



H. AYUNTAMIENTO DEL MUNICIPIO DE CHIHUAHUA

Programa Anual de Evaluación (PAE) 2019

INFORME DE EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DE PROCESOS DEL FONDO DE
APORTACIONES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS MUNICIPIOS Y
DEMARCACIONES TERRITORIALES DE LA CIUDAD DE MÉXICO (FAFM) 2018

Coordinación General: Dirección de Planeación y Evaluación

Departamento de Evaluación

La elaboración de este Informe estuvo a
cargo del Dr. Serafín Peralta Martínez
Despacho SPM Consultores Asociados

Chihuahua, Chih., diciembre de 2019

Directorio

Mtra. María Eugenia Campos Galván

Alcaldesa del municipio de Chihuahua

Ing. Ignacio Ramírez Salazú

Encargado del Despacho de la Dirección de Planeación y Evaluación Municipal

Ing. Joel Rivera Saucedo

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

Arq. Carlos Aguilar García

Director de la Dirección de Obras Públicas

C. Gerardo Isaí Lucero Díaz

Jefe de Oficina de Construcción

Lic. Carlos Alberto Rivas Martínez

Gerente General del Consejo de Urbanización Municipal

Ing. Alain Arturo Martínez Posada

Titular de la Unidad de Transparencia del Consejo de Urbanización Municipal

Lic. Ricardo Martínez García

Director de la Dirección de Servicios Públicos Municipales

C.P. Néstor Arcenio Falcon Fierro

Unidad Administrativa

C.P. Aída Amanda Córdova Chávez

Tesorera Municipal

C.P. Araceli Josefina Natividad García

Jefa del Departamento de Control de Presupuestos

Lic. José de Jesús Granillo Vázquez

Oficial Mayor

Lic. Eunice Méndez Tarango

Coordinadora de Control y Procedimientos Administrativos

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	4
2. OBJETIVOS	8
2.1. Objetivo general	8
2.2. Objetivos específicos	8
3. RESUMEN EJECUTIVO	10
3. ALCANCES	14
4. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA	15
4.1. Marco normativo del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FAFM)	16
4.1.1. El marco jurídico normativo del ámbito federal	16
4.1.2. El marco jurídico normativo del ámbito local.	19
4.2. Descripción de las principales características del Programa Presupuestario del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FAFM)	21
4.3. Dependencias responsables de operar los recursos del programa	24
5. METODOLOGÍA	40
5.1. Análisis de gabinete	40
5.2. Diseño de la estrategia de trabajo de campo	42
5.3. Criterios, justificación y selección de Dependencias beneficiarias	43
5.4. Análisis de la información	44
6. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA	47
6.1. Identificación de procesos.	47
6.2. Descripción de los procesos identificados del programa	47
6.3. Proceso del Sistema PbR/MIR'S/POA'S y su alineación con el PMD2018-2021	53
6.4. Procesos y Subprocesos del FAFM	61
7. HALLAZGOS Y RESULTADOS	64
7.1. Principales problemas y cuellos de botella detectados en la normatividad del programa presupuestario	65
7.2. Medición de atributos de los procesos y subprocesos del FAFM	68
8. ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA	72
8.1. Buenas prácticas y fortalezas detectadas	76
8.2. Análisis de fortalezas y debilidades (FODA)	77
9. CONCLUSIONES	81
10. RECOMENDACIONES	84
11. BIBLIOGRAFÍA	93
12. ANEXOS	94

1. INTRODUCCIÓN

La evaluación de procesos en la gestión pública, implica proporcionar información acerca del desempeño de las Políticas y Programas Públicos para identificar las diferencias entre el desempeño real y el esperado, así como su aportación para resolver los problemas que aquejan a la sociedad, y con ello generar valor público.

El antecedente del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y del Distrito Federal, es que este Fondo se creó junto con otros cuatros fondos mediante decreto que se publicó el 29 de diciembre de 1997, y entró en vigor el 1 de enero de 1998, y es Ley de Coordinación Fiscal que regula dichos fondos en cuyo Artículo 37, se mandata lo siguiente:

“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: satisfacción de requerimientos, cumplimiento de obligaciones financieras, pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua, descargas de aguas residuales, modernización de los sistemas de recaudación locales, mantenimiento de infraestructura y a necesidades directamente vinculadas con la seguridad pública”

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. El contenido de dichas referencias, es el siguiente:

“II. De las entidades, municipios y demarcaciones territoriales:

a) Hacer del conocimiento de sus habitantes, al menos a través de la página oficial de Internet de la entidad federativa conforme a los lineamientos de información pública financiera en línea del Consejo de Armonización Contable, los montos que reciban, las obras y acciones a realizar, el costo de cada una, su ubicación, metas y beneficiarios;

b) [...]

c) Informar a sus habitantes los avances del ejercicio de los recursos trimestralmente y al término de cada ejercicio, sobre los resultados alcanzados; al menos a través de la página oficial de Internet de la entidad federativa, conforme a los lineamientos de información pública del Consejo Nacional de Armonización Contable, en los términos de la Ley General de Contabilidad Gubernamental”.

Cabe señalar que las federales del Ramo 33, tienen la característica de que son recursos etiquetados y están normados con un criterio rígido en su uso. En el caso del FAFM la normatividad presenta poca rigidez en el uso de los recursos, ya que no requiere ningún criterio de fórmula para el reparto, pero no por ello, no deja de exigirse el criterio normativo, por lo que la autoridad municipal puede atender un vasto universo de necesidades, lo que permite fortalecer la oferta de servicios públicos municipales a fin de mejorar las condiciones de bienestar de la población.

En el caso de los recursos del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México Federal, que el H. Ayuntamiento del Municipio de Chihuahua recibió de la Federación y destinó para para integrar su presupuesto de Egresos del ejercicio fiscal 2018, se ejecutaron y ejercieron una gran cantidad de proyectos y acciones conforme a lo que establece la Ley de Coordinación Fiscal, como instrumento normativo de los recursos del Ramo 33.

Así pues, el presente Informe de Evaluación de Procesos, se ha elaborado con y específicamente a los dispuesto en el **Programa Anual de Evaluación del Municipio de Chihuahua**, en una metodología basada en Términos de Referencia (TDR) para el ejercicio fiscal 2018, dentro del cual se encuentra el Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FAFM).

El diseño de la investigación para elaborar el presente Informe de Evaluación de Procesos, se sustentó en una metodología basada en Términos de Referencia (TDR) del PAE, que se desglosa en ocho apartados y con lo que se pudo determinar el logro de objetivos, metas y alcance del programa evaluado.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

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

2.2. Objetivos Específicos

- Presentar las bases normativas de operación del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad De México (FAFM) a las cuales se debe sujetar la gestión, ejercicio y resultados de los recursos de dicho fondo.
- Valorar el desempeño presupuestal en cuanto al uso eficiente de recursos. Identificando para ello el registro
- de operaciones y los mecanismos de reporte de avance y rendición de cuentas.
- Analizar el avance de las metas de los indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) en 2018, respecto de años anteriores y el avance en relación con las metas establecidas.

- Identificar y analizar la alineación de los objetivos del programa de gasto federalizado con los objetivos y metas del Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021.
- Identificar en qué medida los procesos operativos del fondo son eficaces y eficientes.
- Identificar en qué medida y de qué manera los procesos manifestados en los instrumentos normativos de la operación del fondo, son adecuados para lograr los objetivos planteados.
- Identificar y describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del fondo.
- Elaborar recomendaciones específicas para que el fondo ponga en operación, o mejore la entrega de los recursos con oportunidad, con el fin de alcanzar sus objetivos.
- Identificar los principales aspectos susceptibles de mejora de los programas derivados de las evaluaciones externas.

Resumen ejecutivo

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

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

Objetivo General de la Evaluación.

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

Equivalencia de procesos

El desarrollo de la presente evaluación implicó el análisis de los procesos y subprocesos sustantivos a través de los cuales se realiza la ejecución del FAFM, así como la respectiva priorización de éstos. Para ello, se realizó la identificación y jerarquización de los procesos.

Es importante considerar que, si bien la evaluación del FAFM se concentra en los procesos a nivel central, sobre todo, en su marco normativo (LCF, PEF, LPRH y

LGCG) resulta indispensable, bajo un enfoque de orientación a resultados, también no omitir y revisar en la legislación local (LHECH, LCFECH, LPECH y CMECH) los procesos normativos y los que se proponen implementar como los Reglamento y Manuales de Procedimientos que conduzcan a una adecuada gestión y orientación de los recursos públicos municipales.

Metodología

La presente evaluación de procesos se llevó a cabo de conformidad con lo establecido en los TdR del PAE Municipio de Chihuahua 2018, con un enfoque cualitativo desarrollado en dos etapas:

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

Trabajo de campo: realizado mediante la intervención directa, por parte del equipo evaluador, en las oficinas de las Dependencias a funcionarios responsables operadores de los programas presupuestarios que participan del beneficio de los recursos del FAFM, para el levantamiento de información como los cuestionarios, entrevistas con grupos de enfoque y observación directa de las actividades implementadas.

Principales características del Programa Presupuestario

Las características del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los

Municipios y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México /FAFM), se encuentran en la Ley de Coordinación Fiscal (LCF) en su artículo 37.

Principales resultados del análisis de los procesos.

Después de realizar el trabajo de campo y sistematizar la información levantada, a continuación se realiza la descripción y valoración de cada uno de los procesos, y subprocesos, a los que debe sujetarse la operación del FAFM, mismos que se abordan a detalle en el apartado 6 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA.

Del análisis elaborado en este Informe de Evaluación se identificaron 4 procesos con sus respectivas fases y 8 subprocesos, que implica la gestión, la implementación, consecución y operación del FAFM y a la que deben sujetarse las instancias o dependencias que hacen uso de dicho recurso para financiar sus proyectos y acciones, con los que conforman sus programas presupuestarios.

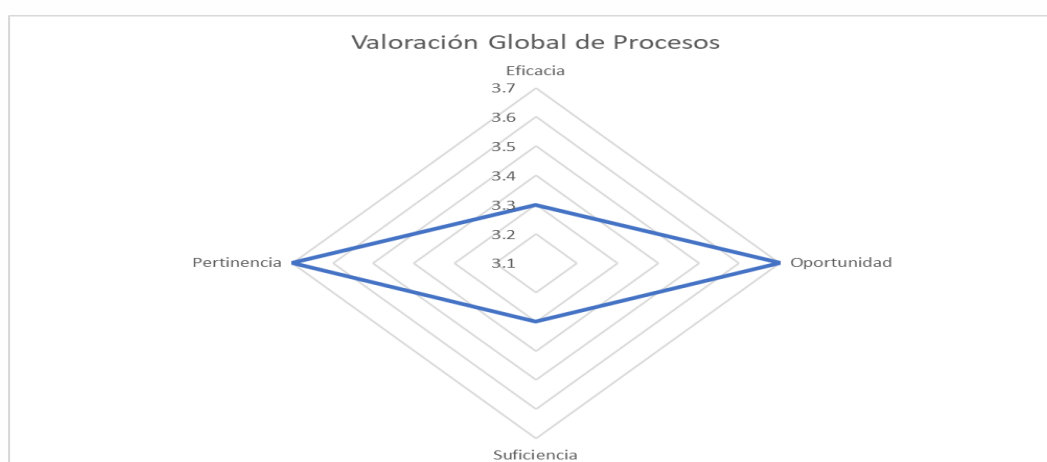
Valoración de la Gestión del Programa

Del conjunto de procesos que se muestran en el mapeo de la Planeación de los Procesos del esquema anterior, se concluye que, si bien quedan perfectamente establecidos los procesos por los que debe pasar y cumplir la operación de recursos del FAFM, se registran omisiones de carácter normativo y operativo que no alcanza a visualizar la eficiencia de los programas presupuestarios financiados con recursos del FAFM, como se resumen en la siguiente tabla.

Medición de los atributos de los procesos y subprocesos

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

A partir de los puntajes asignados en los cuatro atributos anteriores, esta valoración cuantitativa global consideró el total de puntos posibles de obtener ($5 \times 4 = 20$ puntos) y los puntos obtenidos en la evaluación de los procesos y subprocesos de modo que el porcentaje de puntos obtenidos del total de puntos posibles se obtiene con la fórmula: $\{[(y'/20) \times 100]\}$. El resultado es la valoración cuantitativa global de la operación de los procesos y de la valoración cuantitativa de cada subproceso. La valoración promedio obtenida fue de 3.3 a 3.7 puntos y de un 70%, tal como se muestra en el diagrama y Tabla 19 y 20 de resultados.



Hallazgos y Resultados

La valoración del grado de consolidación operativa global y de los procesos que conforman el circuito operativo del FAFM, está basada en el análisis de gabinete, los resultados del trabajo de campo y la información obtenida a partir de las entrevistas y aplicación de Encuesta a funcionarios responsables de operar el FAFM en cada Dependencia.

De este análisis se identificaron **buenas prácticas** y **cuellos de botella**, a lo largo de la gestión y operación que las Dependencias realizan para conseguir los recursos y ejecutar su proyectos y acciones para el ejercicio fiscal de 2018.

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

3. ALCANCES

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

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

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

Los recursos de este fondo, en el ejercicio 2018, se asignaron 12 Dependencias del H. Ayuntamiento del Municipio de Chihuahua, que fueron beneficiadas para atender sus necesidades presupuestales.

Es precisamente, conforme al ciclo presupuestario, en la fase de seguimiento al ejercicio de los recursos, donde se identifican los procesos para la consecución óptima de los recursos y de su debida aplicación, situación que permite identificar las fortalezas del programa FAFM como parte de los Fondos de Aportaciones Federales, también conocidos como gasto federalizado, las debilidades que enfrenta el programa y repercuten en los responsables de su operación, a efecto de proponer posibles mejoras, mismas que se detallan en apartados posteriores.

Los alcances del FAFM en el aspecto financiero-presupuestal, tiene su importancia en virtud de que los recursos que se asignan a los municipios se basan en el criterio de población, de tal manera que los recursos presupuestales asignados a un municipio, están dados en función del tamaño de su población.

En otro aspecto, los alcances del programa hacia la población, tienen que ver con una adecuada coordinación en materia fiscal entre la federación y los municipios, a fin de que los procesos de la planeación, programación, presupuestación, ejercicio y control en el seguimiento de los recursos, permitan lograr el cumplimiento de los objetivos de los Pp que se financian con recursos del FAFM.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

En esta primera sección se describen las características principales del programa a partir del análisis de la información normativa que lo regula, asimismo se describen los principales componentes de la operación que conducen al logro del objetivo del programa para tener un panorama de su funcionamiento.

4.1. Marco normativo del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FAFM)

Revisar los procesos en los que se incurre en el ejercicio de los recursos del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FAFM), implica analizar

si se da cumplimiento a la legislación federal y la legislación del ámbito local o estatal, qué en el caso del Estado de Chihuahua, es la legislación que en esta materia emite el Congreso del Estado.

4.1.1. El marco jurídico normativo del ámbito federal.

a). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Artículo 134. Los recursos económicos de que dispongan la Federación, las entidades federativas, **los Municipios** se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez [...]. Los resultados del ejercicio de dichos recursos serán evaluados [...].

b). El Presupuesto de Egresos de la Federación 2018.

Artículo 7. El ejercicio de los recursos federales aprobados en este Presupuesto de Egresos para ser transferidos a las entidades federativas y, por conducto de éstas, a los **municipios** [...], se sujetará a las disposiciones legales aplicables siguientes:

II. Los recursos federales [...], serán ministrados siempre y cuando las entidades federativas y, en su caso, **los municipios**, cumplan con lo previsto en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, la Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios, la Ley General de Contabilidad Gubernamental, el Presupuesto de Egresos y las demás disposiciones jurídicas aplicables [...].

IX. El Consejo Nacional de Seguridad Pública aprobará a más tardar en el mes de enero, los criterios de distribución de los recursos de los fondos de ayuda federal para la seguridad pública [...].

