorgar a cada uno de los servicios que le competen a dicha Subdirección.

Puesto que los servicios están concesionados, se lleva a cabo el procedimiento de licitación pública para contratar al proveedor que brindará los servicios. Mientras tanto, la unidad de Comunicación Social es la

responsable de realizar la difusión de las actividades para comunicarle a la ciudadanía que es lo que se está haciendo.

El proceso continúa cuando, mediante el Centro de Respuesta Ciudadana (CRC), los ciudadanos realizan sus peticiones y/o denuncias. Dicho Centro es el encargado generar el reporte y otorgar un folio para identificar su solicitud.

Adicionalmente, existen otras opciones para realizar solicitudes. Por ejemplo, por medio de la aplicación “Marca el Cambio”, en donde el ciudadano genera un reporte y se le asigna un número de folio para darle seguimiento, mismo que se pasa a la Subdirección de Espacios Públicos al área operativa para darle atención. O bien, se pueden recibir solicitudes de particulares, dependencias municipales, comités de vecinos, entre otros, las cuales son recibidas en la Subdirección por medio de oficio. Dichas denuncias ciudadanas, se clasifican por zona y se atienden conforme se reciben; en caso de existir solicitudes que quedaron en rezago, se revisan para darles prioridad de atención.

En lo concerniente a los parques, estos son de administración propia, por lo que se establece un equipo de cuadrilla para atenderlos.

La Subdirección de Alumbrado Público es la responsable de asignar un supervisor por zona clasificada para efectuar el seguimiento.

Como parte del proceso, cuando el reporte se realizó vía oficio, se le informa a la ciudadanía el avance de su reporte por escrito. En caso de existir una reincidencia, se levanta la queja y se otorga un nuevo folio de atención para dar seguimiento.

La mecánica del seguimiento empieza mediante la asignación de los reportes a un supervisor, quien asiste a la zona asignada y realiza el llenado de un folio en donde se indica la fecha, el nombre del supervisor, la dirección, el número de CRC, tipo de falla, descripción del servicio y firma del supervisor. Al término de su turno, entrega a la Subdirección de Alumbrado Público los reportes atendidos que le asignaron al inicio del turno. Después, se elabora un cotejo de los folios llenados que atendió el supervisor durante su turno con las peticiones que se le otorgaron de CRC. Finalmente, alimenta el CRC para eliminar lo que ya se atendió y pasar al siguiente turno los nuevos reportes y los pendientes de atender.

En lo referente al seguimiento de la percepción de los beneficiarios, se realizan llamadas aleatorias para conocer si los ciudadanos quedaron conformes con los servicios otorgados.

Finalmente, la Subdirección realiza reportes mensuales con estadística de folios atendidos y recopila información de manera mensual para enviar a la Dirección de Planeación y Evaluación el resultado de sus

metas. Asimismo, entrega informe técnico de actividades y publica de manera trimestral los trámites y auditorías correspondientes.

Proceso: Unidad de Responsable – Dirección de Obras Públicas

El proceso comienza cuando la Dirección de Obras Públicas emite el Programa Anual con inventario de obras específicas. Posteriormente, la Dirección de Planeación asigna el techo presupuestal, mismo que es notificado a la Dirección de Obras Públicas.

La Dirección de Obras Públicas integra los expedientes técnicos de obra. Una vez definidos dichos expedientes, la unidad de Comunicación Social es la encargada de anunciar a la ciudadanía las obras a implementar en el Municipio de Chihuahua.

Subsiguientemente, la Dirección de Obras Públicas verifica el tipo de procedimiento de adquisición que será necesario realizar y alimenta el sistema Oracle con la estimación correspondiente.

Una vez que se llevó a cabo el procedimiento de adquisiciones, se procede a la elaboración del contrato del proveedor. Cuando se tiene el contrato debidamente firmado por las partes, se integra al expediente técnico, el cual es enviado a la Dirección de Planeación y Evaluación para su revisión y autorización.

Continuando con la Dirección de Planeación y Evaluación, esta se encarga de clasificar el tipo de obra al Fondo por utilizar y emitir su autorización por medio de un oficio.

Por su parte, cuando se realiza lo mencionado previamente, la Dirección de Obras carga en su sistema la ministración de obra para que la Tesorería Municipal lleve a cabo el pago correspondiente.

La Dirección de Obras Públicas da de alta el recurso de obra para descontar la estimación en el sistema Oracle. El Supervisor de Obra es el encargado de vigilar de manera mensual el avance de la obra mientras que, la Dirección de Obras Públicas carga al sistema Helios el avance de obra.

Cuando el proveedor finaliza la obra, la Dirección de Obras Públicas emite el acta de entrega. Asimismo, envía a la Dirección de Planeación y Evaluación el expediente para clasificación de Fondo.

Finalmente, como parte de sus obligaciones, la Dirección de Obras Públicas publica, de manera trimestral, la información respectiva a las obras que ejecutó.

Proceso: Unidad Responsable – Dirección de Servicios Públicos Municipales

El proceso que se lleva a cabo en dicha Unidad Responsable viene desde el 2004; sin embargo, cada año el proceso comienza cuando la Dirección de Servicios Públicos genera el expediente técnico de cada proveedor con los servicios concesionados con anterioridad, el cual contiene una copia del contrato ya existente y, en caso de que haya algún cambio, se elabora y adiciona un convenio modificatorio. Dicho expediente se envía, para su revisión y autorización, a la Dirección de Planeación y Evaluación.

Por su parte, la Tesorería Municipal es la encargada de asignar el techo presupuestal con base en los montos a pagar a cada proveedor establecidos en los contratos, los cuales únicamente aumentan según la inflación.

Como parte del proceso, la Dirección de Servicios Públicos emite la bitácora de trabajo con la información del proveedor, integrada principalmente por el contrato, documento en donde se establecen las rutas, las cuales son revisadas por la Dirección.

Seguidamente, se genera la solicitud de pago firmada por el Director de la Dependencia y el Coordinador Administrativo, que es enviada a la Dirección de Planeación y Evaluación para su revisión y validación. En caso de aprobarse dicha solicitud, se turna a la Tesorería Municipal para que proceda la generación del pago al proveedor.

La Dirección de Servicios Públicos es la responsable de realizar operaciones de control para vigilar que el proveedor cumpla con los servicios pactados. El control se lleva a cabo mediante oficios, en donde se especifica el número de proyecto y montos límites para pagar al proveedor. Mensualmente, esta Dirección manda a la Dirección de Planeación y Evaluación los informes de control.

Por último, la Dirección de Servicios Públicos se encarga de publicar la información correspondiente en la Página de Transparencia.

Proceso: Unidad Responsable – Subdirección de Modernización Administrativa

El principio del proceso se identifica cuando la Tesorería Municipal envía un oficio con calendario para iniciar el anteproyecto de presupuesto. Posteriormente, las Dependencias Centralizadas determinan los proyectos a realizar y/o continuar, en caso de proyectos ya existentes. Una vez establecido lo anterior, la Tesorería Municipal procede a asignar los techos presupuestales respectivos.

A continuación, las Dependencias Centralizadas correspondientes capturan el anteproyecto de presupuesto en el Presupuesto basado en Resultados (PbR). En forma sucesiva, la Tesorería Municipal, en conjunto

con la Oficialía Mayor y la Dirección de Planeación y Evaluación, revisa el anteproyecto capturado y se asignan los Fondos conforme a los lineamientos establecidos.

La Dirección de Planeación y Evaluación manda a los enlaces de las Unidades Responsables la solicitud de elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y del Programa Operativo Anual (POA) a través de un oficio. Adicionalmente, les adjunta información base para que elaboren dichos formatos.

Por su parte, los enlaces asignados de las Unidades Responsables de cada una de las Dependencias Centralizadas, desarrollan la MIR y el POA, así como los gastos de inversión, para posteriormente mandarlos a revisión.

Después, la Tesorería Municipal, Oficialía Mayor y Dirección de Planeación y Evaluación validan el presupuesto. Enseguida, se elabora el cuadernillo y se presenta ante los Regidores para su aprobación.

Cuando los Regidores aprueban el presupuesto de egresos, se procede a la calendarización del presupuesto por parte de las Dependencias Centralizadas.

En la Oficialía Mayor, específicamente en la Subdirección de Modernización Administrativa y Desarrollo Tecnológica, se carga el presupuesto en el Sistema Financiero Oracle, en un documento ya destinado para ello por el área Financiera.

Como parte del proceso, la Oficialía Mayor, junto con la Tesorería Municipal, realiza reuniones trimestrales con la Dirección de Planeación y Evaluación para presentar evidencias del avance logrado.

Por último, la Tesorería Municipal es la encargada de subir información trimestral o semestral según la normatividad aplicable de la información al Portal de Transparencia

Proceso: Unidad Responsable – Dirección de Seguridad Pública Municipal

Se da por iniciado este proceso cuando la Dirección de Seguridad Pública recibe el oficio de notificación del presupuesto asignado por parte de la Dirección de Planeación y Evaluación.

Una vez que se analiza el detalle de los recursos asignados, la Dirección de Seguridad Pública elabora los expedientes de gastos, dependiendo de sus prioridades y con base en el oficio que les proporcionó Planeación ya que, aunque en ocasiones los recursos están etiquetados, tienen cierto margen de operación.

Dichos expedientes se envían a la Dirección de Planeación y Evaluación para solicitar su autorización. Si se autoriza que se utilice el recurso conforme a lo plasmado en los expedientes, se asignan las cuentas

contables para su registro. En caso de que la solicitud se rechace, se debe estructurar de nuevo el expediente.

Posteriormente, con la solicitud del expediente aprobada, la Dirección de Seguridad Pública manda a la Unidad Jurídica de Oficialía Mayor la solicitud para la adquisición de los bienes y/o servicios a contratar, quien es la encargada de organizar el proceso de contratación, ya sea mediante el Comité de Compras, Licitación Pública, Adjudicación Directa o Invitación a Cuando menos Tres Proveedores.

Cuando termina el proceso de contratación, el Proveedor adjudicado entrega los bienes y/o servicios contratados, los cuales son inspeccionados físicamente por la Dirección de Seguridad Pública.

Adicionalmente, se emite un acta de entrega de dichos bienes y/o servicios, firmada por el Subdirector de la Dirección de Seguridad Pública, el Proveedor y por el Área que recibe. Esta acta debe ser enviada a la Proveeduría Municipal y a la Dirección de Planeación y Evaluación.

Mediante el sistema Oracle, la Dirección de Seguridad Pública envía la solicitud de pago correspondiente al Proveedor a la Tesorería Municipal, quien es la unidad encargada de aprobar la solicitud, y de ser así, emitir el pago.

Para concluir con este proceso, la Dirección de Planeación y Evaluación es la responsable de revisar el recurso ejercido al final de cada ejercicio fiscal correspondiente, así como de publicar los informes de Transparencia. Asimismo, en caso de que la Coordinación de Transparencia y Gobierno Abierto realice una solicitud específica de información, esta Dirección es la responsable de dar contestación.

Proceso: Unidad Responsable – Dirección de Desarrollo Económico y Turístico

La Dirección de Desarrollo Económico y Turístico cuenta con un plan maestro establecido, por lo que el proceso comienza cuando se analiza dicho plan y se define el programa de trabajo para el ejercicio correspondiente. Una vez realizado lo anterior, esta Dirección es la responsable de elaborar los indicadores de los proyectos que se pretenden ejecutar. Subsecuentemente, la Dirección de Planeación y Evaluación revisa los indicadores y, en caso de aplicar, realiza los ajustes pertinentes.

El proceso continúa con la recepción de la notificación del presupuesto asignado a la Dirección de Desarrollo Económico y Turístico por parte de la Dirección de Planeación y Evaluación.

Una vez especificado el recurso de apoyo para los proyectos, la Dirección de Desarrollo Económico y Turístico realiza la priorización, con base en aspectos económicos, de las zonas en donde se ejecutaran.

Definida la priorización, la Dirección de Obras Públicas analiza la viabilidad de ejecutar el proyecto.

Como en la mayoría de los casos se trata de edificios históricos que están protegidos por el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH), las solicitudes de los proyectos deben ser revisadas y autorizadas por dicho Instituto.

Una vez que se cuenta con la aprobación de la Dirección Obras Públicas y el INAH, se turna a la Dirección de Planeación y Evaluación la solicitud de autorización del proyecto a ejecutar mediante un expediente técnico,

En caso de la Dirección de Planeación y Evaluación lo apruebe, brinda la suficiencia presupuestal en un periodo de 20 a 30 días. De manera siguiente, se procede a realizar la solicitud de adquisición de bienes y/o servicios a la Unidad Jurídica de Oficialía Mayor, quien se encarga de organizar la contratación correspondiente a través del Comité de Compras, Licitación Pública, Adjudicación Directa o Invitación a Cuando menos Tres Proveedores.

Es importante mencionar que, en el caso de que se vaya a realizar un proyecto relacionado con edificios históricos, solo pueden ser contratados proveedores certificados por el INAH.

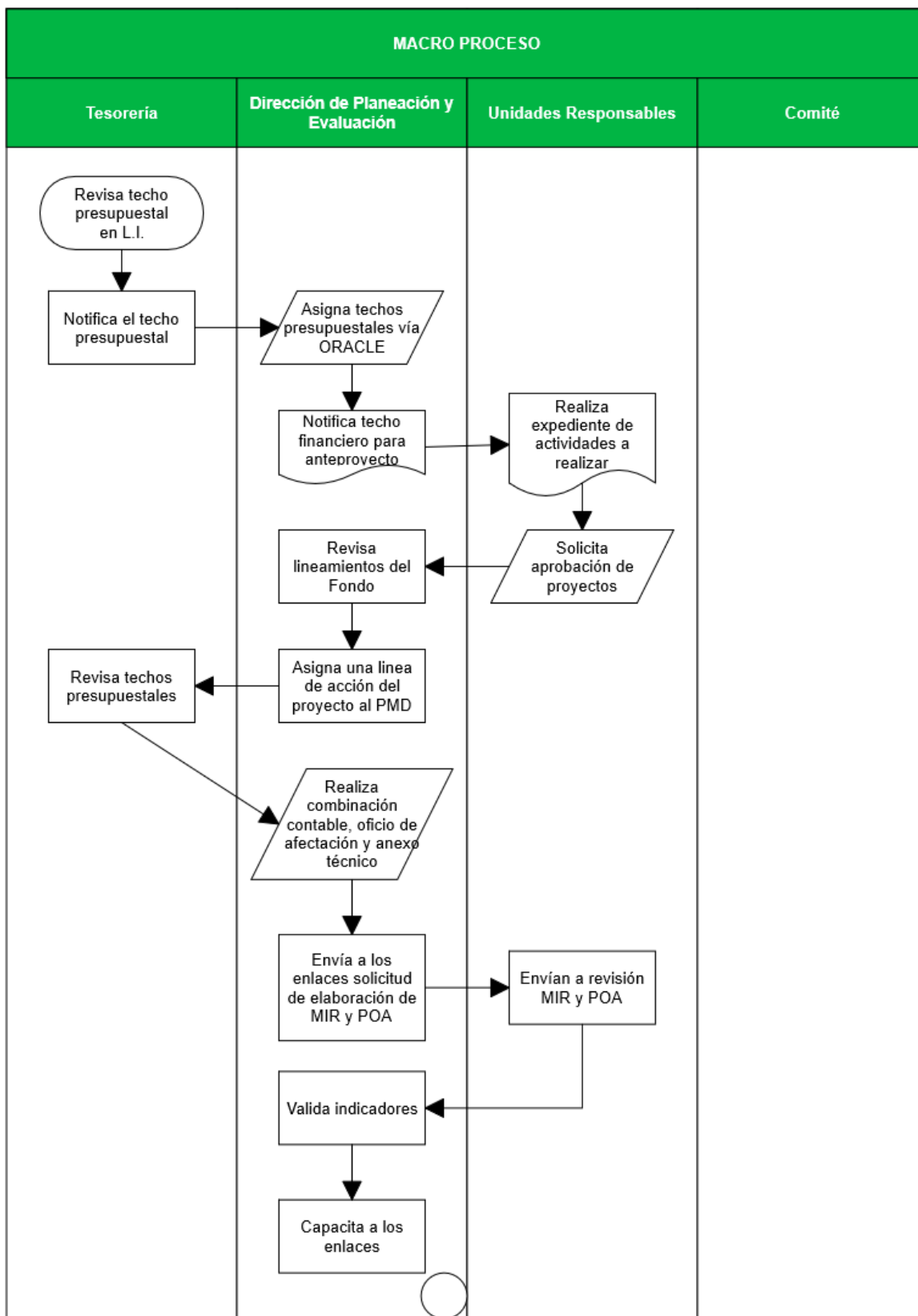
Cuando se termina el proceso de contratación, la Dirección de Obras Públicas, en conjunto con la Dirección de Desarrollo Económico y Turístico, supervisa la ejecución del proyecto.

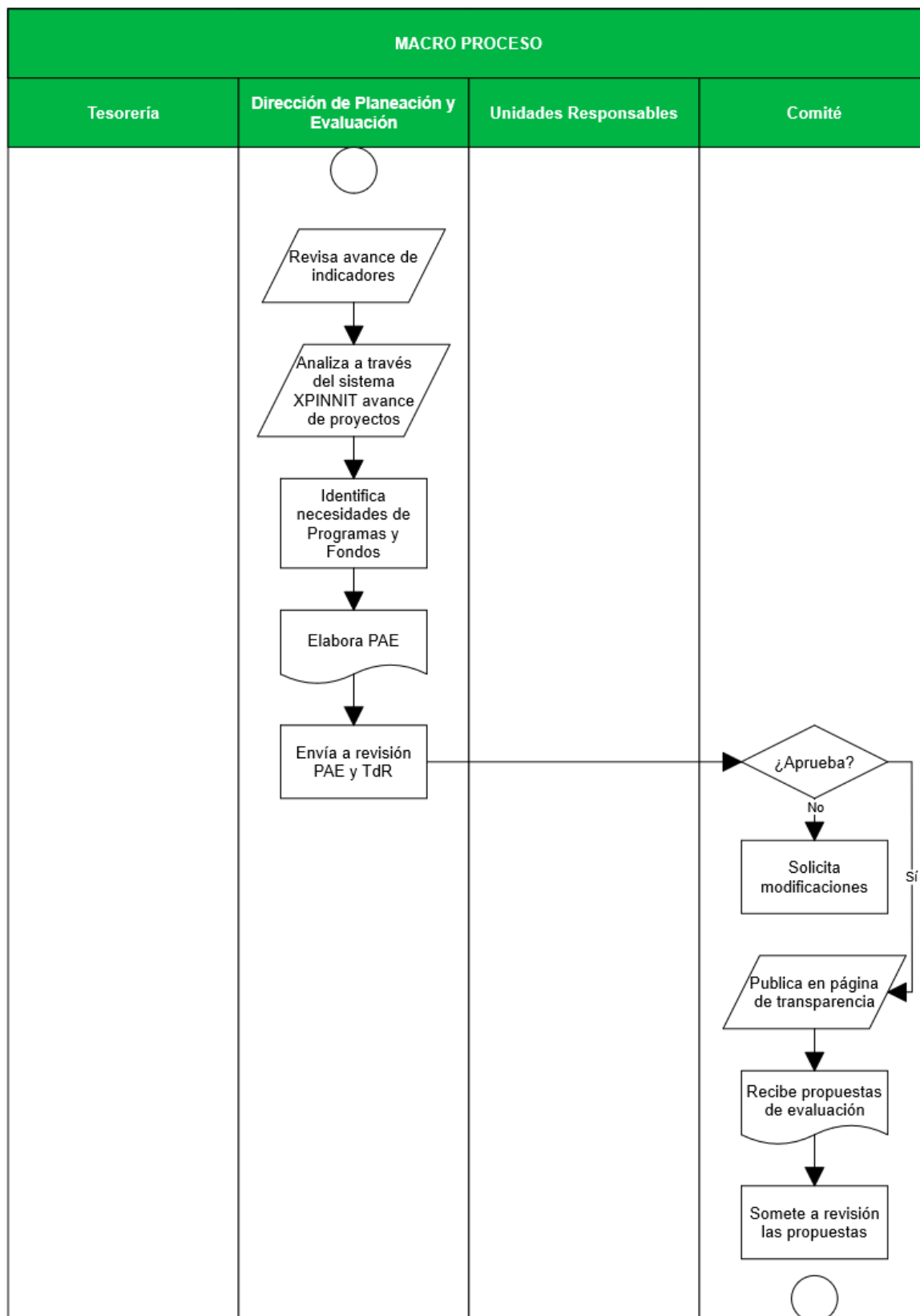
El proveedor, una vez terminado el proyecto, entrega el expediente técnico a la Dirección de Obras Públicas con copia a la Dirección de Desarrollo Económico y Turístico, quienes lo archivan para resguardo.

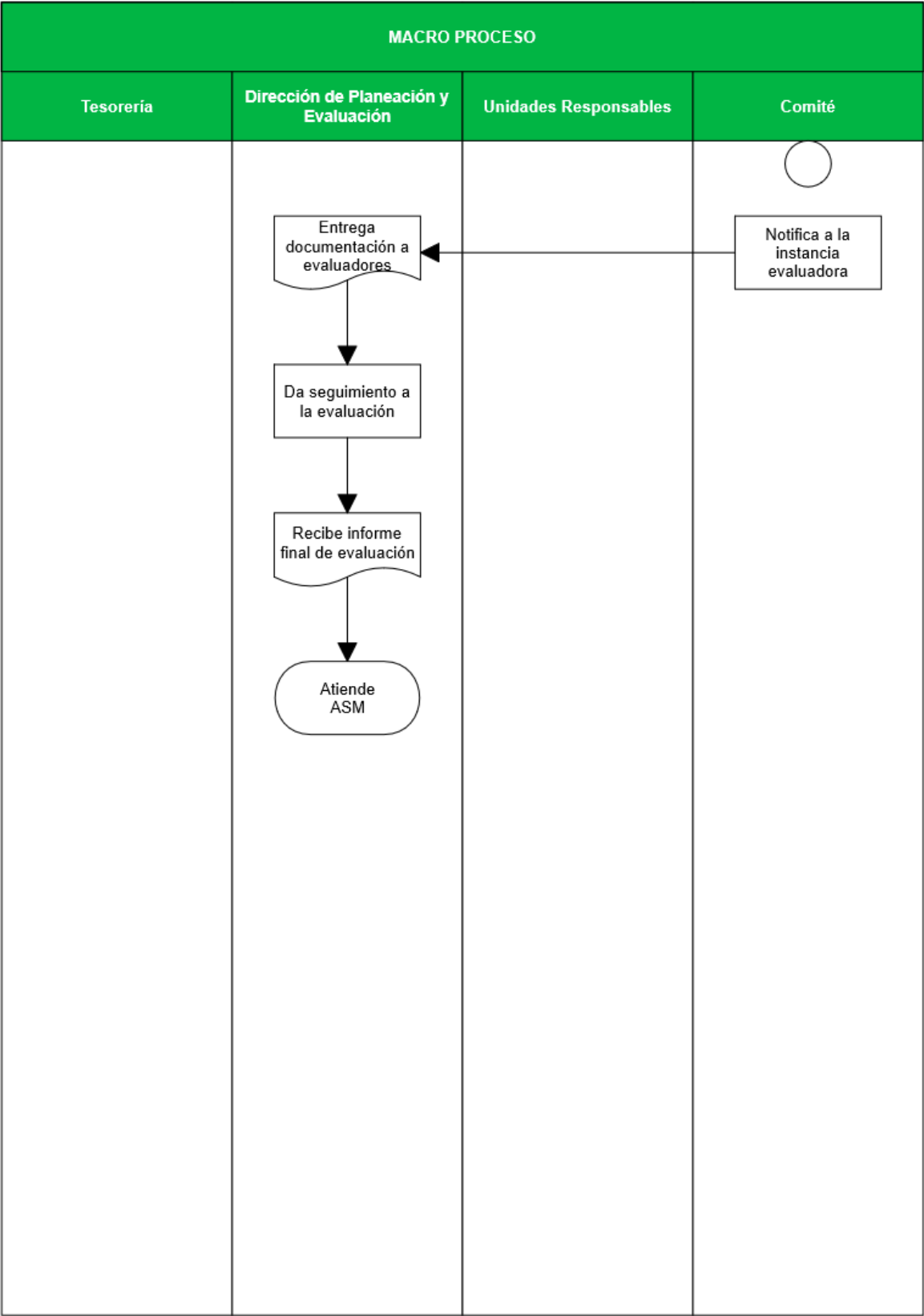
Asimismo, la Dirección de Obras Públicas emite un acta de entrega y es el responsable, junto a la Dirección de Desarrollo Económico y Turístico, de recibir el proyecto terminado. En caso de adquisición de equipo, el Departamento de Bienes Patrimoniales realiza la inspección física, elabora código de inventario y realiza la entrega de resguardos.

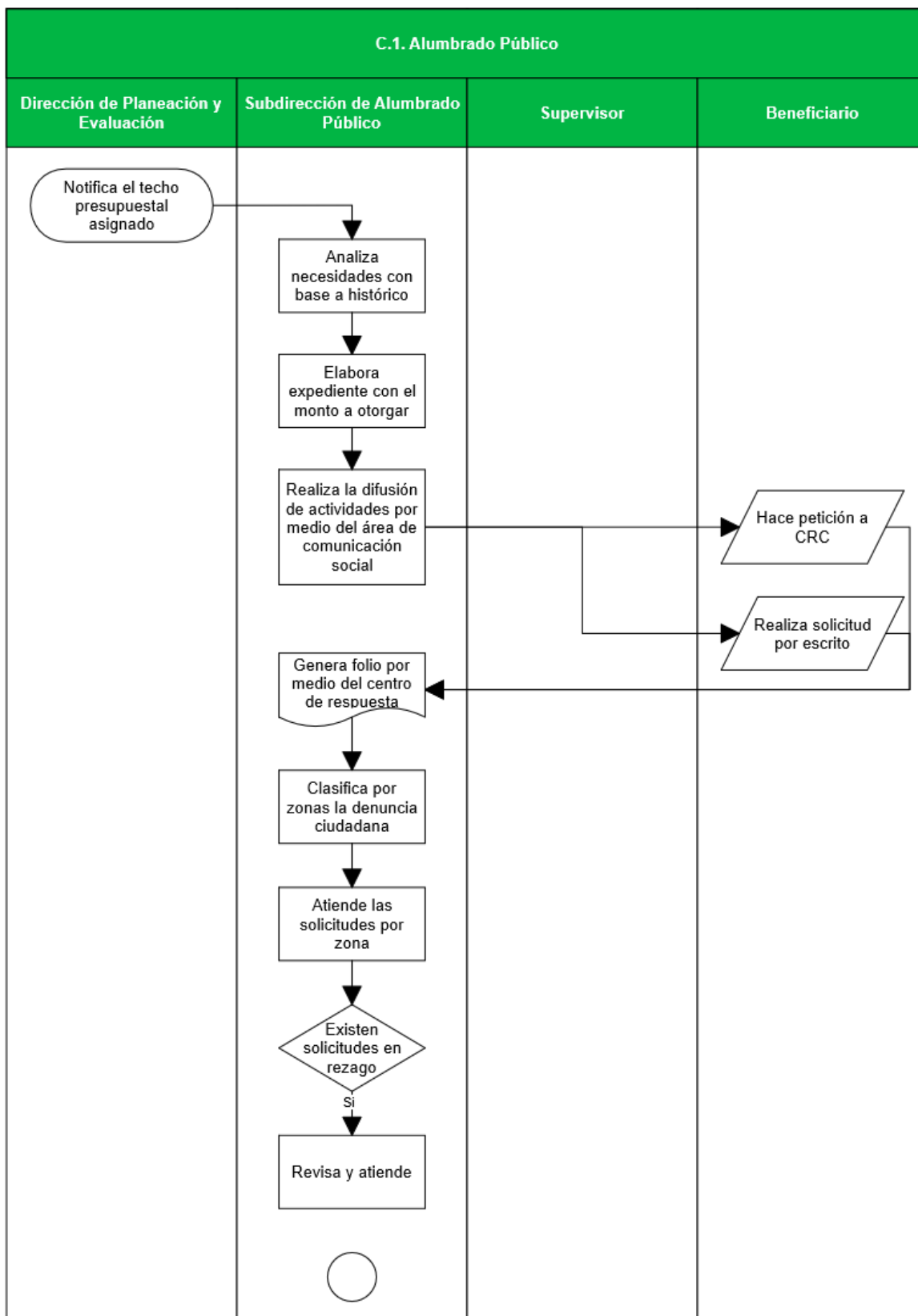
Por otra parte, y como parte del proceso, la responsabilidad de reportar el avance mensual de las acciones ejecutadas a la Dirección de Planeación y Evaluación es la Dirección de Desarrollo Económico y Turístico, por medio del sistema Eje Pro. Adicionalmente, es la encargada de reportar el seguimiento a los programas de trabajo por medio del sistema Xpinnit.

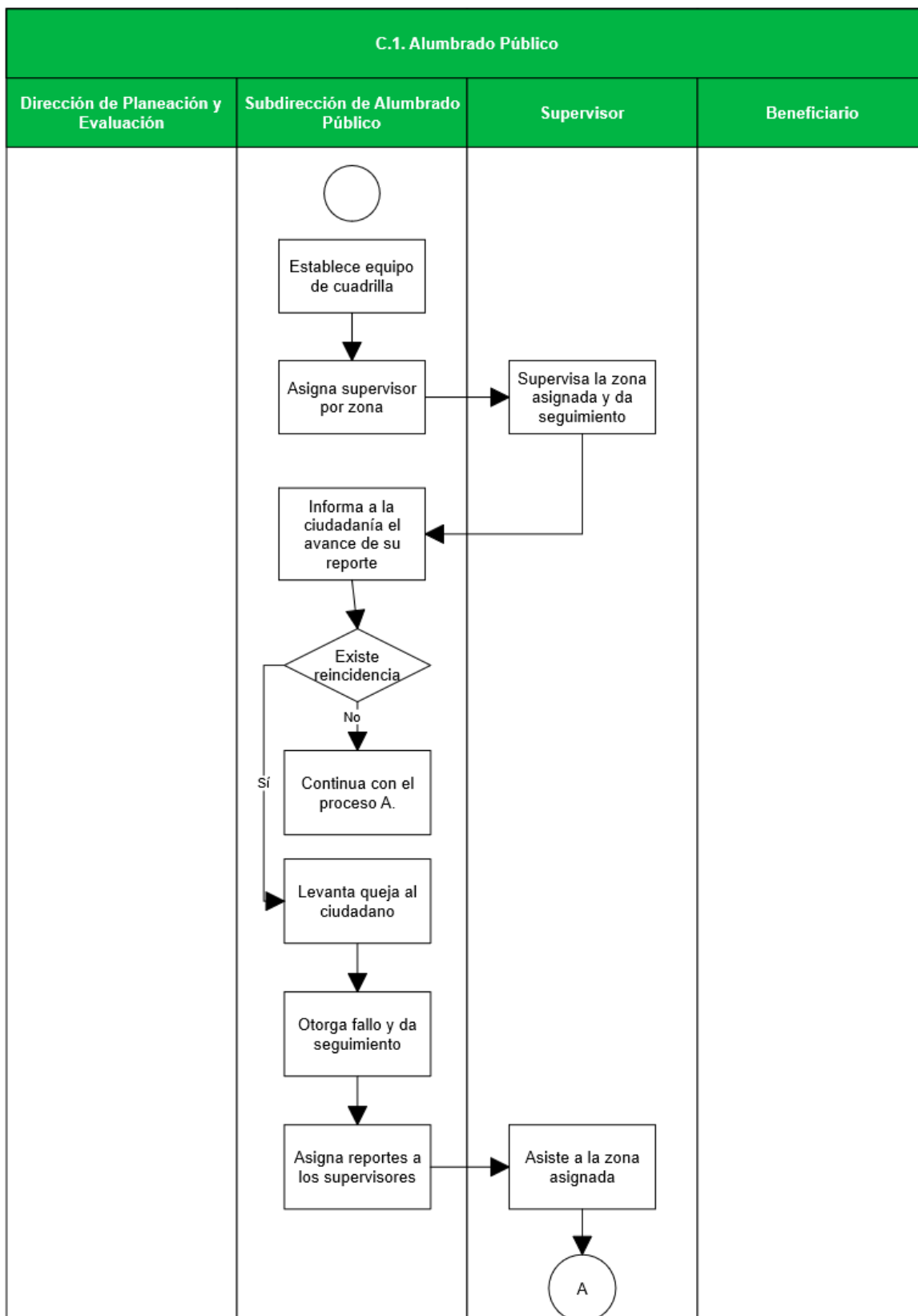
Finalmente, la Sindicatura Municipal realiza una supervisión de los trabajos realizados para cuantificar y validar la ejecución del proyecto.