[...] se promoverá que, por lo menos, el 20 por ciento de los recursos previstos en el Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las

Demarcaciones Territoriales del Distrito (FORTAMUN), se destinen a la atención de necesidades directamente vinculadas con la **seguridad pública**.

Artículo 27. **La evaluación de los programas presupuestarios** [...], se sujetará a lo establecido en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, [...] el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, y a las demás disposiciones aplicables, y **se llevará a cabo en los términos del Programa Anual de Evaluación**.

Las dependencias y entidades responsables de los programas, deberán observar lo siguiente:

I. Actualizar las matrices de indicadores para resultados de los programas presupuestarios.

Los programas que determine la Secretaría tendrán una matriz de indicadores para resultados, en la cual estarán contenidos los objetivos, indicadores y metas de los mismos [...].

III. La **evaluación externa** se realizará de acuerdo con lo establecido en el programa anual de evaluación y **presentará los resultados de las evaluaciones** de acuerdo con los plazos previstos en dicho programa, **a la Cámara de Diputados**, a la Auditoría, a la Secretaría y al Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, de conformidad con las disposiciones aplicables.

V. Cubrir el costo de las evaluaciones [...]. Las evaluaciones deberán realizarse por instituciones académicas y de investigación, personas físicas o morales especializadas en la materia u organismos especializados, de carácter nacional o internacional, que cuenten con reconocimiento y experiencia en las respectivas materias.

c). Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LPRH)/2017.

Artículo 85.-

Los recursos federales que ejerzan [...] los municipios [...], serán evaluados conforme a las bases establecidas en el artículo 110 de esta Ley, con base en indicadores estratégicos y de gestión, por instancias técnicas independientes de las instituciones que ejerzan dichos recursos.

Artículo 110.- [...]

La evaluación del desempeño se realizará a través de la verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales.

d). Ley de Coordinación Fiscal, 2018.

Artículo 49.

Las aportaciones federales serán administradas y ejercidas por los gobiernos [...] de los municipios [...], conforme a sus propias leyes, en lo que no se contrapongan a la legislación federal [...].

El control, la evaluación y fiscalización del manejo de los recursos federales [...] quedará a cargo de las siguientes autoridades:

II.- Recibidos los recursos de los fondos por [...] los Municipios y [...] hasta su erogación total, corresponderá a las autoridades de control y supervisión interna de los gobiernos locales.

La fiscalización sobre el ejercicio de los recursos [...] corresponde a la Auditoría Superior de la Federación [...].

e). Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG/2018).

Artículo 79.- Los entes públicos deberán publicar en sus páginas de Internet a más tardar el último día hábil de abril su Programa Anual de Evaluaciones (PAE), así como las metodologías e indicadores de desempeño.

Artículo 80.- A más tardar el último día hábil de marzo [...], se revisarán y, en su caso, se actualizarán los indicadores de los fondos de aportaciones federales [...], con base en los cuales se evaluarán los resultados que se obtengan con dichos recursos.

4.1.2. El marco jurídico normativo del ámbito local.

a). Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua.

Artículo 5.

[...] La evaluación del resultado de los programas presupuestarios, se realizará basada en los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, de conformidad con los indicadores que permitan conocer el impacto social de los programas gubernamentales.

Artículo 144. [...] los entes públicos y los municipios deberán informar sobre el avance físico de las obras [...] así como los resultados de las evaluaciones que se hayan realizado.

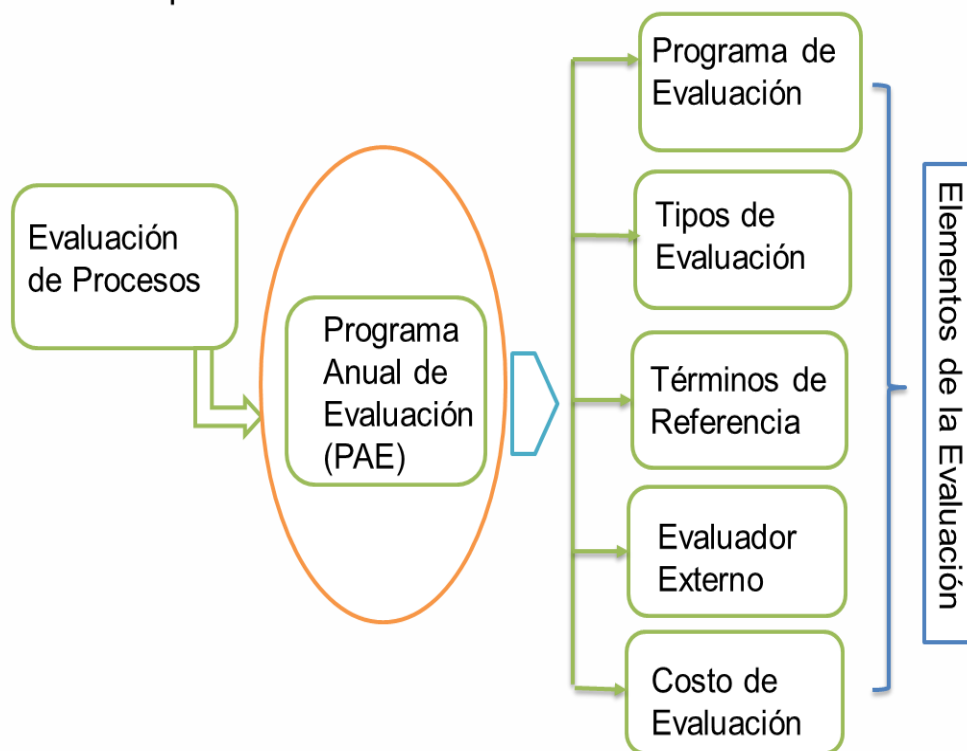
ARTÍCULO 156. Los entes públicos y los municipios deberán publicar en sus páginas de Internet, a más tardar el último día hábil de abril, su **programa anual de evaluaciones**, así como las metodologías e indicadores de desempeño.

Artículo 157. Los entes públicos y los municipios deberán publicar, a más tardar a los 30 días posteriores a la conclusión de las evaluaciones, los resultados de las mismas [...].

Con base al fundamento normativo, los municipios deben formular su Programa Anual de Evaluación (PAE), tal como el Ayuntamiento del Municipio de Chihuahua lo ha elaborado y lo aplica, tal como se muestra en el siguiente esquema del proceso de la evaluación.

Figura 1. El Proceso del PAE.

El proceso de evaluación



De modo que las entidades responsables de la gestión municipal, deben realizar las evaluaciones de los programas de gasto federalizado en estricto apego a la normatividad.

4.2. Descripción de las principales características del Programa Presupuestario del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FAFM)

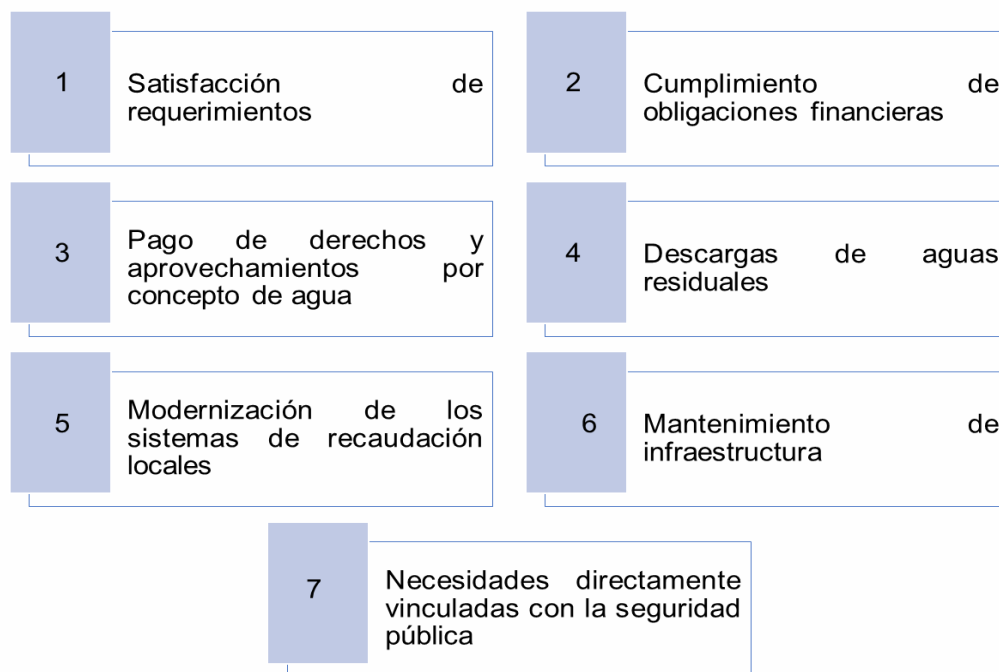
Anualmente la Cámara de Diputados aprueba el Presupuesto de Egresos de la Federación en el que quedan incluidos los fondos federales del Ramo 33, uno de los cuales, es el Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, conocido por sus siglas FAFM o FORTAMUN y de los que son beneficiarios directos los municipios.

De acuerdo a la Ley de Coordinación Fiscal, en sus artículos 36 y 37 se establece que los recursos de este fondo, se entregan a los Municipios por conducto de los gobiernos de los estados.

En el caso de los recursos del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad De México Federal, que el H. Ayuntamiento del Municipio de Chihuahua recibió de la Federación y destinó para para integrar su presupuesto de Egresos del ejercicio fiscal 2018, se ejercieron conforme a lo que establece la Ley de Coordinación Fiscal, que al efecto señala:

“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:

Figura 2. Destino de recursos FAFM 2018.



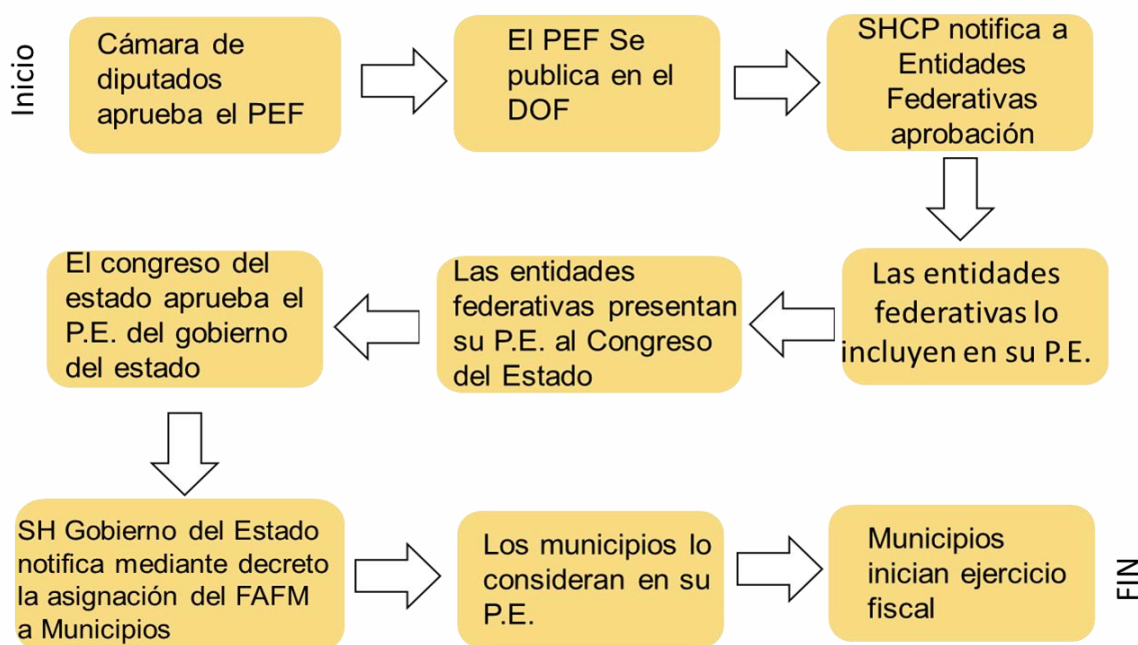
En la figura anterior, se observa que la asignación de recursos del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México, es diversa y en realidad presenta poca rigidez normativa en el uso de los recursos, ya que no requiere ningún criterio de fórmula para el reparto, por lo que la autoridad municipal puede atender un basto universo de necesidades, lo que permite fortalecer la oferta de servicios públicos municipales a fin de mejorar las condiciones de bienestar de la población.

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. El contenido de dichas referencias, es el siguiente:

II. De las entidades, municipios y demarcaciones territoriales:

- a) Hacer del conocimiento de sus habitantes, al menos a través de la página oficial de Internet de la entidad federativa conforme a los lineamientos de información pública financiera en línea del Consejo de Armonización Contable, los montos que reciban, las obras y acciones a realizar, el costo de cada una, su ubicación, metas y beneficiarios;
- b) [...]
- c) Informar a sus habitantes los avances del ejercicio de los recursos trimestralmente y al término de cada ejercicio, sobre los resultados alcanzados; al menos a través de la página oficial de Internet de la entidad federativa, conforme a los lineamientos de información pública del Consejo Nacional de Armonización Contable, en los términos de la Ley General de Contabilidad Gubernamental”.

Figura 3. Proceso de la asignación del recurso FAFM a municipios.



Con base a la aprobación que hacen los legisladores en la Cámara de Diputados del Congreso Federal, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, publica el

Decreto en el Diario Oficial de la Federación el Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal correspondiente.

De esa manera, oficialmente las Entidades Federativas y municipios tendrán la certeza de incorporar en sus presupuestos la parte que les correspondan de los fondos de gasto federalizado.

4.3. Dependencias responsables de operar los recursos del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México.

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

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

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

De acuerdo con información del Departamento de Planeación de la Dirección de Planeación y Evaluación, el monto de inversión aprobado por parte del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones

Territoriales de la Ciudad de México, para el ejercicio fiscal de 2018, fue de \$554,777,110.00.

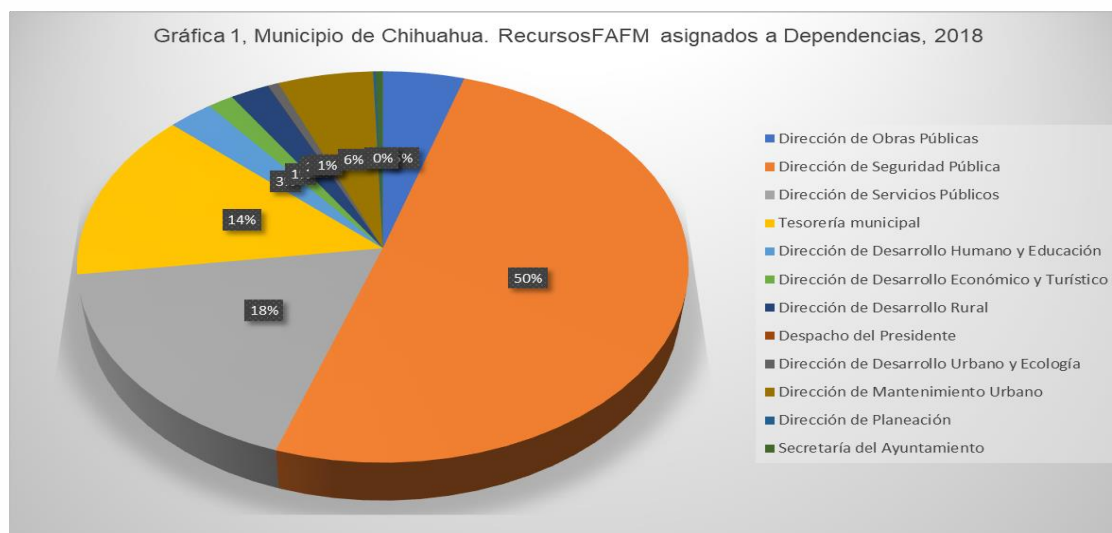
Tabla 1. Recursos asignados por Dependencias. Municipio de Chihuahua, Chih. 2018.