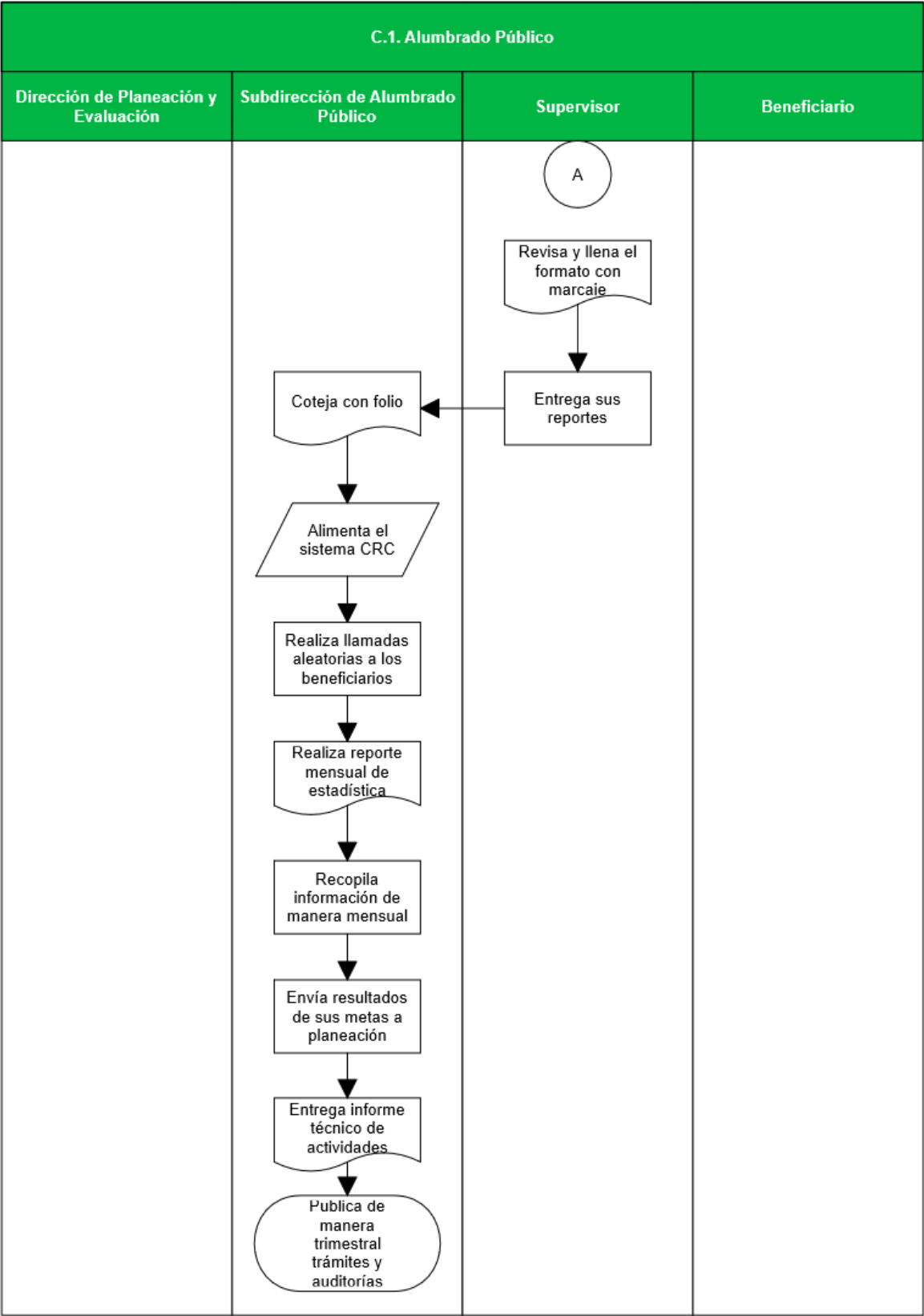




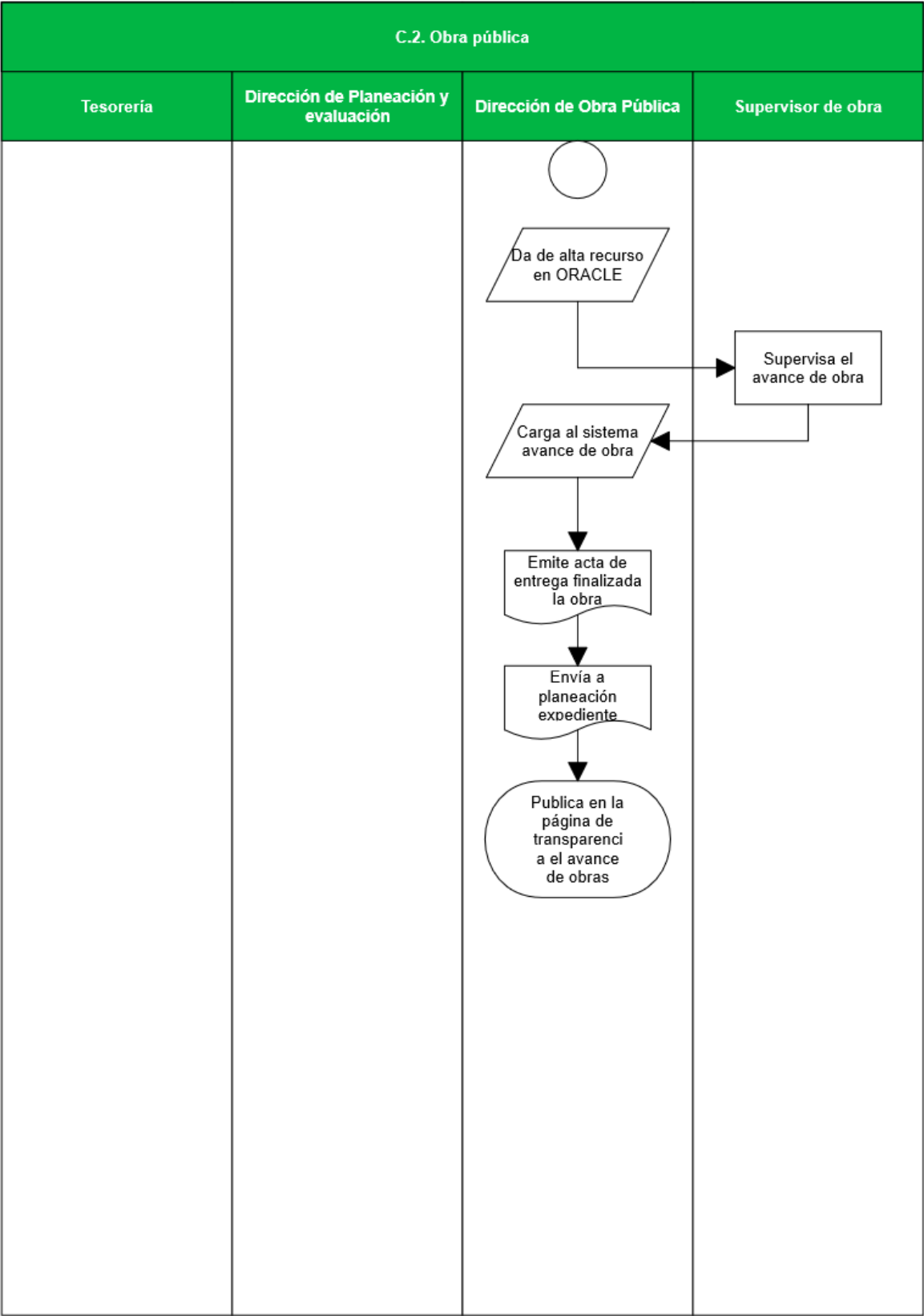


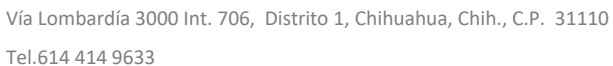


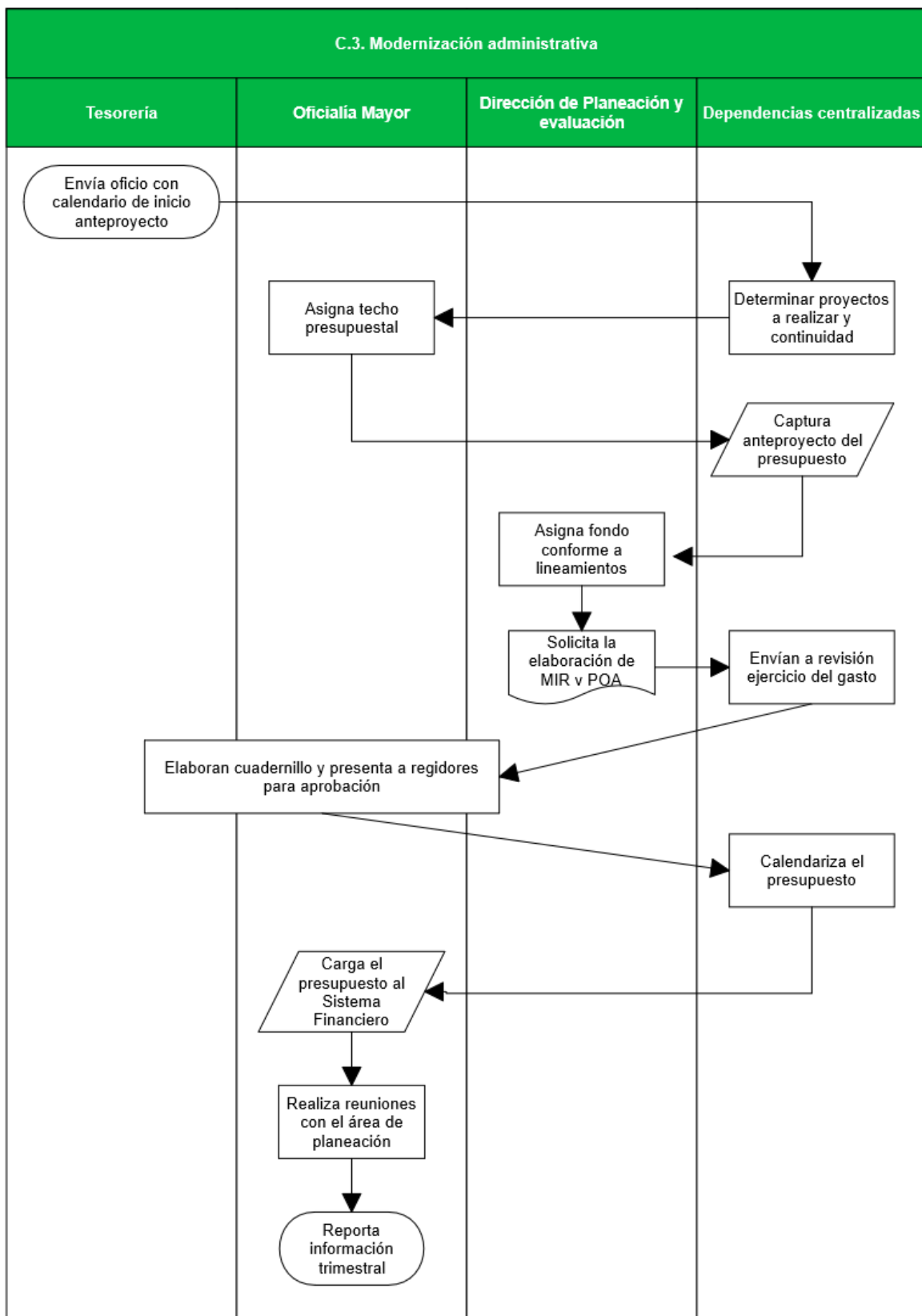


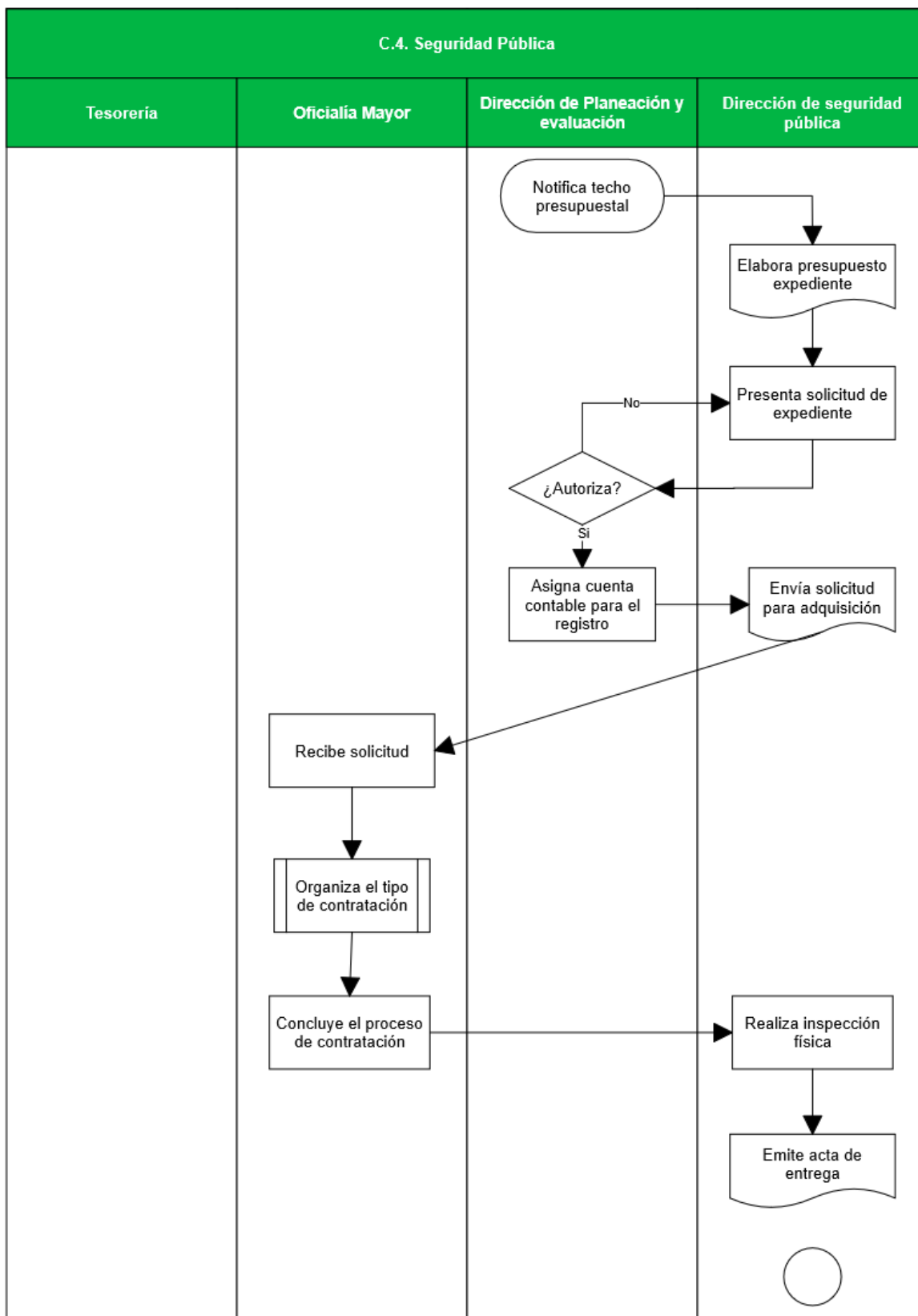


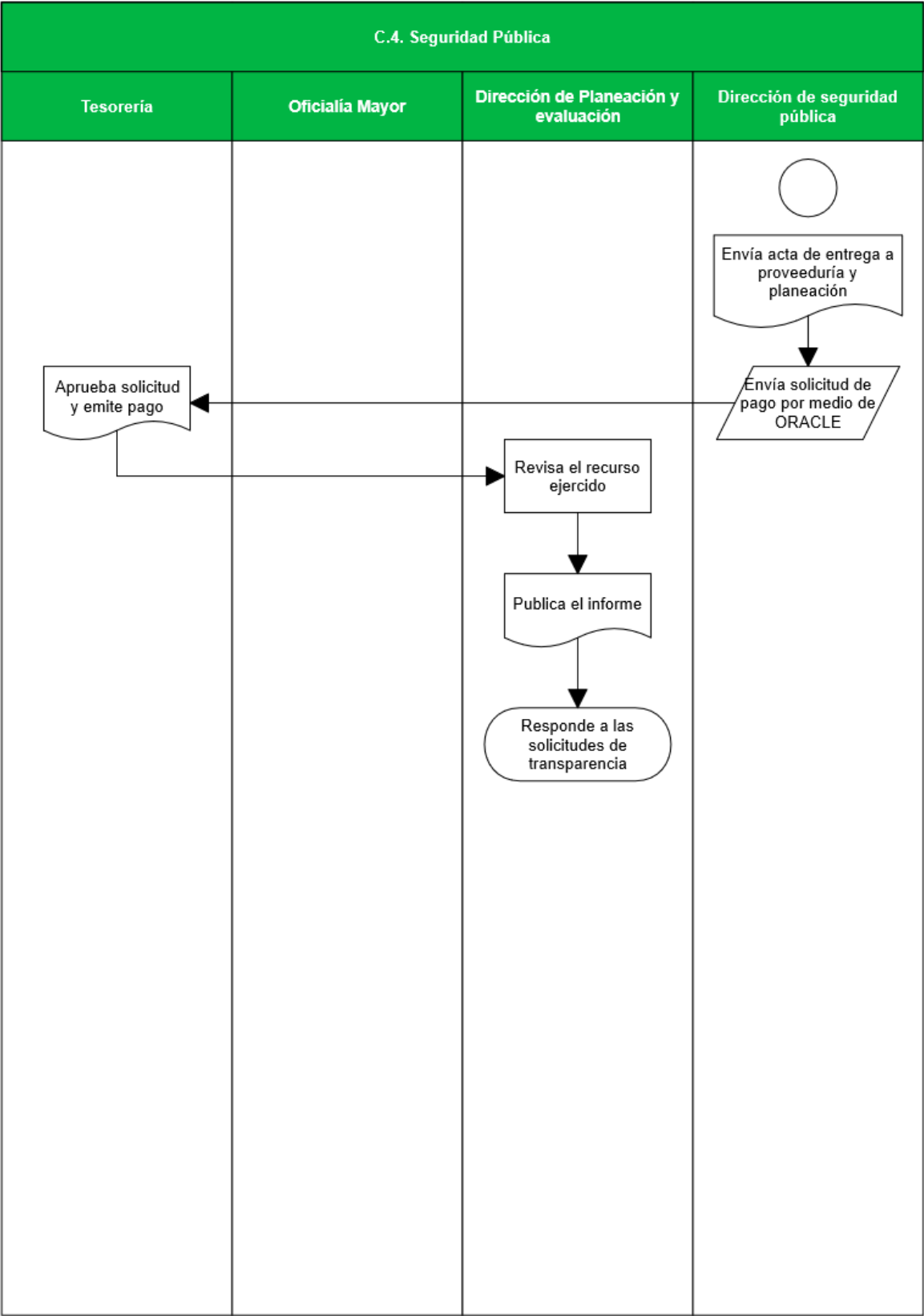




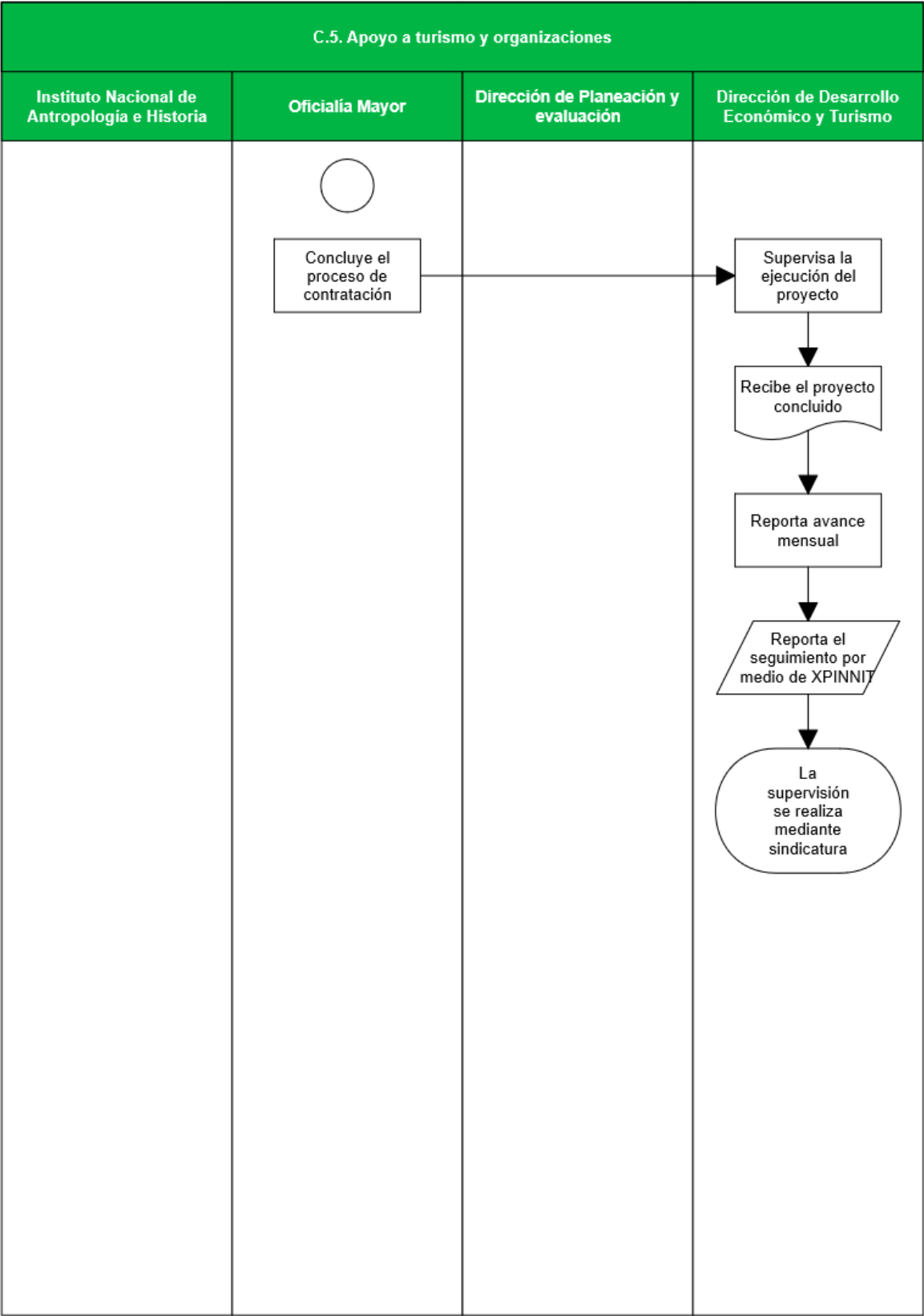










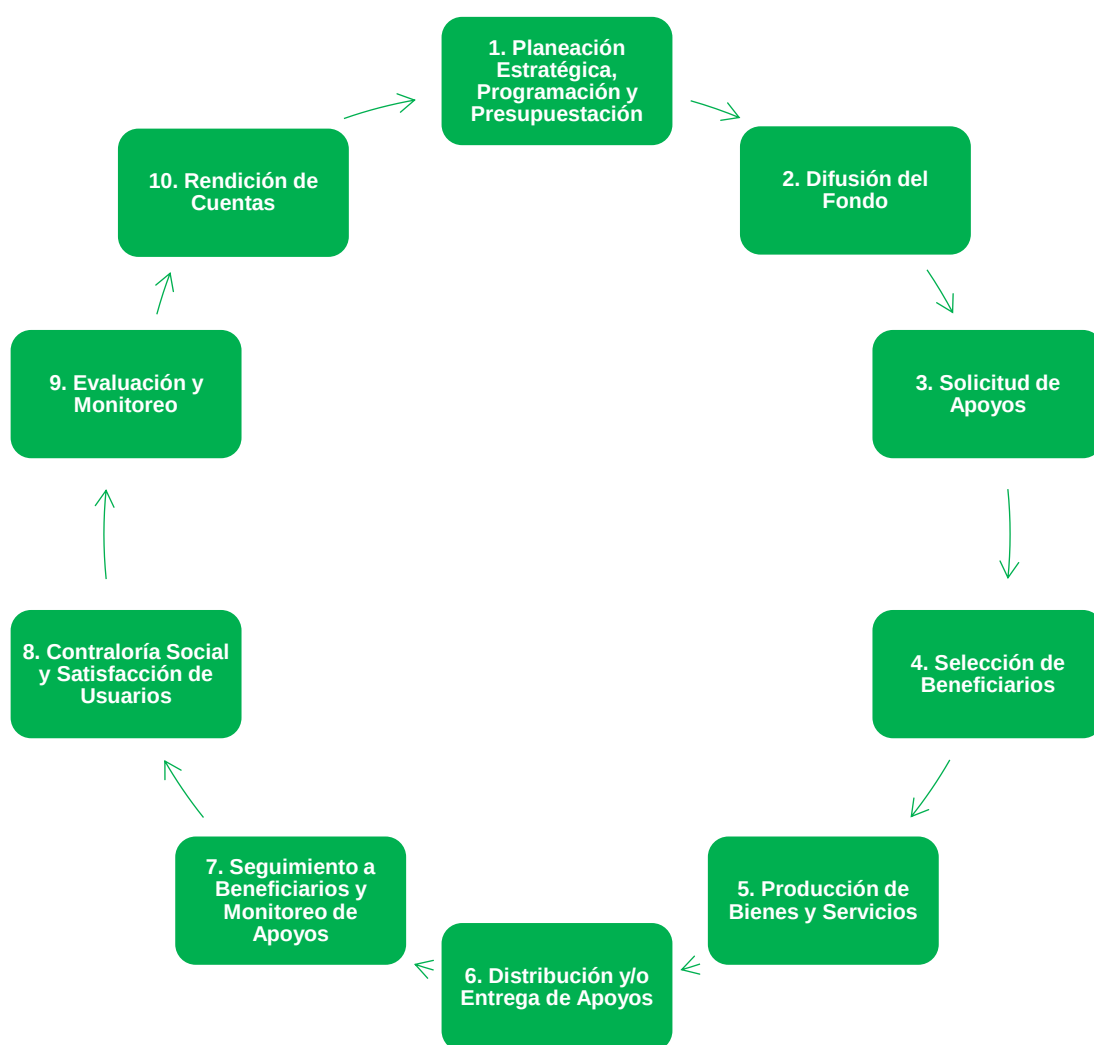


8. ¿El funcionamiento de los procesos para la generación y distribución de los bienes y servicios del Fondo, es el adecuado?

Respuesta: Si

Justificación:

Considerando los procesos sustanciales llevados a cabo por las Unidades Responsables del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios, se desarrolla la valoración de los atributos tomando como base el “Modelo General de Procesos”, presentado a continuación:



Fuente: Elaboración propia con base en CONEVAL

1. Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación)

A continuación, se describen las acciones efectuadas dentro de la etapa de planeación estratégica, programación y presupuestación:

Macro proceso

El proceso de planeación comienza cuando la Tesorería Municipal revisa el techo presupuestal publicado en la Ley de Ingresos para el Municipio de Chihuahua del ejercicio correspondiente. Una vez que conoce el monto, lo notifica a la Dirección de Planeación y Evaluación. Por su parte, esta Dirección, asigna los techos presupuestales a cada Unidad Responsable a través del sistema Oracle y se los comunica vía oficio para que procedan a elaborar sus anteproyectos.

De forma sucesiva, cada Unidad Responsable realiza el expediente de los proyectos a realizar en el ejercicio correspondiente, para después solicitar su aprobación, mediante el sistema Oracle, a la Dirección de Planeación y Evaluación quien, a su vez, revisa los lineamientos de los Fondos con los que cuenta en el ejercicio. Asimismo, asigna una línea de acción del Plan Municipal de Desarrollo vigente a los proyectos.

Posteriormente, la Tesorería Municipal revisa los techos presupuestales de los proyectos propuestos por las Unidades Responsables (URs). Después, corresponde a la Dirección de Planeación y Evaluación realizar la combinación contable, oficio de afectación presupuestal y anexo técnico (en caso de obra o inversión) para poder liberar el recurso. En caso de obra o proyecto de inversión, se manda un expediente a la Dirección de Obras Públicas para que comience el proceso de contratación correspondiente (Licitación Pública, Adjudicación Directa o Invitación a Cuando menos Tres Proveedores).

Una vez realizados los procesos previamente mencionados, la Dirección de Planeación y Evaluación envía a los enlaces de las URs una solicitud de elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y el Programa Operativo Anual (POA) a través de oficio, en donde adjunta información base para que elaboren dichos formatos. Como consecuencia de lo anterior, los enlaces de las URs deben desarrollar tanto la MIR como el POA, los cuales se mandan a revisión a la Dirección de Planeación y Evaluación, en donde también se valida o solicita la reprogramación de los indicadores establecidos.

Proceso: Unidad Responsable – Subdirección de Alumbrado Público

Dentro de este proceso, la etapa de planeación estratégica es desempeñada, primeramente, por la Dirección de Planeación y Evaluación ya que es quien notifica el techo presupuestal asignado. De forma sucesiva, la Subdirección de Alumbrado Público analiza las necesidades con base en el histórico de los reportes que se han atendido en el Municipio de Chihuahua.

Ahora bien, en la etapa de presupuestación, la Subdirección elabora un expediente que contiene el monto a otorgar a cada uno de los servicios que le compete realizar.

Proceso: Unidad Responsable – Dirección de Obras Públicas

En la Dirección de Obras Públicas, el proceso de planeación estrategia inicia cuando emite el Programa Anual con un inventario de necesidades de obras específicas. Posteriormente, en el mismo sentido que el proceso de planeación estratégica de la Unidad anterior, le compete a la Dirección de Planeación y Evaluación asignar el techo presupuestal.

Como parte del proceso de programación, la Dirección de Obras Públicas integra los expedientes técnicos de obra, el cual incluye la descripción de la obra a realizar, monto de la inversión, alcance, entre otra información relevante.

Proceso: Unidad Responsable – Dirección de Servicios Públicos Municipales

El proceso de planeación estratégica comienza cuando se genera un expediente técnico de cada proveedor con los servicios concesionados con anterioridad, el cual contiene una copia del contrato ya existente y, en dado caso, un convenio modificatorio. Dicho expediente se envía, para su revisión y autorización, a la Dirección de Planeación y Evaluación.

En manera consecutiva, la Tesorería Municipal es quien asigna el techo presupuestal con base en los montos establecidos en los contratos de cada proveedor. Cada año, estos montos aumentan con base en la inflación.

Proceso: Unidad Responsable – Subdirección de Modernización Administrativa

En lo correspondiente a la planeación estratégica, se identifica que el proceso inicia cuando la Tesorería Municipal envía un oficio con el calendario para iniciar el anteproyecto de presupuesto. Posteriormente, las Dependencias Centralizadas determinan los proyectos a realizar y/o continuar, en caso de proyectos ya existentes.

El proceso de presupuestación consiste en la asignación de los techos presupuestales por parte de la Tesorería Municipal. Después, las Dependencias Centralizadas realizan la captura del anteproyecto de presupuesto en el Presupuesto basado en Resultados (PbR). En forma sucesiva, la Tesorería Municipal, en conjunto con la Oficialía Mayor y la Dirección de Planeación y Evaluación, revisa el anteproyecto capturado y se asignan los Fondos conforme a los lineamientos establecidos.

Dentro de este mismo proceso, la Dirección de Planeación y Evaluación manda a los enlaces de las Unidades Responsables la solicitud de elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y del Programa Operativo Anual (POA) a través de un oficio. Adicionalmente, adjunta información base para que elaboren dichos formatos. Por su parte, los enlaces asignados de las Unidades Responsables de cada una de las Dependencias, desarrollan la MIR y el POA, así como los gastos de inversión, para posteriormente mandarlos a revisión.

Después, la Tesorería Municipal, Oficialía Mayor y Dirección de Planeación y Evaluación validan el presupuesto. En caso de validarse exitosamente, se elabora el cuadernillo para presentarse ante los Regidores para su aprobación. Una vez que los Regidores aprueban el presupuesto de egresos, se procede a la calendarización del presupuesto por parte de las Dependencias Centralizadas.

Finalmente, en la Subdirección de Modernización Administrativa y Desarrollo Tecnológico, se carga el presupuesto en el Sistema Financiero Oracle, en un documento ya destinado para ello por el área Financiera.

Proceso: Unidad Responsable – Dirección de Seguridad Pública Municipal

Se da por iniciado el proceso de planeación una vez que la Dirección de Planeación y Evaluación asigna el techo presupuestal a la Dirección de Seguridad Pública.

En lo relacionado al proceso de programación, está conformado por la elaboración del expediente de gastos, el cual se realiza dependiendo de las prioridades de la Dirección de Seguridad Pública y con base en el oficio que les proporcionó la Dirección de Planeación ya que, aunque en ocasiones los recursos están etiquetados, tienen cierto margen de operación. Dichos expedientes se envían a la Dirección de Planeación y Evaluación para solicitar su autorización. Si se autoriza que se utilice el recurso conforme a lo plasmado en los expedientes, se asignan las cuentas contables para su registro. En caso de que la solicitud se rechace, se debe estructurar de nuevo el expediente.

Proceso: Unidad Responsable – Dirección de Desarrollo Económico y Turístico

El proceso de planeación estratégica inicia cuando la Dirección de Desarrollo Económico y Turístico, analiza el plan maestro elaborado hace 10 años, el cual contiene las pautas de lo que se ha realizado a lo largo de los años en la Dirección. Con base en dicho plan, se realiza el programa de trabajo para el ejercicio correspondiente.

Se continúa con el proceso con la elaboración los indicadores del proyecto a ejecutar. Posteriormente, la Dirección de Planeación y Evaluación notifica el presupuesto asignado a la Dirección de Desarrollo Económico y Turístico.

Una vez especificado el recurso de apoyo para los proyectos, la Dirección de Desarrollo Económico y Turístico realiza la priorización, con base en aspectos económicos, de las zonas en donde se ejecutaran para garantizar un crecimiento económico.

Definida la priorización, la Dirección de Obras Públicas analiza la viabilidad de ejecutar el proyecto. Como en la mayoría de los casos se trata de edificios históricos que están protegidos por el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH), las solicitudes de los proyectos deben ser revisadas y autorizadas por dicho Instituto.

Una vez que se cuenta con la aprobación de la Dirección Obras Públicas y el INAH, se turna a la Dirección de Planeación y Evaluación la solicitud de autorización del proyecto a ejecutar mediante un expediente técnico. En caso de que la Dirección de Planeación y Evaluación lo apruebe, brinda la suficiencia presupuestal en un periodo de 20 a 30 días.