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

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

Fuente: Elaboración propia con información del Departamento de planeación de la DPYE.

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



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

Avance presupuestario.

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

Tabla 2. Municipio de Chihuahua. FAFM 2018.

Dirección de Obras Públicas

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

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

Cabe señalar, tal como se muestra en la Tabla 4 anterior, los recursos del FAFM ejercieron en su totalidad al cien por ciento sin dejar saldo pendiente de ejercer.

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

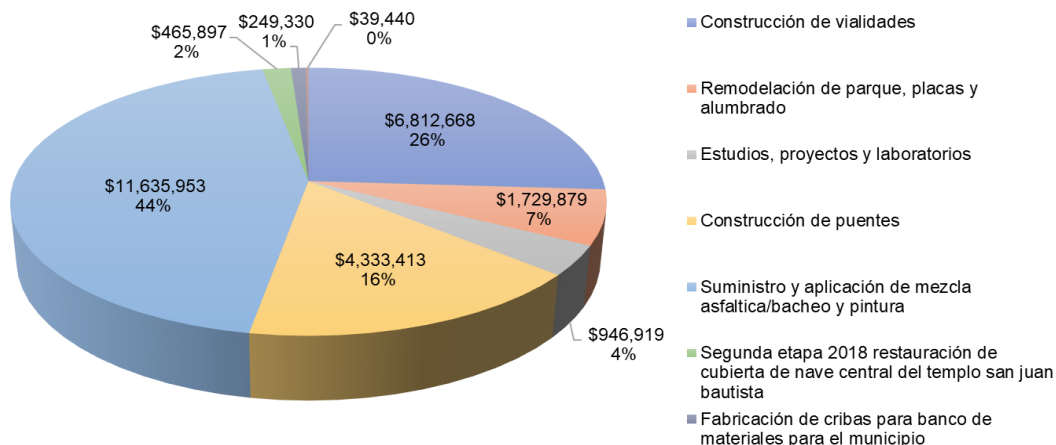


Tabla 3. Municipio de Chihuahua. FAFM 2018.

Dirección de Seguridad Pública

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

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

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

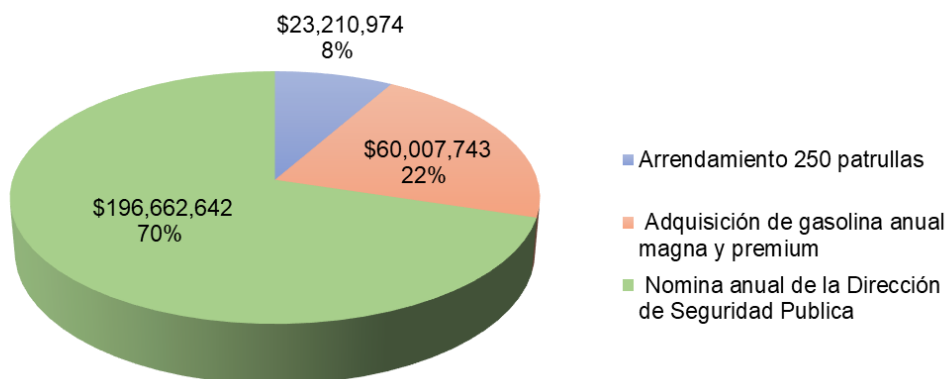


Tabla 4. Municipio de Chihuahua. FAFM 2018.

Dirección de Servicios Públicos Municipales

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

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

Gráfica 4. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018.

Dirección de Servicios Públicos Municipales

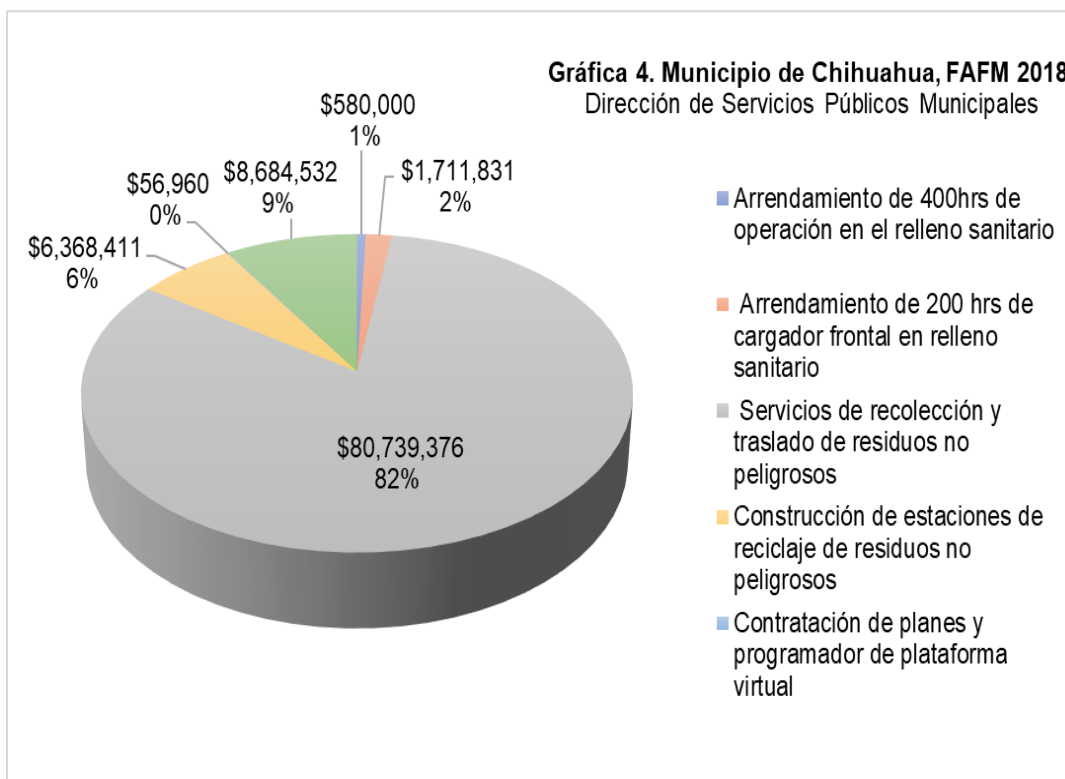


Tabla 5. Municipio de Chihuahua. FAFM 2018.

Dirección de Tesorería Municipal

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

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

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

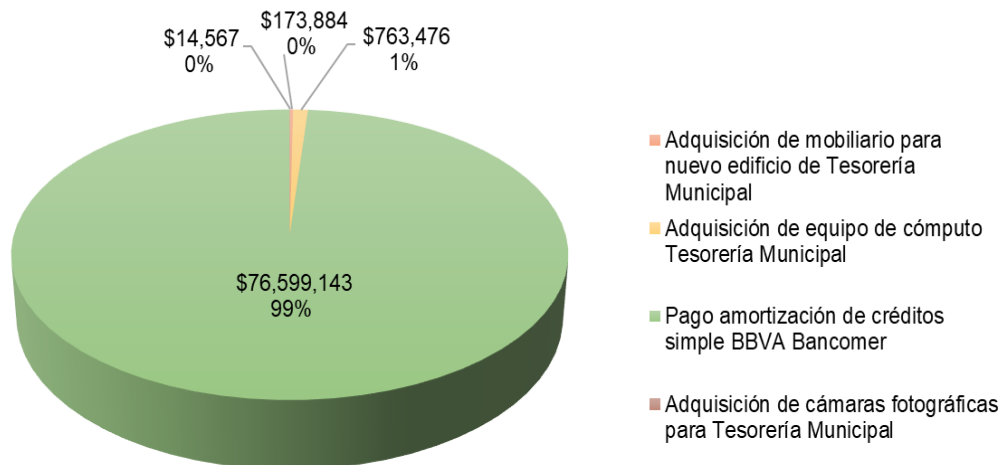


Tabla 6. Municipio de Chihuahua. FAFM 2018.

Dirección de Desarrollo Humano y Educación

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

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

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

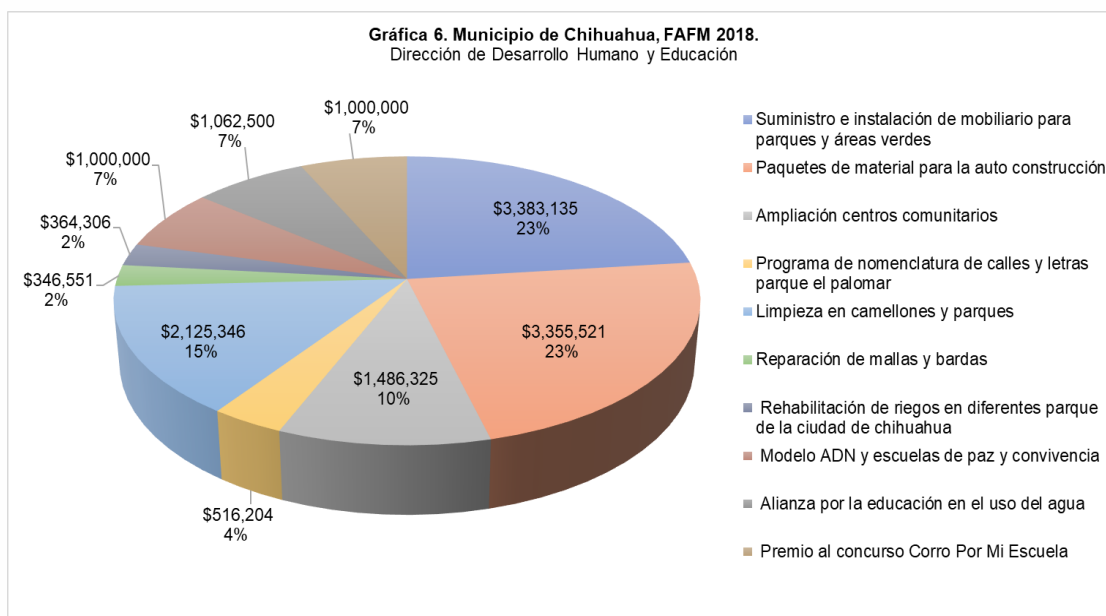


Tabla 7. Municipio de Chihuahua. FAFM 2018.

Dirección de Desarrollo Económico y Turístico

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

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

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

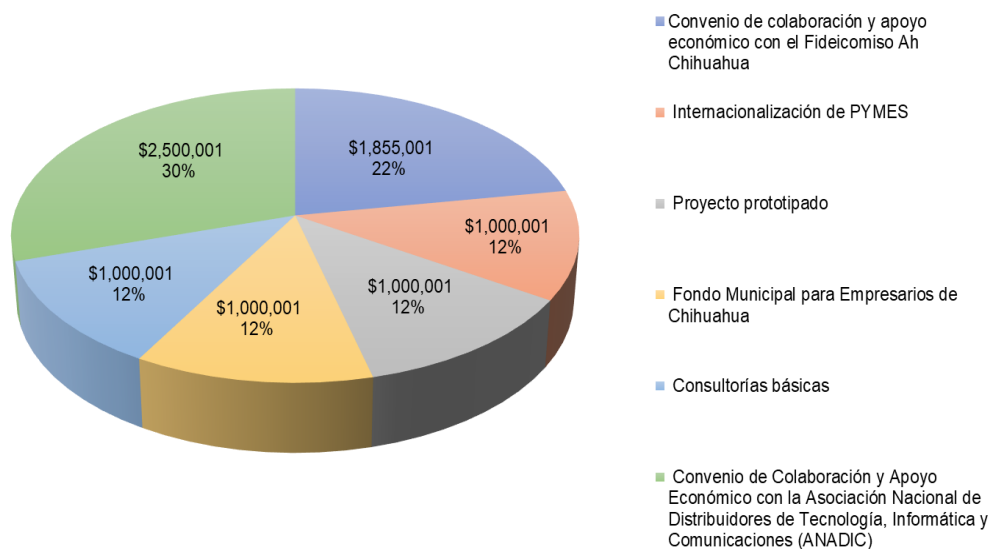


Tabla 8. Municipio de Chihuahua. FAFM 2018.

Dirección de Desarrollo Rural

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

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

Grafica 8. Municipio de Chihuahua. FAFM 2018.

Dirección de Desarrollo Rural

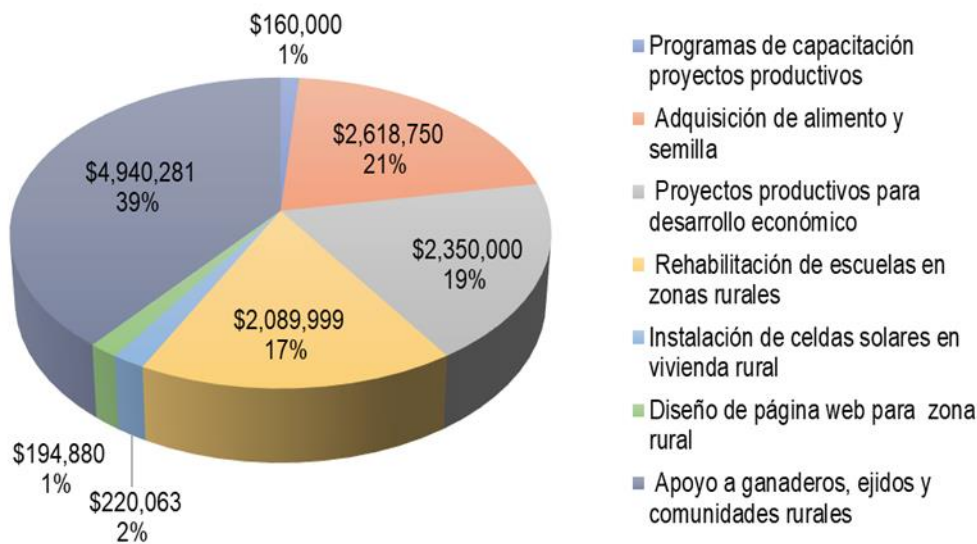


Tabla 9. Municipio de Chihuahua. FAFM 2018.

Despacho del Presidente

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

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

Gráfica 9. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018.

Despacho del Presidente

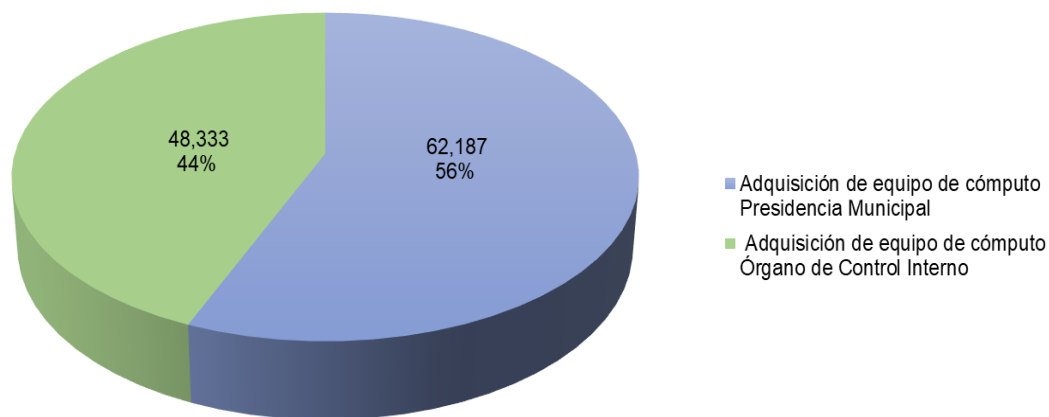


Tabla 10. Municipio de Chihuahua. FAFM 2018.

Dirección de Desarrollo Urbano y Ecología

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

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

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

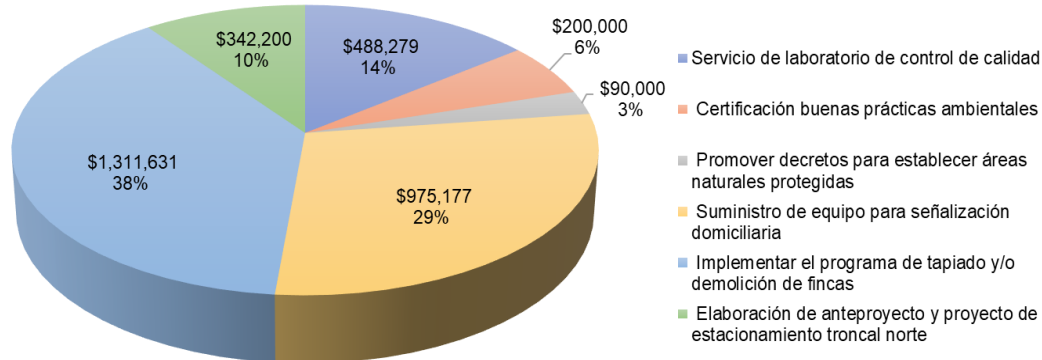


Tabla 11. Municipio de Chihuahua. FAFM 2018.

Dirección de Mantenimiento Urbano

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

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

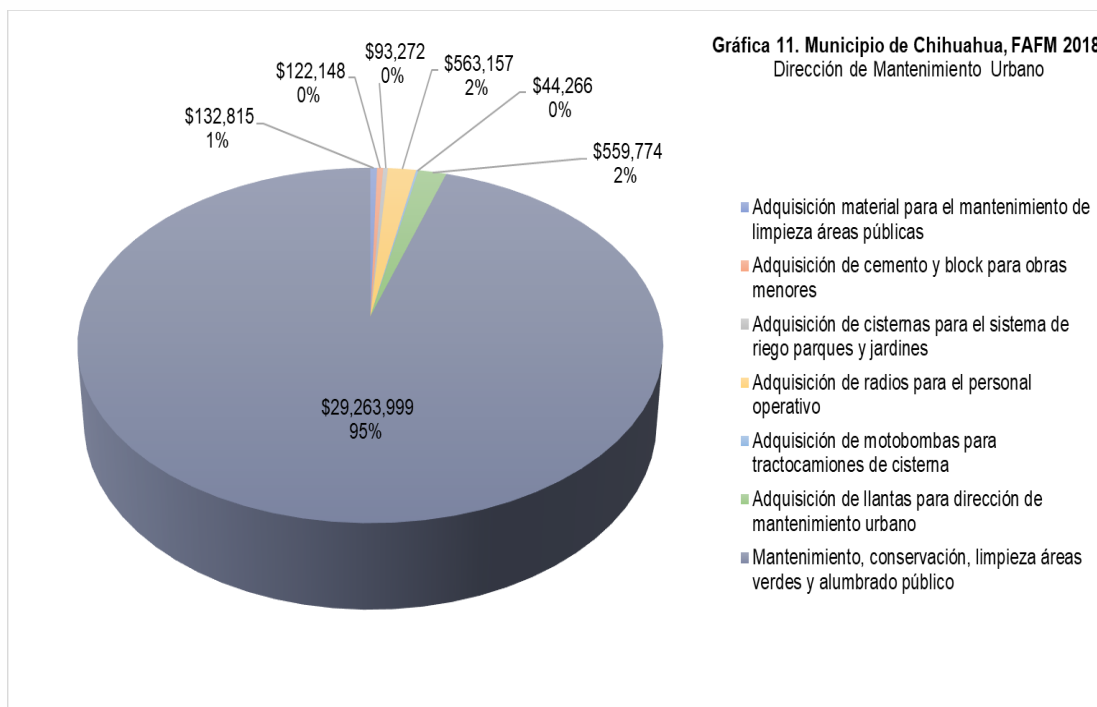


Tabla 12. Municipio de Chihuahua. FAFM 2018.

Dirección de Planeación y Evaluación

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

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

Gráfica 12. Municipio de Chihuahua. FAFM 2018.

Dirección de Planeación y Evaluación

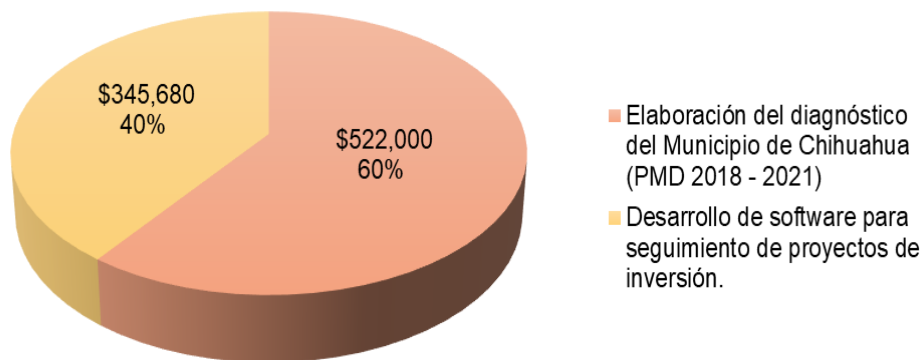


Tabla 13. Municipio de Chihuahua. FAFM 2018.

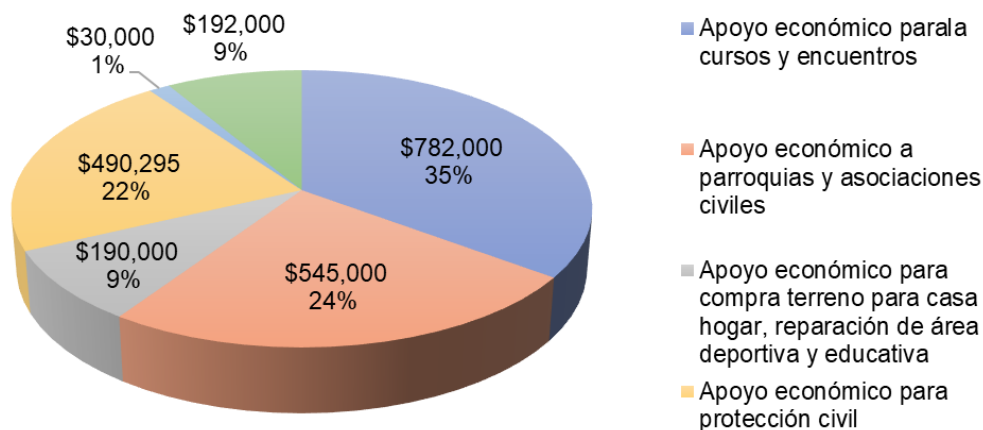
Secretaría del Ayuntamiento

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

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

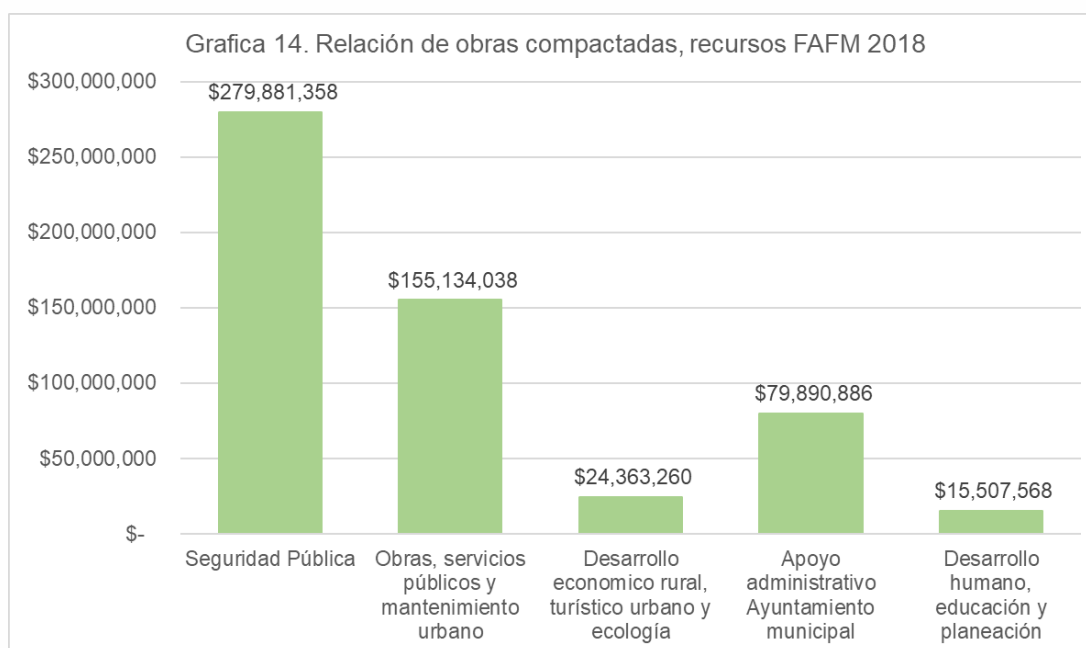
Gráfica 13. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018.

Secretaría del Ayuntamiento



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

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



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

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

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

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

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

Obligaciones financieras

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

Seguridad pública

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

Satisfacción de sus requerimientos

Dentro del rubro satisfacción de sus requerimientos, se encuentra:

Obra Pública

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

Adquisiciones, arrendamientos y servicios

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

5. METODOLOGÍA

La presente evaluación se realizó partiendo de un enfoque cualitativo, en el que se considera el análisis documental, observación directa y entrevistas.

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

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

5.1. Análisis de gabinete

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

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

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

de las dependencias involucradas y personal del Departamento de Evaluación de la Dirección de Planeación y Evaluación.

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

5.2. Diseño de la estrategia de trabajo de campo

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

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

Descripción de los instrumentos de recolección de información.

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

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

Los instrumentos de información que se utilizaron, fueron:

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

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

5.3. Criterios, justificación y selección de Dependencias beneficiarias

El criterio que se utiliza en cada ejercicio fiscal para seleccionar las dependencias del municipio de Chihuahua, que entran dentro del financiamiento de sus proyectos y programas con cargo a los recursos del FAFM, lo determina un largo proceso de operación normativa.

En primer lugar, el FAFM es un programa federal y como tal, el proceso para la elaboración del presupuesto debe cuidarse en todas sus partes.

Precisamente, para integrar el presupuesto de egresos del ejercicio fiscal siguiente, lo primero que se toma en cuenta es si el mismo programa federal se ha aprobado en el Presupuesto de Egresos de la Federación, tal como se muestra en la Figura 3. Proceso de la asignación del recurso FAFM a municipios.

Y aunque el arranque de la etapa para la preparación del presupuesto de egresos en el ámbito de los gobiernos locales municipales, es con mucha anticipación a la aprobación del presupuesto federal, los funcionarios deben estar monitoreando cualquier posible cambio en el ámbito federal.

5.4. Análisis de la información

El análisis de la información estuvo sustentada, en primer lugar, en trabajo de gabinete, entendiendo por análisis de gabinete, al conjunto de actividades que involucran el acopio, organización y valoración de información concentrada en registros administrativos, bases de datos en poder del Departamento de Planeación y del Departamento de Evaluación de la Dirección de Planeación y Evaluación, así como del Área de Sistema de la Subdirección de Modernización Administrativa de la Oficialía Mayor, constituyó una tarea que permitió revisar a nivel de profundidad, en qué consistió el programa de inversión realizado por cada dependencia en el ejercicio fiscal 2018.

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

- **Información primaria:** Información proporcionada por la autoridad (funcionarios responsables) de la Dependencia o entidad responsable del fondo.

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

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

De igual manera, como trabajo destacan las diversas reuniones que se tuvo con personal del Departamento de Evaluación de la Dirección de Planeación y Evaluación, quienes brindaron en todo momento, el apoyo necesario para llevar a buen fin el Informe de Evaluación de procesos, materia de este trabajo.

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

Tabla 14. Proceso del registro de información.

Estandarizar información obtenida de las entrevistas a profundidad			
	Registrar comentarios relevantes		
		Clasificación de información	
			Clasificar comentarios por área de oportunidad

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

A continuación, se clasificaron los comentarios en dos categorías de problemas o áreas de oportunidad, y el criterio que se utilizó para diferenciar un problema de un área de oportunidad, es que el problema es una situación de mayor importancia que se debe resolver a corto y/o mediano plazo, que pueden interferir en la operación o que tenga un impacto en el cumplimiento de los objetivos del programa. Por su parte, el área de oportunidad son situaciones que al solventarse, ayudan a mejorar deficiencias de bajo impacto y que se pueden resolver a mediano o largo plazo.

Al mismo tiempo, con este análisis de la información, se identificaron aquellos comentarios que hicieron referencia a las fortalezas y buenas prácticas del proceso de operación de los programas presupuestarios incorporados o financiados con recursos del FAFM 2018.

6. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA

En este apartado se describen las características principales del programa federal Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FAFM) como uno de los ocho fondos federales, clasificados en el Ramo 33 del Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2018, a partir del análisis de la información normativa que lo regula.

Cabe observar que los recursos de este fondo FAFM, no está sujetos a una estricta normatividad en su asignación y aplicación, incluso, son de los pocos fondos federales que no cuentan con criterio de fórmula en su reparto, más bien, la normatividad vigente permite al municipio asignar los recursos a para atender un abanico mayor de posibilidades en las necesidades presupuestales de la población, así como para sufragar gastos administrativos como el pago de nómina de seguridad pública o el pago de deuda o de pasivos financieros del municipio.

6.1. Identificación de procesos.

El Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FAFM) y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México Federal (FAFM), si bien está regulado por la legislación federal, también en el ámbito local se ha establecido la normatividad para sustentar de manera coordinada con la Federación el cabal ejercicio de los recursos públicos federales que se asigna a este fondo. Y es en la gestión de los recursos públicos donde se identifican los procesos de este fondo federal.

6.2. Descripción de los procesos identificados del programa

En este apartado se describieron y analizaron los procesos operativos del FAFM, como resultado de la normatividad y lo realizado en la práctica.

Asimismo, se analizó la pertinencia de la gestión de cada uno de los procesos en el contexto institucional en el que lo opera cada Dependencia, la articulación entre procesos y su incidencia normativa en la planeación.

En esta fase de preparación del presupuesto, las Unidades Responsables (UR) los responsables en cada Dependencia deben de identificar plenamente las necesidades presupuestarias que obtienen de los colonos, de organizaciones civiles, de peticiones directas que plantea la ciudadanía a la autoridad municipal, analizarlas y evaluarlas con las técnicas del Método de Marco Lógico del Presupuesto Basado en Resultados (PBR), para lo cual deben definir su alcance, los objetivos y metas de los programas presupuestarios (Pp).

Con respecto a la descripción detallada de las actividades, componentes y actores que integran el desarrollo de los procesos, se analizó la pertinencia de la gestión de cada uno de los procesos en el contexto institucional en el que operan, la articulación entre procesos y su incidencia en el alcance de las metas programadas tanto en la MIR y en los POA'S alineados al PMD 2018-2021.