2. Difusión del Fondo

A continuación, se describen las acciones efectuadas dentro de la etapa de difusión del Fondo:

Proceso: Unidad Responsable – Subdirección de Alumbrado Público

Como parte de los procesos de difusión, se cuenta con un área de Comunicación Social, que funge como enlace con los medios de comunicación para informar a la ciudadanía qué se está haciendo en la Subdirección de Alumbrado Público.

Proceso: Unidad Responsable – Dirección de Obras Públicas

La difusión de las obras a realizar se lleva a cabo a través de la Coordinación de Comunicación Social. En la Dirección de Obras Públicas se cuenta con un enlace en dicha Coordinación, quien es la encargada de realizar la difusión.

3. Solicitud de apoyos

A continuación, se describen las acciones efectuadas dentro de la etapa de solicitud de apoyos:

Proceso: Unidad Responsable – Subdirección de Alumbrado Público

La solicitud de apoyos se ejecuta en el momento en que el ciudadano, dependencias municipales, comités de vecinos, entre otros, realizan una denuncia y/o petición a través del Centro de Respuesta Ciudadana, la aplicación “Marca el Cambio” o mediante una solicitud por escrito.

4. Selección de beneficiarios

A continuación, se describen las acciones efectuadas dentro de la etapa de selección de beneficiarios:

Proceso: Unidad Responsable – Subdirección de Alumbrado Público

La selección de beneficiarios inicia cuando se clasifican las denuncias ciudadanas por zonas, y se atienden conforme se reciben.

5. Producción de bienes y servicios

A continuación, se describen las acciones efectuadas dentro de la etapa de producción de bienes y servicios:

Macro proceso

La etapa de producción de los bienes y/o servicios comienza con la capacitación de los enlaces de las Unidades Responsables impartida por la Dirección de Planeación y Evaluación. Posteriormente, la Dirección elabora un Programa de Evaluación Anual.

Proceso: Unidad Responsable – Subdirección de Alumbrado Público

La producción de bienes y/o servicios en la Subdirección tiene lugar cuando se revisan y atienden las solicitudes que quedaron en rezago para darles prioridad de atención. Adicionalmente, en lo concerniente a la atención de los parques, se establece un equipo de cuadrilla para atenderlos.

Proceso: Unidad Responsable – Dirección de Obras Públicas

La producción de bienes comienza cuando verifica el tipo de procedimiento de adquisición que será necesario realizar, es decir, Licitación Pública, Adjudicación Directa o Invitación a Cuando menos Tres Proveedores. Posteriormente, alimenta el sistema Oracle con la estimación correspondiente.

Una vez que se llevó a cabo el procedimiento de adquisiciones, se procede a la elaboración del contrato del proveedor. Cuando se tiene el contrato debidamente firmado por las partes, se integra al expediente técnico, el cual es enviado a la Dirección de Planeación y Evaluación para su revisión y autorización.

La Dirección de Planeación y Evaluación, por su parte, se encarga de clasificar el tipo de obra al Fondo por utilizar y emite su autorización por medio de un oficio.

El proceso continua con la carga de la ministración de la obra en el sistema para que la Tesorería Municipal pueda llevar a cabo el pago correspondiente. Realizado lo anterior, la Dirección de Obras Públicas da de alta el recurso de obra para descontar la estimación en el sistema Oracle.

Proceso: Unidad Responsable – Dirección de Servicios Públicos Municipales

El proceso de producción de servicios se da por iniciado cuando la Dirección de Servicios Públicos emite la bitácora de trabajo con la información del proveedor, integrada principalmente por el contrato, documento en donde se establecen las rutas y condiciones de trabajo, las cuales son revisadas por la Dirección.

De manera consecutiva, se genera la solicitud de pago firmada por el Director de la Dependencia y el Coordinador Administrativo y es enviada a la Dirección de Planeación y Evaluación para su revisión y validación. En caso de aprobarse dicha solicitud, se turna a la Tesorería Municipal para que proceda la generación del pago al proveedor. En caso de rechazarse, se debe revisar de nuevo la bitácora.

Este proceso de producción de bienes y/o servicios tiene como fin la generación del pago al proveedor, que le corresponde a la Tesorería Municipal efectuar.

Proceso: Unidad Responsable – Dirección de Seguridad Pública Municipal

Cuando la solicitud del expediente de gastos es aprobada por la Dirección de Planeación y Evaluación, se da por iniciado el proceso de producción de bienes y/o servicios. Por lo que, la Dirección de Seguridad Pública manda a la Unidad Jurídica de Oficialía Mayor la solicitud para la adquisición de los bienes y/o servicios a contratar, quien es la encargada de organizar el proceso de contratación, ya sea mediante el Comité de Compras, Licitación Pública, Adjudicación Directa o Invitación a Cuando menos Tres Proveedores.

Cuando termina el proceso de contratación, el Proveedor adjudicado entrega los bienes y/o servicios contratados, los cuales son inspeccionados físicamente por la Dirección de Seguridad Pública para asegurarse de que se está recibiendo lo pactado. Adicionalmente, se emite un acta de entrega, firmada por el Subdirector de la Dirección de Seguridad Pública, el Proveedor y por el Área que recibe. Esta acta debe ser enviada a la Proveeduría Municipal y a la Dirección de Planeación y Evaluación.

Realizado los procesos anteriores, la Dirección de Seguridad Pública, mediante el sistema Oracle, envía la solicitud de pago correspondiente al Proveedor a la Tesorería Municipal, quien es la unidad encargada de aprobar la solicitud, y de ser así, emitir el pago.

Proceso: Unidad Responsable – Dirección de Desarrollo Económico y Turístico

El proceso de producción de bienes y/o servicios inicia con la solicitud, por parte de la Dirección de Desarrollo Económico y Turístico, de la adquisición de bienes y/o servicios a la Unidad Jurídica de Oficialía Mayor, quien se encarga de organizar la contratación correspondiente a través del Comité de Compras, Licitación Pública, Adjudicación Directa o Invitación a Cuando menos Tres Proveedores. Cabe mencionar, que los proyectos que involucren edificios históricos, solo pueden ser contratados proveedores certificados por el INAH.

6. Distribución y/o entrega de apoyos

A continuación, se describen las acciones efectuadas dentro de la etapa de distribución y/o entrega de apoyos:

Proceso: Unidad Responsable – Subdirección de Alumbrado Público

Como parte del proceso de distribución de apoyos, la Subdirección de Alumbrado Público asigna un supervisor por cada zona clasificada. Dicho supervisor, se encarga de supervisar su zona asignada y

dar la atención ciudadana correspondiente. Además, cuando el reporte se realiza vía oficio, se le informa a la ciudadanía el avance de su reporte por escrito.

Proceso: Unidad Responsable – Dirección de Obras Públicas

La entrega se da cuando el proveedor finaliza la obra y la Dirección de Obras Públicas emite el acta de entrega.

Proceso: Unidad Responsable – Dirección de Desarrollo Económico y Turístico

Cuando se termina el proceso de contratación, la Dirección de Obras Públicas, en conjunto con la Dirección de Desarrollo Económico y Turístico, supervisa la ejecución del proyecto.

Una vez terminado el proyecto, el proveedor entrega el expediente técnico a la Dirección de Obras Públicas con copia a la Dirección de Desarrollo Económico y Turístico, quienes lo archivan para resguardo.

Asimismo, la Dirección de Obras Públicas emite un acta de entrega y es el responsable, junto a la Dirección de Desarrollo Económico y Turístico, de recibir el proyecto terminado. En caso de adquisición de equipo, el Departamento de Bienes Patrimoniales realiza la inspección física, elabora cogido de inventario y realiza la entrega de resguardos.

7. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

A continuación, se describen las acciones efectuadas dentro de la etapa de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos:

Macro proceso

La Dirección de Planeación y Evaluación, con base a la información recibida de las Unidades Responsables respecto a los indicadores asignados a los proyectos, revisa el avance comparado con lo programado cada tres meses. Adicionalmente, mediante el sistema Eje Pro, revisa el reporte mensual del avance de los indicadores.

El reporte de cumplimiento de las actividades en el sistema Xpinnit es revisado por esta misma Dirección, en donde se puede apreciar el avance de los proyectos, indicando si existe atraso o se encuentra dentro del tiempo estimado. Finalizado lo previamente mencionado, se notifica vía oficio a

las Unidades Responsables que tengan algún atraso respecto al cumplimiento de las actividades reportadas en el sistema Xpinnit.

Finalmente, la Subdirección de Planeación y Evaluación precisa las necesidades identificadas en la operación del ejercicio anterior.

Proceso: Unidad Responsable – Subdirección de Alumbrado Público

El seguimiento a beneficiarios se lleva a cabo cuando, en caso de existir una reincidencia, la Subdirección levanta la queja del ciudadano y se otorga un nuevo folio de atención para dar seguimiento.

Por otra parte, el monitoreo de apoyos consiste en la asignación de los reportes a un supervisor, quien asiste a la zona asignada y realiza el llenado de un folio en donde se indica la fecha, el nombre del supervisor, la dirección, el número de Centro de Respuesta Ciudadano (CRC), tipo de falla, descripción del servicio y firma del supervisor. Al término de su turno, entrega a la Subdirección de Alumbrado Público los reportes atendidos que le asignaron al inicio del turno. Después, se elabora un cotejo de los folios llenados que atendió el supervisor durante su turno con las peticiones que se le otorgaron de CRC. Finalmente, alimenta el CRC para eliminar lo que ya se atendió y pasar al siguiente turno los nuevos reportes y los pendientes de atender.

Proceso: Unidad Responsable – Dirección de Obras Públicas

Como parte del monitoreo, la Dirección de Obras Públicas asigna a un Supervisor de Obra, quien es el encargado de vigilar de manera mensual el avance de la obra mientras que, la Dirección es la responsable de realizar la carga del avance, tanto físico como financiero, en el sistema Helios.

8. Contraloría social y satisfacción de usuarios

A continuación, se describen las acciones efectuadas dentro de la etapa de contraloría social y satisfacción de usuarios:

Proceso: Unidad Responsable – Subdirección de Alumbrado Público

La satisfacción de usuarios abarca el proceso en el que la Subdirección de Alumbrado Público realiza llamadas aleatorias para conocer si los ciudadanos quedaron conformes con los servicios otorgados.

9. Evaluación y monitoreo

A continuación, se describen las acciones efectuadas dentro de la etapa de evaluación y monitoreo:

Macro proceso

Con base en las necesidades identificadas en la operación del ejercicio anterior, se elabora un Programa Anual de Evaluación (PAE). Una vez terminado el PAE, se manda al Comité de Operación de Fondos y Programas del Gasto Federalizado, integrado con representantes de las dependencias involucradas en la gestión y ejercicio de estos para su revisión y aprobación. Dicho Comité es quien aprueba o solicita modificaciones al contenido del PAE.

Por su parte, la Subdirector de Planeación y Evaluación define los Términos de Referencia (TdR) para la evaluación externa de los programas. El Comité somete a modificación y/o aprobación los TdR.

Al publicarse los TdR del año a evaluar, los Evaluadores Externos realizan propuestas de acuerdo con lo establecido en la convocatoria del PAE para la evaluación externa de los programas, entregando la documentación según los lineamientos establecidos en el Programa.

El Comité es quien recibe las propuestas de evaluación y las somete a revisión, de acuerdo a los lineamientos del PAE. Como resultado de lo anterior, se notifica a la Instancia Evaluadora que llevará a cabo la evaluación externa de los fondos y programas de gasto federalizado asegurando que los evaluadores externos tengan el conocimiento y experiencia en la materia y cumplan los requisitos establecidos en la normativa aplicable.

Cuando los Evaluadores Externos inician su evaluación para poderla llevar a cabo, la Subdirección de Planeación y Evaluación deberá dar apoyo para la solicitud de evidencia requerida por los Evaluadores a las dependencias involucradas en la evaluación, en caso de ser necesario o solicitado por la Instancia Evaluadora.

Finalmente, los Evaluadores Externos entregan el Informe Final de la Evaluación y la Subdirección de Planeación y Evaluación es responsable de atender los Aspectos Susceptibles de Mejora que resulten de la evaluación realizada.

Proceso: Unidad Responsable – Subdirección de Alumbrado Público

La evaluación y monitoreo comienza cuando la Subdirección, de manera mensual, realiza un reporte que contiene estadística de los folios atendidos. Asimismo, se encarga de recopilar información para, posteriormente, enviar la documentación del avance de las metas del mes correspondiente a la Dirección de Planeación y Evaluación. Como último proceso, entrega su informe técnico de actividades.

Proceso: Unidad Responsable – Dirección de Obras Públicas

La evaluación consiste en enviar a la Dirección de Planeación y Evaluación el expediente técnico de las obras para clasificación del Fondo.

Proceso: Unidad Responsable – Dirección de Servicios Públicos Municipales

La Dirección de Servicios Públicos establece como proceso de evaluación, realizar operaciones de control para vigilar que el proveedor cumpla con el servicio pactado. El control se lleva a cabo mediante oficios, en donde se especifica el número de proyecto y montos límites para pagar al proveedor. De forma mensual, se manda a la Dirección de Planeación y Evaluación los informes de control.

Proceso: Unidad Responsable – Subdirección de Modernización Administrativa

Como parte del proceso de evaluación, la Oficialía Mayor, junto con la Tesorería Municipal, realiza reuniones trimestrales con la Dirección de Planeación y Evaluación para presentar evidencias del avance logrado.

Proceso: Unidad Responsable – Dirección de Seguridad Pública Municipal

La Dirección de Planeación y Evaluación es la responsable de revisar el recurso ejercido al final de cada ejercicio fiscal correspondiente, como parte de la etapa de evaluación.

Proceso: Unidad Responsable – Dirección de Desarrollo Económico y Turístico

La responsabilidad de reportar el avance mensual de las acciones ejecutadas a la Dirección de Planeación y Evaluación es la Dirección de Desarrollo Económico y Turístico, por medio del sistema Eje Pro. Adicionalmente, es la encargada de reportar el seguimiento a los programas de trabajo por medio del sistema Xpinnit. Lo previamente mencionado, como parte del proceso de evaluación y monitoreo.

Por su parte, la Sindicatura Municipal realiza una supervisión de los trabajos realizados para cuantificar y validar la ejecución del proyecto.

10. Rendición de cuentas

A continuación, se describen las acciones efectuadas dentro de la etapa de rendición de cuentas:

Proceso: Unidad Responsable – Subdirección de Alumbrado Público

El proceso asignado a la rendición de cuentas en la Subdirección consiste en publicar, de manera trimestral, los trámites atendidos y las auditorías efectuadas.

Proceso: Unidad Responsable – Dirección de Obras Públicas

Finalmente, como parte de su proceso de rendición de cuentas, la Dirección de Obras Públicas publica, de manera trimestral, la información respectiva a las obras que ejecutó, incluyendo documentos desde el acta de apertura hasta el contrato de obra pública.

Proceso: Unidad Responsable – Dirección de Servicios Públicos Municipales

La rendición de cuentas consta de subir la información proveniente de la Dirección de Servicios Públicos en el Portal del Municipio. La información puede ser la resultante de la solicitud por parte de la Unidad de Transparencia o del Órgano Interno de Control.

Proceso: Unidad Responsable – Subdirección de Modernización Administrativa

La unidad responsable del proceso de rendición de cuentas es la Tesorería Municipal, quien sube información trimestral o semestral, según la normatividad aplicable de la información, al Portal de Transparencia.

Proceso: Unidad Responsable – Dirección de Seguridad Pública Municipal

La etapa de la rendición de cuentas consiste en publicar los informes de la página de Transparencia. Asimismo, en caso de que la Coordinación de Transparencia y Gobierno Abierto realice una solicitud específica de información. Lo anterior, está a cargo de la Dirección de Planeación y Evaluación, quien es la responsable de dar contestación.

IV. Análisis del seguimiento y monitoreo del Fondo

9. ¿Se cuenta con un mecanismo formal para la recopilación de información para el reporte de avances logrados en el cumplimiento de objetivos y metas del Fondo?

Respuesta: Cumplimiento parcial

Justificación:

Como parte de las funciones establecidas de la Dirección de Planeación y Evaluación, específicamente el área de programación, solicita a las diversas direcciones y subdirecciones información relativa al avance financiero de sus metas, concentrando la información por medio de expedientes técnicos, los cuales incluyen cada una de las evidencias del avance financiero.³⁴

Sin embargo, se considera de suma importancia que la Administración del Municipio implemente fichas técnicas por cada uno de los indicadores, que con base a la normatividad aplicable, son obligatorios además de coadyuvar al monitoreo continuo, asimismo, es un instrumento de transparencia ya que hace pública la forma en que se calculan los valores del indicador.

Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología del Marco Lógico, de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Capítulo II, Artículo tercero: *Las presentes disposiciones serán de observancia obligatoria para los entes públicos y éstos se ajustarán a la normativa federal en relación con los recursos públicos federales que utilicen.*

Artículo sexto, segundo párrafo. *“(...) Para cada indicador deberá elaborarse una ficha técnica, la cual, contendrá al menos los siguientes elementos:*

- a) *Nombre del indicador: es la expresión que identifica al indicador y que manifiesta lo que se desea medir con él. Desde el punto de vista operativo, puede expresar al indicador en términos de las variables que en él intervienen;*
- b) *Definición del indicador: es una explicación más detallada del nombre del indicador. Debe precisar qué se pretende medir del objetivo al que está asociado; ayudar a entender la utilidad, finalidad o uso del indicador;*
- c) *Método de cálculo: se refiere a la expresión matemática del indicador. Determina la forma en que se relacionan las variables;*
- d) *Frecuencia de medición: hace referencia a la periodicidad en el tiempo con que se realiza la medición del indicador;*

³⁴ Obtenido de la documentación: “Entrevista 7 Planeación – Programación”

- e) *Unidad de Medida: hace referencia a la determinación concreta de la forma en que se quiere expresar el resultado de la medición al aplicar el indicador, y*
- f) *Metas: establece límites o niveles máximos de logro, comunican el nivel de desempeño esperado y permiten enfocarla hacia la mejora.* ³⁵

³⁵ Obtenido de la documentación: "Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología del Marco Lógico", Secretaría de Hacienda y Crédito Público

10. ¿Existe congruencia en el avance que se reportó en los distintos instrumentos de seguimiento?

Respuesta: No

Justificación:

Es importante mencionar que acorde a las especificaciones para los indicadores determinadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, se observa en los instrumentos de medición y seguimiento del Fondo, la ausencia de los elementos en la MIR:

- *Línea base: Es el valor del indicador que se establece como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento.*
- *Metas: Permiten establecer límites o niveles máximos de logro, comunican el nivel de desempeño esperado por la organización, y permiten enfocarla hacia la mejora. Al establecer metas, se debe asegurar que son cuantificables y estén directamente relacionadas con el objetivo.*
- *Sentido del indicador: Hace referencia a la dirección que debe tener el comportamiento del indicador para identificar cuando su desempeño es positivo o negativo. Puede tener un sentido descendente o ascendente.*³⁶

No obstante, es pertinente consolidar el diseño de los indicadores, y se considere el establecer metas cuantificables con base en las variables reflejadas en el método de cálculo, por cada uno de los niveles de objetivos, como parte de los elementos mínimos mencionados en listado anterior.

Consecuentemente, el Programa Operativo Anual presenta información del costo estimado por cada uno de los componentes, así como, de las actividades estableciendo una calendarización de la meta financiera a alcanzar.

³⁶ Obtenido de la documentación: "Guía para el diseño de la matriz de indicadores para resultados" de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público

11. ¿Existen fuentes de información que den soporte del avance logrado que se reportó en los distintos instrumentos de seguimiento?

Respuesta: No

Justificación:

En complemento a la pregunta metodológica número 10, no es posible contar con fuentes de información que sustenten el avance debido a que no se tienen establecidas metas físicas y/o financieras. Asimismo, en la matriz de indicadores para resultados únicamente se menciona como fuente de información *“Informes del Depto. de Estadística de cada dependencia que se beneficia con recurso de este fondo federal”*.³⁷

³⁷ Obtenido de la documentación: “MIR FORTAMUN 2019”

12. ¿Los medios de verificación identificados en los indicadores permiten la reproducción del cálculo de los avances logrados reportados a través de un medio de información pública?

Respuesta: No

Justificación:

En cada uno de los indicadores de la MIR, independientemente del nivel de objetivos que se esté midiendo (Fin, propósito, componentes y actividades), así como, el método de cálculo seleccionado, se asigna un medio de verificación único, el cual se define como *“Informes del Depto. de Estadística de cada dependencia que se beneficia con recurso de este fondo federal”*.³⁸

Teniendo en cuenta lo anterior, y tomando en consideración la definición establecida por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público: *“Son las fuentes de información que se pueden utilizar para verificar el logro de los objetivos a través del cálculo de los indicadores. Pueden incluir:*

- *Estadísticas.*
- *Material publicado.*
- *Inspección.*
- *Encuestas.*
- *Informes de auditoría.*
- *Registros contables.*

La existencia de esta columna en la MIR tiene la ventaja de obligar a quien formula el programa y define los indicadores, a identificar fuentes existentes de información. Si éstas no están disponibles, lo obliga a incluir en el diseño del programa actividades orientadas a recoger la información requerida”.³⁹

Es posible determinar que, el medio asignado es insuficiente ya que no se especifica la documentación que sustente el indicador seleccionado, asimismo, limita la identificación de la base que permita sustituir el método de cálculo asignado, y con ello corroborar que la información reflejada en la matriz sea correcta, por consiguiente, se recomienda adicionar una fuente única, disponible y accesible a la ciudadanía en general, es decir, que se encuentre en el interior de las páginas de transparencia del Municipio o bien, las dependencias responsables, con el fin que a la ciudadanía en general le permita conocer el avance del Pp, dando la pauta para replicar la fórmula establecida.

³⁸ Obtenido de la documentación: “MIR FORTAMUN 2019”

³⁹ Obtenido de la documentación: “Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados” Secretaría de Hacienda y Crédito Público

13. ¿Cuál fue el grado de avance logrado en el cumplimiento metas del Fondo?

Con base en los distintos instrumentos de medición presentados como evidencia documental, es posible determinar que no se lleva a cabo una asignación de metas dentro de la Matriz de Indicadores para Resultados, así como, en el Programa Operativo Anual.

Sino, únicamente dentro del POA, se documenta el costo estimado por cada uno de los bienes y servicios, y se asigna un porcentaje de distribución de manera general a cada uno de los trimestres, representado de la siguiente manera:⁴⁰

Componente	Costo estimado	Ene - Mar	Abr - Jun	Jul - Sept	Oct - Dic
C.1. Alumbrado público	33,000,000.00	25%	25%	25%	25%
C.2. Obra pública, recolección de basura y limpieza de parques	197,150,430.00	25%	25%	25%	25%
C.3. Modernización administrativa	11,904,500.00	25%	25%	25%	25%
C.4. Seguridad pública	338,788,333.26	25%	25%	25%	25%
C.5. Apoyo a turismo y organizaciones	11,100,000.00	25%	25%	25%	25%

Aunado lo anterior, es importante se lleve a cabo una programación de metas en los distintos instrumentos de seguimiento considerando la capacidad operativa, recurso financiero y humano con lo que se dispone para la ejecución de los bienes y servicios. Asimismo, reiterar la importancia de contemplar los tiempos de adquisición y contratación conforme a la normatividad vigente.

Por lo anterior, es importante verificar la congruencia entre la calendarización de distribución del presupuesto, con respecto a la fecha real en la que se recibe el recurso, para estar en tiempo y forma en el cumplimiento de la programación efectuada.

⁴⁰ Obtenido de la documentación: "POA FORTAMUN 2019"

14. ¿El grado de avance logrado en el cumplimiento metas de la MIR del Fondo es congruente con el que se reporta en el Programa Operativo Anual (POA)?

Respuesta: No

Justificación:

Como se ha venido mencionando en el transcurso de las preguntas metodológicas previas, los instrumentos de seguimiento con los que cuenta el Fondo, específicamente la Matriz de Indicadores para Resultados contempla la información relativa al indicador, así como, su método de cálculo, sin embargo, no se contemplan metas físicas a lograr.⁴¹

Nivel	Indicador	Método de cálculo
Fin	Población beneficiada con nuevos proyectos a ejecutar	(Número de habitantes que se beneficiarán con los nuevos proyectos/población total del municipio) * 100
Propósito	Eficiencia en aplicación de recursos	(Presupuesto ejercido en el total de proyectos ejecutados con recursos del FORTAMUN 2019/presupuesto total municipal)*100
C.1.	Nueva cobertura de del servicio	(Población beneficiada con el alumbrado público/población total del municipio) * 100
C.2.	Ampliación de cobertura por servicios públicos municipales	(Monto ejercido en equipamiento para seguridad/presupuesto total del programa de equipamiento)*100
C.3.	Población con mejora en áreas administrativas/Población total de la administración pública municipal)*100	(Expedientes atendidos por denuncias/total de expedientes en denuncias)*100
C.4.	Formación de nuevos oficiales	Número de policías con recursos de capacitación/total de elementos de seguridad capacitados)*100
C.5.	Apoyos sociales y económicos	(Total de apoyos sociales y al turismo/total del presupuesto del FORTAMUN 2019)*100
A.1.C.1.	Obras de mantenimiento realizadas	(Evaluaciones realizadas a personal de seguridad/total de elementos de seguridad)*100
A.1.C.2.	Nueva cobertura de beneficiarios	(Nuevos beneficiarios con nuevos Centros Comunitarios/ población beneficiada con Centros comunitarios)*100
A.2.C.2.	Cobertura de infraestructura vial	(Población beneficiada con infraestructura vial/población total del municipio)*100
A.3.C.2.	Nueva cobertura de obra pública y urbanización	(Población beneficiada con nuevas obra públicas y de urbanización/población del municipio)*100
A.1.C.3.	Cobertura de beneficiados	(Nueva población de la administración municipal beneficiada con modernización/población de la administración municipal total)*100
A.1.C.4.	Formación de nuevos oficiales	(Número de policías de nueva formación o ingreso/total de elementos de seguridad municipal)*100

⁴¹ Obtenido de la documentación: "MIR FORTAMUN 2019"

A.1.C.5.	Cobertura de apoyos sociales	(Presupuesto asignado a apoyos sociales/presupuesto total FORTAMUN 2019)*100
A.2.C.5.	Porcentaje de apoyos a turismo	(Nuevos apoyos a la actividad turística/presupuesto total de FORTAMUN 2019)*100

En lo que respecta al Programa Operativo Anual, concentra de manera general por cada uno de los bienes y servicios, así como, las actividades plasmadas el costo financiero estimado, sin embargo, no presenta información del avance logrado; es hasta el COG en donde es posible conocer el ejercicio del recurso a nivel proyecto y Dirección ejecutora.⁴²

Componente	Costo estimado	Ene - Mar	Abr - Jun	Jul - Sept	Oct - Dic
C.1. Alumbrado público	33,000,000.00	25%	25%	25%	25%
C.2. Obra pública, recolección de basura y limpieza de parques	197,150,430.00	25%	25%	25%	25%
C.3. Modernización administrativa	11,904,500.00	25%	25%	25%	25%
C.4. Seguridad pública	338,788,333.26	25%	25%	25%	25%
C.5. Apoyo a turismo y organizaciones	11,100,000.00	25%	25%	25%	25%

⁴² Obtenido de la documentación: "POA FORTAMUN 2019"

15. ¿Existen justificaciones que permitan clarificar el avance logrado que se reportó en los distintos instrumentos de seguimiento?

Respuesta: Cumplimiento parcial

Justificación:

Con relación a las metas financieras planteadas en el Programa Operativo Anual, es posible conocer el avance considerando el Clasificador por Objeto del Gasto, el cual, si bien es cierto no contempla la información a nivel componente y actividad, la presenta a nivel proyecto y distribuido por las diversas direcciones y subdirecciones operadoras del gasto.

DIRECCION DE MANTENIMIENTO URBANO		PRESUPUESTADO	83.364.080,77
		EJERCIDO	83.053.896,80
CONTRATACION DEL SERVICIO DE MANTENIMIENTO, CONSERVACION Y LIMPIEZA DE AREAS VERDES DEL MUNICIPIO DE CHIHUAHUA	2019MU000001	335.500,00	335.500,00
CONTRATACION DEL SERVICIO DE MANTENIMIENTO, CONSERVACION Y LIMPIEZA DE AREAS VERDES DEL MUNICIPIO DE CHIHUAHUA	2019MU000002	1.910.993,40	31.187.932,72
	2019MU000003	3.329.800,00	
	2019MU000004	1.487.200,00	
	2019MU000005	2.838.947,28	
	2019MU000006	2.893.217,57	
	2019MU000007	2.375.195,58	
	2019MU000008	3.108.157,92	
	2019MU000009	3.551.578,88	
	2019MU000010	2.972.842,11	
	2019MU000011	3.242.105,26	
	2019MU000012	3.477.894,72	
CONTRATACION DEL SERVICIO DE MANTENIMIENTO DE LA RED DE ALUMBRADO PUBLICO DEL MUNICIPIO DE CHIHUAHUA	2019MU000013	9.025.140,65	9.025.140,65
CONTRATACION DEL SERVICIO DE MANTENIMIENTO DE LA RED DE ALUMBRADO PUBLICO DEL MUNICIPIO DE CHIHUAHUA	2019MU000014	1.227.000,00	1.227.000,00
ADQUISICION DE DIESEL PARA LA FLOTILLA DE VEHICULOS DE LA DIRECCION DE MANTENIMIENTO URBANO	2019MU000015	3.305.331,27	3.305.331,27
ADQUISICION DE GASOLINA PARA LA FLOTILLA DE VEHICULOS DE LA DIRECCION DE MANTENIMIENTO URBANO	2019MU000016	2.968.750,00	2.968.750,00
ADQUISICION DE PICK UPS PARA LA DIRECCION DE MANTENIMIENTO URBANO	2019MU000020	2.550.000,00	2.550.000,00
ADQUISICION DE VEHICULOS PARA LA DIRECCION DE MANTENIMIENTO URBANO	2019MU000019	600.000,00	600.000,00
ADQUSICION DE BARREDORA MULTIFUNCIONAL, CON ACCESORIOS PARA EL MANTENIMIENTO AREAS VERDES DEL MUNICIPIO DE CHIHUAHUA	2019MU000018	3.000.000,00	-
ADQUISICION DE MINI CARGADOR Y REMOLQUE PARA EL MANTENIMIENTO DE AREAS VERDES DEL MUNICIPIO DE CHIHUAHUA	2019MU000017	47.000,00	-
		953.000,00	

ADQUISICION DE PICK UP PARA LA DIRECCION DE MANTENIMIENTO URBANO	2019MU000021	500.000,00	500.000,00
ADQUISICION DE GRUA HIDRAULICA PARA EL MANTENIMIENTO CORRECTIVO DEL ALUMBRADO PUBLICO DEL MUNICIPIO DE CHIHUAHUA	2019MU000022	2.000.000,00	2.000.000,00
ADQUISICION DE RETROEXCADADORA PARA EL MANTENIMIENTO DE AREAS VERDES DEL MUNICIPIO DE CHIHUAHUA	2019MU000024	2.000.000,00	2.000.000,00
ADQUISICION DE MINICARGADORES PARA EL MANTENIMIENTO DE AREAS VERDES DEL MUNICIPIO DE CHIHUAHUA	2019MU000023	2.000.000,00	2.000.000,00
CONTRATACION PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DEL SERVICIO DE MANTENIMIENTO DE LA RED DE ALUMBRADO PUBLICO DEL MUNICIPIO DE CHIHUAHUA	2019MU000025	11.686.946,16	11.686.946,16
ADQUISICION DE JUEGOS EJERCITADORES PARA SER INSTALADOS EN LOS PARQUES DE LA CIUDAD DE CHIHUAHUA	2019MU000026	475.000,00	475.000,00
SUMINISTRO E INSTALACION DE NAVE INVERNADERO ARMABLE Y DESARMABLE EN EL VIVERO MUNICIPAL	2019MU000027	1.000.000,00	1.000.000,00
ADQUISICION DE GRUA HUDRAULICA PARA EL MANTENIMIENTO CORRECTIVO DEL ALUMBRADO PUBLICO DEL MUNICIPIO DE CHIHUAHUA	2019MU000028	1.735.000,00	1.735.000,00
ADQUISICION DE PICK UP VERSION ESTACAS PARA LA DIRECCION DE MANTENIMIENTO	2019MU000029	3.050.000,00	3.050.000,00
ADQUISICION DE REMOLQUE PARA LA DIRECCION DE MANTENIMIENTO URBANO	2019MU000033	575.400,00	575.400,00
ADQUISICION DE CAMION CISTERNA PARA LA DIRECCION DE MANTENIMIENTO URBANO	2019MU000032	3.295.000,00	3.295.000,00
ADQUISICION DE CAMIONES DE VOLTEO PARA EL MANTENIMIENTO DE AREAS VERDES DEL MUNICIPIO DE CHIHUAHUA	2019MU000031	2.935.000,00	2.935.000,00
ADQUISICION DE BAILARINAS COMPACTADORAS PARA LA DIRECCION DE MANTENIMIENTO URBANO	2019MU000039	160.000,00	160.000,00
ADQUISICION DE MARTILLO DEMOLEDOR DE CONCRETO PARA LA DIRECCION DE MANTENIMIENTO URBANO	2019MU000040	133.000,00	133.000,00
ADQUISICION DE REVOLVEDORA DE CEMENTO PARA LA DIRECCION DE MANTENIMIENTO URBANO	2019MU000041	86.000,00	86.000,00
ADQUISICION DE HIDROLAVADORAS PARA LA DIRECCION DE MANTENIMIENTO URBANO	2019MU000042	81.896,00	81.896,00
ADQUISICION DE CORTADORAS DE CONCRETO PARA LA DIRECCION DE MANTENIMIENTO URBANO	2019MU000043	141.000,00	141.000,00
DIRECCION DE SERVICIOS PUBLICOS MUNICIPALES		PRESUPUESTADO	108.372.767,31
		EJERCIDO	108.370.354,48
SERVICIO PUBLICO DE RECOLECCION, TRASLADO DE RESIDUOS SOLIDOS NO PELIGROSOS EN RUTAS HABITACIONALES	2017SP000002	11.714.492,53	85.404.900,00
	2017SP000008	8.195.029,20	
	2017SP000009	12.968.393,79	
	2017SP000010	10.021.036,20	
	2017SP000011	3.880.027,08	
	2017SP000012	1.293.342,24	
	2017SP000013	2.016.445,56	
	2017SP000014	10.406.273,72	
	2017SP000015	2.278.598,52	
	2017SP000016	16.307.010,12	
	2017SP000017	2.389.338,00	
	2017SP000018	1.139.299,44	
	2017SP000019	1.395.021,84	
	2017SP000020	1.400.591,76	