Precisamente en la elaboración de los POA'S, la normatividad de la legislación local (Ley de Planeación del Estado de Chihuahua) en materia de planeación, señala:

“ARTICULO 7. El Sistema Estatal de Planeación Democrática se plasmará en los siguientes documentos:

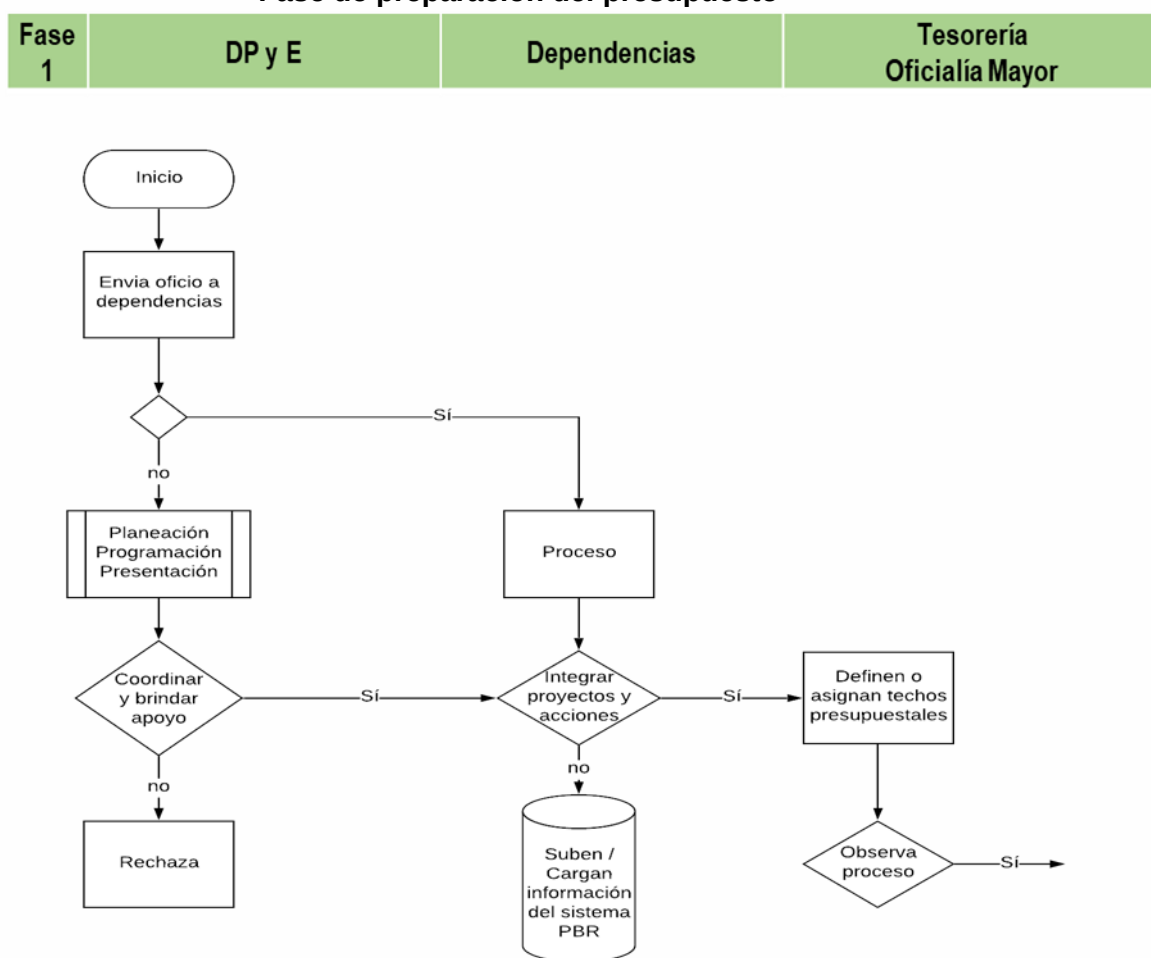
II. A Nivel Municipal:

- a) Los Planes Municipales de Desarrollo.
- b) Los **Programas Operativos Anuales**.
- c) El Presupuesto de Egresos del Municipio”

En esta legislación del ámbito local, se consigna que los POA'S obligadamente deben elaborarse y ser parte de los presupuestos de cada Dependencia. deben Para la determinación de cada proceso y su articulación con otros se realizó una agrupación de los mismos de acuerdo a su función, para lo que se consideró el mapeo y la diagramación de cada proceso, tal como que se describe a continuación:

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

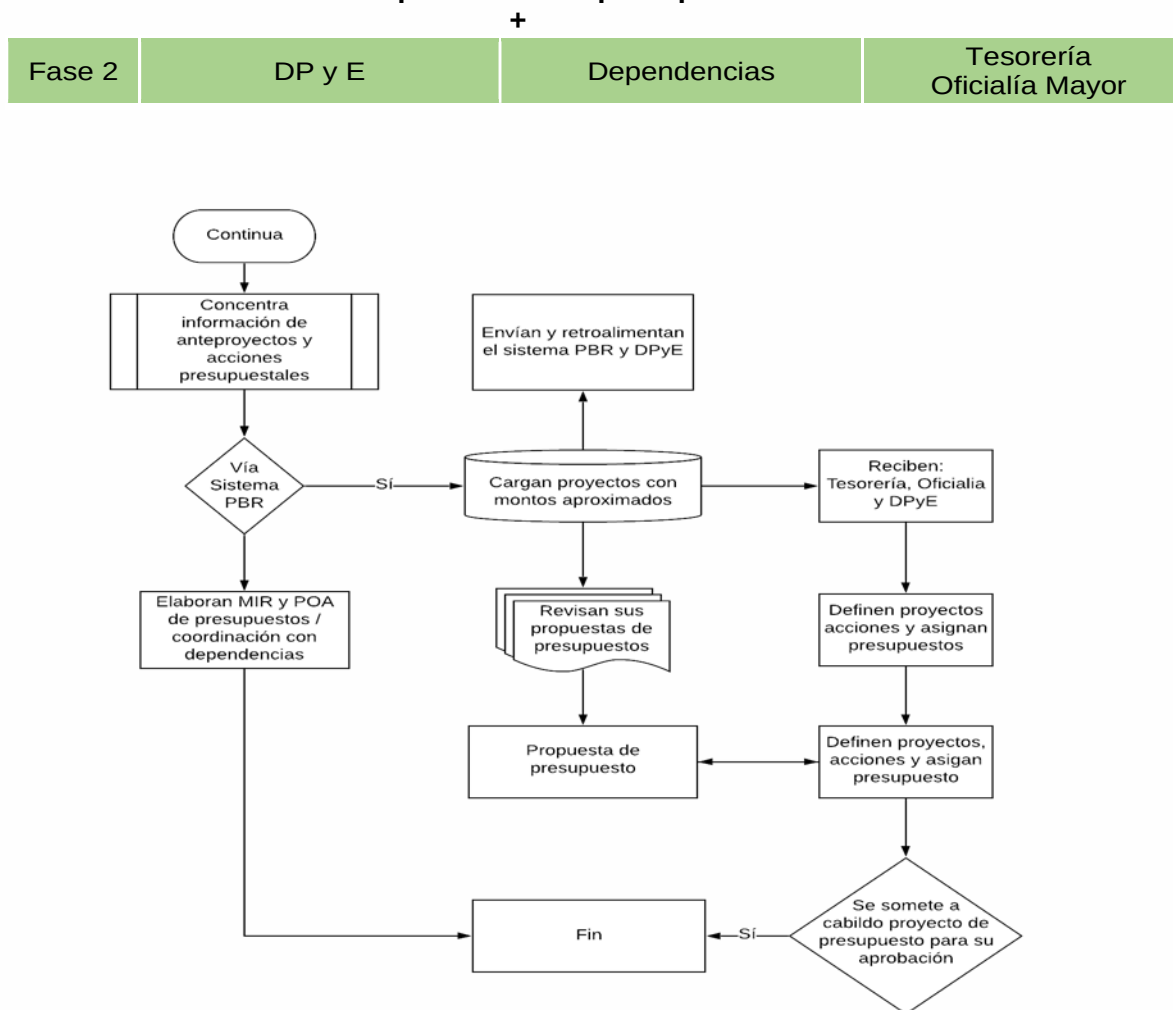
Figura 4. Municipio de Chihuahua
Proceso para la preparación del presupuesto de egresos
Fase de preparación del presupuesto



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

Es de observarse que los recursos del FAFM deben programarse presupuestalmente conforme a la normatividad vigente. Es decir, las dependencias inician formalmente la preparación del presupuesto, inmediatamente cuando reciben el oficio de notificación por parte de la Dirección de Planeación y Evaluación, quién es la dependencia normativa del proceso de planeación, programación, presupuestación, hasta la aprobación del presupuesto.

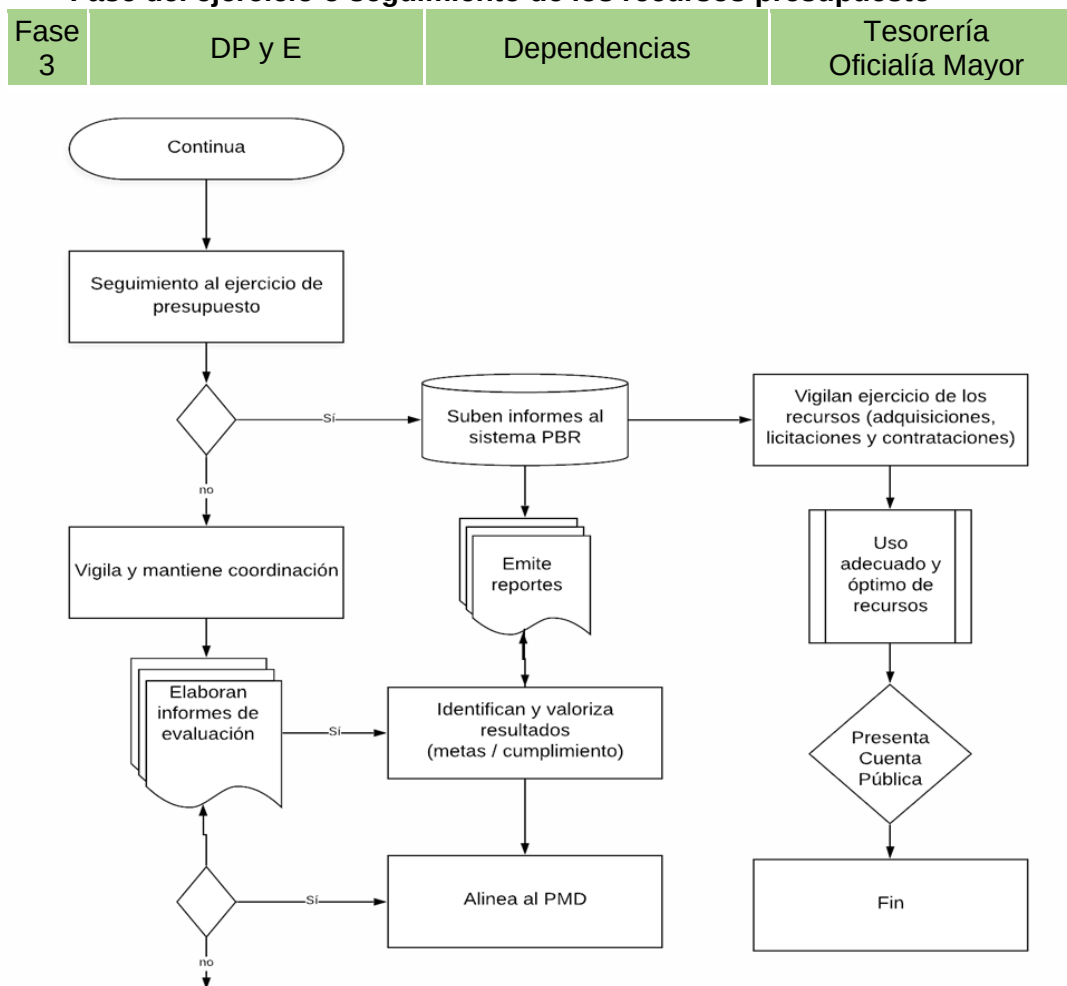
Figura 5. Municipio de Chihuahua
Proceso para la preparación del presupuesto de egresos
Fase de aprobación del presupuesto



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

Toda la actividad que se despliega para preparar el presupuesto de cada dependencia, pasa por estas fases desde la planeación, donde se identifican necesidades presupuestales, se seleccionan los proyectos e integran programas y acciones de inversión, hasta la elaboración de las Matrices de Indicadores para Resultados (MIR) de cada dependencia con su respectivo Programa Operativo Anual (POA), que respaldará el total de sus presupuestos aprobados. A esta fase de aprobación del presupuesto, le sigue la del ejercicio de los recursos, como se muestra en el siguiente diagrama.

Figura 6. Municipio de Chihuahua
Proceso para la preparación del presupuesto de egresos
Fase del ejercicio o seguimiento de los recursos presupuesto

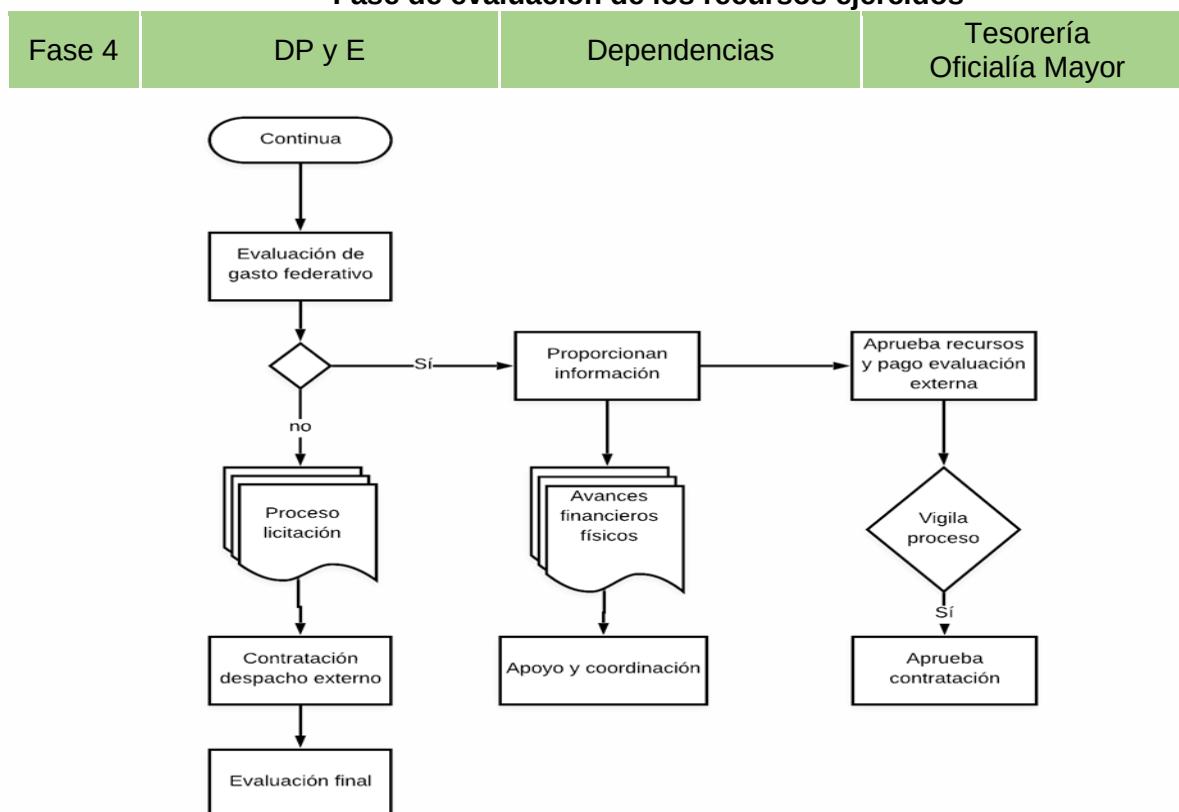


Fuente: elaboración propia a partir de la revisión de distintos documentos normativos.

En esta tercera fase del proceso presupuestario, se muestra qué al quedar aprobados los presupuestos de las dependencias, la etapa que sigue es la de seguimiento y control en el ejercicio de los recursos aprobados, lo que implica por parte de las dependencias, de estar monitoreando mediante sus MIR'S y POA'S, los avances, los resultados, el cumplimiento de metas y objetivos alineados la Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021.

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

Figura 7. Municipio de Chihuahua
Proceso para la preparación del presupuesto de egresos
Fase de evaluación de los recursos ejercidos



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

La etapa final en el proceso en la operación de los recursos del FAFM viene siendo, la parte de la evaluación de los recursos federales que ejercen los municipios, conforme a las bases establecidas en el marco normativo con indicadores estratégicos y de gestión, para medir los resultados que generan los distintos proyectos y programas presupuestarios del FAFM 2018.