ADQUISICION DE DIESEL PARA LOS VEHICULOS DE LA DEPENDENCIA	2019SP000004	16.319.472,54	16.319.472,54
ADQUISICION DE GASOLINA PARA LOS VEHICULOS DE LA DEPENDENCIA	2019SP000003	4.000.000,00	4.000.000,00
ADQUISICION DE GAS VEHICULAR PARA LOS VEHICULOS DE LA DEPENDENCIA	2019SP000005	60.000,00	60.000,00
ADQUISICION DE BOLSA NEGRA PARA LIMPIEZA DE CALLES Y AVENIDAS	2019SP000006	485.961,12	485.961,12
ADQUISICION DE CONTENEDORES PARA BASURA	2019SP000007	540.154,00	540.154,00
ADQUISICION DE ACEITES Y GRASAS PARA EL PARQUE VEHICULAR DE LA DEPENDENCIA	2019SP000010	1.134.447,23	1.134.447,23
EQUIPAMIENTO DE CAMION ORQUESTA MAQUINARIA PESADA	2019SP000008	131.460,00	131.460,00
ADQUISICION DE ACEITE PARA MAQUINARIA PESADA Y AUTOMOVILES LIGEROS	2019SP000022	28.513,50	28.513,50
ADQUISICION DE ANTICONGELANTES PARA VEHICULOS DE LA DEPENDENCIA	2019SP000021	50.972,67	50.972,67
ADQUISICION DE ACEITE PARA VEHICULOS DE LA DEPENDENCIA	2019SP000026	214.473,42	214.473,42
DIRECCION DE OBRAS PUBLICAS		PRESUPUESTADO	31.778.580,89
		EJERCIDO	31.303.389,66
PAGO DE SENTENCIA DE AMPARO N° 280/2015. POR AFECTACION EN LOTE UBICADO EN LATERAL PERIFERICO DE LA JUVENTUD Y AVE. LAS LOMAS S/N, A UN COSTADO DEL FRACC. CERRADA VISTA REAL Y FRACCIONAMIENTO AVICOLA, PROPIEDAD DE EKKOS INMOBILIARIOS, SA DE CV REPRESENTADA POR EL C. LIC. JOSE CARLOS FALOMIR VALLINA	2018OP000077	1.987.000,00	-
ASIGNACION DESTINADA A CUBRIR EL COSTO DE DIESEL PARA LA MAQUINARIA PESADA DE LA DIRECCION DE OBRAS PUBLICAS, PARA LLEVAR A CABO OBRAS DE TRABAJO EN TERRACERIAS.	2019OP000001	5.500.000,00	5.500.000,00
SERVICIO DE LABORATORIO Y CONTROL DE CALIDAD DE LAS OBRAS A EJECUTAR EN EL 2019 I	2019OP000002	334.532,40	334.532,40
SUMINISTRO Y APLICACIÓN DE MEZCLA ASFALTICA CALIENTE, PARA UTILIZARSE EN EL BACHEO DE CALLES Y AVENIDAS DE LA CIUDAD	2019OP000003	934.025,04	934.025,04
SUMINISTRO DE LLANTAS PARA EQUIPO PESADO 2019	2019OP000005	1.059.477,64	1.059.477,64
SUMINISTRO DE LLANTAS PARA EQUIPO LIGERO 2019	2019OP000004	49.491,12	49.491,12
CONSTRUCCION DE 48,572 M2 DE ADECUACIONES VIALES A BASE DE GLORIETAS DE CONCRETO HIDRAULICO, EN 3 ENTRONQUES DE LA AV. PACHECO, EN INTERSECCION CON BLVD. JUAN PABLO II, AV. DEPORTIVA SUR Y BLVD. FUENTES MARES DE LA LOCALIDAD DE CHIHUAHUA	2018OP000087	13.240.941,00	13.240.941,00
REHABILITACION CON MORTERO ASFALTICO EN CALLES Y AVENIDAS DE LA CIUDAD ZONA SUR.	2019OP000007	3.994.862,01	3.994.862,01
REHABILITACION CON MORTERO ASFALTICO EN DIFERENTES CALLES Y AVENIDAS DE LA CIUDAD, ZONA NORTE	2019OP000006	3.999.999,35	3.999.999,35
RESTAURACION DE PISO Y CANTERA DE TEMPLO SAN JUAN BAUTISTA	2019OP000014	1.690.420,33	1.690.420,33
ANALISIS DE COSTO BENEFICIO SIMPLIFICADO PARA LOS PROYECTOS DEL PASO SUPERIOR AV. INDUSTRIAS Y VIAS DE FFCC Y PASO SUPERIOR AV. DOSTOYEVSKY Y VIAS FFCC ADAPTADOS AL MES DE ENERO DE 2019	2019OP000013	134.560,00	134.560,00
ADQUISICION DE MATERIAL PARA NIVELACION DE POZOS DE VISITA EN PRINCIPALES VIALIDADES DE LA CIUDAD	2019OP000060	20.665,50	47.762,59
		6.048,00	
		6.916,00	
		163,20	
		10.921,89	
		3.048,00	
CONSTRUCCION DE CASETA DESMONTABLE PARA ELEMENTOS OPERATIVOS DE LA DIRECCION DE SEGURIDAD PUBLICA MUNICIPAL	2019OP000081	-	-

PRIMERA ETAPA PAVIMENTACION DE TRAMOS AISLADOS DE CAMINO MAJALCA DEL KM 28+400 AL 30+200 (LA CUESTA)	2019OP000036	35.331,81	35.331,81
SERVICIO DE LABORATORIO Y CONTROL DE CALIDAD DE LAS OBRAS A EJECUTAR EN EL 2019 III	2019OP000129	281.986,37	281.986,37
DIRECCION DE SEGURIDAD PUBLICA		PRESUPUESTADO	338.788.333,26
		EJERCIDO	337.933.742,06
GASOLINA ANUAL MAGNA Y PREMIUM	2019SE000001	58.821.522,03	58.821.522,03
NOMINA ANUAL DE LA DIRECCION DE SEGURIDAD PUBLICA	2019SE000002	72.807.150,07	248.221.543,39
		13.956.315,37	
		2.148.376,31	
		6.379.083,13	
		3.976.078,54	
		362.030,00	
		15.559.113,98	
		15.230.422,09	
		30.834.455,66	
		30.834.455,66	
		44.220.160,87	
		3.448.900,00	
		5.452.500,00	
		10.776,46	
ARRENDAMIENTO DE 250 PATRULLAS	2017SE000005	23.745.267,84	23.745.267,84
REMODELACION DE COMANDANCIA DE POLICIA PARA CENTRO DARE	2019SE000003	1.965.408,80	1.965.408,80
ADQUISICION DE BOMBERA USADA PARA LA COORDINACION DEL HEROICO CUERPO DE BOMBEROS SOLICITADA POR LA DIRECCION DE SEGURIDAD PUBLICA	2019SE000005	4.800.000,00	4.800.000,00
ADQUISICION DE EQUIPO DE RESCATE PARA LA COORDINACION DEL HEROICO CUERPO DE BOMBEROS	2019SE000019	380.000,00	380.000,00
DIRECCION DE DESARROLLO HUMANO Y EDUCACION		PRESUPUESTADO	12.980.000,50
		EJERCIDO	12.873.265,59
PROGRAMA "JUNTOS , APRENDEMOS MEJOR ", BUSCA IMPARTIR CURSOS QUE LES PERMITA A LOS CIUDADANOS SER EMPRENDEDORES Y/O LES PERMITA OBTENER OTRA FUENTE DE INGRESOS. ESTE PROGRAMA SE LLEVA A CABO MEDIANTE CONVENIO CON EL CENTRO DE CAPACITACION PARA EL TRABAJO INDUSTRIAL (CECATI)	2019AT000001	1.000.000,00	-
PROGRAMA DE EMPLEO TEMPORAL, IMPLEMENTAR NOMENCLATURA EN CALLES DEL MUNICIPIO DE CHHUAHUA	2019AT000004	2.473,20	70.820,10
		68.346,90	
PROGRAMA DE EMPLEO TEMPORAL EN LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO A PARQUES Y AREAS VERDES PUBLICAS DEL MUNICIPIO	2019AT000003	1.450.250,00	1.450.250,00
PROGRAMA DE EMPLEO TEMPORAL, IMPLEMENTAR NOMENCLATURA EN CALLES DEL MUNICIPIO DE CHHUAHUA	2019AT000002	250.000,00	250.000,00
PROGRAMA DE EMPLEO TEMPORAL EN LA LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO A PARQUES Y AREAS VERDES PUBLICAS DEL MUNICIPIO	2019AT000005	20.400,00	348.587,02
		39.600,00	
		89.540,00	
		61.140,00	
		59.861,52	
		70.490,00	
		-	
		2.340,00	
		5.215,50	
		-	

ADQUISICION DE COMBUSTIBLE PARA EL USO DE LAS DESBROZADORAS PARA LA LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO A PARQUES Y AREAS VERDES PUBLICAS DENTRO DEL MUNICIPIO DE CHIHUAHUA	2019AT000006	50.000,00	-
PROGRAMA DE MATERIALES PARA LA AUTOCONSTRUCCION EN DONACION	2019AT000007	1.538.579,20	1.538.579,20
PROGRAMA "JUNTOS , APRENDEMOS MEJOR ", BUSCA IMPARTIR CURSOS QUE LES PERMITA A LOS CIUDADANOS SER EMPRENDEDORES Y/O LES PERMITA OBTENER OTRA FUENTE DE INGRESOS. ESTE PROGRAMA SE LLEVA A CABO MEDIANTE CONVENIO CON EL CENTRO DE CAPACITACION PARA EL TRABAJO INDUSTRIAL (ICATECH)	2019AT000009	1.000.000,00	1.000.000,00
PROGRAMA DE MATERIALES PARA AUTOCONSTRUCCION	2019AT000032	432.080,00	2.474.850,00
	2019AT000033	1.756.400,00	
	2019AT000034	203.600,00	
	2019AT000035	82.770,00	
APOYO ECONOMICO DEL PROGRAMA INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA 2019 PARA LA CONSTRUCCION Y REHABILITACION DE GRADAS, BORDA PERIMETRAL, FIRME, PERGOLADOS Y PORTON DEL COLEGIO DE BACHILLERES DEL ESTADO DE CHIHUAHUA	2019AT000040	500.000,00	500.000,00
APOYO ECONOMICO DEL PROGRAMA INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA 2019 PARA LA REMODELACION DE LAS AREAS DE BIBLIOTECA Y AREA ADMINISTRATIVA DEL COLEGIO DE BACHILLERES DEL ESTADO DE CHIHUAHUA PLANTEL 3	2019AT000039	500.000,00	500.000,00
PASTO PARA CANCHA ZONA PARQUE EL PALOMAR	2019AT000043	204.575,83	204.575,83
REHABILITACION PARQUE ALAMEDAS IV	2019AT000049	771.689,79	771.689,79
PASTO SINTETICO EN CANCHA DE FUTBOL RAPIDO EN PARQUE QUINTAS CAROLINAS	2019AT000048	178.153,68	178.153,68
PROGRAMA DE MATERIALES PARA AUTOCONSTRUCCION SUBSIDIADO	2019AT000090	106.720,00	106.720,00
BANQUETA SOBRE ARROYO EN ZONA PÚBLICA EN PRIV. DE VALLARTA Y TASCATE COL GRANJAS	2019AT000091	22.685,89	22.685,89
APOYO A FUNDACION DEL EMPRESARIADO CHIHUAHUENSE AC. PARA EQUIPAMIENTO EN CLINICA RIBERAS	2019AT000144	2.266.920,50	2.266.920,50
REHABILITACION Y ALUMBRADO EN PARQUE CUMBRE IV	2019AT000145	107.398,89	107.398,89
REMODELACION DE PARQUE EXTREMO LA CANTERA	2019AT000146	252.542,87	252.542,87
CONSTRUCCION DE BANQUETA UBICADA EN CALLE CORDILLERA ANDINA CON CALLE COLEGIO MIRAFLORES	2019AT000158	36.328,75	36.328,75
CONSTRUCCION DE SOBRE FIRME Y RAMPAS PARA MINUSVALIDOS EN PARQUE VILLA VIEJA	2019AT000160	295.891,71	295.891,71
REHABILITACION DE PARQUE LOS FRAILES	2019AT000163	166.318,54	166.318,54
REHABILITACION DE ALUMBRADO PUBLICO Y MALLA EN ANCHA DE FUTBOL RAPIDO UBICADA EN AV. DE LAS INDUSTRIAS Y CALLE MARIA ELENA HERNANDEZ	2019AT000164	192.376,03	192.376,03
PROGRAMA DE MATERIALES PARA AUTOCONSTRUCCION EN DONACION (ROLLO DE HULE NEGRO)	2019AT000165	47.880,00	47.880,00
MEJORAS EN CENTRO DE EQUINOTERAPIA MUNICIPAL	2019AT000029	90.696,79	90.696,79
DIRECCION DE DESARROLLO RURAL		PRESUPUESTADO	3.500.000,00
		EJERCIDO	3.162.000,00
ADQUISICION DE DOS VEHICULOS PARA LA DIRECCION DE DESARROLLO RURAL	2019DR000014	500.000,00	500.000,00
ADQUISICION DE UN CAMION DE VOLTEO DE 14 METROS	2019DR000048	1.700.000,00	1.700.000,00

ADQUISICION DE VEHICULOS PARA MOSTRENQUERIA DEL MUNICIPIO DE CHIHUAHUA	2019DR000047	700.000,00	700.000,00
ADQUISICION DE 1 VEHICULO PARA LA DIRECCION DE DESARROLLO RURAL	2019DR000049	212.000,00	212.000,00
ADQUISICION DE HERRAMIENTA GANADERA PARA EL AREA DE MOSTRENQUERIA	2019DR000052	50.000,00	50.000,00
OFICIALIA MAYOR		PRESUPUESTADO	11.995.000,00
		EJERCIDO	11.945.069,87
ADQUISICION DE SOFTWARE PARA LA REALIZACION DE TRAMITES QUE OFRECE EL MUNICIPIO A LA CIUDADANIA	2019OM000002	1.338.640,00	1.338.640,00
ADQUISICION DE SOFTWARE DE CARGA Y VALIDACION DE FACTURAS ACOPLADO AL SISTEM FINANCIERO ORACLE	2019OM000001	1.450.000,00	1.450.000,00
ADQUISICION DE LICENCIAS DE SOFTWARE PARA EL DESARROLLO DE APLICACIONES PARA SIMPLIFICAR LOS TRAMITES	2019OM000004	-	-
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA EL USO DE PANELES SOLARES EN EL EDIFICIO DE PRESIDENCIA MUNICIPAL	2019OM000003	-	-
ACTUALIACION DEL MODULO DE ALTA, ADMINISTRACION Y SEGUIMIENTO DE VOLANTES DEL SISTEMA GESTOR-G	2019OM000005	406.000,00	406.000,00
ADQUISICION DE SOFTWARE SQLR	2019OM000007	1.100.238,36	1.100.238,36
SUMINISTRO E INSTALACION DE PANELES SOLARES EN EL EDIFICIO DE PRESIDENCIA MUNICIPAL	2019OM000008	880.000,00	880.000,00
ADQUISICION DE EQUIPO DE COMPUTO, MONITORES E IMPRESORAS PARA DIVERSAS DEPENDENCIAS CENTRALIZADAS DEL MUNICIPIO	2019OM000006	4.478.753,00	5.895.137,45
		1.416.384,45	
ADQUISICION DE LICENCIA ORACLE WEBLOGIC SERVER ESTANDAR-EDITION PREPROCESSOR PERPETUAL	2019OM000010	44.033,73	44.033,73
ADQUISICION DE EQUIPO PARA EXPANSION EN EL SERVIDOR V700 DEL MUNICIPIO	2019OM000009	113.719,75	571.220,33
		5.914,15	
		381.167,06	
		70.419,37	
ADQUISICION DE LICENCIAS DE DROPBOX Y CANVAS JS	2019OM000011	64.800,00	64.800,00
ADQUISICION CICUITO CERRADO DE TELEVISION PARA EL EDIFICIO SCOTIABANK	2019OM000012	195.000,00	195.000,00
ORGANO INTERNO DE CONTROL		PRESUPUESTADO	104.500,00
		EJERCIDO	104.500,00
ADQUISICION DE MOBILIARIO PARA ORGANO INTERNO DE CONTROL	2019OI000001	104.500,00	104.500,00
TESORERIA MUNICIPAL		PRESUPUESTADO	35.369.606,66
		EJERCIDO	35.369.606,66
ADQUISICION DE LICENCIAS DE SISTEMA DE INFORMACION GEOGRAFICA (ARCGIS)	2019TE000003	925.000,00	925.000,00
PAGO DE AMORTIZACION DE CREDITO SCOTIABANK	2019TE000005	30.000.000,00	30.000.000,00
PAGO DE INTERESES DEL CREDITO SCOTIABANK	2019TE000006	4.444.606,66	4.444.606,66
SECRETARIA		PRESUPUESTADO	1.060.000,00
		EJERCIDO	1.060.000,00
APOYO ECONOMICO PARA EVENTO DENOMINADO FORJA FORMACION HUMANA SOLICITADO POR LA ASOCIACION FORMACION Y ASISTENCIA EDUCATIVA A.C.	2019SA000001	400.000,00	400.000,00
ADQUISICION DE VEHICULO PARA EL TITULAR DE LA SECRETARIA DEL H. AYUNTAMIENTO	2019SA000002	660.000,00	660.000,00

V. Análisis de los resultados e impacto alcanzado por el Fondo

16. ¿El Fondo ha contribuido a disminuir o revertir la problemática que atiende?

Respuesta: No

Justificación:

Derivado a que no se cuenta con información relativa al avance de los indicadores estratégicos y de gestión imposibilita el conocer la aportación del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios ha contribuido a disminuir la problemática.

Es preciso el reiterar que, el planteamiento y análisis efectuado para la problemática central contempla diversas situaciones controversiales; y no como un elemento único que concentre de manera clara, objetiva y concreta el motivo o necesidad de la intervención gubernamental. Como consecuencia, al transferir los elementos a la estructura analítica del Fondo se presentan inconsistencias significativas, que limitan establecer indicadores que midan el impacto social.

17. ¿Existe un mecanismo de seguimiento de la población beneficiada con los bienes y/o servicios que ofrece el Fondo?

Respuesta: Si, cumplimiento parcial

Justificación:

Únicamente, la Dirección de Mantenimiento Urbano a cargo del componente “C.1. Alumbrado Público” dio a conocer en la entrevista realizada que da un seguimiento continuo a sus beneficiarios, con motivo a que la ciudadanía es quien realiza los petición, o queja según sea el caso por medio del Centro de Respuesta Ciudadana (CRC), una vez generada la solicitud se les otorga un folio para seguimiento, y se concentra la información:

- i. Teléfono
- ii. Nombre y apellidos
- iii. Colonia del reporte
- iv. Calle y número del reporte
- v. Correo
- vi. Celular
- vii. Referencias proporcionadas⁴³

La dirección, con base en el listado de folios generados, de manera aleatoria realiza llamadas de seguimiento, con el fin de conocer la percepción o grado de satisfacción del beneficiario; y con la información recabada alimenta la plataforma google forms; generando gráficas de calificación al servicio, tiempos de respuesta, atención por el personal y sugerencias.⁴⁴

⁴³ Obtenido de la documentación: “Información solicitada para generar folio – CRC”

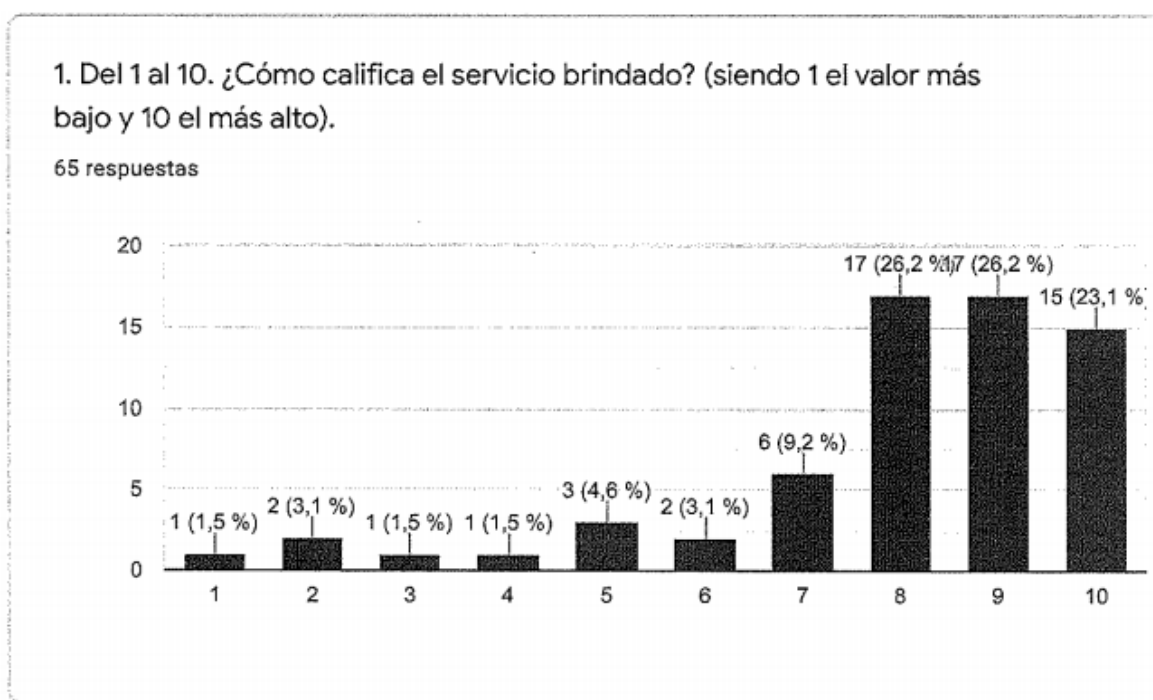
⁴⁴ Obtenido de la documentación: “Entrevista 4 – Alumbrado público” y “Control de llamadas”

18. ¿En caso de contar con mecanismo de seguimiento a la atención de beneficiarios, es posible identificar el grado de satisfacción sobre los bienes y/o servicios que el Fondo otorga?

Respuesta: Cumplimiento parcial

Justificación:

En seguimiento a la pregunta metodológica número dieciséis, únicamente el Componente “C.1. Alumbrado Público” tiene implementado un seguimiento de atención de beneficiarios con el grado de satisfacción obtenido, representado de la siguiente manera:⁴⁵



Es importante que para el resto de los componentes se implemente un mecanismo de seguimiento; asimismo, se debe tomar en cuenta realizar el estudio con los bienes y servicios que se otorgarán en el año fiscal antes y al terminar de otorgarlos.

Componentes	Actividad	
C.1. Alumbrado público	A.1.C.1.	Mantenimiento de red de alumbrado público
C.2. Obra pública, recolección de basura y limpieza de parques	A.1.C.2.	Centros comunitarios
	A.2.C.2.	Infraestructura vial
	A.3.C.2.	Obra pública y urbanización
C.3. Modernización administrativa	A.1.C.3.	Simplificación y modernización administrativa

⁴⁵ Obtenido de la documentación: “Control de llamadas – Satisfacción”

C.4. Seguridad pública	A.1.C.4.	Seguridad pública
C.5. Apoyo a turismo y organizaciones	A.1.C.5.	Apoyos varios
	A.2.C.5.	Turismo

Debido a la naturaleza de cada uno de los indicadores y según su fórmula de indicador. Se presenta las poblaciones de enfoque para los estudios independientes.

Resumen narrativo	Indicador	Fórmula del indicador	Enfoque de aplicación del estudio
A.1.C.1.	Mantenimiento de red de alumbrado público	Obras de mantenimiento realizadas de (Evaluaciones realizadas a personal de seguridad/total de elementos de seguridad)*100	Ciudadanos de la ciudad de Chihuahua en general (muestrear las colonias o zonas)
A.1.C.2.	Centros comunitarios	Nueva cobertura de beneficiarios (Nuevos beneficiarios con nuevos Centros Comunitarios/ población beneficiada con Centros comunitarios)*100	Beneficiarios de los nuevos Centros Comunitarios
A.2.C.2.	Infraestructura vial	Cobertura de infraestructura vial (Población beneficiada con infraestructura vial/población total del municipio)*100	Población beneficiada con infraestructura vial
A.3.C.2.	Obra pública y urbanización	Nueva cobertura de obra pública y urbanización (Población beneficiada con nuevas obra públicas y de urbanización/población del municipio)*100	Población beneficiada con nuevas obra públicas
A.1.C.3.	Simplificación y modernización administrativa	Cobertura de beneficiados (Nueva población de la administración municipal beneficiada con modernización/población de la administración municipal total)*100	Nueva población de la administración municipal beneficiada
A.1.C.4.	Seguridad pública	Formación de nuevos oficiales (Número de policías de nueva formación o ingreso/total de elementos de seguridad municipal)*100	Número de policías de nueva formación o ingreso
A.1.C.5.	Apoyos varios	Cobertura de apoyos sociales (Presupuesto asignado a apoyos sociales/presupuesto total FORTAMUN 2019)*100	Beneficiarios de los apoyos sociales
A.2.C.5.	Turismo	Porcentaje de apoyos a turismo (Nuevos apoyos a la actividad turística/presupuesto total de FORTAMUN 2019)*100	Beneficiarios de apoyos a la actividad turística

Como se puede observar A.1.C.1. “Mantenimiento de red de alumbrado público” no tiene congruencia con la fórmula del indicador, siendo este “Evaluaciones realizadas a personal de seguridad/total de elementos de seguridad)*100”. Este tipo de indicadores se deben remover del análisis ya que se debe verificar la congruencia del indicador, así como su lógica horizontal y vertical.

Posteriormente a la selección de las actividades que conforman el estudio de campo se debe proceder a realizar la selección de las preguntas y estructura de la encuesta. Es pertinente que se considere revisar la fiabilidad del instrumento al integrar el total de preguntas que se aplicarán. Asimismo, incorporar los elementos clave:

- vii. Tiempo
- viii. Comunicación
- ix. Calidad
- x. Satisfacción
- xi. Mejoramiento condición – problema
- xii. Mejoramiento de beneficiarios

Al tener relevancia para la gestión de cambios del Programa, se deberán integrar los resultados del estudio en un reporte. Cabe destacar que es pertinente que se realice un comparativo de los beneficiarios de los servicios y apoyos antes de entregarse y posterior a ser beneficiarios, para permitir realizar un análisis del cambio en la percepción de los beneficiarios posterior a la entrega de los bienes y servicios.

19. ¿Los beneficiarios han experimentado un mejoramiento significativo en su condición-problema inicial, como consecuencia de su participación en el Fondo?

Respuesta: No

Justificación:

Actualmente, el grado de satisfacción obtenido del componente “C.1. Alumbrado público” limita a conocer si existió un mejoramiento significativo en la condición – problema inicial, del mismo modo, el no contar con un mecanismo para el resto de los bienes y servicios otorgados, reiterando la importancia de la aplicación del instrumento de estudio de campo acorde a las poblaciones enfoque y los elementos clave.

Resumen narrativo	Indicador	Fórmula del indicador	Enfoque de aplicación del estudio
A.1.C.1.	Mantenimiento de red de alumbrado público	Obras de mantenimiento realizadas de (Evaluaciones realizadas a personal de seguridad/total de elementos de seguridad)*100	Ciudadanos de la ciudad de Chihuahua en general (muestrear las colonias o zonas)
A.1.C.2.	Centros comunitarios	Nueva cobertura de beneficiarios (Nuevos beneficiarios con nuevos Centros Comunitarios/ población beneficiada con Centros comunitarios)*100	Beneficiarios de los nuevos Centros Comunitarios
A.2.C.2.	Infraestructura vial	Cobertura de infraestructura vial (Población beneficiada con infraestructura vial/población total del municipio)*100	Población beneficiada con infraestructura vial
A.3.C.2.	Obra pública y urbanización	Nueva cobertura de obra pública y urbanización (Población beneficiada con nuevas obra públicas y de urbanización/población del municipio)*100	Población beneficiada con nuevas obra públicas
A.1.C.3.	Simplificación y modernización administrativa	Cobertura de beneficiados de (Nueva población de la administración municipal beneficiada con modernización/población de la administración municipal total)*100	Nueva población de la administración municipal beneficiada
A.1.C.4.	Seguridad pública	Formación de nuevos oficiales (Número de policías de nueva formación o ingreso/total de elementos de seguridad municipal)*100	Número de policías de nueva formación o ingreso
A.1.C.5.	Apoyos varios	Cobertura de apoyos sociales (Presupuesto asignado a apoyos sociales/presupuesto total FORTAMUN 2019)*100	Beneficiarios de los apoyos sociales
A.2.C.5.	Turismo	Porcentaje de apoyos a turismo (Nuevos apoyos a la actividad turística/presupuesto total de FORTAMUN 2019)*100	Beneficiarios de apoyos a la actividad turística

20. ¿Existen cambios o efectos indirectos (positivos y/o negativos) en la población que es beneficiaria del Fondo desde su implementación?

Respuesta: No

Justificación:

Actualmente, el grado de satisfacción obtenido del componente “C.1. Alumbrado público” limita a conocer si existieron cambios o efectos indirectos (positivos y negativos) en la población beneficiada, del mismo modo, el no contar con un mecanismo para el resto de los bienes y servicios otorgados, reiterando la importancia de la aplicación del instrumento de estudio de campo acorde a las poblaciones enfoque y los elementos clave.

Resumen narrativo	Indicador	Fórmula del indicador	Enfoque de aplicación del estudio
A.1.C.1. Mantenimiento de red de alumbrado público	Obras de mantenimiento realizadas	(Evaluaciones realizadas a personal de seguridad/total de elementos de seguridad)*100	Ciudadanos de la ciudad de Chihuahua en general (muestrear las colonias o zonas)
A.1.C.2. Centros comunitarios	Nueva cobertura de beneficiarios	(Nuevos beneficiarios con nuevos Centros Comunitarios/ población beneficiada con Centros comunitarios)*100	Beneficiarios de los nuevos Centros Comunitarios
A.2.C.2. Infraestructura vial	Cobertura de infraestructura vial	(Población beneficiada con infraestructura vial/población total del municipio)*100	Población beneficiada con infraestructura vial
A.3.C.2. Obra pública y urbanización	Nueva cobertura de obra pública y urbanización	(Población beneficiada con nuevas obra públicas y de urbanización/población del municipio)*100	Población beneficiada con nuevas obra públicas
A.1.C.3. Simplificación y modernización administrativa	Cobertura de beneficiados	(Nueva población de la administración municipal beneficiada con modernización/población de la administración municipal total)*100	Nueva población de la administración municipal beneficiada
A.1.C.4. Seguridad pública	Formación de nuevos oficiales	(Número de policías de nueva formación o ingreso/total de elementos de seguridad municipal)*100	Número de policías de nueva formación o ingreso
A.1.C.5. Apoyos varios	Cobertura de apoyos sociales	(Presupuesto asignado a apoyos sociales/presupuesto total FORTAMUN 2019)*100	Beneficiarios de los apoyos sociales
A.2.C.5. Turismo	Porcentaje de apoyos a turismo	(Nuevos apoyos a la actividad turística/presupuesto total de FORTAMUN 2019)*100	Beneficiarios de apoyos a la actividad turística

VI. Medición de la eficiencia y economía de los Recursos del Fondo

21. ¿Se está alcanzando el nivel actual de producción de los componentes al mínimo gasto posible o utilizando la menor cantidad de insumos posible (físicos o humanos)?

Respuesta: No

Justificación:

Los bienes y servicios se encuentran presupuestados dentro del Programa Operativo Anual de la siguiente manera:

Componente	Costo estimado	Ene - Mar	Abr - Jun	Jul - Sept	Oct - Dic
C.1. Alumbrado público	33,000,000.00	8,250,000.00	8,250,000.00	8,250,000.00	8,250,000.00
C.2. Obra pública, recolección de basura y limpieza de parques	197,150,430.00	49,287,607.50	49,287,607.50	49,287,607.50	49,287,607.50
C.3. Modernización administrativa	11,904,500.00	2,976,125.00	2,976,125.00	2,976,125.00	2,976,125.00
C.4. Seguridad pública	338,788,333.26	84,697,083.32	84,697,083.32	84,697,083.32	84,697,083.32
C.5. Apoyo a turismo y organizaciones	11,100,000.00	2,775,000.00	2,775,000.00	2,775,000.00	2,775,000.00

Considerando dicha información, así como, el clasificador por objeto del gasto el cual concentra información por cada una de las direcciones ejecutoras del Fondo, y por cada uno de los proyectos ejercidos, no es posible conocer a que componente corresponden cada uno de ellos. Asimismo, el no definir metas limita la comparación de lo programado con lo realizado, con el fin de conocer si el recurso humano empleado como insumo, permitió lograr los objetivos planteados.