Cabe señalar que estas fases específicas de los procesos, son aplicables a las dependencias que se beneficiaron y ejercieron recursos federales, así como en general, a todas las instancias que en él intervienen, y en este caso particular, se incorporaron todos los procesos de la Dirección de Planeación y Evaluación con los de las Dependencias beneficiarias de los recursos del programa como la Presidencia Municipal, Dirección de Desarrollo Económico y Turístico, Secretaría del Ayuntamiento, Dirección de Obras Públicas, Dirección de Desarrollo Urbano y Ecología, Dirección de Servicios Públicos Municipales, Seguridad Pública, Dirección de Desarrollo Humano y Educación, Tesorería Municipal, Dirección de Desarrollo Rural, Dirección de Mantenimiento Urbano.

En general, es mediante las fases de este proceso como se debe vigilar, no sólo la eficiencia de los recursos y su transparencia, sino igual importante aún: los resultados.

6.3. Proceso del Sistema PbR/MIR'S/POA'S y su alineación con el PMD

El Sistema PbR que opera la Subdirección de Modernización Administrativa de la Oficialía Mayor del H. Ayuntamiento del Municipio de Chihuahua, es quizá el de mayor importancia en un proceso de evaluación, sobre todo al comparar los insumos o bienes que puede, o no puede generar.

Este sistema, si bien todas las Dependencias tienen acceso a esa plataforma, lo cierto es que no es un sistema completo y fortalecido en materia de contenidos de

las técnicas presupuestales del Presupuesto Basado en Resultados (PBR), incluso no solo carece de un formato de MIR, sino que tampoco se tiene la Metodología de Marco Lógico para elaborar el Árbol del Problema, el Árbol de Objetivos o de Soluciones, la Estructura Analítica y, por supuesto, tampoco se tiene un formato de Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) que cada Dependencia deba utilizar para elaborar la programación presupuestaria de todos y cada uno de sus programas presupuestarios, con los que se financian proyectos o acciones tanto de recursos propios del Municipio como de recursos federales como los del FAFM.

Tampoco el Sistema PBR contiene un formato o campos para elaborar los Programas Operativos Anuales (POA'S), como herramienta fundamental que exige la normatividad, en la elaboración del presupuesto de egresos de cada Dependencia

Las carencias del Sistema PbR, no permiten contar con suficiente información para llevar a cabo un adecuado Informe de Evaluación puesto que las deficiencias y limitaciones con que opera, no genera calidad de los insumos, todos y cada uno de los procesos que lo acompañan.

De acuerdo a la información que la DPyE proporcionó, se encontró que el FAFM 2018, si tiene una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) al igual que un Programa Operativo Anual (POA). Y este hecho es valorado, ya que, en lo general le permite a la DPyE contar con dos documentos, que en la práctica constituyen una importante herramienta de medición de resultados del FAM 2018.

Sin embargo, se observa una falta de congruencia por parte de las Dependencias que participan del beneficio de los recursos del FAFM para el ejercicio 2018, puesto que, por desconocimiento de la norma, no elaboran las Matrices de Indicadores para Resultados sustentados en la Metodología de Marco Lógico. Ello constituye una extraordinaria falla que debe corregirse lo antes posible, pues de lo contrario, los proyectos de inversión pública, seguirán siendo formulados y aprobados sin tener

claras las causas que ocasionan los problemas que presuntamente serán resueltos y, por lo tanto, y lo más probable es que se constituyan en pequeños o grandes fracasos de la administración pública municipal.

Tampoco se elaboran los Programas Operativos Anuales, como instrumento obligado de presentarse para la aprobación del presupuesto; así como una herramienta importante en la fase de seguimiento al ejercicio de los recursos y en el que se puede medir los avances físicos y financieros de cada programa presupuestario, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 15. Dependencias y Organismos del Municipio de Chihuahua y su alineación con Ejes de Desarrollo y Programas del Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021

Num.	DESCRIPCIÓN	Eje de desarrollo	Número de programas	MIR	POA
1	Presidencia Municipal	4	6	NO	NO
2	Dirección de Desarrollo Económico y Turístico	1,2,3,4 y 5	25	NO	NO
3	Secretaría del Ayuntamiento	4	6	NO	NO
4	Dirección de Obras Públicas	6	2	NO	NO
5	Dirección de Desarrollo Urbano y Ecología	4 y 5	9	NO	NO
6	Dirección de Servicios Públicos Municipales	4 y 5	9	NO	NO
7	Seguridad Pública	1 y 4	10	NO	NO
8	Dirección de Desarrollo Humano y Educación	1, 2, 5, 6 y 7	21	NO	NO
9	Tesorería Municipal	4 y 6	8	NO	NO
10	Dirección de Planeación y Evaluación	4	6	NO	NO
11	Dirección de Desarrollo Rural	2, 3, 4, 5, 6 y 7	26	NO	NO
12	Dirección de Mantenimiento Urbano	4 y 5	9	NO	NO
TOTAL			137		

Ejes: 1. Ciudad Segura, 2. Ciudad Solidaria, 3. Ciudad Competitiva, 4. Ciudad Mejor Atendida, 5. Ciudad Atractiva, 6. Ciudad Comunicada, 7. Ciudad Ecológica.

Fuente: Elaboración propia con datos del PMD 2018-2021.

No obstante que las Dependencias no elaboran ni suben a la plataforma del Sistema PbR las MIR ni los POA'S, la Dirección de Planeación y Evaluación sí elaboraron una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales de la ciudad de México para el ejercicio fiscal 2018. De igual manera se elaboró el Programa

Operativo Anual del FAFM 2018, pero las Dependencias tampoco elaboraron sus POA'S, por lo que el problema que se tiene, es que no puede dársele seguimiento si no se tiene el insumo, que es la información para medir los resultados.

En el documento del Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021, se tienen definidos 7 Ejes de Desarrollo con diseño de su MIR y de Indicadores, como lo muestra la Tabla 18.

Tabla 16. Ejes de Desarrollo y su alineación con el PMD 2018-2021

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

Fuente: Elaboración propia con datos del PMD 2018-2021.

Sin embargo, al no elaborar MIR'S ni POA'S las Dependencias, no es posible alinear los resultados con los Ejes de Desarrollo del Plan Municipal 2018-2021, puesto que no se tiene la información para cuantificar los beneficios entre la población, y sobre todo, determinar si se cumple o no con los objetivos planteados.

En este sentido, es importante mencionar

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

1. En el documento del PMD 2018-2021, aun cuando tiene definido 7 Ejes de Desarrollo, no contiene Metas por eje de desarrollo, tampoco Objetivos,

Estrategias ni Líneas de Acción como elementos sustanciales en la práctica de la planeación.

2. El PMD 2018-2021, tiene diseñadas MIR'S de cada Eje de Desarrollo con los elementos que la integran como: FIN, PROPÓSITO, COMPONENTES Y ACTIVIDADES y en dichas matrices tienen diseñados indicadores.
3. Insuficiente planeación en la alineación de los Pp de las Dependencias y sus resultados con los Ejes de Desarrollo del PMD 2018-2021.
4. La Planeación, Programación, Presupuestación de Dependencias, carecen de MIR'S, POÁS e indicadores.
5. No se identifica plenamente los siguientes indicadores:
 - Problema o necesidad en la demanda de bienes y servicios públicos.
 - Población o área de enfoque que el Pp tiene planeado o programado atender.
 - Población o área de enfoque potencial de ser elegible de atender.
6. La Gestión financiera se sustenta sin el seguimiento adecuado de validación de cuantificación de metas y de beneficios en la población.
7. No se identificó información sobre Metas físicas de cada uno de los Pp proyectos o acciones ejecutadas con recursos FAFM.
8. Se tiene definido el Fin y el Propósito de la MIR del FAFM, pero no de los Pp de las Dependencias.

9. En el Sistema de Evaluación se presentan dificultades por no contar a plenitud con la información de los programas presupuestarios de las Dependencias que ejercen recursos del FAM.

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

 CHIHUAHUA Juntos, una mejor ciudad GOBIERNO MUNICIPAL 2016-2021		H. AYUNTAMIENTO DEL MUNICIPIO DE CHIHUAHUA, CHIH PRE SUPUESTO BASADO EN RESULTADOS (PBR) 2018 MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS (MIR) FONDO DE APORTACIONES PARA EL FORTALECIMIENTO MUNICIPAL (FAFM)				FORMATO-MML-PBR-16	
1. DATOS GENERALES							
1.1. Dependencia:				1.2. Nombre del Programa:			
Dirección de Planeación y Evaluación				Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento Municipal (FAFM)			
1.3. Dirección/Departamento:				1.4. Nombre del responsable del programa:			
Departamento de Evaluación				Ing. Miguel Aguayo Castro			
1.5. Unidad responsable:				1.6. Correo Electrónico:			
Departamento de Evaluación				miguelaguayo@mpicchi.gob.mx			
1.7. Fecha probable de inicio:				1.8. Fecha probable de terminación:			
1 de Enero 2018				31 de Diciembre de 2018			
2. Objetivos de los niveles de:							
Resumen Narrativo		INDICADORES DE DESEMPEÑO					
		Nombre del Indicador	Fórmula, Método de cálculo y variables	Frecuencia de medición	Dimensión a medir	Medios de verificación	Supuestos
2.1. Fin							
FIN: Contribuir a mejorar la prestación de servicios públicos municipales, a cubrir con prontitud el pago de la nómina de seguridad pública y ampliar la cobertura de obra pública municipal, mediante el apoyo de recursos federales.		Porcentaje de gasto en nómina y obra pública del FAFM	(Monto del gasto en nómina de seguridad pública + gasto en obra pública de FAFM / presupuesto total del FAM aprobado 2018) *100	Trimestral/anual	Eficacia	Información de Planeación y Evaluación, Oficialía Mayor y Obras Públicas	Programa federal se asigne sin contratiempos
2.2. Propósito							
Adecuados servicios de gestión municipal, pago oportuno de nómina de seguridad pública y mayor obra pública		Porcentaje de cobertura en servicios de gestión municipal y de ejecución de obras con recursos del FAM	(Presupuesto para gestión administrativa municipal + nómina de seguridad pública + obra pública / presupuesto total aprobado del municipio 2018) x100	Trimestral/anual	Eficiencia	Información de Planeación y Evaluación, Oficialía Mayor y Obras Públicas	Programa federal se asigne sin contratiempos
2.3. Componentes							
C. 1.	Seguridad Pública	Porcentaje de gasto erogado en seguridad pública	(Presupuesto ejercido en nómina de seguridad pública / presupuesto total de FAFM 2018) x100	Trimestral/anual	eficiencia	Información de Planeación y Evaluación, Oficialía Mayor y Obras Públicas	Programa federal se asigne sin contratiempos
C. 2.	Obras, servicios públicos y mantenimiento urbano	Porcentaje de cobertura de servicios públicos y mantenimiento	(Presupuesto ejercido en obra pública + mantenimiento con cargo a recursos FAFM / presupuesto total de FAFM 2018) x100	Trimestral/anual	eficiencia	Información de Planeación y Evaluación, Oficialía Mayor y Obras Públicas	Programa federal se asigne sin contratiempos
C. 3.	Desarrollo económico rural, turístico urbano y ecología	Cobertura de apoyos a actividades económicas, turismo y ecología	(Apoyos a desarrollo económico, turismo y ecología con cargo a FAFM / presupuesto total de FAFM 2018) x100	Trimestral/anual	eficiencia	Información de Planeación y Evaluación, Oficialía Mayor y Obras Públicas	Programa federal se asigne sin contratiempos
C. 4.	Funciones administrativas del Ayuntamiento municipal	Porcentaje de eficiencia en gestión municipal	(Presupuesto ejercido en gestión municipal del FAFM / presupuesto total del municipio 2018) x100	Trimestral/anual	eficiencia	Información de Planeación y Evaluación, Oficialía Mayor y Obras Públicas	Programa federal se asigne sin contratiempos
C. 5.	Desarrollo humano, educación y planeación	Cobertura de apoyo a desarrollo humano, educación y planeación	(Apoyos a desarrollo humano, educación y planeación con cargo a FAFM / presupuesto total de FAFM 2018) x100	Trimestral/anual	eficiencia	Información de Planeación y Evaluación, Oficialía Mayor y Obras Públicas	Programa federal se asigne sin contratiempos
2.4. Actividades							
A. 1.	Planeación adecuada y gestión oportuna de trámites	Porcentaje de trámites realizados con oportunidad	(Trámites realizados de expedientes aprobados / total de expedientes de obras y servicios posibles con cargo al FAFM) x100	Trimestral/anual	eficiencia	Información de Planeación y Evaluación, Oficialía Mayor y Obras Públicas	Programa federal se asigne sin contratiempos
A. 2.	Agil aprobación y autorización de expedientes para licitación y adjudicación de obra	Aprobación de expedientes para licitación	(Aprobación de expedientes y proyectos con cargo al FAFM / expedientes totales de proyectos con cargo al FAFM 2018) x100	Trimestral/anual	eficiencia	Información de Planeación y Evaluación, Oficialía Mayor y Obras Públicas	Programa federal se asigne sin contratiempos
A. 3.	Ejecución de obras con base a programas y disposición de recursos	Cobertura de acciones de ejecución de obras	(Registro de acciones de obras ejecutadas / inicio financiero total) x100	Trimestral/anual	eficiencia	Información de Planeación y Evaluación, Oficialía Mayor y Obras Públicas	Programa federal se asigne sin contratiempos

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

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

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

Responsable del Programa

Nombre y Firma

Ing. Miguel Aguayo Castro

Titular de la Dependencia

Nombre y Firma

Ing. Ignacio Ramirez Salazá

6.4. Procesos y Subprocesos del FAFM

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

Tabla 17. Planeación de los procesos		
Modelo de Actividad o Fases del proceso	Procesos	Subprocesos
I. Planeación: proceso de gestión.	Proceso por Componente FAFM: Selección de destinatarios Proceso 1. Preparación del presupuesto ▪ Por comp ○ Identifica ○ Priorizaci ○ Estimació ○ Cuantifica ○ Estimació ○ Integración de expedientes o acciones a ejecutar ○ Estudios, ○ Elaboran	Sub proceso1. Envío de oficio a dependencias. ▪ DPyE. Dependencias reciben oficio de inicio de preparación de presupuesto. ○ Actividades de: ○ Difusión ○ Solicitud de apoyos ○ Selección de beneficiarios ▪ OBJETIVOS con PMD: ○ Estrategias ○ Líneas de acción
		Sub proceso 2. Validación. ▪ COPLADEMUN y Subdirección de Programación/DPyE valida expedientes ▪ DPyE, Oficialía Mayor y Tesorería validan información de proyectos y montos de inversión

...Continúa tabla

2. Programación-presupuestación	Proceso 2. Aprobación del presupuesto - Expedientes técnicos integrados validados - Carga información de expedientes al Sistema PbR - MIR y POAS de Dependencias	Subproceso 3. Presupuestación. - Revisión de propuestas - Estudios de impacto ambiental - Definición de asignación de recursos Subproceso 4. Aprobación de DPyE - Subdirección de Programación/DPyE aprueba expedientes técnicos - Oficios de aprobación Subproceso 5. Aprobación de Cabildo. - Cabildo aprueba presupuesto - Publicación en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado
3. Control y Ejecución (Selección de destinatarios)	Proceso 3. Ejercicio y seguimiento - a). Producción de bienes y servicios - b). Distribución de bienes y servicios - Revisión del POA/acciones calendarizadas - Seguimiento a la MIR - Identifican y valorizan resultados - Alineación con Ejes de Desarrollo del PMD	Subproceso 6. Licitación - Oficialía y Obras Públicas vigilan licitación - Procedimientos de licitación - Publicación de Convocatorias - Invitaciones restringidas - Contratos - Fianzas
4. Seguimiento a resultados y evaluación	Proceso 4. Ejecución Entregables: - Entrega de servicios y acciones ejecutadas - Avances físicos y financieros - Contribución al logro de objetivos y metas - Valoración en cumplimiento de metas Proceso 5. Evaluación - Entregables Proceso 6. Transparencia y Rendición de Cuentas - Acceso de información al Portal de Transparencia del Municipio	Subproceso 7. Ejecución de servicios y obra - Erogación de recursos Subproceso 8. Contratación de evaluación externa - Seguimiento a beneficiarios - Monitoreo de bienes y servicios - Contrato de Prestación de servicios

(*) A. Infraestructura, B. Servicios públicos, C. Contribución a la Seguridad Pública y D. Fortalecimiento financiero (pago de deuda), según LCE, Artículo 38.