22. ¿En qué medida el desempeño del Fondo ha sido costo-eficiente y costo-efectivo?

Como resultado de lo mencionado en la pregunta metodológica número uno, no se cuenta con evidencia documental que sustente la definición y cuantificación de la población objetivo y atendida, por tal motivo, no es posible llevar a cabo el análisis de costo – efectividad, ya que la fórmula considera las siguientes variables:

- Presupuesto modificado – \$627,312,869.39
- Población objetivo – Las Unidades responsables del Fondo, no llevan a cabo este análisis.
- Presupuesto ejercido - \$625,175,825.12⁴⁶
- Población atendida - Las Unidades responsables del Fondo, no llevan a cabo este análisis.

A condición de los elementos ausentes para la reproducción de la medición, únicamente es posible determinar el porcentaje de gasto ejercido, que de conformidad a la Ley de Disciplina Financiera el recurso federal que no haya sido devengado deberá ser reintegrado a la Tesorería de la Federación a más tardar dentro de los 15 días naturales siguientes al cierre del ejercicio.

Por lo anterior, se obtiene que el monto del gasto ejercido es de \$625,175,825.12 equivalente al 99.66% del total asignado en el periódico oficial del Estado.⁴⁷ Y se encuentra distribuido en las Direcciones de la siguiente manera:

Unidad Responsable	Presupuestado	Ejercido	% del Gasto
Dirección de mantenimiento urbano	83.364.080,77	83.053.896,80	13,28%
Dirección de servicios públicos municipales	108.372.767,31	108.370.354,48	17,33%
Dirección de obras públicas	31.778.580,89	31.303.389,66	5,01%
Dirección de seguridad pública	338.788.333,26	337.933.742,06	54,05%
Dirección de desarrollo humano y educación	12.980.000,50	12.873.265,59	2,06%
Dirección de desarrollo rural	3.500.000,00	3.162.000,00	0,51%
Oficialía Mayor	11.995.000,00	11.945.069,87	1,91%
Órgano interno de control	104.500,00	104.500,00	0,02%
Tesorería Municipal	35.369.606,66	35.369.606,66	5,66%
Secretaría	1.060.000,00	1.060.000,00	0,17%
TOTAL	627.312.869,39	625.175.825,12	100%

Como se puede observar, la mayor parte del presupuesto total ejercido corresponde a la Dirección de Seguridad Pública.

⁴⁶ Obtenido de la documentación: "COG FAFM 2019"

⁴⁷ Web: <http://ihacienda.chihuahua.gob.mx/tfiscal/edosfinan/2019/mpio/porcFISMFORTAMUN19.pdf>

23. ¿Existe congruencia en la asignación de los recursos con los objetivos definidos en el Fondo?

Respuesta: Cumplimiento parcial

Justificación:

El Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios presenta una congruencia en la asignación del presupuesto por cada una de las direcciones y subdirecciones operadoras.

Unidad Responsable	Presupuestado	Ejercido	% del Gasto ejercido
Dirección de mantenimiento urbano	83.364.080,77	83.053.896,80	99,63%
Dirección de servicios públicos municipales	108.372.767,31	108.370.354,48	100,00%
Dirección de obras públicas	31.778.580,89	31.303.389,66	98,50%
Dirección de seguridad pública	338.788.333,26	337.933.742,06	99,75%
Dirección de desarrollo humano y educación	12.980.000,50	12.873.265,59	99,18%
Dirección de desarrollo rural	3.500.000,00	3.162.000,00	90,34%
Oficialía Mayor	11.995.000,00	11.945.069,87	99,58%
Órgano interno de control	104.500,00	104.500,00	100,00%
Tesorería Municipal	35.369.606,66	35.369.606,66	100,00%
Secretaría	1.060.000,00	1.060.000,00	100,00%

Sin embargo, no es posible conocer la pertinencia de la utilización de recursos a nivel componente y actividad, ya que en el POA, no se presenta un avance del ejercicio del recurso, no obstante en el clasificador por objeto del gasto no permite conocer el nivel de objetivo al que corresponden los proyectos ejecutados, y de qué manera se distribuyó, este análisis permitiría la identificación de la congruencia de avance físico y financiero, para establecer una vinculación entre la etapa de planeación, programación y presupuestación del ciclo presupuestario, es necesario identificar si hay una distribución equilibrada del recurso conforme a los objetivos del Programa, si una meta a través de su indicador se muestra al 100% de cumplimiento en avance físico, bajo esta lógica debería de reflejarse el recurso financiero como gasto del Programa en el objeto y clasificación a la que se refiera a este bien y/o servicio.⁴⁸

⁴⁸ Obtenido de la documentación: "COG FAFM 2019"

VII. Complementariedades, Coincidencias y Duplicidades con otros Programas Federales y/o Estatales

24. ¿Con cuáles programas federales y/o estatales el Fondo evaluado podría tener complementariedad y/o coincidencias?

Se define complementariedad como la relación entre dos o más programas presupuestarios cuyos procesos, sistemas o actividades podrían coordinarse entre sí, para la operación concurrente en la entrega de los subsidios, servicios, apoyos o en general, el logro de sus objetivos.⁴⁹

Asimismo, cuando dos o más programas atienden a la misma población, pero los apoyos son diferentes; o bien cuando sus componentes son similares o iguales, pero atienden a diferente población; del mismo modo, existen coincidencias entre dos o más programas cuando sus objetivos son similares; o bien cuando sus componentes son similares o iguales, pero atienden a la misma población.⁵⁰

Tomando como base las fuentes “Matriz de Indicadores para Resultados”, se realizó un análisis exhaustivo y dentro del “Catalogo de Programas, Fondos y Subsidios Federales para Entidades Federativas 2019” se encontraron diversas complementariedades y coincidencias, como sigue:

Programa	Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios	Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social	Subsidio para el Fortalecimiento del Desempeño en materia de seguridad Pública
	Se destinarán a la satisfacción de sus requerimientos, dando prioridad al cumplimiento de sus obligaciones financieras, al pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua, descargas de aguas residuales, a la modernización de los sistemas de recaudación locales, mantenimiento de infraestructura, y a la atención de las necesidades directamente vinculadas con la seguridad pública de sus habitantes.	El objetivo principal es contribuir al bienestar social, mediante el financiamiento de obras y acciones en materia de infraestructura que ayuden a combatir la pobreza extrema y el rezago social, conforme a lo previsto en la LCF y en la Ley General de Desarrollo Social (LGDS).	Subsidio que se otorga a los municipios y, en su caso, a los estados, cuando éstos ejercen la función de seguridad pública en lugar de los primeros o coordinados con ellos, para el Fortalecimiento de los temas de Seguridad.
Población	Población del Municipio de Chihuahua	Población del Municipio de Chihuahua	Población del Municipio de Chihuahua
Ente Público Responsable	Municipio de Chihuahua	Municipio de Chihuahua	Municipio de Chihuahua
Modalidad	Federal	Federal	Federal

⁴⁹ Web: <https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/es/PTP/Glosario>

⁵⁰ Web: <https://www.coneval.org.mx/Paginas/busqueda.aspx#k=Glosario.aspx>

Justificación		Se presenta una complementariedad con motivo a que comparte la cobertura geográfica, modalidad, población y el objetivo primordial se encuentra relacionado con uno de los objetivos de FORTAMUN "Mantenimiento de infraestructura"	Se determina una coincidencia con motivo a que comparte los tipos de apoyos otorgados "C.4 Seguridad Pública", así como, las actividades previstas. Del mismo modo, coparte cobertura geográfica, modalidad y población
---------------	--	--	---

25. ¿Se identifican duplicidades en programas federales y/o estatales con el Fondo evaluado?

Existe duplicidad entre dos programas presupuestarios cuando los objetivos específicos o tipos de apoyo que otorga un determinado programa, son similares o idénticos a los otorgados por otro, o cuando dichos apoyos se canalizan a una población objetivo que comparte las mismas características socioeconómicas, de conformidad con lo establecido en las Reglas de Operación de los programas gubernamentales.⁵¹

Con base en las fuentes de información “MIR FORTAMUN 2019” y “Contenido FORTAMUN 2019”, no se encontró evidencia documental que refiera una duplicidad con Programas Municipales y/o Estatales.

Del mismo modo, se llevó a cabo un análisis del “Catalogo de Programas, Fondos y Subsidios Federales para Entidades Federativas 2019”⁵² y el “Presupuesto de Egresos de la Federación 2019”, documentación que ratificó que no existen duplicidades con programas federales.

⁵¹ Web: <https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/es/PTP/Glosario>

⁵² Web: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/471358/Catalogo_Programas__Federales_2019_24jun_web.pdf

26. En caso de que existan duplicidades con otros programas estatales y/o federales señale cuál sería la estrategia de coordinación intergubernamental que el evaluador sugiere a fin eficientar los recursos públicos.

Con base en las fuentes de información “MIR FORTAMUN 2019” y “Contenido FORTAMUN 2019”, no se encontró evidencia documental que refiera una duplicidad con Programas Municipales y/o Estatales.

Del mismo modo, se llevó a cabo un análisis del “Catalogo de Programas, Fondos y Subsidios Federales para Entidades Federativas 2019”⁵³ y el “Presupuesto de Egresos de la Federación 2019”, documentación que ratificó que no existen duplicidades con programas federales.

⁵³ Web: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/471358/Catalogo_Programas__Federales_2019_24jun_web.pdf

Programas presupuestarios con Enfoque Social

1. ¿El Fondo contribuye a algún derecho social establecido en el artículo 6 de la Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado de Chihuahua?

Respuesta: Sí

Justificación:

Partiendo de las especificaciones formalizadas en el artículo 6, *“En el Estado de Chihuahua se reconocen y consideran, sin perjuicio de lo que señalen otras disposiciones legales, los siguientes derechos sociales:*

- i. A la salud y deporte;*
- ii. A la seguridad social;*
- iii. Al trabajo;*
- iv. A la alimentación y nutrición;*
- v. A la educación;*
- vi. A una vida de libre violencia de género;*
- vii. A la vivienda;*
- viii. Al medio ambiente sano;*
- ix. A la no discriminación en los términos de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la particularidad del Estado, la presente Ley y demás disposiciones aplicables;*
- x. A la infraestructura social básica; y*
- xi. A la participación en los procesos de desarrollo social y humano”.*

Dicho lo anterior, y considerando la definición para desarrollo social como el *“Proceso sustentable basado en la participación social tendente a la superación de las condiciones de pobreza, desigualdad, marginación, discriminación, vulnerabilidad y exclusión, a través del desarrollo humano y de la satisfacción de los derechos sociales”*.⁵⁴

Es posible determinar que los bienes y servicios *“C.1. Alumbrado público”* y *“C.2. Obra Pública, recolección de basura y limpieza de parques”*, coadyuvan al derecho constituido en la fracción X. Infraestructura social básica, ya que son consideradas obras de infraestructura para electrificación, caminos y otras vías de comunicación, así como, saneamiento ambiental.

⁵⁴ Obtenido de la documentación: “Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado de Chihuahua” – Última reforma POE 2018.03.28/No.25

2. ¿Los bienes y/o servicios que el Fondo otorga, se entregan a una población en condición de vulnerabilidad y/o pobreza?

Respuesta: No

Justificación:

El Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios, al no contar con un mecanismo de focalización, definición y cuantificación de la población objetivo, limita la identificación de personas en condición de vulnerabilidad, puesto que únicamente lo define como “Población”.⁵⁵

Por lo que, es importante que al llevar a cabo el análisis pertinente, se considere el incluir dichos elementos tomando como base la definición de vulnerabilidad:

“Persona o grupo que por sus características de desventaja por edad, sexo, estado civil; nivel educativo, origen étnico, situación o condición física y/o mental; requieren de un esfuerzo adicional para incorporarse al desarrollo y a la convivencia. Los grupos vulnerables son aquellos grupos que por sus condiciones sociales, económicas, culturales o psicológicas pueden sufrir maltratos contra sus derechos humanos. Dentro de éste grupo se encuentran insertas las personas de la tercera edad, personas con discapacidades, mujeres, niños, pueblos indígenas, personas con enfermedades mentales, personas con VIH/SIDA, trabajadores migrantes, minorías sexuales y personas detenidas.”⁵⁶

⁵⁵ Obtenido de la documentación: “Contenido FORTAMUN 2019”

⁵⁶ Obtenido de la documentación “Comisión de Atención a Grupos Vulnerables”
http://archivos.diputados.gob.mx/Centros_Estudio/Cesop/Eje_tematico_old_14062011/9_gvulnerables_archivos/G_vulnerables/d_g_vulnerables.htm#:~:text=Definici%C3%B3n%20utilizada%20por%20la%20Comisi%C3%B3n,al%20desarrollo%20y%20a%20la%20convivencia.

3. ¿Los objetivos del Fondo y sus indicadores aportan información relevante y de calidad para identificar brechas de desigualdad social?

Respuesta: No

Justificación:

Con base en el Seminario Desigualdad y Reducción de Brechas de Equidad Sistematización de Tópicos Principales, impartido por Departamento de Evaluación Social, de la División Social del Ministerio de Planificación y Cooperación (MIDEPLAN) del Gobierno de Chile de manera conjunta con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), menciona sobre las brechas de desigualdad social que:

“Pese a la amplitud e inespecificidad del concepto, se pueden entender las implicancias que éste comporta si se asume que las brechas son “la distancia que señala el estado real de una desigualdad o una parte de ella respecto de un estándar, norma o un derecho que se ha propuesto garantizar o cumplir”.⁵⁷

De acuerdo con el anterior concepto se observa que conlleva un rezago respecto al estándar o un derecho. Los indicadores contemplados en la Matriz de Indicadores para Resultados, únicamente contienen información relativa a los bienes y servicios:

- C.1. Alumbrado público
- C.2. Obra pública, recolección de basura y limpieza de parques
- C.3. Modernización administrativa
- C.4. Seguridad pública
- C.5. Apoyo a turismo y organizaciones⁵⁸

Por lo que, no se reconocen indicadores que identifiquen brechas de desigualdad social, toda vez que la población directa del Programa está enfocada en los habitantes del Municipio. No obstante, en el indicador nivel fin se realiza una comparativa con el *“Número de habitantes que se beneficiaran con los nuevos proyectos, con relación a la población total”*, si bien, el indicador no coteja información directamente relacionada a la desigualdad social, si indica el porcentaje de beneficiados con relación a una población global.

⁵⁷ Web: <https://www.cepal.org/noticias/noticias/5/11215/SistSemMayo2002.pdf>

⁵⁸ Obtenido de la documentación: “MIR FORTAMUN 2019”

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?

Como se ha venido mencionando en las preguntas metodológicas anteriores, el Fondo no cuenta con un diagnóstico en donde se identifiquen las condiciones iniciales del problema, razón por la cual no es posible realizar un análisis que resulte el reconocimiento de la evolución del mismo.

No obstante, al hacer la comparativa con ejercicios previos, únicamente la Matriz de Indicadores para Resultados del ejercicio a evaluar (2019) contempla dentro del indicador asignado a nivel fin, la población beneficiada con nuevos proyectos, por las siguientes variables.⁵⁹

<i>Población beneficiada con nuevos proyectos a ejecutar</i>	
Variables	
Numerador	Número de habitantes que se beneficiarán con los nuevos proyecto
Denominador	Población total del Municipio.

Sin embargo no se lleva a cabo una asignación de metas físicas que permita conocer el grado de avance, únicamente en el Programa Operativo Anual se especifica el avance financiero representado. Aunado a ello, no se cuenta con un análisis de cuantificación y definición de las poblaciones (Referencia, potencial, objetivo y atendida) por lo que no es posible conocer los resultados de mayor relevancia que el Fondo ha dado para realizar un cambio en la población.⁶⁰

⁵⁹ Obtenido de la documentación: "MIR FORTAMUN 2019"

⁶⁰ Obtenido de la documentación: "MIR (FORTAMUN 2018)"

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

A continuación, se presentan las buenas prácticas y cuellos de botella como resultado del análisis de los procesos efectuados, tomando como base las entrevistas realizadas a los responsables del indicador.

Proceso	Buenas prácticas	Cuellos de botella
Macro proceso – General	Implementación del Comité del PAE en los procesos de evaluación a los Programas presupuestarios. Utilización de diversos sistemas, que permiten obtener información confiable, clara y suficiente. Capacitación a enlaces.	La asignación de metas se realiza una vez otorgado el techo financiero, es decir, no existe una planeación previa. La alineación al PMD, se lleva a cabo a nivel Proyecto, y no Fondo. Rezago en la atención de ASM de ejercicios anteriores.
C.1. Alumbrado público	Seguimiento a los bienes y apoyos brindados, permitiendo conocer el grado de satisfacción de los usuarios. Mecanismos de identificación de reincidencias en los reportes efectuados.	La asignación de metas se realiza una vez otorgado el techo financiero, es decir, no existe una planeación previa. Ausencia de alimentación en los instrumentos de seguimiento: MIR, POA.
C.2. Obra Pública	Emisión de Programa Anual de Obra. Incorporación de diversos sistemas para conocer el avance físico y financiero de la obra. Inspección física a las obras ejecutadas.	La asignación de metas se realiza una vez otorgado el techo financiero, es decir, no existe una planeación previa. Tiempos de respuesta en la aplicación de procedimientos de contratación y/o adquisición. No se le da seguimiento a los bienes y apoyos brindados, por lo que no existe retroalimentación de la percepción de los beneficiarios, así como, información que contribuya a determinar el impacto a los beneficiarios. Falta retroalimentación entre el Supervisor de la Obra y el Dpto. de Estimaciones para determinar si es necesario realizar modificaciones al proyecto y el resultado esperado al momento de la entrega recepción de la obra.
C.2. Recolección de basura	Rutas establecidas, e identificadas por los ejecutores.	La asignación de metas se realiza una vez otorgado el techo financiero, es decir, no existe una planeación previa. No se le da seguimiento a los bienes y apoyos brindados, por lo que no existe retroalimentación de la percepción de los beneficiarios, así como, información que contribuya a determinar el impacto a los beneficiarios. Los procedimientos identificados por la Dirección, no corresponden al indicador reflejado en la MIR.
C.3. Modernización administrativa	Reuniones continuas con la Dirección de Planeación y Evaluación, antes de llevar	La asignación de metas se realiza una vez otorgado el techo financiero, es decir,

	a cabo el reporte trimestral correspondiente.	no existe una planeación previa. Los procedimientos identificados por la Dirección, no corresponden al indicador reflejado en la MIR.
C.4. Seguridad pública	Inspecciones físicas al momento de efectuar adquisiciones. Utilización de diversos sistemas, que permiten obtener información confiable, clara y suficiente.	La asignación de metas se realiza una vez otorgado el techo financiero, es decir, no existe una planeación previa. No se le da seguimiento a los bienes y apoyos brindados, por lo que no existe retroalimentación de la percepción de los beneficiarios, así como, información que contribuya a determinar el impacto a los beneficiarios. Los procedimientos identificados por la Dirección, no corresponden al indicador reflejado en la MIR.
C.5. Apoyo a turismo y organizaciones	Se definen indicadores propios para los proyectos ejecutados. Revisiones y autorizaciones previas a ejecución por parte del Instituto Nacional de Antropología e Historia. Utilización de diversos sistemas, que permiten obtener información confiable, clara y suficiente.	La asignación de metas se realiza una vez otorgado el techo financiero, es decir, no existe una planeación previa. No se le da seguimiento a los bienes y apoyos brindados, por lo que no existe retroalimentación de la percepción de los beneficiarios, así como, información que contribuya a determinar el impacto a los beneficiarios.

Avances del Fondo en el Ejercicio Fiscal Actual

Partiendo de la asignación presupuestal, es posible obtener que para efectos del ejercicio fiscal actual, existió un aumento del 2.76% en el presupuesto aprobado en comparativa con el ejercicio anterior, es decir, \$17, 779,792.18 pesos. Dicho monto, se encuentra dividido en los bienes y servicios como sigue:

Componente	Costo estimado	% Equivalente del gasto
C.1. Mantenimiento de la red de alumbrado público implementado	\$ 15.000.000	2%
C.2. Obra pública, recolección de basura y limpieza de parques generada	\$ 160.494.102,62	25%
C.3. Adquisición de combustible y servicios, apoyos realizado	\$ 145.630.952,47	23%
C.4. Seguridad pública apoyada	\$ 278.915.489,57	43%
C.5. Apoyos sociales y de turismo realizados	\$ 45.052.116,91	7%

En consonancia con el avance en el diseño de la las Matrices de Indicadores para Resultados en los ejercicios 2019 y 2020, surgieron las siguientes modificaciones:

Cambios en el resumen narrativo de los componentes, considerando la sintaxis sugerida por la Metodología del Marco Lógico *“Producto o servicio terminado + Verbo en pasado participio”*, asimismo, el C.3. Se modificó en su totalidad.

2019	2020
C.1. Alumbrado público	C.1. Mantenimiento de la red de alumbrado público implementado
C.2 Obra pública, recolección de basura y limpieza de parques	C.2. Obra pública, recolección de basura y limpieza de parques generada
C.3. Modernización administrativa	C.3. Adquisición de combustible y servicios, apoyos realizado
C.4. Seguridad pública	C.4. Seguridad pública apoyada
C.5. Apoyo a turismo y organizaciones	C.5. Apoyos sociales y de turismo realizados

En lo que respecta al número de actividades se observa un aumento significativo, ya que para el cierre del ejercicio 2019, se generaron ocho actividades, distribuidas en los cinco componentes, mientras que, para el ejercicio 2020 el total de actividades corresponde a 53. Por lo anterior, se destaca la importancia de considerar únicamente las principales acciones emprendidas mediante las cuales se movilizan los insumos para generar los bienes y/o servicios que produce el Fondo, por ende, se recomienda considerar de dos a tres actividades como máximo, por cada uno de los componentes de la MIR.

Subsecuentemente, el Programa Operativo Anual presenta mejoras en su diseño, ya que incorporó los elementos:

- Metas a alcanzar.

- Unidad de medida.
- Cantidad.
- Meta Programada
- Cuantificación de beneficiarios (Segregado por hombres y mujeres).⁶¹

⁶¹ Obtenido de la documentación: "MIR y POA FORTAMUN 2020"

Calidad y Suficiencia de la Información Disponible para la Evaluación

Resulta conveniente el proponer un estándar de calidad del sistema de información con base a dos dimensiones y sus variables:

- i. Calidad, considerando las variables:
 - a. Disponibilidad: es el grado de comodidad para los usuarios a la hora de obtener datos e información relacionada. Para su evaluación, puede descomponerse en tres elementos: accesibilidad, autorización y puntualidad.
 - b. Fiabilidad: Con base a su precisión, consistencia, integridad y suficiencia.
- ii. Suficiencia.

Es preciso señalar que de manera adicional a la documentación soporte proporcionada por la Administración del Municipio; se consideró para el desarrollo del informe respaldo de diversa reglamentación y normatividad implícita del Gobierno Federal, Gobierno Estatal, y la propia página de transparencia Municipal.

Tema	Fuente de información	Calidad	Suficiencia
I. Características generales del Fondo	"Ley de Coordinación Fiscal" Última reforma publicada DOF 30-01-2018	✓	✓
	MIR FORTAMUN 2019	✗	✓
	Diario Oficial de la Federación 21/01/2019	✓	✓
	Edición extraordinaria al Periódico Oficial del Estado de Chihuahua 31/01/2019	✓	✓
	POA FORTAMUN 2019	✗	✗
	Entrevistas a URs de FORTAMUN	✓	✓
II. Análisis de la justificación de la creación y del diseño del Fondo con respecto a la problemática que pretende atender con su intervención	"Metodología del Marco Lógico", CEPAL	✓	✓
	Contenido FORTAMUN 2019	✗	✓
	DSPM – 2019	✓	✓
	PBR – FORTAMUN CHIHUAHUA – 2018	✓	✗
	Plan Municipal de Desarrollo 2018 – 2021"	✓	✓
	PMD 2018 – 2021 Alineación	✓	✓
	"Ley de Coordinación Fiscal" Última reforma publicada DOF 30-01-2018	✓	✓
	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	✓	✓
	Manual de Organización de la Dirección de Mantenimiento Urbano	✓	✓
	Manual de Organización de la Dirección de Obra Pública	✓	✓
	Manual de Organización de la Dirección de Servicios Municipales	✓	✓
	Manual de Organización del Órgano Interno de Control	✓	✓
	Manual de Organización de la Dirección de Seguridad Pública	✓	✓
	Manual de Organización de la Dirección de Desarrollo Humano y Turístico	✓	✓
III. Análisis de los Procesos del Fondo	Entrevistas realizadas a las UR's	✓	✓
	Informe técnico - Alumbrado público	✓	✓

	CATALOGO DE CONCEPTOS 2019 - Alumbrado público	✓	✓
	MACHOTE DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN - Alumbrado público	✓	✓
	Manual Organizacional-actualizado marzo 2019 - Alumbrado público	✓	✓
	6 Oficialía Mayor	✓	✓
	PROCEDIMIENTOS SMAYDT PDF	✓	✓
	PROCEDIMIENTOS OP PDF FIRMADOS	✓	✓
	7 Dirección de Obras Públicas	✓	✓
	Manual de Organización Dirección de Obras Públicas	✓	✓
	2019-PDM-33FM-OP-035	✓	✓
	D.1.17 FORTAMUN 4to trimestre 2019	✓	✓
	LISTADO PROVEEDORES FAFM 2019	✓	✓
	MANUAL DE ORGANIZACION DSPM	✓	✓
	RECOLECCION 2019 CONCENTRADO FAFM	✓	✓
	Oficios de autorización de recurso - Recolección	✓	✓
	Expedientes técnicos 2019 - Recolección	✓	✓
IV. Análisis del seguimiento y monitoreo del Fondo	Entrevista 7 Planeación – Programación	✓	✓
	Guía para el diseño de la matriz de indicadores para resultados	✓	✓
	MIR FORTAMUN 2019	⊘	✓
	POA FORTAMUN 2019	⊘	⊘
	COG FAFM 2019	✓	⊘
VII. Complementariedades, Coincidencias y Duplicidades con otros Programas Federales y/o Estatales	MIR FORTAMUN 2019	⊘	✓
	Catálogo de Programas, Fondos y Subsidios Federales para Entidades Federativas 2019	✓	✓
	Glosario CONEVAL	✓	✓
	Contenido FORTAMUN 2019	⊘	✓
	Presupuesto de Egresos de la Federación 2019	✓	✓
Programas presupuestarios con Enfoque Social	Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado de Chihuahua	✓	✓
	MIR FORTAMUN 2019	⊘	✓
	Contenido FORTAMUN 2019	✓	✓
	Comisión de Atención a Grupos Vulnerables	✓	✓
	MIR (FORTAMUN 2018)"	⊘	✓

La información utilizada para la ejecución de la presenta evaluación es diversa, por la cantidad y tipo de documentación recibida se considera que fue suficiente para llevar a cabo el análisis correspondiente para algunos de los apartados metodológicos, sin embargo, para otros puntos relevantes faltaron fuentes que permitirían profundizar y precisar la revisión efectuada por la casa evaluadora.

Hallazgos por Tema Metodológico

Tema metodológico	Buenas Prácticas	Áreas de oportunidad
I. Características generales del Fondo	Misión y visión por cada una de las Direcciones a cargo del Pp	Concentrar en una definición única la misión y visión
	Los objetivos de la MIR, se encuentran enfocados en la atención de la población	Mecanismo de focalización de la población acorde a los bienes y servicios ofertados
II. Análisis de la justificación de la creación y del diseño del Fondo con respecto a la problemática que pretende atender con su intervención	Diagnóstico efectuado por la Dirección de Seguridad Pública, así como, estrategias de política pública	Inconsistencias en los primeros y segundos niveles de causas y efectos en árbol de problemas, así como, en la relación de medios y fines planteados en el árbol de objetivos
	La creación y operación del Pp, se encuentra debidamente fundamentado en las disposiciones jurídicas implícitas.	En el árbol de problemas y objetivos, no se encuentra plasmado el análisis para detectar el componente C.5 Apoyo a turismo y organizaciones como una necesidad
	El Plan Municipal de Desarrollo se encuentra alineado a los ejes del Plan Estatal de Desarrollo y Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU	Ausencia de diagnóstico con los elementos mínimos establecidos por el CONEVAL
	El Fondo contribuye al logro de las diversas definiciones de misión y visión de las Direcciones y subdirecciones a cargo de su operación	Alineación del objetivo superior del Pp (Fin), a los planes estratégicos (PND, PED, Plan Sectorial y Agenda 2030).
	Los funcionarios estratégicos de las Unidades Responsables, conocen detalladamente cada uno de los procesos que se lleva a cabo para la producción de los bienes y servicios.	Ausencia de mecanismo de focalización de la población acorde a los bienes y servicios ofertados
III. Análisis de los Procesos del Fondo		Ausencia de manual de procedimientos, reglas de operación o manual de organización.
		Ausencia de seguimiento a los bienes y servicios otorgados.
IV. Análisis del seguimiento y monitoreo del Fondo	Seguimiento de avances continuo a través del área de programación	Implementación de fichas técnicas de indicadores
		Ausencia de metas físicas y financieras en la MIR, lo que limita a conocer el avance reportado
		Los medios de verificación asignados, no permiten la réplica del método de cálculo asignado.
V. Análisis de los resultados e impacto alcanzado por el Fondo	La Dirección de Mantenimiento Urbano, realiza un seguimiento de beneficiarios, con el fin de conocer el grado de satisfacción obtenido	Incongruencias entre la Matriz de Indicadores para Resultados y el Programa Operativo Anual
		Limitación para conocer si el Pp contribuye a disminuir o revertir la problemática
		Mecanismo de seguimiento de beneficiarios o contraloría social.
		Implementación de estudio de campo sugerido
VI. Medición de la eficiencia y economía de los Recursos del Fondo	El gasto ejercido equivale al 99.66% del presupuesto otorgado	Faltante de Padrón de beneficiarios nivel Fondo
		Omisión de reporte de avance del gasto dentro del POA
VII. Complementariedades, Coincidencias y Duplicidades con otros Programas Federales y/o Estatales	No existe duplicidad entre programas estatales o federales.	El COG, no permite conocer a que componente y/o actividad corresponden los proyectos ejercidos
	Complementariedades con Fondos correspondientes al Ramo 33	
Programas presupuestarios con Enfoque Social	El Pp contribuye a los derechos sociales, conforme a lo establecido en el artículo 6 de la Ley de Desarrollo Social y Humano.	Identificación de brechas de desigualdad.
		No es posible conocer los resultados de mayor relevancia que el Fondo ha dado

Análisis FODA

I. Características generales del Fondo.	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
PUNTOS POSITIVOS	FORTALEZAS - Las áreas que intervienen en la operación del FORTAMUN, se encuentran identificadas	OPORTUNIDADES - Establecer una misión y visión única concentrando las UR operadoras del Fondo
PUNTOS NEGATIVOS	DEBILIDADES - El fin del Pp, está conformado por diversos bienes y servicios, por lo que no se encuentra plasmado como un objetivo único. - No se cuenta con un mecanismo o documento sustento que contenga el análisis y focalización de las poblaciones	AMENAZAS - Modificaciones a la normatividad federal - Disminuciones al presupuesto

II. Análisis de la justificación de la creación y del diseño del Fondo con respecto a la problemática que pretende atender con su intervención.	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
PUNTOS POSITIVOS	FORTALEZAS - Cada una de las direcciones operadoras del Fondo, cuentan con un manual organizacional. En el mismo sentido, cada una de las ya mencionadas direcciones tienen definida su misión y visión. - La definición del Fondo contribuye al logro de los diversos conceptos de misión y visión. - Cada uno de los proyectos realizados con el gasto asignado a las URs cuentan con una alineación al PMD. - Se cuenta con normatividad federal que sustenta la creación del Fondo. - El árbol de problemas del ejercicio evaluado, muestra una mayor congruencia con las especificaciones marcadas en la Ley de Coordinación Fiscal.	OPORTUNIDADES - Alinear el Fondo a los objetivos superiores (Plan Estatal de Desarrollo, Plan Nacional de Desarrollo y Objetivos de Desarrollo Sostenible).
PUNTOS NEGATIVOS	DEBILIDADES - Ausencia de diagnóstico con los elementos mínimos establecidos por el CONEVAL. - La problemática central no contiene la especificación de la	AMENAZAS - Emisión de normatividad diversa para la operación del Fondo. - Disminuciones en la asignación del recurso

	población a atender por medio del Fondo. - Existen inconsistencias relevantes en la congruencia y pertinencia del diseño del árbol de problemas (Causas y efectos) así como, en el árbol de objetivos (Medios y fines). - No se identifica la relación del componente C.5. Apoyo a turismo y organizaciones, con el análisis de causas y efectos. - No es posible conocer el avance actual de la problemática, con relación al momento que se diseñó el Fondo. - Si bien es cierto los proyectos en los que se ejecutó el gasto se encuentran alineados al PMD, no es posible conocer a que componente de la MIR pertenecen, asimismo, no se cuenta con una alineación nivel Fondo a los distintos objetivos superiores. - No se cuenta con Reglas, manuales y/o normatividad municipal que sustente la operación del Fondo	federal.
--	--	----------

III. Análisis de los Procesos del Fondo.	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
PUNTOS POSITIVOS	- Las diversas direcciones y subdirecciones operadores del Pp tienen identificados sus procesos. - Se utiliza un sistema electrónico por las diferentes URs, para facilitar el traslado de información. - Implementación del Comité del PAE en los procesos de evaluación a los Programas presupuestarios.	-
	DEBILIDADES	AMENAZAS
PUNTOS NEGATIVOS	- No se cuenta con manual de procedimientos, reglas de operación o manual organizacional que documente los procesos del Fondo. - La asignación de metas se realiza una vez otorgado el techo financiero, es decir, no existe una planeación previa. - Algunos de los procedimientos detectados por las direcciones, no corresponden al indicador reflejado en la MIR.	-

IV. Análisis del seguimiento y monitoreo del Fondo.	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
PUNTOS POSITIVOS	- El área de programación (Suscrita a la Dirección de Planeación) lleva a cabo un seguimiento del ejercicio del gasto, por medio de solicitud de expedientes de proyectos.	- Capacitación para la adecuación del PbR en materia de diseño. - Consolidación en el diseño y pertinencia de los distintos instrumentos de medición. - Implementación de formatos (Fichas técnicas y distintos mecanismos) que permitan llevar a cabo seguimiento y monitoreo tomando en consideración los instrumentos de la MML.
PUNTOS NEGATIVOS	- En el diseño de la MIR se observa la ausencia de elementos: Línea base, metas y sentido del indicador. - Hasta el momento no se cuentan con fichas técnicas para el monitoreo de los indicadores (Obligación definida en normatividad aplicable). - Se elabora una MIR y POA una vez finalizado el ejercicio, es decir, no existe una planeación previa para la asignación de metas, ya que únicamente se lleva a cabo la asignación del presupuesto. En consecuencia, no es posible conocer el avance logrado en el cumplimiento de metas. - Los medios de verificación no contienen información específica que permita al usuario replicar el método de cálculo seleccionado. - No se cuenta con padrones de beneficiarios a nivel componente, y/o Fondo.	- Los usuarios que busquen reproducir el método de cálculo seleccionado para los distintos indicadores no pueden tomar como base los medios de verificación.

V. Análisis de los resultados e impacto alcanzado por el Fondo.	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
PUNTOS POSITIVOS	FORTALEZAS - La dirección encargada del componente C.1 Alumbrado público, lleva a cabo de manera continua seguimiento a los beneficiarios atendidos, así como, incorpora mecanismo de percepción de población.	OPORTUNIDADES - Establecer estrategia de cobertura que abarque las metas definición de las poblaciones y muestre una congruencia con los componentes del Fondo. - Una vez determinado el punto anterior, implementar un mecanismo que permita conocer la percepción de los beneficiarios para la toma de decisiones. - Uso de tecnologías para monitoreo y seguimiento continuo.
	DEBILIDADES - Con motivo a que no se cuenta con información relativa al avance de indicadores estratégicos y de gestión imposibilita conocer la aportación del Fondo a revertir la problemática. - Al no contar con una conceptualización y cuantificación de la focalización de la población, no es posible conocer los cambios o efectos positivos y/o negativos.	AMENAZAS - Mala percepción de beneficiarios hacia los bienes y servicios otorgados por parte del Municipio.

VI. Medición de la eficiencia y economía de los Recursos del Fondo.	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
PUNTOS POSITIVOS	FORTALEZAS - El presupuesto se integra únicamente por recurso federal. - El gasto ejercido equivale al 99.66% del recurso total asignado.	OPORTUNIDADES - Mediciones continuas de costo – efectividad, así como, costo – beneficio.
	DEBILIDADES - De la totalidad de indicadores no se refleja un avance en el gasto acumulado. - No es posible conocer el ejercicio del gasto nivel componente y actividad.	AMENAZAS - El presupuesto no devengado al 31 de diciembre del 2019, debe de ser reintegrado a la Federación.

VII. Complementariedades, Coincidencias y Duplicidades con otros Programas Federales y/o Estatales.	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
PUNTOS POSITIVOS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
	- No existen duplicidades con Programas Federales y/o Estatales. - Existen complementariedades y coincidencias con Fondos correspondientes al Ramo 33.	- Diferenciar la población, así como, bienes y servicios de los distintos Fondos, para evitar caer en duplicidades. - Generación de sinergias con los Fondos del Ramo 33
PUNTOS NEGATIVOS	DEBILIDADES	AMENAZAS
	-	- Duplicidades con Programas presupuestarios y/o Fondos Municipales, Estatales, Federales.

Programas presupuestarios con Enfoque Social	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
PUNTOS POSITIVOS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
	- El Fin, propósito y dos de los componentes incluidos en el diseño de la MIR coadyuvan al derecho constituido en la fracción X. Infraestructura social básica.	- Disposiciones de la Ley General para la Igualdad entre Hombres y Mujeres.
PUNTOS NEGATIVOS	DEBILIDADES	AMENAZAS
	- Actualmente no es posible conocer los resultados con mayor relevancia enfocados en realizar un cambio a la población atendida. - No se reconocen indicadores que identifiquen las diversas brechas de desigualdad social.	- Modificaciones en la normatividad aplicable.

Recomendaciones

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

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

Con base en el análisis efectuado en el desarrollo de la evaluación, se llegó a las siguientes recomendaciones:

1. Realizar un diagnóstico del Programa con respecto a los TdR de “diagnóstico de Programas nuevos” que emite CONEVAL que represente el sustento y justificación del mismo por medio de estadística y diversas fuentes de información oficiales que aporte a la toma de decisiones para futuros cambios del Programa.
2. Alinear el objetivo superior del Fondo a los objetivos estratégicos, como lo son: Plan Municipal, Plan Estatal, Plan Nacional de Desarrollo y Agenda 2030.
3. Garantizar la lógica de la estructura analítica del programa, mediante la coherencia entre la relación causa – efectos (Árbol de problemas) y su transferencia a medios – soluciones (Árbol de objetivos), así como, la secuencia vertical lógica entre los mismos.
4. Diseñar Reglas de operación, manual o procedimientos y/o lineamientos generales de operación de Programas y Fondos presupuestarios del Municipio que justifique la operación del Fondo, con el propósito de lograr los niveles esperados de eficacia, eficiencia, equidad y transparencia.
5. Consolidar el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados, garantizando la lógica vertical y horizontal vinculando cada uno de los niveles de objetivos, con la medición del logro (indicadores y medios de verificación) y factores externos que pueden afectar su ejecución y posterior desempeño.
6. Establecer un mecanismo formal para la definición de metas físicas, en congruencia con las metas financieras asignadas, asimismo, asegurar la congruencia en lo reportado en los distintos instrumentos de seguimiento.
7. Incorporar las fichas técnicas de indicadores, por cada uno de los niveles de objetivos de la MIR con el fin de mejorar su comprensión, interpretación, así como, garantizar la transparencia al hacer pública la forma en que se calculan los valores del indicador y comunicar los detalles técnicos que facilitan su comprensión.

8. Adicionar un mecanismo de focalización de la población, el cual presente la conceptualización, cuantificación de las poblaciones, acorde con los bienes y servicios otorgados.
9. Establecer un padrón de beneficiarios a nivel Fondo, así como, por cada uno de los bienes y servicios ofertados en la MIR, con el fin de conocer las características demográficas y socioeconómicas de los beneficiarios, así como, coadyuvar a la transparencia y rendición de cuentas de la operación de los programas federales.
10. Establecer una congruencia entre el Programa Operativo Anual y los elementos de la Matriz de Indicadores para Resultados, para asegurar la coherencia entre presupuestación y ejercicio del recurso, tomando en consideración la capacidad operacional e instalada.
11. Incorporar indicadores que identifiquen las brechas de desigualdad social (Género, grupos vulnerables, grupos étnicos, etc.).
12. Continuar con el proceso de evaluación y mejora continua llevando a cabo una evaluación de tipo diseño para consolidar y garantizar la consistencia del Fondo, considerando la etapa de maduración en la que se encuentra el Pp.
13. Capacitar a los funcionarios clave en la operación y ejecución del Fondo, en materia de Presupuesto basado en Resultados y Sistema de Evaluación al Desempeño, con metodología activa, no solo inductiva.
14. Llevar a cabo un análisis de factibilidad de la aplicación de los ASM de ejercicios anteriores, con el fin de refutar o generar atención a ellos, empleando por cada uno de los fondos y ejercicios el mecanismo “Documento de posicionamiento Institucional”.

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

Datos del entrevistado (confidencial)
Puesto: Supervisor de servicios, Dirección de Servicios Públicos Municipales
Antigüedad en el puesto: 2 años, 8 meses
Fecha de la entrevista: 29 de septiembre del 2020
Documentos entregados:
- Concentrado de servicios 2019
- Expedientes técnicos
Temas generales a cubrir:
- Procedimientos detallados para el trazado de procesos relativo al componente C.2 específicamente a recolección de basura, relativo al Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios.
Datos del entrevistado (confidencial)
Puesto: Personal especializado, Dirección de Seguridad Pública
Antigüedad en el puesto: 2 años, 6 meses
Fecha de la entrevista: 01 de octubre del 2020
Documentos entregados:
- Listado de proveedores FAFM 2019
- Manual de organización
- Manual de procedimientos
- Expediente técnico
- DSPM - 2019
Temas generales a cubrir:
- Procedimientos detallados para el trazado de procesos relativo al componente C.4 Seguridad Pública, relativo al Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios.
Datos del entrevistado (confidencial)
Puesto: Líder de Proyecto, Coordinación de Transparencia y Gobierno Abierto
Antigüedad en el puesto: 1 año, 8 meses
Fecha de la entrevista: 30 de septiembre del 2020
Temas generales a cubrir:
- Procedimiento detallado para complementar los procedimientos de los bienes y servicios otorgados, así como, el macro proceso general del Programa
Datos del entrevistado (confidencial)
Puesto: Subdirector, Oficialía Mayor
Antigüedad en el puesto: 4 años, 2 meses
Fecha de la entrevista: 01 de octubre del 2020
Documentos entregados:
- Manual de organización
- Misión y visión
Temas generales a cubrir:
- Procedimientos detallados para el trazado de procesos relativo al componente C.3 Modernización Administrativa, relativo al Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios.
Datos del entrevistado (confidencial)
Puesto: Jefe administrativo, Dirección de Desarrollo Económico y Turístico
Antigüedad en el puesto: 20 años
Fecha de la entrevista: 14 de octubre del 2020
Documentos entregados:
- Manual de procedimientos
Temas generales a cubrir:
- Procedimientos detallados para el trazado de procesos relativo al componente C.5 Apoyo a turismo y organizaciones, relativo al Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios.

Datos del entrevistado (confidencial)
Puesto: Jefe de departamento, Dirección de Planeación y Evaluación
Antigüedad en el puesto: 1 año, 10 meses
Fecha de la entrevista: 02 de octubre del 2020
Documentos entregados:
- Manual de procedimientos (Evaluación)
Temas generales a cubrir:
- Procedimiento detallado para complementar los procedimientos de los bienes y servicios otorgados, así como, el macro proceso general del Programa
Datos del entrevistado (confidencial)
Puesto: Personal especializado, Dirección de Planeación y Evaluación
Antigüedad en el puesto: 4 años
Fecha de la entrevista: 06 de octubre del 2020
Documentos entregados:
- Formato de aplicación de recursos FORTAMUN 2019
- Oficios de transferencia de recursos
- Diario oficial del estado 2016
- Listado de proyectos y alineación
- Guía de procedimientos de la Subdirección de programación y seguimiento
Temas generales a cubrir:
- Procedimiento detallado para complementar los procedimientos de los bienes y servicios otorgados, así como, el macro proceso general del Programa
Datos del entrevistado (confidencial)
Puesto: Jefe de departamento, Dirección de Obras Públicas
Antigüedad en el puesto: 11 años
Fecha de la entrevista: 30 de septiembre del 2020
Documentos entregados:
- Procedimientos OP PDF
- Manual de organización
- Expedientes de recurso financiero
Temas generales a cubrir:
- Procedimientos detallados para el trazado de procesos relativo al componente C.2 específicamente a obra pública, relativo al Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios.
Datos del entrevistado (confidencial)
Puesto: Jefe de departamento, Dirección de Mantenimiento Urbano
Antigüedad en el puesto: 2 años
Fecha de la entrevista: 09 de octubre del 2020
Documentos entregados:
- Informes técnicos
- Manual de organización
- POAS
- Control de llamadas – Satisfacción de usuarios
- Catálogos por conceptos
- Actividades asignadas PDM
- Base de datos solicitud de oficios
- Colonias por zonas
Temas generales a cubrir:
- Procedimientos detallados para el trazado de procesos relativo al componente C.1 Alumbrado público, relativo al Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios.
Datos del entrevistado (confidencial)
Puesto: Subdirector, Subdirección de Modernización Administrativa
Antigüedad en el puesto: 2 años
Fecha de la entrevista: 01 de octubre del 2020

Documentos entregados:

- Manual de organización
- Misión y visión
- Objetivo SMAyDT
- PROCEDIMIENTOS SMAYDT PDF

Temas generales a cubrir:

- Procedimientos detallados para el trazado de procesos relativo al componente C.3 Modernización Administrativa, relativo al Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios.

Anexo II. Cumplimiento de las Metas de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

Nombre del Fondo	Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FAFM)
Ente Público	Municipio de Chihuahua
Área Responsable	Dirección de Planeación y Evaluación
Tipo de Evaluación	Específica de gestión con enfoque a resultados
Año Fiscal Evaluado	Ejercicio Evaluado 2019

Cumplimiento de las metas de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), cierre 2019					
Referencia	Resumen narrativo	Unidad de medida	Metas anuales		Comentarios
			% Programada	% Lograda	
Fin	Contribuir a elevar la calidad de vida de la población con mejores servicios públicos, seguridad pública, calidad administrativa, apoyos al turismo y a organizaciones, mediante el uso adecuado de recursos federales				La MIR no presenta información relativa a la unidad de medida, así como, asignación de metas físicas y su avance. Dentro del POA, se observa la meta financiera asignada, sin embargo, del mismo modo no se documenta el avance.
Propósito	Suficientes servicios públicos, seguridad, calidad administrativa, apoyos al turismo y a organizaciones, mejoran condiciones de vida de la población				
C.1.	Alumbrado público				
C.2.	Obra pública, recolección de basura y limpieza de parques				
C.3.	Modernización administrativa				
C.4.	Seguridad pública				
C.5.	Apoyo a turismo y organizaciones				
A.1.C.1.	Mantenimiento de red de alumbrado público				
A.1.C.2.	Centros comunitarios				
A.2.C.2.	Infraestructura vial				
A.3.C.2.	Obra pública y urbanización				
A.1.C.3.	Simplificación y modernización administrativa				
A.1.C.4.	Seguridad pública				
A.1.C.5.	Apoyos varios				
A.2.C.5.	Turismo				

Anexo III. Complementariedades, Coincidencias y/o Duplicidades entre Programas Federales o Estatales

Nombre del Fondo	Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FAFM)
Dependencia o Entidad	Municipio de Chihuahua
Área Responsable	Dirección de Planeación y Evaluación
Tipo de Evaluación	Específica de gestión con enfoque a resultados
Año Fiscal Evaluado	Ejercicio Evaluado 2019
Año de la Evaluación	Año de Evaluación 2020

Nombre del Programa con que se presentan (complementariedades, coincidencias y/o duplicidades)	Dependencia o Entidad	Propósito	Población objetivo	Tipo de apoyo	Cobertura geográfica	Fuentes de información	Comentarios generales
Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social	Municipio	El objetivo principal es contribuir al bienestar social, mediante el financiamiento de obras y acciones en materia de infraestructura que ayuden a combatir la pobreza extrema y el rezago social, conforme a lo previsto en la LCF y en la Ley General de Desarrollo Social (LGDS).	Población del Municipio	Infraestructura social	Entidades federativas y sus municipios	Página Ramo 33. Presupuesto de Egresos de la Federación ⁶²	Se presenta una complementariedad con motivo a que comparte la cobertura geográfica, modalidad, población y el objetivo primordial se encuentra relacionado con uno de los objetivos de FORTAMUN "Mantenimiento de infraestructura"
Subsidio para el Fortalecimiento del Desempeño en materia de seguridad Pública	Municipio	Subsidio que se otorga a los municipios y, en su caso, a los estados, cuando éstos ejercen la función de seguridad pública en lugar de los primeros o coordinados con ellos, para el Fortalecimiento de los temas de Seguridad.	Población del Municipio	Seguridad pública	Entidades federativas y sus municipios	Página Ramo 33. Presupuesto de Egresos de la Federación Página FORTASEG ⁶³	Se determina una coincidencia con motivo a que comparte los tipos de apoyos otorgados "C.4 Seguridad Pública", así como, las actividades previstas. Del mismo modo, coparte cobertura geográfica, modalidad y población

⁶² Web: <https://ramo33.com.mx/>

https://www.ppef.hacienda.gob.mx/work/models/PPEF2020/docs/33/r33_epr.pdf

⁶³ Web: <http://www.gob.mx/sesnsp/acciones-y-programas/programa-de-fortalecimiento-para-la-seguridad-fortaseg?idiom=es>

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

DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN			
Nombre de la evaluación: Evaluación de tipo Gestión con Enfoque a Resultados al Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios			
Fecha de inicio de la evaluación: 01/09/2020			
Fecha de término de la evaluación: 31/12/2020			
Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:			
Nombre: Carlos Zubia Vázquez		Unidad Administrativa: Dirección de Planeación y Evaluación	
Objetivo general de la evaluación: Evaluar los resultados alcanzados por el Fondo y la relación de estos con el diseño, estructura, procesos y modelo de gestión implementando durante su intervención para la generación de valor público, así como los efectos inmediatos para cumplir con sus objetivos y atender el problema que presenta su población objetivo.			
Objetivos específicos de la evaluación: 1. Revisar la pertinencia del diseño y las estrategias de intervención del Fondo en relación al problema que atiende. 2. Analizar cuantitativa y cualitativamente el logro de los objetivos y resultados previstos en la formulación del Marco Lógico e identificar si los logros son atribuibles a la intervención del Fondo. 3. Determinar la pertinencia de los mecanismos de seguimiento y monitoreo con los que cuenta el Fondo para documentar sus resultados y el alcance en el cumplimiento de sus objetivos. 4. Valorar la calidad de los principales procesos implementados y en qué medida aportaron a la consecución de los objetivos planteados. 5. Determinar si la eficiencia de los procedimientos en la implementación del Fondo, la calidad del desempeño general, la efectividad de los procesos metodológicos y estratégicos empleados, son pertinentes para garantizar su sostenibilidad y la de sus resultados. 6. Generar información sobre los factores externos y riesgos del contexto en que opera el Fondo que podrían haber influido de manera positiva o negativa en la ejecución y el logro de los resultados planeados.			
Metodología utilizada en la evaluación:			
Cuestionarios: X	Entrevistas: X	Formatos:	Otros (especifique): X
Descripción de las técnicas y modelos utilizados: Entrevista semiestructurada - (Otros) Herramienta software para la administración de la información de evaluación DFK Cloud			

- (Otros) Modelos:

Modelo EEPP, Metodología CONAC, Metodología tabulación de indicadores, Metodología del Marco Lógico, criterios CONEVAL, etc.

PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

Aspectos positivos

1. Cada una de las direcciones operadoras del Fondo, cuentan con un manual organizacional. En el mismo sentido, cada una de las ya mencionadas direcciones tienen definida su misión y visión.
2. Se utiliza un sistema electrónico por las diferentes URs, para facilitar el traslado de información.
3. El área de programación (Suscrita a la Dirección de Planeación) lleva a cabo un seguimiento del ejercicio del gasto, por medio de solicitud de expedientes de proyectos.
4. La dirección encargada del componente C.1 Alumbrado público, lleva a cabo de manera continua seguimiento a los beneficiarios atendidos, así como, incorpora mecanismo de percepción de población.
5. No existen duplicidades con Programas Federales y/o Estatales.
6. Existen complementariedades y coincidencias con Fondos correspondientes al Ramo 33.
7. El Fin, propósito y dos de los componentes incluidos en el diseño de la MIR coadyuvan al derecho constituido en la fracción X. Infraestructura social básica.

Aspectos negativos

1. Se identifican inconsistencias significativas en la lógica vertical y horizontal de la Matriz de Indicadores para Resultados. Así como, en los elementos de la Estructura Analítica del Programa (Árbol de problemas y objetivos)
2. No se cuenta con un mecanismo o documento sustento que contenga el análisis y focalización de las poblaciones.
3. Ausencia de diagnóstico con los elementos mínimos establecidos por el CONEVAL.
4. No es posible conocer el avance actual de la problemática, con relación al momento que se diseñó el Fondo.
5. No se cuenta con Reglas, manuales y/o normatividad municipal que sustente la operación del Fondo
6. Se elabora una MIR y POA una vez finalizado el ejercicio, es decir, no existe una planeación previa para la asignación de metas, ya que únicamente se lleva a cabo la asignación del presupuesto. En consecuencia, no es posible conocer el avance logrado en el cumplimiento de metas.
7. Con motivo a que no se cuenta con información relativa al avance de indicadores estratégicos y de gestión imposibilita conocer la aportación del Fondo a revertir la problemática.
8. No se reconocen indicadores que identifiquen las diversas brechas de desigualdad social.

Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, de acuerdo con los temas del

Programa, estrategia o instituciones:

1. Fortalezas

I. Características del Fondo

Las áreas que intervienen en la operación del FORTAMUN, se encuentran identificadas.

II. Análisis de la justificación de la creación y del diseño del Fondo con respecto a la problemática que pretende atender con su intervención

- Cada una de las direcciones operadoras del Fondo, cuentan con un manual organizacional. En el mismo sentido, cada una de las ya mencionadas direcciones tienen definida su misión y visión.
- La definición del Fondo contribuye al logro de los diversos conceptos de misión y visión.
- Cada uno de los proyectos realizados con el gasto asignado a las URs cuentan con una alineación al PMD.
- Se cuenta con normatividad federal que sustenta la creación del Fondo.
- El árbol de problemas del ejercicio evaluado, muestra una mayor congruencia con las especificaciones marcadas en la Ley de Coordinación Fiscal.

III. Análisis de los Procesos del Fondo

- Las diversas direcciones y subdirecciones operadores del Pp tienen identificados sus procesos.
- Se utiliza un sistema electrónico por las diferentes URs, para facilitar el traslado de información.

IV. Análisis del seguimiento y monitoreo del Fondo

- El área de programación (Suscrita a la Dirección de Planeación) lleva a cabo un seguimiento del ejercicio del gasto, por medio de solicitud de expedientes de proyectos.

V. Análisis de los resultados e impacto alcanzado por el Fondo

- La dirección encargada del componente C.1 Alumbrado público, lleva a cabo de manera continua seguimiento a los beneficiarios atendidos, así como, incorpora mecanismo de percepción de población.

VI. Medición de la eficiencia y economía de los Recursos del Fondo

- El presupuesto se integra únicamente por recurso federal.
- El gasto ejercido equivale al 99.66% del recurso total asignado.

VII. Complementariedades, Coincidencias y duplicidades con otros Programas Federales y/o Estatales

- No existen duplicidades con Programas Federales y/o Estatales.
- Existen complementariedades y coincidencias con Fondos correspondientes al Ramo 33.

Programas presupuestarios con Enfoque Social

- El Fin, propósito y dos de los componentes incluidos en el diseño de la MIR coadyuvan al derecho constituido en la fracción X. Infraestructura social básica.

2. Oportunidades

I. Características del Fondo

- Establecer una misión y visión única concentrando las UR operadoras del Fondo

II. Análisis de la justificación de la creación y del diseño del Fondo con respecto a la

problemática que pretende atender con su intervención

- Alinear el Fondo a los objetivos superiores (Plan Estatal de Desarrollo, Plan Nacional de Desarrollo y Objetivos de Desarrollo Sostenible).

IV. Análisis del seguimiento y monitoreo del Fondo

- Capacitación para la adecuación del PbR en materia de diseño.
- Consolidación en el diseño y pertinencia de los distintos instrumentos de medición.
- Implementación de formatos (Fichas técnicas y distintos mecanismos) que permitan llevar a cabo seguimiento y monitoreo tomando en consideración los instrumentos de la MML.

V. Análisis de los resultados e impacto alcanzado por el Fondo

- Establecer estrategia de cobertura que abarque las metas definición de las poblaciones y muestre una congruencia con los componentes del Fondo.
- Una vez determinado el punto anterior, implementar un mecanismo que permita conocer la percepción de los beneficiarios para la toma de decisiones.
- Uso de tecnologías para monitoreo y seguimiento continuo.

VI. Medición de la eficiencia y economía de los Recursos del Fondo

- Mediciones continuas de costo – efectividad, así como, costo – beneficio.

VII. Complementariedades, Coincidencias y duplicidades con otros Programas Federales y/o Estatales

- Diferenciar la población, así como, bienes y servicios de los distintos Fondos, para evitar caer en duplicidades.
- Generación de sinergias con los Fondos del Ramo 33

Programas presupuestarios con Enfoque Social

- Disposiciones de la Ley General para la Igualdad entre Hombres y Mujeres.

3. Debilidades

I. Características del Fondo

- El fin del Pp, está conformado por diversos bienes y servicios, por lo que no se encuentra plasmado como un objetivo único.
- No se cuenta con un mecanismo o documento sustento que contenga el análisis y focalización de las poblaciones.

II. Análisis de la justificación de la creación y del diseño del Fondo con respecto a la problemática que pretende atender con su intervención

- Ausencia de diagnóstico con los elementos mínimos establecidos por el CONEVAL.
- La problemática central no contiene la especificación de la población a atender por medio del Fondo.
- Existen inconsistencias relevantes en la congruencia y pertinencia del diseño del árbol de problemas (Causas y efectos) así como, en el árbol de objetivos (Medios y fines).
- No se identifica la relación del componente C.5. Apoyo a turismo y organizaciones, con el análisis

de causas y efectos.

- No es posible conocer el avance actual de la problemática, con relación al momento que se diseñó el Fondo.
- Si bien es cierto los proyectos en los que se ejecutó el gasto se encuentran alineados al PMD, no es posible conocer a que componente de la MIR pertenecen, asimismo, no se cuenta con una alineación nivel Fondo a los distintos objetivos superiores.
- No se cuenta con Reglas, manuales y/o normatividad municipal que sustente la operación del Fondo.

III. Análisis de los Procesos del Fondo

- No se cuenta con manual de procedimientos, reglas de operación o manual organizacional que documente los procesos del Fondo.
- La asignación de metas se realiza una vez otorgado el techo financiero, es decir, no existe una planeación previa.
- Algunos de los procedimientos detectados por las direcciones, no corresponden al indicador reflejado en la MIR.

IV. Análisis del seguimiento y monitoreo del Fondo

- En el diseño de la MIR se observa la ausencia de elementos: Línea base, metas y sentido del indicador.
- Hasta el momento no se cuentan con fichas técnicas para el monitoreo de los indicadores (Obligación definida en normatividad aplicable).
- Se elabora una MIR y POA una vez finalizado el ejercicio, es decir, no existe una planeación previa para la asignación de metas, ya que únicamente se lleva a cabo la asignación del presupuesto. En consecuencia, no es posible conocer el avance logrado en el cumplimiento de metas.
- Los medios de verificación no contienen información específica que permita al usuario replicar el método de cálculo seleccionado.
- No se cuenta con padrones de beneficiarios a nivel componente, y/o Fondo.

V. Análisis de los resultados e impacto alcanzado por el Fondo

- Con motivo a que no se cuenta con información relativa al avance de indicadores estratégicos y de gestión imposibilita conocer la aportación del Fondo a revertir la problemática.
- Al no contar con una conceptualización y cuantificación de la focalización de la población, no es posible conocer los cambios o efectos positivos y/o negativos.

VI. Medición de la eficiencia y economía de los Recursos del Fondo

- De la totalidad de indicadores no se refleja un avance en el gasto acumulado.
- No es posible conocer el ejercicio del gasto nivel componente y actividad.

Programas presupuestarios con Enfoque Social

- Actualmente no es posible conocer los resultados con mayor relevancia enfocados en realizar un cambio a la población atendida.

- No se reconocen indicadores que identifiquen las diversas brechas de desigualdad social.

4. Amenazas

I. Características del Fondo

- Modificaciones a la normatividad federal
- Disminuciones al presupuesto

II. Análisis de la justificación de la creación y del diseño del Fondo con respecto a la problemática que pretende atender con su intervención

- Emisión de normatividad diversa para la operación del Fondo.
- Disminuciones en la asignación del recurso federal.

IV. Análisis del seguimiento y monitoreo del Fondo

- Los usuarios que busquen reproducir el método de cálculo seleccionado para los distintos indicadores no pueden tomar como base los medios de verificación.

V. Análisis de los resultados e impacto alcanzado por el Fondo

- Mala percepción de beneficiarios hacia los bienes y servicios otorgados por parte del Municipio.

VI. Medición de la eficiencia y economía de los Recursos del Fondo

- El presupuesto no devengado al 31 de diciembre del 2019, debe de ser reintegrado a la Federación.

VII. Complementariedades, Coincidencias y duplicidades con otros Programas Federales y/o Estatales

- Duplicidades con Programas presupuestarios y/o Fondos Municipales, Estatales, Federales.

Programas presupuestarios con Enfoque Social

- Modificaciones en la normatividad aplicable.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

I. Características generales del Fondo

El fin del programa está conformado por diversos objetivos, plasmados como bienes y servicios resultantes de los medios plasmados en el árbol de objetivos, tal como sigue: "Contribuir a elevar la calidad de vida de la población con mejores servicios públicos, seguridad pública, calidad administrativa, apoyos al turismo y a organizaciones, mediante el uso adecuado de recursos federales".

Para efectos del ejercicio 2019 se asignó un presupuesto total al Estado \$2,540,919,253.00 pesos, segregado de manera mensual con un monto de \$211,743,271.00 pesos. Dicho recurso, fue distribuido en los sesenta y siete municipios, considerando el número de habitantes resultado del último censo aplicado, así como, el presupuesto total asignado, en donde resulta que el techo presupuestal total para el Municipio de Chihuahua es de \$627,312,869.39 pesos.

El Fondo es operado a través de las distintas direcciones y subdirecciones del Municipio, los cuales son: Dirección de Obras Públicas, Dirección de Seguridad Pública, Dirección de Servicios Públicos Municipales, Dirección de Mantenimiento Urbano – Subdirección de Alumbrado Público, Dirección de Desarrollo Económico y Turístico, y el Órgano Interno de Control – Subdirección de Modernización Administrativa.

Dichas Unidades Responsables (URs), se encargan de llevar a cabo la ejecución del gasto asignado por medio de la distribución de los componentes de la MIR.

II. Análisis de la justificación de la creación y el diseño del Fondo con respecto a la problemática que pretende atender con su intervención

No se cuenta con un documento sustento que complemente o contenga el detalle para la definición, conceptualización y cuantificación de la población a la cual se hace referencia. Sin embargo, resulta importante hacer mención que el Programa presupuestario es un fondo de transferencia federal hacia los municipios, por tal motivo y pese a que no se lleva a cabo la señalización pertinente se entenderá como el área de enfoque atribuible el Municipio de Chihuahua.

Asimismo, se destacan inconsistencias relevantes dentro de los segundos y terceros niveles de causas y efectos determinados en su análisis, ya que, no se encuentran directamente relacionados con los primeros niveles a los que corresponden, sino que se reflejan como causalidades y consecuencias independientes.

En cuanto a la problemática central, en lo que corresponde al ejercicio 2018 se consideraba como la “Deficiente atención en los servicios municipales, retraso en el pago de nómina de seguridad pública y obra pública insuficiente” dando un enfoque ciertamente administrativo. Mientras que, para el ejercicio 2019 se modifica a “Insuficientes servicios públicos, inseguridad, baja calidad administrativa, escasos apoyos al turismo y a organizaciones, afectan condiciones de vida de la población” contemplando con ello las especificaciones marcadas en el artículo 37 de la Ley de Coordinación Fiscal.

En lo correspondiente a la contribución a los objetivos estratégicos superiores, se identifica una alineación de los proyectos ejecutados con el gasto asignado con el Plan Municipal de Desarrollo, sin embargo, a nivel Programa presupuestario, no se identifica la relación con los ejes y objetivos.

III. Análisis de los Procesos del Fondo

Pese a que actualmente no se cuenta con manual de procedimientos, reglas de operación o lineamientos específicos del Pp, que documente los tipos de procedimientos llevados a cabo para la producción de bienes y servicios otorgados, las áreas responsables tienen debidamente identificados sus procesos.

IV. Análisis del seguimiento y monitoreo del Fondo

Es importante mencionar que acorde a las especificaciones para los indicadores determinadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, se observa en los instrumentos de medición y seguimiento del Fondo, la ausencia de los elementos:

- Línea base: Es el valor del indicador que se establece como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento.
- Metas: Permiten establecer límites o niveles máximos de logro, comunican el nivel de desempeño

esperado por la organización, y permiten enfocarla hacia la mejora. Al establecer metas, se debe asegurar que son cuantificables y estén directamente relacionadas con el objetivo.

- Sentido del indicador: Hace referencia a la dirección que debe tener el comportamiento del indicador para identificar cuando su desempeño es positivo o negativo. Puede tener un sentido descendente o ascendente.

Es posible determinar que, el medio de verificación asignado es insuficiente ya que no se especifica la documentación que sustente el indicador seleccionado, asimismo, limita la identificación de la base que permita sustituir el método de cálculo asignado, y con ello corroborar que la información reflejada en la matriz sea correcta, por consiguiente, se recomienda adicionar una fuente única, disponible y accesible a la ciudadanía en general, es decir, que se encuentre en el interior de las páginas de transparencia del Municipio o bien, las dependencias responsables, con el fin que a la ciudadanía en general le permita conocer el avance del Pp, dando la pauta para replicar la fórmula establecida.

V. Análisis de los resultados e impacto alcanzado por el Fondo

Derivado a que no se cuenta con información relativa al avance de los indicadores estratégicos y de gestión imposibilita el conocer la aportación del Pp ha contribuido a disminuir la problemática.

Por otra parte, la dirección a cargo del componente C.1 Alumbrado Público realiza un seguimiento continuo a los beneficiarios del servicio prestado, con el fin de conocer el grado de percepción y satisfacción.