(**) No se elaboran y no se cumple con proceso.

En la tabla anterior, se observa que si bien se tienen identificados los principales procesos (6 procesos) y subprocesos (8 Subprocesos sustantivos) que integran la planeación estratégica de las distintas fases que se presentan en la gestión y operación de los recursos del FAFM para financiar una diversidad de proyectos y acciones encaminadas a mejorar las condiciones de la población; también se tiene en la fase de **seguimiento**, una actividad importante que es el **monitoreo**, entendido como el proceso en donde la información se genera desde los procesos de difusión, validación de solicitudes, ejecución de los servicios, elaboración y entrega de informe y seguimiento a los usuarios, en cada etapa recolecta información para dar cuenta del avance de los objetivos y metas establecidos en el proceso de planeación, como se identifican en el Proceso 4 de la siguiente Tabla.

Tabla 18. Identificación de Procesos y Subprocesos en el FAFM 2018.

Modelo de Actividad o Fases del proceso	Procesos	Subprocesos
1. Planeación: proceso de gestión.	Proceso 1. Preparación del presupuesto	Sub proceso1. Envío de oficio a dependencias. Sub proceso 2. Validación.
2. Programación-presupuestación	Proceso 2. Aprobación del presupuesto	Subproceso 3. Presupuestación. Subproceso 4. Aprobación de DPyE Subproceso 5. Aprobación de Cabildo.
3. Control y Ejecución (Selección de destinatarios)	Proceso 3. Ejercicio y seguimiento	Subproceso 6. Licitación
4. Seguimiento a resultados y evaluación	Proceso 4. Ejecución Proceso 5. Evaluación Proceso 6. Transparencia y Rendición de Cuentas	Subproceso 7. Ejecución de servicios y obra Subproceso 8. Contratación de evaluación externa

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

- La alineación de procesos consiste en su integración hacia el cumplimiento de la estrategia institucional municipal, y dicha estrategia se sujeta a los objetivos, metas y prioridades de la planeación municipal.
- La alineación estratégica consiste en integrar a las diversas áreas, unidades, departamentos y procesos hacia la estrategia de una mejor organización y de resultados en la operación de los programas presupuestarios financiados con recursos del FAFM.
- La alineación estratégica implica que el personal, desde su particular función y rol en la organización, es capaz de llevar a la práctica la misión para alcanzar la visión. Para ello se requiere difundir los objetivos y las metas que la organización desea alcanzar, así como comprender qué es lo que se pretende de cada servidor público.
- Cuando se trabaja sin alineación, es como querer avanzar sin rumbo.

7. HALLAZGOS Y RESULTADOS

A continuación se presenta una síntesis de los hallazgos y resultados más relevantes encontrados en torno a los principales cuellos de botella, buenas prácticas o fortalezas del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México (FAFM) 2018.

7.1. Principales problemas y cuellos de botella detectados en la normatividad del programa presupuestario.

Dentro de los principales problemas que se observaron, se encuentran:

- La falta de una visión hacia resultados y la falta de conocimiento sobre la normativa de elaborar el presupuesto Basado en Resultados con su MML, MIR y POAS, hacen que la mayor parte de los mecanismos y acciones implementadas en su ejecución no estén cumpliendo con los objetivos del FAFM y de los programas presupuestarios ejecutados con estos recursos.
- El monitoreo de las acciones del programa se realiza principalmente con base en los indicadores de su MIR para el reporte en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH), cumpliendo con los calendarios establecidos por la dependencia. No obstante, los indicadores no permiten dar seguimiento a la operación de los Pp financiados con recursos FAFM.
- Como no existe un sistema que permita dar seguimiento a la operación del programa presupuestario, se encontró que no existe un seguimiento a los resultados de la MIR y de los POA'S de cada Dependencia, precisamente porque no se diseña, mucho menos tienden a implementarse.
- Como se observa en los cuadros tanto de la MIR como del POA, si bien se cumple con su diseño y elaboración, en realidad estos formatos y su información están diseñados para el Fondo FAFM y no para cada Dependencia.
- El sistema para llevar a cabo todos los procesos en la operación del FAFM, se da través del uso de un Sistema o Plataforma denominado Presupuesto Basado en Resultados (o Sistema PbR). Si bien este sistema no ayuda mucho en el

manejo adecuado y oportuno de la información de todos los programas y fondos presupuestarios, es el que en todas las áreas del Ayuntamiento del Municipio de Chihuahua se viene utilizando.

- Otro instrumento normativo importante que no se tiene, es un Manual de Procedimientos en Materia de Planeación-Presupuestación, que al igual que el Manual de Planeación vendría a oficializar de manera institucional la preparación y elaboración del Presupuesto de Egresos del Municipio de Chihuahua con enfoque de Presupuesto Basado en Resultados (PBR) con su Metodología de Marco Lógico (MML), sus Matrices de indicadores para Resultados (MIR), sus Programas Operativos Anuales (POÁS) y su Sistema de Evaluación del Desempeño de sus distintos programas presupuestarios.
- Sin embargo, el objetivo del procedimiento es revisar y, en su caso, actualizar la MIR y el formato POA, a efecto de que cada Dependencia que ejerza recursos del FAFM los implemente en cada ejercicio presupuestal. Igualmente, validar indicadores estratégicos y de gestión, así como registrar el calendario y los avances en el cumplimiento de las metas de los indicadores correspondientes a los programas presupuestarios a cargo de las Dependencias, pero remitida la información a la DPyE.
- La DPyE, al ser la Instancia Técnica Evaluadora, debe contar con un **Manual para la Planeación, Programación y Presupuesto Municipal** para el ejercicio fiscal correspondiente. Con ello, se puede contar con un documento normativo para formalmente en cada ejercicio fiscal, se inicien la revisión, actualización, calendarización y seguimiento de la MIR. La DPyE realiza la propuesta de objetivos y los supuestos en los que se sustentan las indicadores para los cuatro niveles de la MIR. Asimismo, las Dependencias, acuerdan el tipo y

dimensión de los indicadores, el método de cálculo, la unidad de medida, la frecuencia de medición y los medios de verificación.

Para la identificación y la descripción de los **cuellos de botella** que a lo largo de este análisis se identificaron, se tienen los siguientes:

1. Se observa una saturación importante del sistema PbR, por sobre carga y por el alto volumen en el manejo de información que realizan las dependencias.
2. Debido a la saturación importante que registra el sistema PbR, conlleva a una disminución de tiempo para la ejecución de funciones y el cumplimiento de la consolidación de información en el proceso de captura y generación de información. Ello provoca un proceso tardío en generar reportes de información requeridos.
3. Al no elaborarse Matrices con Indicadores para Resultados (MIR) ni Programas Operativos Anuales (POA'S), no se pueden generar información suficiente de indicadores de cada Dependencia como resultado de los alcances del ejercicio de los recursos asignados.
4. La falta de información en alcances y resultados, no permite medir adecuadamente los objetivos y metas de los Ejes de Desarrollo del PMD 2018-2021.
5. Esto representa un cuello de botella porque genera una tensión adicional sobre los procesos receptores de la información para su registro y contabilización

7.2. Medición de atributos de los procesos y subprocesos del FAFM

En la valoración cuantitativa del FAFM, se realizó la medición de los atributos de **eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia** de los procesos y subproceso definidos en el mapa de procesos como se mostraron con detalle en el apartado 6.2. *Descripción de los procesos identificados del programa de este documento*. A continuación se definen los atributos en el marco de la evaluación de procesos:

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

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

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

Todos los procesos son: Eficaces, Oportunos,	
Suficientes y Pertinentes	5
Entre 70% y 99.99% de los procesos	4

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

Entre 40% y 69.99% de los procesos	3
Entre 20% y 39.99% de los procesos	2
Entre 1% y 19.99% de los procesos.	1
Ninguno de los procesos .	0

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

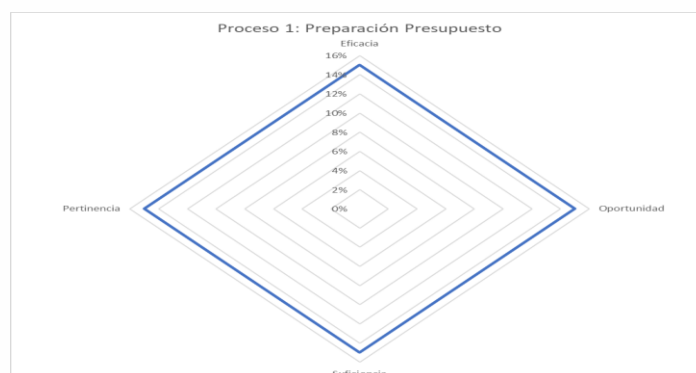
Tabla 19. Valoración global de los procesos

Modelo de Actividad o Fases del proceso	Proceso	Eficacia	Oportunidad	Suficiencia	Pertinencia	Total	Porcentaje por Proceso
		15%	15%	15%	15%	60%	
I. Planeación: proceso de gestión.	Proceso 1. Preparación del presupuesto	3	3	3	3	12	60%
		20%	20%	20%	20%	80%	
2. Programación-presupuestación (Comunicación interna y externa del Pp)	Proceso 2. Aprobación del presupuesto	4	4	4	4	16	80%
		15%	20%	15%	20%	70%	
3. Control y Ejecución de (Selección de destinatarios)	Proceso 3. Ejercicio y seguimiento	3	4	3	4	14	70%
		20%	20%	20%	20%	80%	
4. Seguimiento a resultados y evaluación	Proceso 4. Ejecución	4	4	4	4	16	80%
		15%	15%	15%	15%	60%	
	Proceso 5. Evaluación	3	3	3	3	12	60%
		15%	20%	15%	20%	70%	
	Proceso 6. Transparencia y	3	4	3	4	14	70%
PROMEDIO		3.3	3.7	3.3	3.7	13	70%
		20	22	20	22		

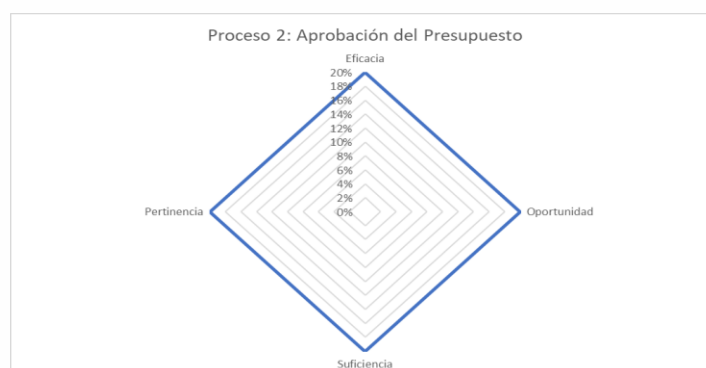
En la tabla anterior se pueden ver los resultados de los 6 procesos medidos por sus atributos.

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

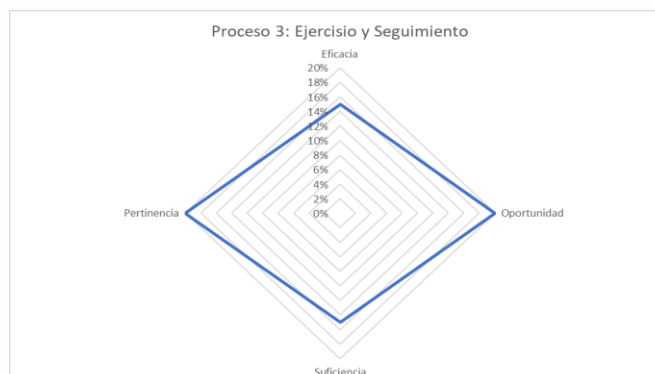
I. Planeación: proceso de gestión.	Proceso 1. Preparación del presupuesto	3	3	3	3	12	60%
------------------------------------	--	---	---	---	---	----	-----



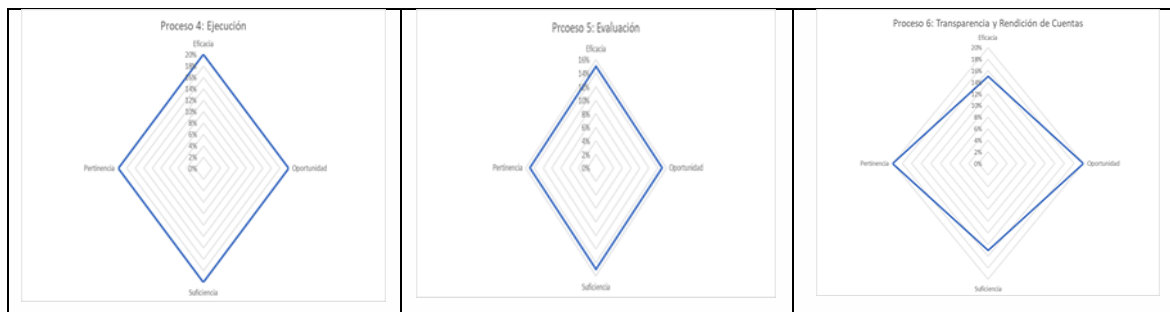
2. Programación-presupuestación (Comunicación interna y externa del Pp)	Proceso 2. Aprobación del presupuesto	4	4	4	4	16	80%
--	---------------------------------------	---	---	---	---	----	-----



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



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

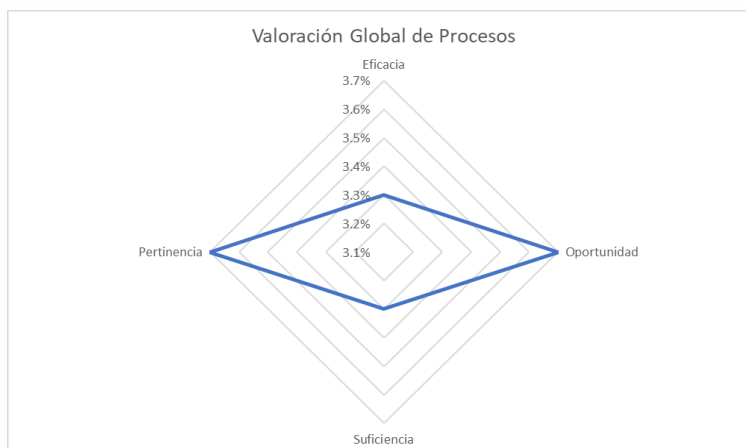


Excepto los procesos de Aprobación del Presupuesto y del Proceso de Ejecución, registran una ponderación del 80% y los cuatro restantes oscilan entre 60 y 70%.