VI. Medición de la eficiencia y economía de los recursos del Fondo

El monto del gasto ejercido es de \$625,175,825.12 equivalente al 99.66% del total asignado en el periódico oficial del Estado, y de conformidad a la Ley de Disciplina Financiera el recurso federal que no haya sido devengado deberá ser reintegrado a la Tesorería de la Federación a más tardar dentro de los 15 días naturales siguientes al cierre del ejercicio.

No obstante, de la totalidad de los indicadores ninguno refleja un avance en el gasto acumulado, asimismo, es posible identificar el presupuesto asignado, sin embargo, no es posible identificar a que capítulo del gasto corresponde, así como, el nivel de componente y/o actividad, y de qué manera se distribuyó el gasto, este análisis permitiría la identificación de la congruencia de avance físico y financiero, para establecer una vinculación entre la etapa de planeación, programación y presupuestación del ciclo presupuestario, es necesario identificar si hay una distribución equilibrada del gasto conforme a los objetivos del Programa, si una meta a través de su indicador se muestra al 100% de cumplimiento en avance físico, bajo esta lógica debería de reflejarse el recurso financiero como gasto del Programa en el objeto del gasto que se refiera a este bien y/o servicio.

VII. Complementariedades, coincidencias y duplicidades con otros programas

El Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios, muestra una complementariedad con

el Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social con motivo a que comparte la cobertura geográfica, modalidad, población y el objetivo primordial se encuentra relacionado con uno de los objetivos de FORTAMUN "Mantenimiento de infraestructura". Aunado a ello, se determina una coincidencia con el Subsidio para el Fortalecimiento del Desempeño en materia de Seguridad Pública ya que comparte los tipos de apoyos otorgados "C.4 Seguridad Pública", así como, las actividades previstas. Del mismo modo, comparte cobertura geográfica, modalidad y población.

Programas presupuestarios con enfoque social

Considerando la definición para desarrollo social como el "Proceso sustentable basado en la participación social tendente a la superación de las condiciones de pobreza, desigualdad, marginación, discriminación, vulnerabilidad y exclusión, a través del desarrollo humano y de la satisfacción de los derechos sociales".

Es posible determinar que los bienes y servicios "C.1. Alumbrado público" y "C.2. Obra Pública, recolección de basura y limpieza de parques", coadyuvan al derecho constituido en la fracción X. Infraestructura social básica, ya que son consideradas obras de infraestructura para electrificación, caminos y otras vías de comunicación, así como, saneamiento ambiental.

Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:

1. Consolidar el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados
2. Capacitar a los funcionarios clave en materia de PbR y SED
3. Realizar un diagnóstico del Programa
4. Alinear el Pp a los objetivos superiores
5. Garantizar la lógica de la estructura analítica del programa
6. Establecer un mecanismo de definición de metas físicas y financieras
7. Incorporar las fichas técnicas por cada uno de los niveles de objetivos de la MIR
8. Adicionar un mecanismo de focalización de la población
9. Establecer un padrón de beneficiarios a nivel fondo, así como, por cada uno de los componentes de la MIR
10. Justificar la operación del Fondo por medio de Reglas, manuales o procedimientos
11. Establecer una congruencia entre los elementos incluidos en la MIR y POA
12. Incorporar indicadores que identifiquen las brechas de desigualdad social
13. Continuar con el proceso de evaluación y mejora continua, acorde a la etapa de maduración en la que se encuentra el Fondo

DATOS DE LA INSTANCIA TÉCNICA EVALUADORA

Nombre del coordinador de la evaluación: C.P.C Jorge Julio Ortiz Blanco

Cargo: Socio

Gerente del proyecto: M.A Iván Sánchez Jasso

Institución a la que pertenece: DFK – GLF, S.C.

Principales colaboradores: C.P. Valeria Blanco Manzano, C.P. Evelyn Alyssa Contreras Barradas e

Ing. Martín Andrés Ríos Cereceres				
Correo electrónico del coordinador de la evaluación: jortizblanco@dfkch.mx				
Teléfono (con clave lada): (614) 414 9633 Ext. 305				
IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA				
Nombre del Programa Evaluado: Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios				
Siglas: FORTAMUN				
Ente Público coordinador del Programa: Administración Municipal de Chihuahua				
Poder público al que pertenece el Programa:				
Poder Ejecutivo: X	Poder Legislativo:	Poder Judicial:	Ente Autónomo:	
Ámbito gubernamental al que pertenece el Programa:				
Federal: X	Estatat:	Local:		
Nombre de las unidades administrativas y de los titulares a cargo del Programa:				
Nombre de las unidades administrativas a cargo del Programa:				
Dirección de Planeación y Evaluación				
Nombre de los titulares de las unidades administrativas a cargo del Programa (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):				
Nombre: Mtra. Olga Verónica García Reyes Correo: Veronica.garcia@mpiochih.gob.mx Teléfono: (614) 200-48-00 ext. 5411		Unidad Administrativa: Dirección de Planeación y Evaluación		
Ing. Ignacio Ramírez Salazu Correo: ignacio.ramirez@mpiochih.gob.mx Teléfono: (614) 200-48-00 ext. 5425		Subdirección de Planeación y Evaluación		
Ing. Carlos Zubia Vázquez Correo: Carlos.zubia@mpiochih.gob.mx Teléfono: (614) 200-48-00		Jefatura de Departamento de Evaluación		
DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN				
Tipo de contratación:				
Adjudicación directa:	Invitación a tres: X	Licitación Pública Nacional:	Licitación Pública Internacional:	Otro:
Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación: Dirección de Planeación y Evaluación				
Costo total de la evaluación (sin IVA y con IVA): \$101,724.00 (Son ciento un mil setecientos veinticuatro pesos 00/100 centavos) más IVA.				
\$117,999.84 (Son ciento diecisiete mil novecientos noventa y nueve pesos con ochenta y cuatro				

centavos 84/100) IVA incluido.

Fuente de financiamiento: Recurso Federal

DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN

Difusión en internet del informe final de evaluación:

<http://www.municipiochihuahua.gob.mx/PAE>

Difusión en internet del presente formato:

<http://www.municipiochihuahua.gob.mx/PAE>

Anexo V. De la lógica vertical y horizontal de la Matriz de Indicadores para Resultados

La MIR se encuentra compuesta por los objetivos que se muestran a continuación.⁶⁴

Orden	Resumen Narrativo	Sintaxis MML
Fin	Contribuir a elevar la calidad de vida de la población con mejores servicios públicos, seguridad pública, calidad administrativa, apoyos al turismo y a organizaciones, mediante el uso adecuado de recursos federales	⊘
Propósito	Suficientes servicios públicos, seguridad, calidad administrativa, apoyos al turismo y a organizaciones, mejoran condiciones de vida a la población	⊘
Componentes		
C.1.	Alumbrado público	⊘
C.2.	Obra pública, recolección de basura y limpieza de parques	⊘
C.3.	Modernización administrativa	⊘
C.4.	Seguridad pública	⊘
C.5.	Apoyos a turismo y organizaciones	⊘
Actividades		
A.1.C.1.	Mantenimiento de red de alumbrado público	✓
A.1.C.2.	Centros comunitarios	⊘
A.2.C.2.	Infraestructura vial	⊘
A.3.C.2.	Obra pública y urbanización	⊘
A.1.C.3.	Simplificación y modernización administrativa	✓
A.1.C.4.	Seguridad pública	⊘
A.1.C.5.	Apoyos varios	⊘
A.2.C.5.	Turismo	⊘

La simbología ✓ corresponde al cumplimiento de la característica “Sintaxis MML”, mientras que ⊘ refleja una negativa. Dicho análisis se realizó con base en la Metodología del Marco Lógico y la Guía para la Construcción de Indicadores, las cuales establecen que el resumen narrativo deberá estar conforme a la sintaxis que se detalla a continuación para la expresión de los objetivos según el nivel del que se trate:

Fin	<i>El qué</i>	+ <i>Mediante / a través de</i>	+ <i>El cómo</i>
Propósito	<i>Sujeto</i>	+ <i>Verbo en presente</i>	
Componentes	<i>Productos terminados o servicios proporcionados</i>	+ <i>Verbo en participio pasado</i>	
Actividades	<i>Sustantivo derivado de un verbo</i>	+ <i>Complemento</i>	

Fuente: Elaboración propia basada en SHCP

⁶⁴ Obtenido de la documentación: “MIR FORTAMUN 2019”

Al finalizar el proceso de integración del Resumen Narrativo, es necesario verificar y validar si éste guarda una coherencia razonable a través de la lógica vertical, la cual, *“permite verificar la relación causa-efecto directa que existe entre los diferentes niveles de la matriz”*⁶⁵. Misma que, se realiza partiendo del nivel inferior para concluir en el nivel superior.

No obstante, se concluye que las actividades establecidas en la MIR son necesarias pero insuficientes para lograr cada componente debido a que no es posible identificar las principales acciones emprendidas mediante las cuales se movilizarán los insumos para generar los bienes y/o servicios que pretende entregar el Fondo, como consecuencia de que el resumen narrativo contiene una redacción ambigua. Entre las observaciones más relevantes se encuentran las siguientes:

- La actividad *“A.1.C.4. – Seguridad pública”* asignada al componente *“C.4. – Seguridad pública”* se considera que no es necesaria, puesto que el servicio a proporcionar se encuentra dentro del alcance del Subsidio de Fortalecimiento del desempeño en materia de Seguridad Pública (FORTASEG) ya que dentro de su objetivo se encuentra *“apoyar el fortalecimiento del desempeño en materia de seguridad pública a los Beneficiarios mediante la profesionalización, la certificación y el equipamiento de los elementos policiales de las instituciones de seguridad pública”*,⁶⁶ quedando excluida la *“Formación de nuevos oficiales”* dentro del alcance del presente Fondo.
- No se encuentra una relación lógica entre las actividades *“A.3.C.2. - Centros comunitarios”* y *“A.2.C.2. - Infraestructura vial”* con su componente *“C.2. - Obra pública, recolección de basura y limpieza de parques”*, por lo que es necesario definir actividades imprescindibles para la entrega de dichos bienes y/o servicios.

En lo que respecta a los componentes, para definir si son necesarios y suficientes para el logro del propósito, es importante que estén redactados como resultados logrados. Sin embargo, se puede estimar que se establecen los necesarios puesto que se define uno por cada área de enfoque establecida en el propósito. Asimismo, cabe mencionar que el componente *“C.2 – Obra pública, recolección de basura y limpieza en parques”* abarca diversos servicios, los cuales son proporcionados por diferentes unidades responsables, es decir, por la Dirección de Obras Públicas y la Dirección de Servicios Públicos Municipales. Lo anterior cobra relevancia a causa de que en el nivel de componente se debe integrar un objetivo por cada tipo de bien o servicio entregado cuando existan dos o más unidades responsables.

⁶⁵ Obtenido de la documentación: “Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados” de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público

⁶⁶ Web: <https://www.gob.mx/sesnsp/acciones-y-programas/programa-de-fortalecimiento-para-la-seguridad-fortaseg#:~:text=El%20FORTASEG%20es%20un%20subsidio,de%20los%20temas%20de%20Seguridad.>

A pesar de que el cumplimiento del propósito definido en la MIR está estrechamente relacionado con el logro del fin y pretende ser consecuencia de la utilización de los componentes producidos o entregados por el Fondo, el fin no contribuye de forma significativa al logro de un objetivo superior a causa de que el Fondo no se encuentra alineado al Plan Municipal, Plan Estatal y Plan Nacional de Desarrollo.

Derivado del análisis, es recomendable y necesario llevar a cabo un análisis de la factibilidad de cada uno de los objetivos planteados tanto como fines y medios desde el árbol de objetivos, mismos que serán traducidos en los componentes y actividades de la MIR, se podría considerar lo siguiente para dicho análisis:

- a. Probabilidad de ser logrados
- b. Alcance de los beneficios
- c. Riesgos sociales, económicos, políticos.
- d. Recursos técnicos y humanos para su cumplimiento
- e. Costos y presupuestos disponibles.
- f. Es recomendable tener mínimo 2 y máximo 6 componentes, así como cuando menos 2 y hasta 3 actividades por componentes.

Por otra parte, un aspecto que se debe tomar en cuenta durante la elaboración de los objetivos de la MIR es su orden cronológico. A continuación, se presenta la frecuencia que los indicadores deberán tener según su nivel:

Nivel de la MIR	Frecuencia
Fin	• Anual
	• Trianual
	• Sexenal
Propósito	• Anual
	• Bianual
	• Trianual
Componentes	• Trimestral
	• Semestral
	• Anual
Actividades	• Mensual
	• Trimestral
	• Semestral

Fuente: Elaboración propia basada en CONEVAL

Con relación a lo anterior, en la MIR se especifica la periodicidad “*Trimestral / Anual*”⁶⁷; la cual no permite establecer un orden cronológico puesto que se asignan las mismas periodicidades en todos los niveles, por lo que rompe con la congruencia de la lógica vertical. Es importante resaltar que la regla general sobre la frecuencia de medición de los indicadores es: a menor nivel, mayor frecuencia de medición; y a mayor nivel, menor frecuencia de medición, es decir, las actividades se deben realizar antes de los componentes y mucho antes que el propósito o el fin.

Indicadores

La segunda columna de la MIR corresponde a los indicadores de desempeño, los cuales se muestran a continuación:⁶⁸

Orden	Nombre del Indicador	Método de cálculo
Fin	Población beneficiada con nuevos proyectos a ejecutar	(Número de habitantes que se beneficiarán con los nuevos proyectos/población total del municipio) * 100
Propósito	Eficiencia en aplicación de recursos	(Presupuesto ejercido en el total de proyectos ejecutados con recursos del FORTAMUN 2019/presupuesto total municipal)*100
Componentes		
C.1.	Nueva cobertura de del servicio	(Población beneficiada con el alumbrado público/población total del municipio) * 100
C.2.	Ampliación de cobertura por servicios públicos municipales	(Monto ejercido en equipamiento para seguridad/presupuesto total del programa de equipamiento)*100
C.3.	(Población con mejora en áreas administrativas/Población total de la administración pública municipal)*100	(Expedientes atendidos por denuncias/total de expedientes en denuncias)*100
C.4.	Formación de nuevos oficiales	Número de policías con recursos de capacitación/total de elementos de seguridad capacitados)*100
C.5.	Apoyos sociales y económicos	(Total de apoyos sociales y al turismo/total del presupuesto del FORTAMUN 2019)*100
Actividades		
A.1.C.1.	Obras de mantenimiento realizadas	(Evaluaciones realizadas a personal de seguridad/total de elementos de seguridad)*100
A.1.C.2.	Nueva cobertura de beneficiarios	(Nuevos beneficiarios con nuevos Centros Comunitarios/ población beneficiada con Centros comunitarios)*100
A.2.C.2.	Cobertura de infraestructura vial	(Población beneficiada con infraestructura vial/población total del municipio)*100
A.3.C.2.	Nueva cobertura de obra pública y urbanización	(Población beneficiada con nuevas obra públicas y de urbanización/población del municipio)*100
A.1.C.3.	Cobertura de beneficiados	(Nueva población de la administración municipal beneficiada con modernización/población de la administración municipal total)*100

⁶⁷ Obtenido de la documentación: “MIR FORTAMUN 2019”

⁶⁸ Obtenido de la documentación: “MIR FORTAMUN 2019”

A.1.C.4.	Formación de nuevos oficiales	(Número de policías de nueva formación o ingreso/total de elementos de seguridad municipal)*100
A.1.C.5.	Cobertura de apoyos sociales	(Presupuesto asignado a apoyos sociales/presupuesto total FORTAMUN 2019)*100
A.2.C.5.	Porcentaje de apoyos a turismo	(Nuevos apoyos a la actividad turística/presupuesto total de FORTAMUN 2019)*100

Por lo que refiere al nombre del indicador, el cual es la expresión que lo identifica y que manifiesta lo que se desea medir con él, debe atender ciertas características para que pueda ser claro y entendible. De acuerdo con lo establecido en la guía, dichas características son las siguientes:



Fuente: Elaboración propia con base en SHCP

Según lo establecido, el nombre del indicador no puede ser igual al método de cálculo, de modo que el siguiente nombre se considera incorrecto:

- “C.3 – Población con mejora en áreas administrativas/Población total de la administración pública municipal)*100”.

Adicionalmente, todos los nombres deben incluir la unidad de medida (porcentaje, tasa, índice, entre otros según sea el caso); sin embargo, ninguno lo considera, a excepción de la actividad “A.2.C.5. – Porcentaje de Apoyos a Turismo”.

Prosiguiendo con el método de cálculo, la fórmula de la actividad “A.2.C.5 - *Turismo*” indica que se trata de un indicador de porcentaje, por lo tanto este debería contemplar una misma unidad de medida; sin embargo, las variables establecidas hacen referencia a unidades distintas puesto que el numerador considera “Nuevos apoyos a la actividad turística” mientras que el denominador “Presupuesto total de FORTAMUN 2019”, por lo que no existe una relación congruente.

En cuanto a la actividad “A.1.C.5 – *Apoyos varios*”, se considera que su método de cálculo “**(Presupuesto asignado a apoyos sociales/presupuesto total FORTAMUN 2019)*100**” no es relevante ya que, a pesar de que la redacción de la actividad es ambigua, no aporta información relacionada con el logro del objetivo establecido.

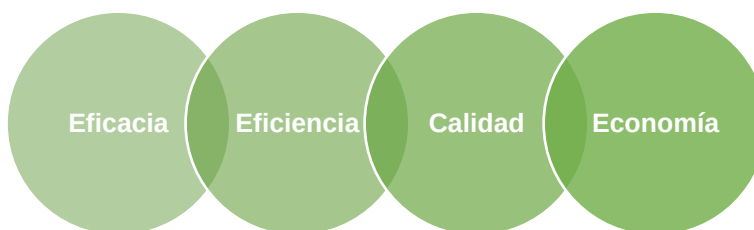
En lo tocante a las actividades del componente “C.2 – *Obra Pública, recolección de basura y limpieza de parques*”, el método correspondiente al indicador “A.1.C.2 - *Nueva cobertura de beneficiarios*” no es claro con respecto a lo que pretende medir, ya que establece dos variables en su numerador, a saber, “Nuevos beneficiarios” y “Nuevos centros comunitarios” y, por el otro lado, el denominador únicamente contempla población beneficiaria con centros comunitarios, lo que da paso a generar confusión al usuario ya que el no contar con un medio de verificación adecuado y acorde al nivel del objetivo, imposibilita conocer a que hace referencia.

Por su parte, el método de cálculo definido en la actividad del componente “C.1 – *Alumbrado público*” corresponde a un indicador distinto dado que sus variables hacen referencia a personal de seguridad y no al mantenimiento de red de alumbrado público, tal como se define en el resumen narrativo.

Como se ha venido mencionando previamente, es importante que el nombre del indicador no contenga el método de cálculo, pero sí deberá ser consistente con el mismo y estar estrechamente relacionado con lo que busca medir el objetivo descrito en el resumen narrativo. Por lo anterior, es importante destacar que los siguientes indicadores del nivel componente no tienen una relación lógica entre el resumen narrativo, nombre del indicador y método de cálculo:

Orden	Resumen Narrativo	Nombre del Indicador	Método de cálculo
C.2.	Obra pública, recolección de basura y limpieza de parques	Ampliación de cobertura por servicios públicos municipales	(Monto ejercido en equipamiento para seguridad/presupuesto total del programa de equipamiento)*100
C.3.	Modernización administrativa	(Población con mejora en áreas administrativas / Población total de la administración pública municipal)*100	(Expedientes atendidos por denuncias/total de expedientes en denuncias)*100

Continuando con los elementos de los indicadores, la guía enlista cuatro dimensiones según el aspecto del logro de los objetivos que miden:



Fuente: Elaboración propia con base en SHCP

En la actividad “A.1.C.5 – Apoyos varios” se definió la dimensión “Cobertura de apoyos sociales”, sin embargo, como se muestra en el gráfico elaborado con base en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, no existe dicha dimensión.

Pese a que la dimensión asignada a nivel propósito es “Eficiencia”,⁶⁹ se puede observar que se trata de un indicador de economía puesto que su método de cálculo hace referencia a los recursos financieros del Fondo. Es preciso señalar que la dimensión de economía sólo corresponde a los dos niveles inferiores de la MIR, por lo que asignarlo al propósito sería incorrecto. En este mismo sentido, el método del componente “C.5 – Apoyo a turismo y organizaciones” contiene variables propias de un indicador de economía; no obstante, se le atribuyó la dimensión “Eficacia”⁷⁰.

Medios de verificación

A consecuencia de que en la MIR se asigna un medio de verificación único, a saber, “*Informes del Depto. de Estadística de cada dependencia que se beneficia con recurso de este fondo federal*”,⁷¹ se considera que es insuficiente para evidenciar o demostrar que los objetivos se han logrado, o bien, el grado de avance alcanzado.

Si bien cabe la posibilidad de que los medios se repitan en distintos niveles de la MIR, es importante que se considere el nivel de objetivo que se está midiendo, así como su respectivo método de cálculo. Lo anterior es especialmente importante debido a que los medios asignados deben proporcionar la información necesaria para que cualquier persona pueda tener acceso a los datos y reproducir la fórmula asignada.

Dicho lo anterior, se recomienda definir medios de verificación necesarios, suficientes y específicos para cada uno de los indicadores, que reporten lo siguiente en la MIR:

⁶⁹ Obtenido de la documentación: “MIR FORTAMUN 2019”

⁷⁰ Obtenido de la documentación: “MIR FORTAMUN 2019”

⁷¹ Obtenido de la documentación: “MIR FORTAMUN 2019”

- a) Nombre completo del documento que sustenta la información.
- b) Nombre del área que genera o publica la información.
- c) Periodicidad con que se genera el documento (debe coincidir con la frecuencia de medición del indicador).
- d) Liga a la página de la que se obtiene la información (si es el caso).⁷²

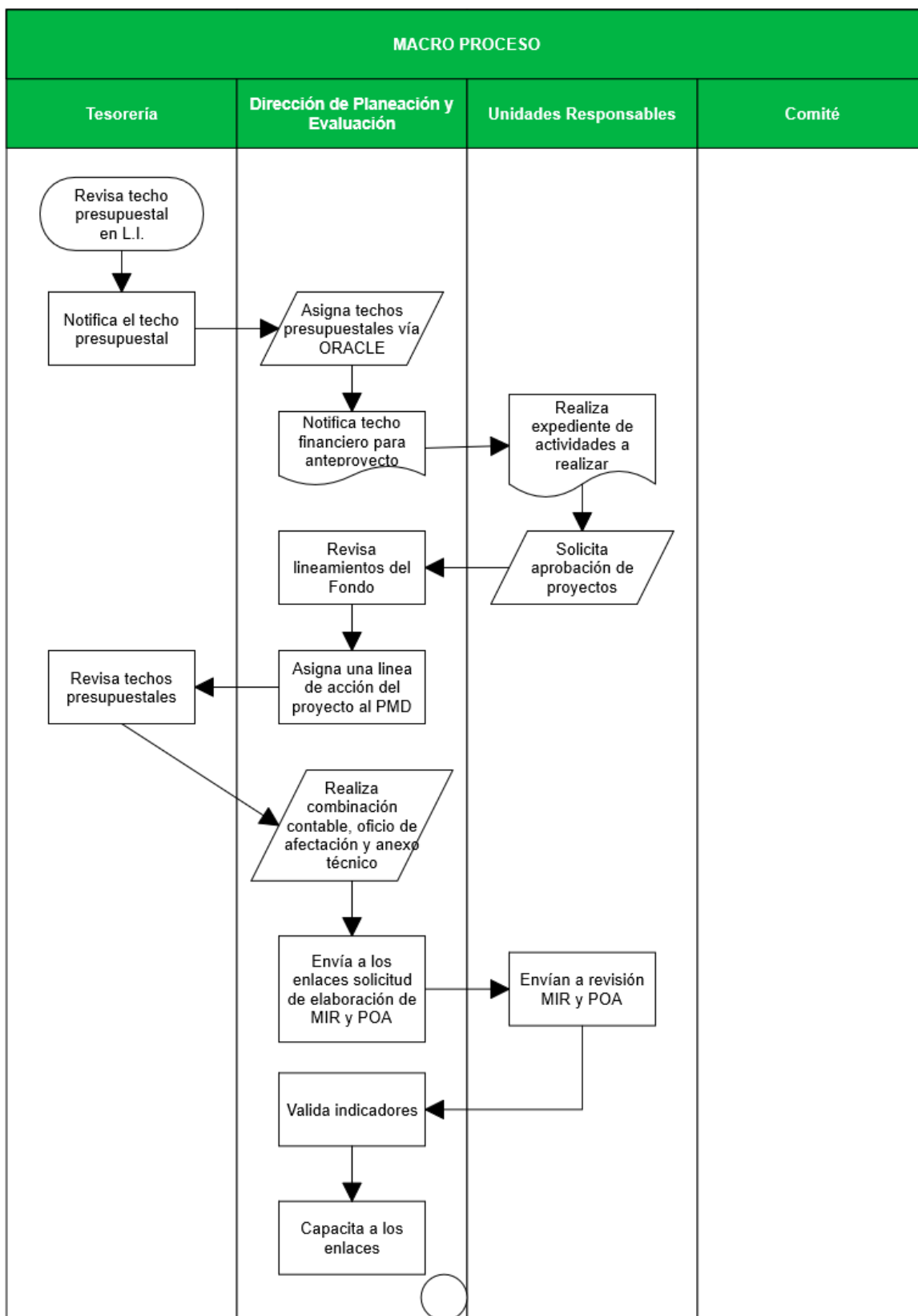
Supuestos

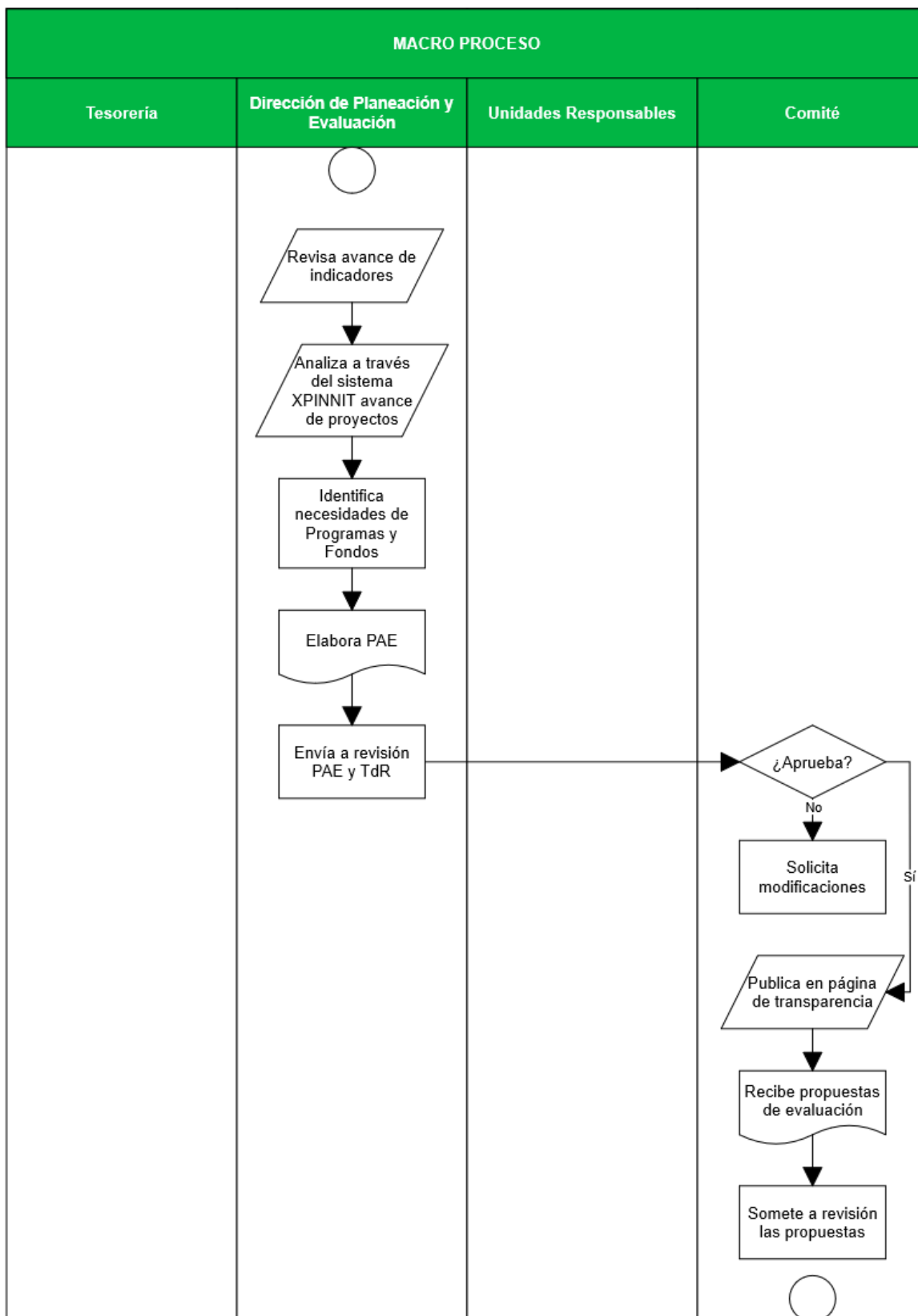
Se asigna el supuesto único *“Que los recursos del FORTAMUN se reciban y ejerzan con oportunidad”*.⁷³ Si bien es cierto el que el recurso se reciba es un riesgo externo importante que pudiera afectar el cumplimiento del Fondo, no es suficiente ya que el supuesto tiene que estar redactado en relación directa con el cumplimiento del indicador, por lo que a cada objetivo le corresponde un riesgo diferente. Su importancia radica en que estos factores externos influyen o incluso determinan el logro de los resultados y objetivos del programa.

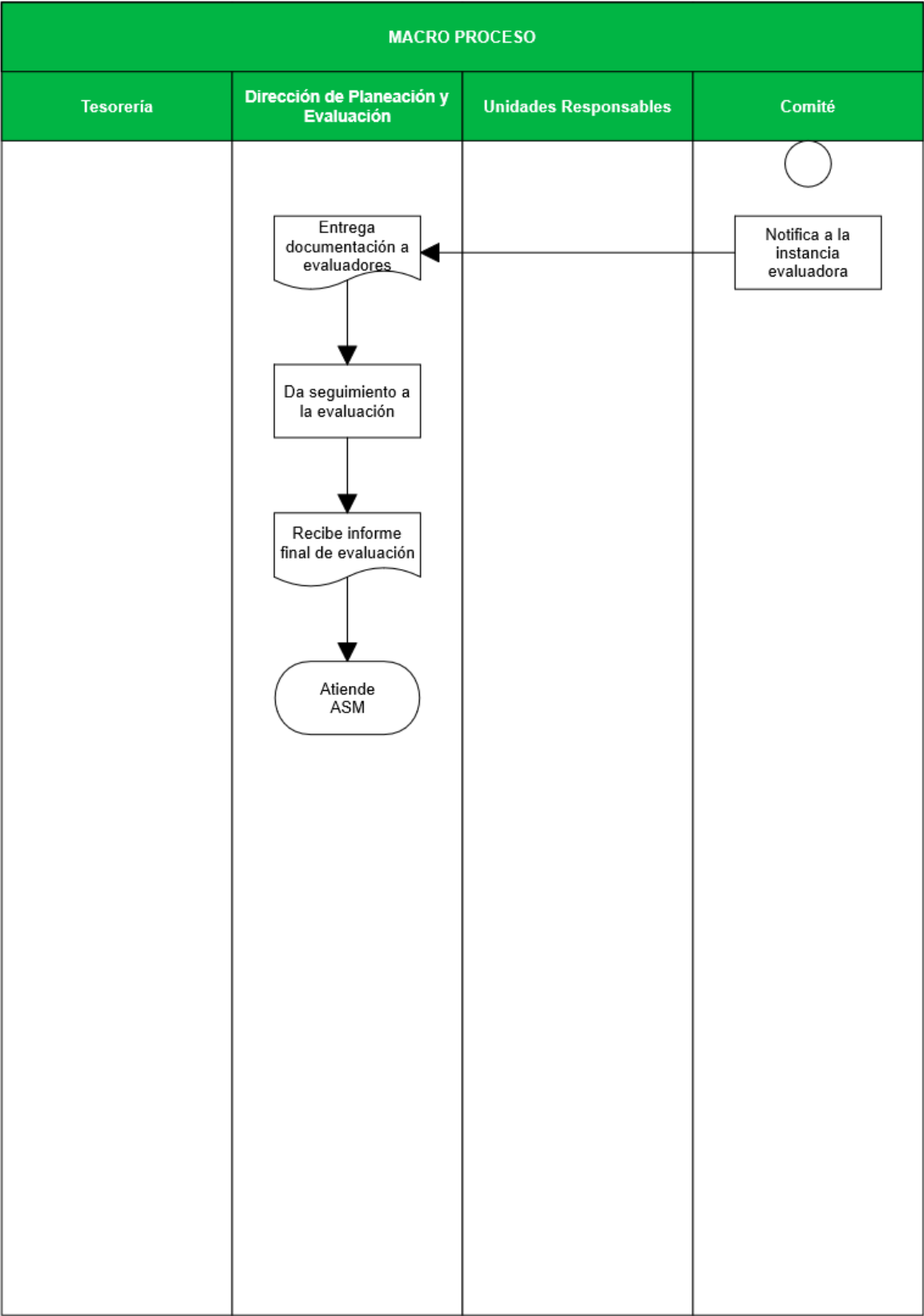
⁷² Obtenido de la documentación: “Manual para el diseño y la construcción de indicadores” del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social

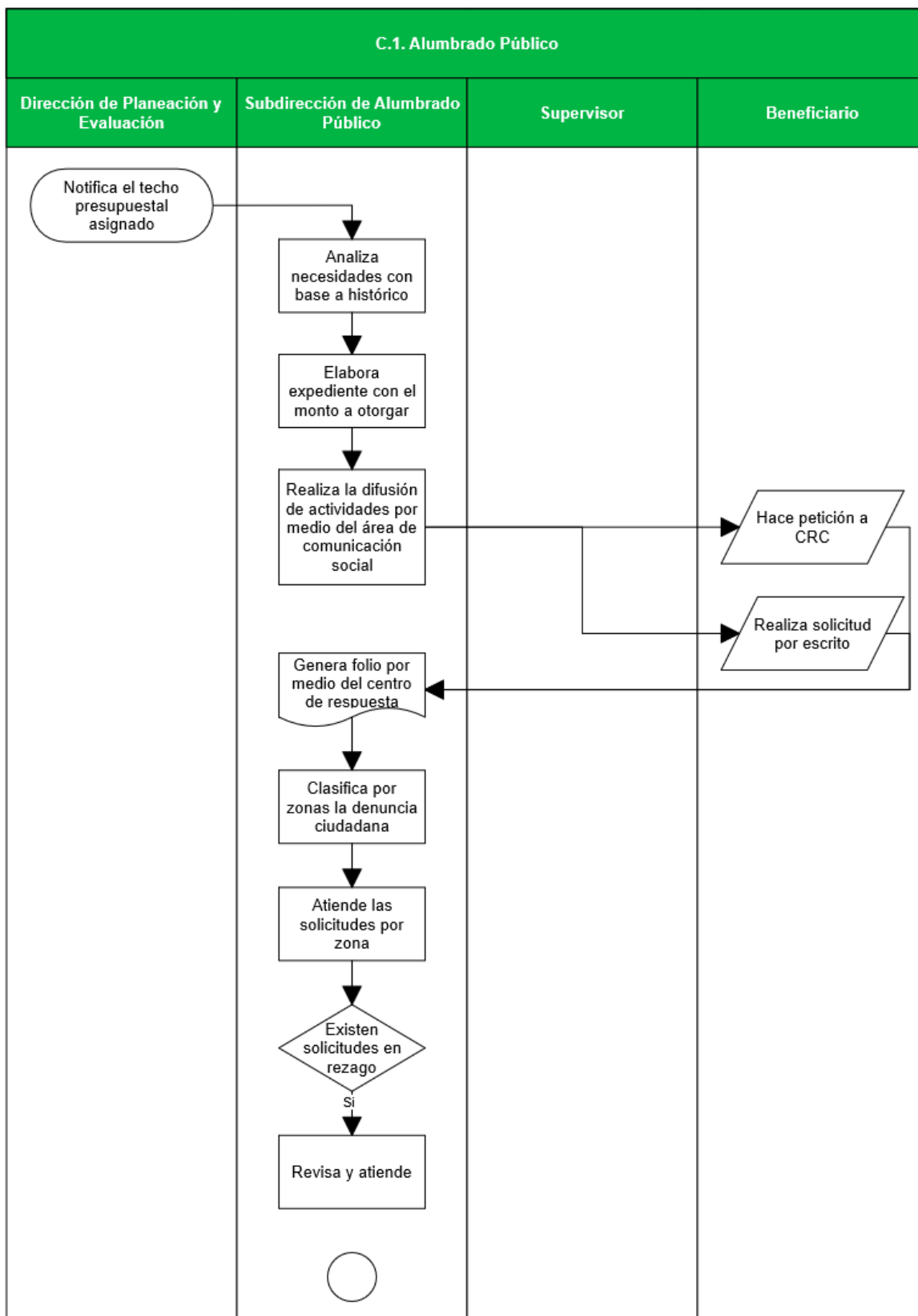
⁷³ Obtenido de la documentación: “MIR FORTAMUN 2019”

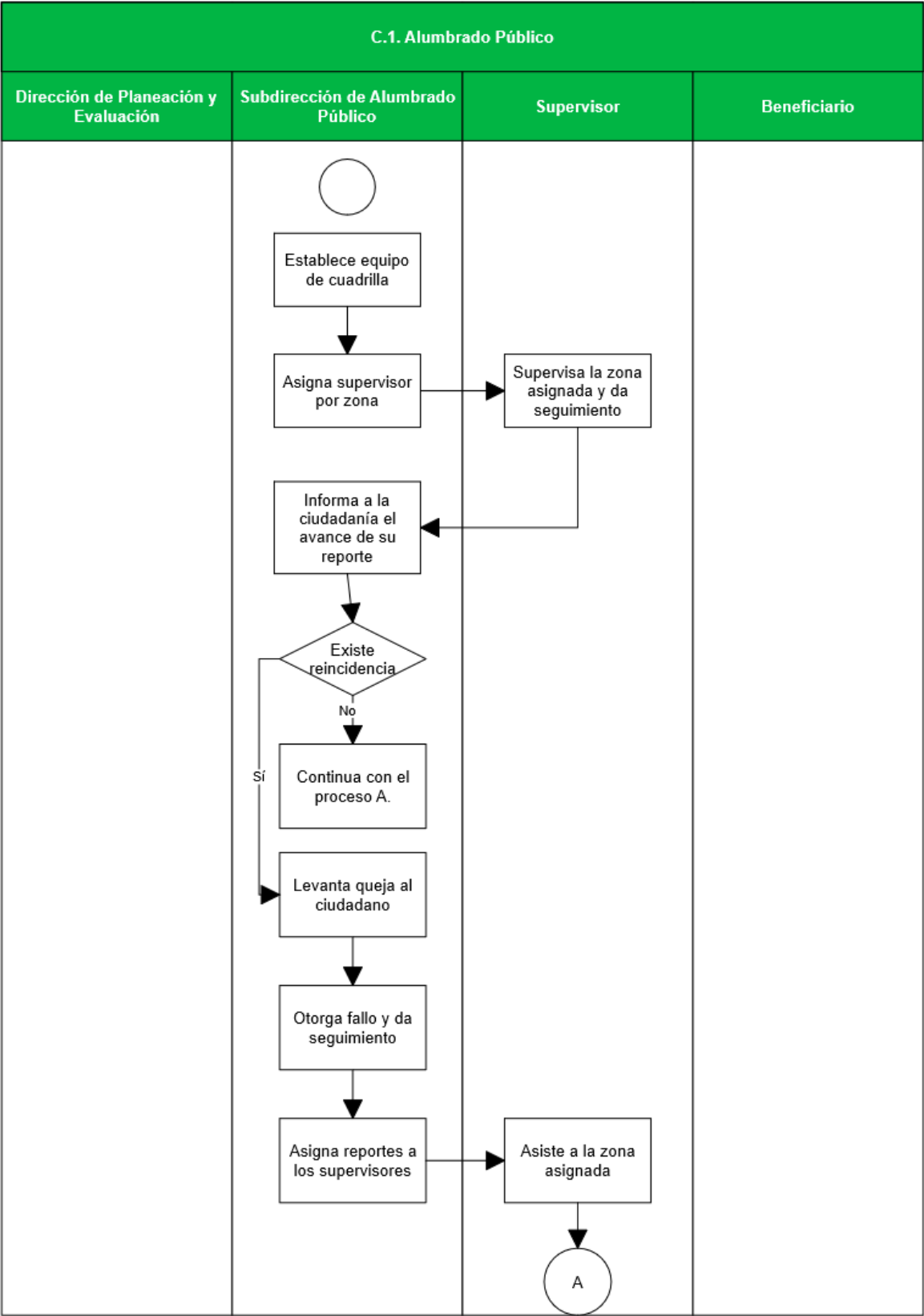
Anexo VI. Diagramas de flujos de procesos

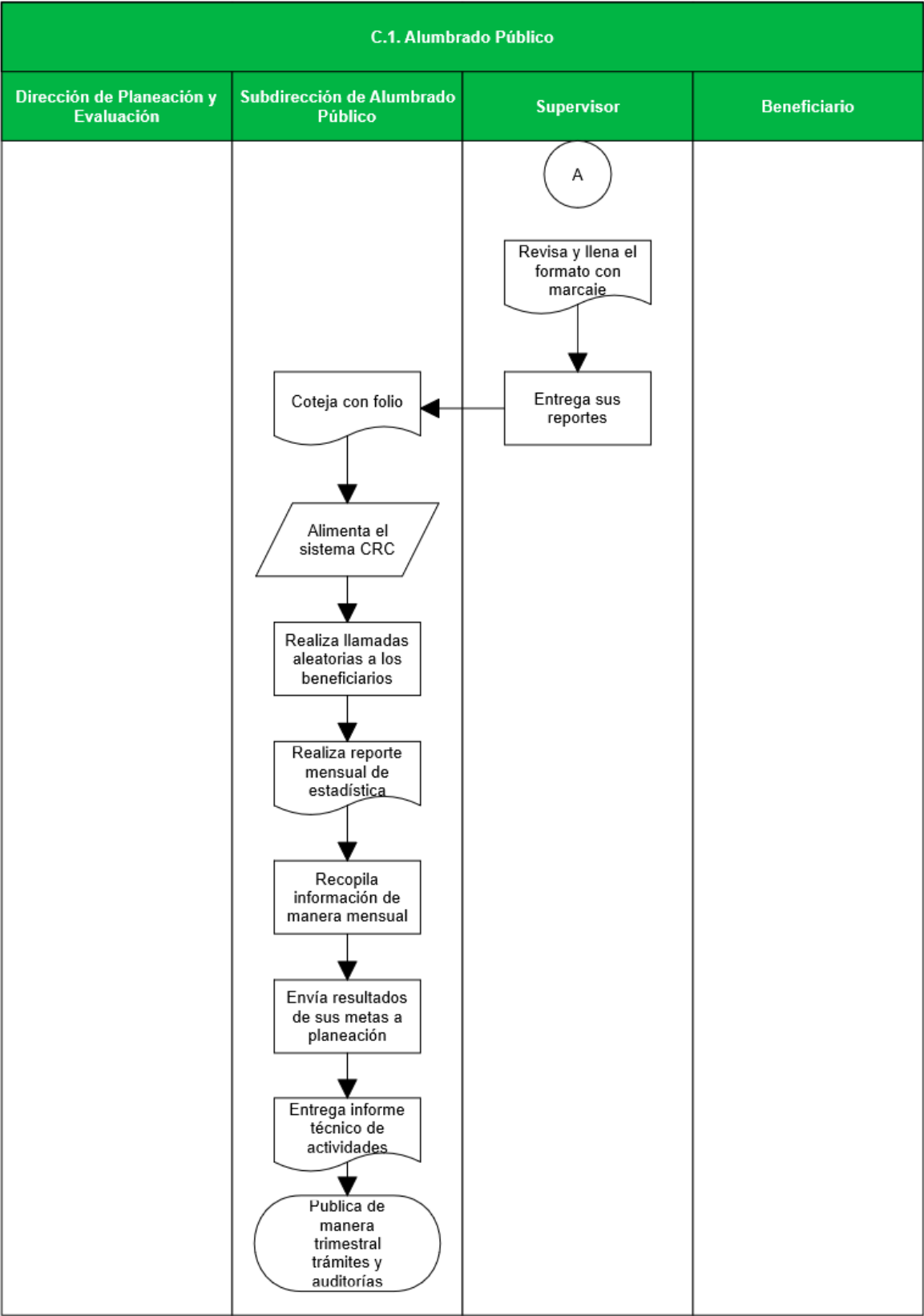




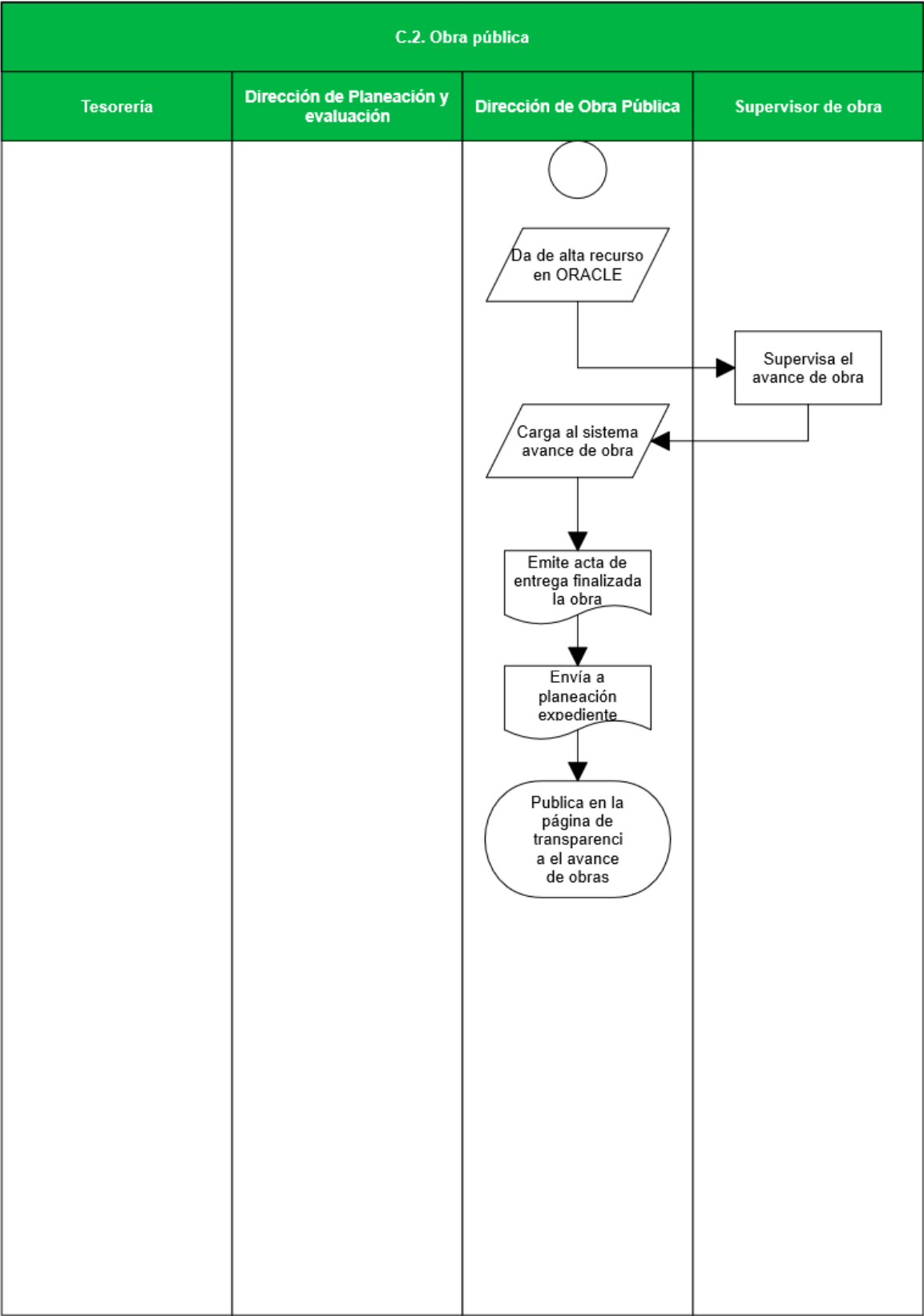


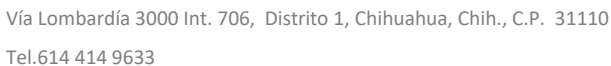


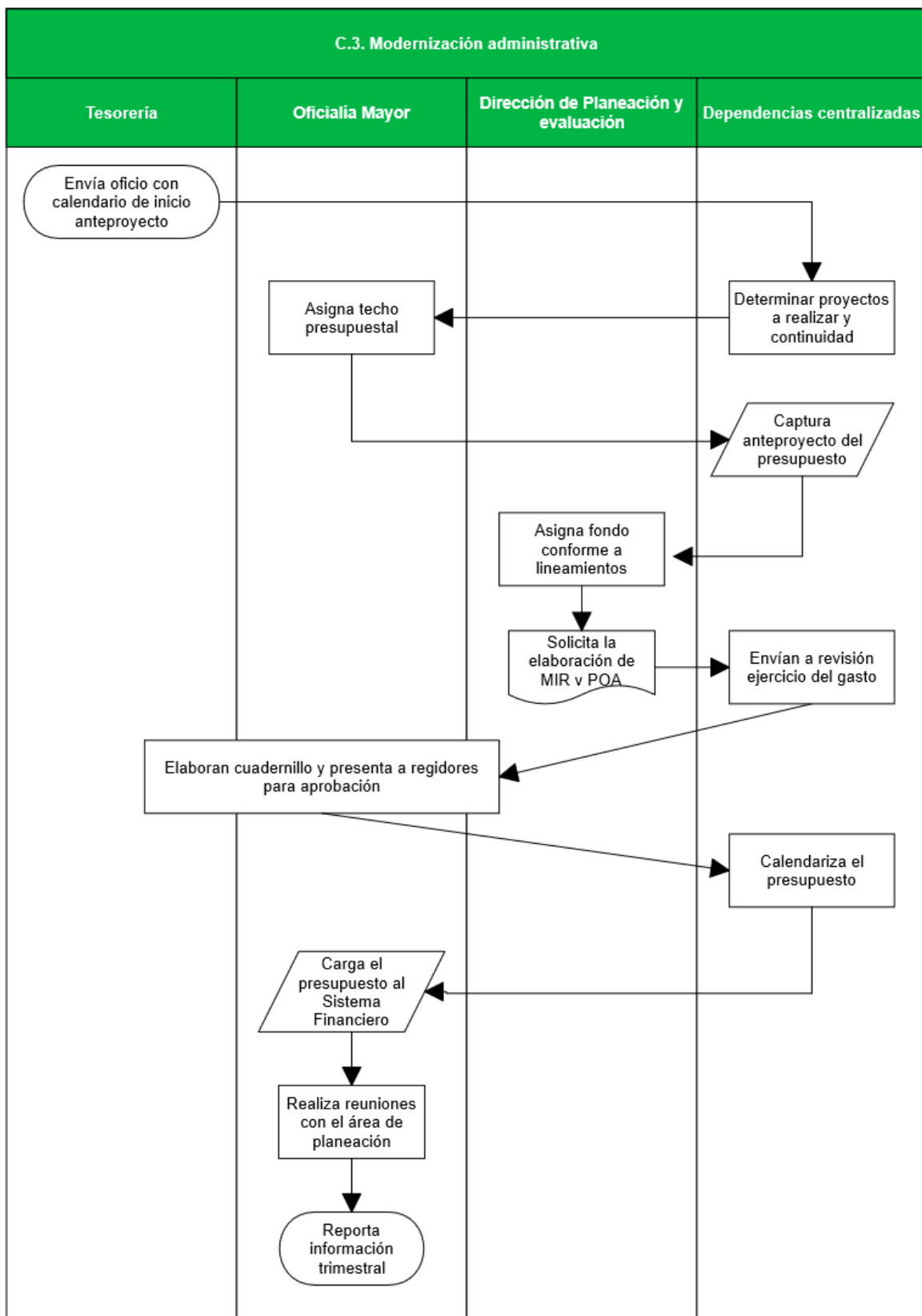


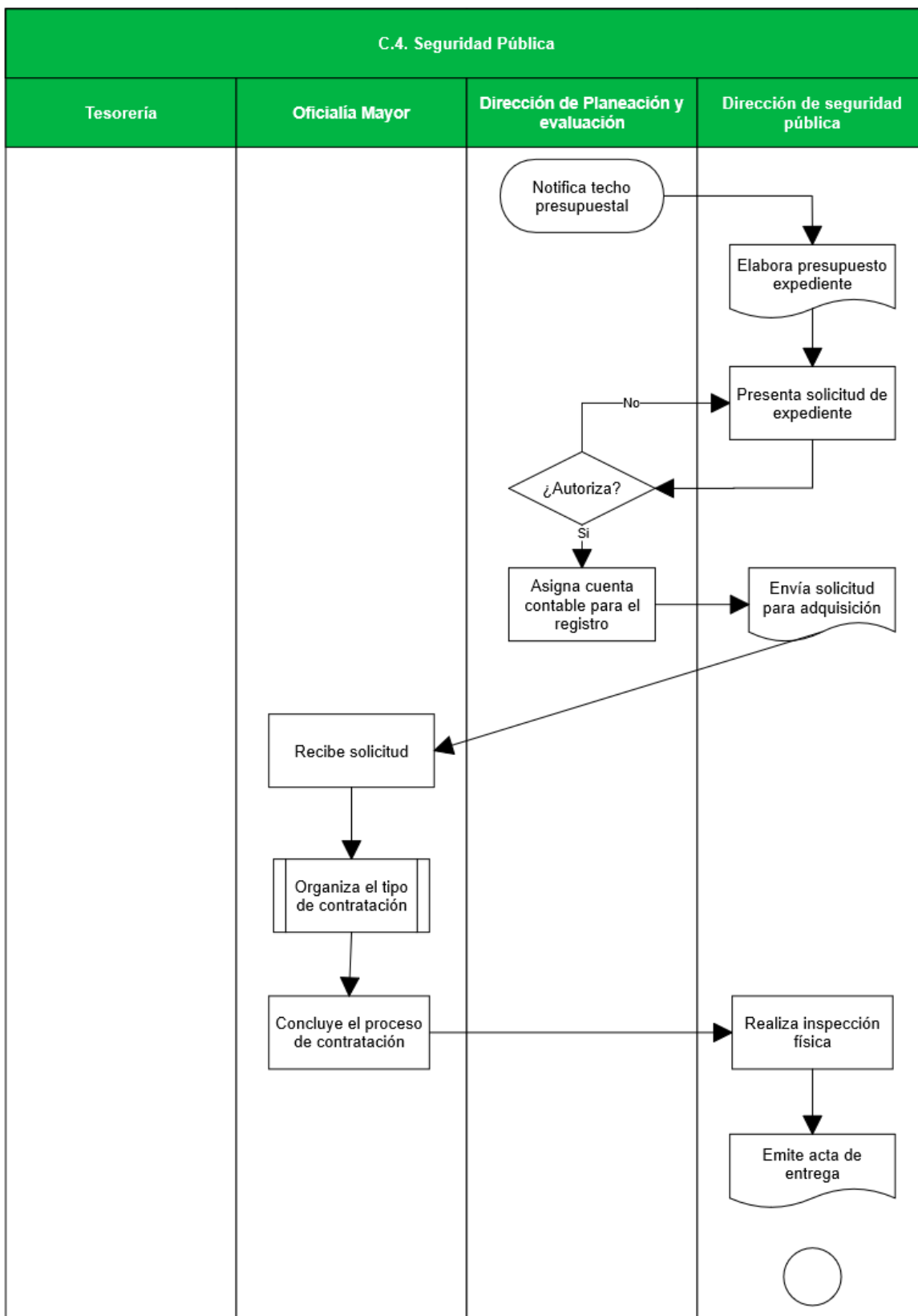


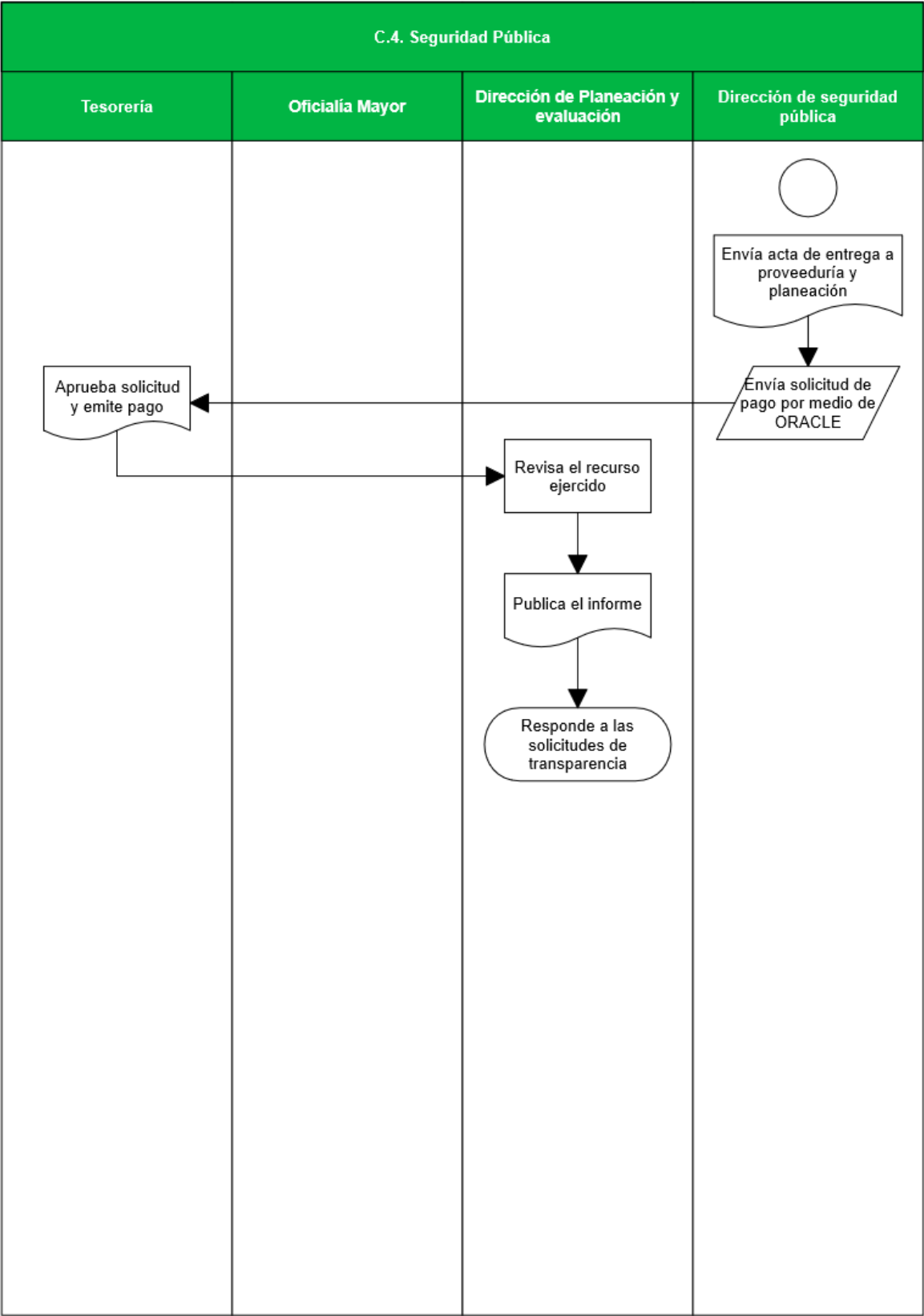




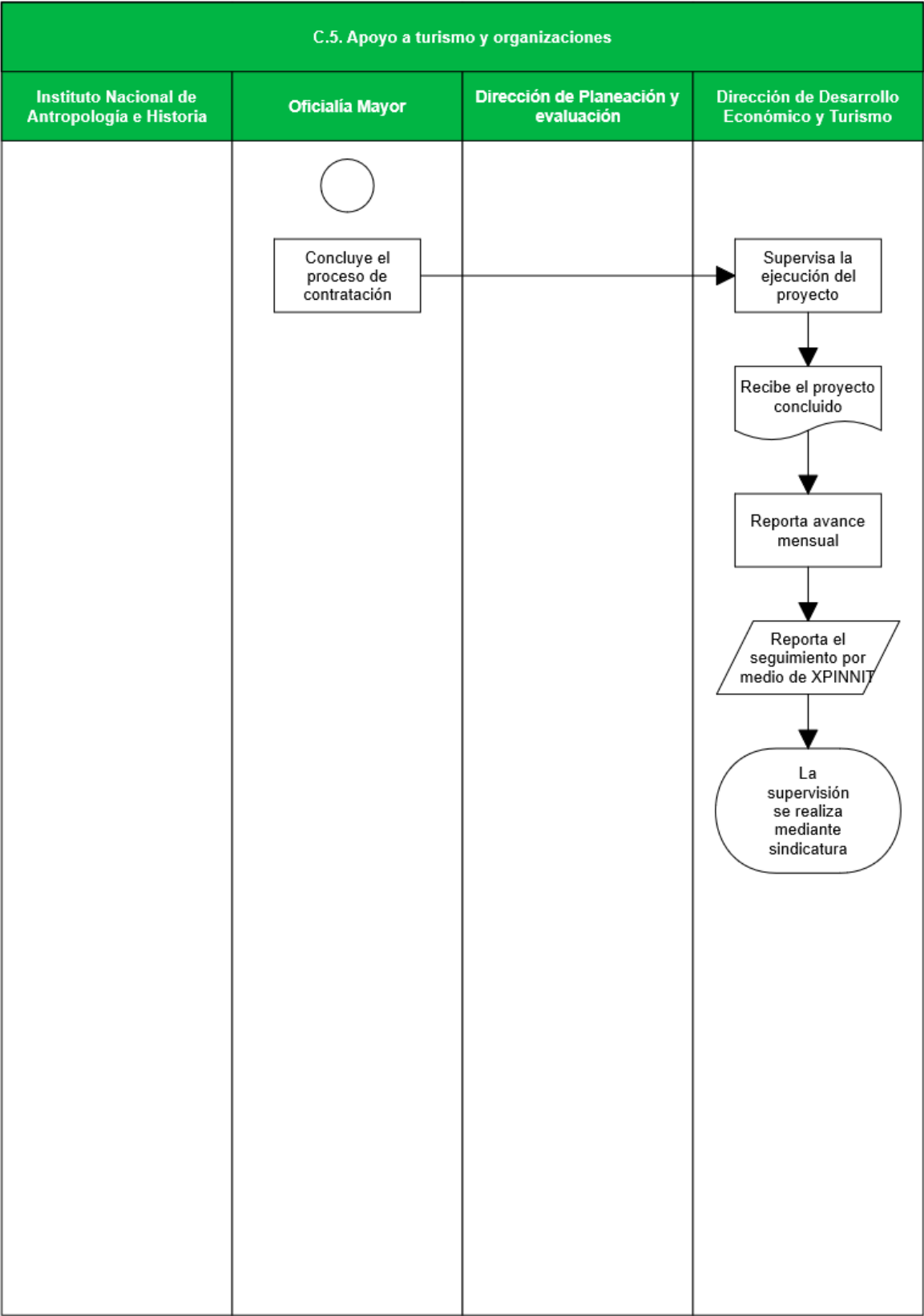












Anexo VII. Aspectos Susceptibles de Mejora

Nombre del Fondo	Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FAFM)
Ente Público	Municipio de Chihuahua
Área Responsable	Dirección de Planeación y Evaluación
Tipo de Evaluación	Específica de gestión con enfoque a resultados
Año Fiscal Evaluado	Ejercicio Evaluado 2019

Tema	Aspecto Susceptible de Mejora	Recomendación	Clasificación	Productos y evidencias	Sustento normativo
II. Análisis de la justificación de la creación y del diseño del Fondo con respecto a la problemática que pretende atender con su intervención	1. Alinear los objetivos superior del Programa (Fin y propósito) a los objetivos estratégicos	1. Alinear el objetivo superior del Fondo a los objetivos estratégicos, como lo son: Plan Municipal, Plan Estatal, Plan Nacional de Desarrollo y Agenda 2030.	Institucional	Alineación del Programa Matriz de Indicadores para Resultado Fichas técnicas	Metodología del Marco Lógico Guía para el diseño de la MIR, de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público
	2. Garantizar la lógica y pertinencia de la Estructura Analítica del Programa	2. Garantizar la lógica de la estructura analítica del programa, mediante la coherencia entre la relación causa – efectos (Árbol de problemas) y su transferencia a medios – soluciones (Árbol de objetivos), así como, la secuencia vertical lógica entre los mismos.	Institucional	Árbol de problemas Árbol de objetivos Matriz de Indicadores para resultados	Metodología del Marco Lógico Guía para el diseño de la MIR, de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público
IV. Análisis del seguimiento y monitoreo del Fondo	3. Consolidar el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados y sus elementos, garantizando su lógica vertical y horizontal.	3. Consolidar el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados, garantizando la lógica vertical y horizontal vinculando cada uno de los niveles de objetivos, con la medición del logro (indicadores y medios de verificación) y factores externos que pueden afectar su ejecución y posterior desempeño	Institucional	Matriz de Indicadores para Resultados Fichas técnicas	Metodología del Marco Lógico Guía para el diseño de la MIR, de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público
	4. Establecer un mecanismo de definición de metas	4. Establecer un mecanismo formal para la definición de metas físicas, en congruencia con las metas financieras asignadas, asimismo, asegurar la congruencia en lo reportado en los distintos instrumentos de seguimiento.	Institucional	Matriz de Indicadores para Resultados Mecanismo formal de definición de metas Fichas técnicas	Metodología del Marco Lógico Guía para el diseño de la MIR, de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público
V. Análisis de los resultados e impacto alcanzado por el Fondo	5. Adicionar un mecanismo de focalización de la población	5. Adicionar un mecanismo de focalización de la población, el cual presente la conceptualización, cuantificación de las poblaciones, acorde con los bienes y servicios otorgados.	Interinstitucional	Mecanismo de focalización de población Formato de análisis de la población	Lineamientos para la constitución, actualización, autenticidad, inalterabilidad, seguridad y difusión de la información del Padrón de Beneficiarios.

Generales	6. Continuar con el proceso de evaluación y mejora continua llevando a cabo una de tipo diseño y designar un área con funciones específicas de enlace	6. Continuar con el proceso de evaluación y mejora continua llevando a cabo una evaluación de tipo diseño para consolidar y garantizar la consistencia del Fondo, considerando la etapa de maduración en la que se encuentra el Pp.	Institucional	Informe de evaluación Anexo de difusión de evaluación El área específica: Deberá concentrar la información nivel Fondo	Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria Disposiciones generales del Sistema de Evaluación al Desempeño
-----------	---	---	---------------	--	---



DFK-GLF, S.C.

Contadores Públicos y Asesores de Negocios