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

Tabla 20. Valoración promedio por atributo

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



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

8.-ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

Los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) son los hallazgos, recomendaciones, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas en este Informe de Evaluación Estratégica de Procesos, que pueden ser atendidas para la mejora de los programas, proyectos y acciones ejecutados con recursos federales del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales de la ciudad de México

Dentro de los Aspectos Susceptibles de Mejora, que son viables de ser incorporados a los procesos de gestión de los proyectos, acciones y programas que son financiados con recursos del FAFM, se encuentran los siguientes:

- Dentro de los principales problemas detectados, es que existe una descoordinación y desconocimiento entre los responsables de las Dependencias de elaborar los presupuestos de los proyectos y programas que se financian con recursos del FAFM, debido a que no se aplica la técnica presupuestal del Presupuesto Basado en Resultados (PBR) con su Método de Marco Lógico (MML), con sus Matrices de Indicadores para Resultados (MIR) y sus Programas Operativos Anuales (POA'S), seguramente porque no conocen las disposiciones normativas aplicables a estos programas de gasto federalizado.
- En cuanto a cuellos de botella, se observa una saturación importante del sistema PbR, por sobre carga y por el alto volumen en el manejo de información que realizan las dependencias y ello generar un proceso tardía para elaboración de reportes con información veraz y oportuna.
- Al no elaborarse Matrices con Indicadores para Resultados (MIR) ni Programas Operativos Anuales (POA'S), no se pueden generar información suficiente de indicadores de cada Dependencia como resultado de los alcances del ejercicio de los recursos asignados, ni alinear los resultados con objetivos y metas de los Ejes de Desarrollo del PMD 2018-2021.
- Al no contar con el insumo de datos sobre por la falta de MIR y POAS, no permite dar un seguimiento adecuado y, por tanto, genera una tensión adicional sobre los procesos receptores de la información para su registro y contabilización
- El uso de los recursos que ejercieron las Dependencias y que destinaron a la ejecución de proyectos y acciones diversas para el ejercicio fiscal 2018, se ejercieron al cien por ciento.

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

Preguntas y respuestas detectadas en el uso de recursos del FAM 2028.

1. ¿El Fondo contribuye a algún derecho social establecido el artículo 6 de la Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado de Chihuahua?	El FAFM cumple con lo dispuesto en el Artículo 6 de la LDSECH
2. ¿Los bienes y/o servicios que el Fondo otorga, se entregan a una población en condición de vulnerabilidad y/o pobreza?	Si se entregan
3. ¿Los objetivos del Fondo y sus indicadores aportan información relevante y de calidad para identificar brechas de desigualdad social?	Sólo parcialmente
4. ¿Cuáles han sido los resultados de mayor relevancia que el Fondo ha dado para realizar un cambio en la población a la que atienden?	La dotación de servicios a la infraestructura social básica y a la seguridad pública.

Aparte de que se incluyen las Conclusiones encontradas a lo largo del análisis que se elaboró en este Informe de Evaluación, también se presentan algunas recomendaciones importantes que pueden ser tomadas como aspectos para la mejora de los procesos y subprocesos de este fondo federal como lo es el FAM 2018. A continuación se presentan los Aspectos Susceptibles de Mejora Más relevantes que pueden ser atendidos conforme a la calendarización propuesta.

Aspectos Susceptibles de Mejora derivados del Informe de Evaluación de Procesos							
No.	Programa o proy	ASM	Área responsable	Actividad a emprender	Fecha de término	Resultados Esperados	Productos o evidencias
1	Programa de Capacitación	Diseñar de Curso de Capacitación	DPyE/T/OM	Diseñar e impartir Curso de Capacitación sobre Técnicas de Presupuesto Basado en Resultados (PBR) a funcionarios de Dependencias y OPD	30/03/2020	Funcionarios mayor capacitados	Personal más calificado
2	Programa de Capacitación	Diseñar de Curso de Capacitación	DPyE/T/OM	Diseñar e impartir Curso de Capacitación sobre Sistemas de Evaluación del Desempeño y Aspectos Susceptibles de Mejora a funcionarios de Dependencias y OPD	30/04/2020 y 30/05/2020	Funcionarios mayor capacitados	Personal más calificado
3	Manual de Procedimientos	Elaborar un Manual de Procedimientos para regular que el Presupuesto de Egresos del Municipio (Dependencias y OPD) se elabore con la MML, MIR y POA'S	DPyE/OM y T	Implementar la elaboración del Presupuesto Basado en Resultados (PBR) en toda la estructura del Ayuntamiento Municipal	30/06/2020	Dependencias y OPD eleaboren su PBR con sus MIR y POA'S para la aprobación del Presupuesto de Egresos del Municipio	PBR integrado
4	Programa alineación con PMD	Preparar programa de trabajo sobre alineación de metas y resultados del FAM con PMD 2018-2021	DPyE/Dependencias y OPD	Elaborar un programa de trabajo sobre la definición de Metas y Objetivos del Programa FAFM respecto a la alineación de los Ejes de Desarrollo del PMD 2018-2021	Febrero a abril 2020	Evaluar resultados, alcances y metas, alineados con el PMD 2018-2021	Indicadores, impactos, beneficios/población
5	Formato MIR	Elaborar y proponer un formato de Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)	DPyE/Sistema Mayor	Insertar un campo en el Sistema de la plataforma PbR, para que cada Dependencia u OPD accese información de MIR	30/04/2020	Entrega de MR en el Presupuesto de Egresos	Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) 2020
6	Formato POA	Elaborar y proponer un formato de Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)	DPyE/Sistema Mayor	Insertar un campo en el Sistema de la plataforma PbR, para que cada Dependencia u OPD accese información de POA	30/04/2020	Entrega de POA en el Presupuesto de Egresos	Programa Operativo Anual (POA) 2020

Los Aspectos Susceptibles de Mejora identificados y propuestos, tal como se detallan en la Tabla anterior, presentan las siguientes características:

- Diseñar Curso de Capacitación en PBR para funcionarios de Unidades Técnicas Responsables.
- Elaborar un Manual de Procedimientos para regular que el Presupuesto de Egresos del Municipio (Dependencias y OPD) se elabore con la MML, MIR y POA'S.
- Preparar programa de trabajo sobre alineacion de metas y resultados del FAM con PMD 2018-2021.
- Elaborar y proponer un formato de Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).
- Elaborar y proponer un formato de Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).

Se debe considerar que los ASM, son compromisos que asumen los responsables de los programas presupuestarios para mejorarlos con base en los hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas que se presentan en el siguiente apartado.

8.1. Buenas prácticas y fortalezas detectadas

A continuación, se describen las buenas prácticas y fortalezas que se identificaron durante el desarrollo de la presente evaluación.

Conforme a los principales hallazgos que se obtuvieron, se puede señalar lo siguiente:

- El seguimiento y registro financiero de los recursos federales ejercidos, se lleva con una rigurosidad en una plataforma que la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado y la Dirección de Planeación y Evaluación coordinan perfectamente.
- La información trimestral es oportuna y se tiene registra adecuado con un control oportuno en la información.
- De igual manera se constató el control que se tiene de la información y la manera de cómo oportunamente se reporta.
- Dentro de las buenas prácticas que se identificaron, se tiene que en el proceso de la operación del programa de gasto federalizado FAFM, existe una buena interrelación entre las direcciones y dependencias involucradas en la administración de estos recursos.

8.2. Análisis de fortalezas y debilidades (FODA).

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

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

Tabla 21. Análisis FODA de la operación de los Pp del FAFM 2018.

Fortalezas	Oportunidades
▪ Existe un Sistema PbR que puede mejorarse fortaleciendo su plataforma.	▪ Se puede implementar un mejoramiento de los procesos en el Sistema PbR, incorporando campos para captura de MIR y POA'S de Dependencias.
▪ Proceso operativo abierto captura de información llamado Presupuesto Basado en Resultados (PBR), área de Sistema de Oficialía Mayor.	▪ De igual manera se puede considerar una oportunidad la capacitación a funcionarios de Dependencias o de OPDM, sobre las técnicas del PBR.
▪ La Dirección de Planeación y Evaluación cumple su función de coordinación y seguimiento en el proceso presupuestario.	▪ Mejoramiento de los procesos en el Sistema PBR.
▪ Se observan en Dependencias que operan recursos del FAFM, buenas de transparencia.	▪ Fortaleza de la gestión pública, mediante capacitación a funcionarios.
	▪ Al mejorar el Sistema PbR, se mejora el sistema de captura de información.
	▪ El Unidad Técnica de Evaluación del Departamento de Evaluación de la DPyE, con el PAE, ofrece una valiosa oportunidad para evaluar los programas presupuestarios financiados con recursos FAFM, en términos de medir el logro.
	▪ Generar una cultura organizacional en la ejecución del FAFM, orientada a resultados, y no sobre una actuación funcional de las áreas que conforma las Dependencias.
	▪ En materia de Transparencia y Rendición de Cuentas, es recomendable incorporar en los procesos la participación social, es decir, desde la planeación y ejecución del recurso hasta la evaluación debe documentarse la participación de beneficiarios o de organizaciones civiles involucradas en las demandas atendidas recurso FAFM.

...Continúa cuadro Análisis FODA

Debilidades	Amenazas
▪ Insuficiente información y limitaciones para medir adecuadamente objetivos y resultados.	▪ En todo el proceso de gestión y operación de los recursos del FAM, se tiene información incompleta en el Sistema PbR y las Dependencias no elaboran su MIR ni sus POA'S, lo que limita seriamente las posibilidades de medición de resultados de los programas presupuestarios.
▪ Falta de procesos de planeación presupuestaria estandarizados.	▪ Manejo de información incompleta.
▪ Falta de capacitación a funcionarios municipales sobre técnica de PbR y POA'S.	▪ Se requiere mejorar la Plataforma de Información PbR
▪ Se carece de un documento único formalizado que articule las unidades administrativas o de planeación de las Dependencias y de OPD, a efecto de que por mandato de Ley se implemente en todas sus fases el Presupuesto Basado en Resultados (PBR).	▪ Las Dependencias no elaboran MIR y POA
▪ No se tienen identificados todos los procesos y subprocesos, y no están actualizados conforme a las nuevas estructuras, lo que provoca desvinculación con: las atribuciones, organización del trabajo, visión institucional y prioridades de las Dependencias que participan de los recursos del FAM.	Riesgos de medición adecuada de resultados
▪ Las MIR y los POA'S, los elabora la DPyE, ya que debe elaborarla cada Dirección ejecutora.	▪ Se carece de un documento único formalizado que articule a las unidades responsables de la elaboración hasta su aprobación de los presupuestos de Dependencias.
▪ Se observa una clara falta de congruencia para elaborar objetivos del Programa, y su respectiva alineación con Objetivos y Metas del PMD 2018-2021.	▪ No se tiene una herramienta para dar seguimiento al ejercicio de los recursos y en el que se puede medir los avances físicos y financieros de cada programa presupuestario.
▪ Las 12 Dependencias que participan del beneficio de los recursos del FAM para el ejercicio 2018, no elaboraron las Matrices de Indicadores para Resultados sustentados en la Metodología de Marco Lógico.	

...Continúa cuadro Análisis FODA

Las Dependencias que recibieron recursos del FAFM 2018, no elaboraron los Programas Operativos Anuales, como instrumento obligado de presentarse para la aprobación del presupuesto.	
Se observan una omisión seria en el Sistema o plataforma de captura de información llamado el Presupuesto Basado en Resultados (PbR) debido a que no tiene campos y, por tanto, las Dependencias no captura ni almacena información relativa a Matrices de Indicadores para Resultados, tampoco información de los Programas Operativos Anuales (POA'S).	
La falta de esta información constituye una seria limitación para hacer posible una medición más adecuada de los resultados que arrojan cada programa presupuestario y de la forma como incide con las metas del PMD 2018-2021.	
No se encontró evidencia de una adecuada difusión en la ejecución de proyectos y acciones financiadas con recursos del FAFM, tal como lo establece la normatividad del fondo federal.	
Fortalezas/Oportunidades	Debilidades/Oportunidades
Implementar un Manual de Procedimientos de Planeación y revisar o implemenetar un Reglamento Interior de Trabajo para que las Dependencias u OPD ejecutores de recursos públicos (federalizados, estatales y municipales) elaboren el PBR y los POA'S por normatividad.	Mejorar y fortalecer el Sistema PBR de la Subdirección Administrativa de la Oficialía Mayor, a efecto de que se puedan incorporar campos para MIR-MML y POÁS, así como formatos de seguimiento.
Fortalezas/Amenazas	Debilidades/Amenazas
Diseñar e implementar Cursos de Capacitación a personal de Dependencias y OPD responsables de operar Pp de recursos públicos y federalizados.	Definición mecanismos de retroalimentación entre las áreas receptoras (Dependencias y OPD) y área normativa como la DPyE, Tesorería y Oficialía Mayor.

CONCLUSIONES

A continuación se presenta una síntesis de los resultados encontrados en la Evaluación de Procesos del FAFM 2018, resaltando los hallazgos más relevantes que se detectaron y que pueden transformarse en ASM.

1. El programa de gasto federalizado FAFM, es ejercido al cien por ciento y no se registró subejercicio alguno.
2. Los recursos se asignan y ejercen con transparencia y conforme a la normatividad vigente.
3. El personal responsable de ejecutar los procedimientos, de los programas y proyectos que se financian con recursos del FAFM, requiere mayor capacitación en la parte de planeación, ejecución y seguimiento, para un óptimo desempeño.
4. La plataforma tecnológica de que presentan las distintas áreas o dependencias que operan recursos del FAFM, son muy débiles en su estructura y se envía información sobre reportes y avances a la Dirección de Planeación y Evaluación, en donde está instalada una plataforma de Presupuesto Basado en Resultados (PBR).
5. Las Dependencias que ejercen recursos del FAFM no elaboran MIR ni POA'S, por lo que no es posible obtener confiable sobre los resultados e impactos que generan los programas, proyectos o acciones ejecutadas con recursos federales del FAFM.

6. En materia de **programación y presupuesto**, el presupuesto para los proyectos y acciones de las Dependencias se elaboran de acuerdo a los criterios para la distribución del recursos que establecen Dependencias como el la DPyE, Tesorería y Oficialía Mayor.
7. Respecto a la **MIR**, los indicadores con que cuenta a nivel de Propósito y Fin la MIR no son suficientes, toda vez que sólo hay una Matriz de Indicadores a nivel de del Fondo FAFM, y no incluye que midan resultados como fortalecimiento institucional, eficacia en la transversalización de la perspectiva de género y avance en la igualdad entre mujeres y hombres a nivel local de cada Dependencia.
8. Respecto a la selección de beneficiarios (revisión, validación y aprobación del proyecto), éstos deberían de quedar y ser identificados implícitamente en cada proyecto a ejecutar, sin embargo, los funcionarios responsables de elaborar e integrar los expedientes no los identifican a cabalidad.
9. En materia del seguimiento, en particular en lo referente a la ejecución del proyecto, cabe resaltar la importancia que tiene respetar el tiempo real de ejecución de los; cuando el tiempo es limitado se pueden comprometer la calidad y los resultados del trabajo. Vinculado a este tema, las consultorías contratadas para desarrollar los proyectos juegan un papel determinante, una mala elección al respecto impacta de forma negativa en los resultados obtenidos.
10. Respecto al seguimiento a la ejecución, vale mencionar que es un procedimiento sistemático que no representa demasiadas complicaciones más allá de cargar información en la plataforma, siempre y cuando esta no presente fallas técnicas.

11. Los criterios para la elaboración del proyecto meta no son claros, no se sabe qué se espera de este producto, asimismo las observaciones realizadas al documento meta son heterogéneas, y dependen de la persona responsable de la revisión, se centran más en la forma que en el fondo; es decir, no se cuantifica ni se identifica adecuadamente a los beneficiarios.
12. En materia de monitoreo del avance de los indicadores de la MIR, no se reportan, o al menos no se identificaron reportes, ni en el PASH, ni en el sistema PbR, por lo que no es posible tener la verificación de las evidencias que sustentan el avance de dichos indicadores por parte de la unidad coordinadora.
13. Por otro lado, se identificó la falta de un sistema de monitoreo con indicadores de gestión que le permita dar seguimiento a su operación en el día a día.
14. En la parte de seguimiento en el ejercicio de los recursos que realizan las Dependencias del FAFM, No hay informes específicos de avance físico financiero y de cierre.
15. Se requiere un gran esfuerzo de sistematización y de mejorar sustancialmente el Sistema PbR, ya éste ha sido la fuente de mayor cantidad de reclamos por parte de los usuarios, particularmente de la DPy E.

RECOMENDACIONES

1. Como resultado del análisis global y específico de la gestión operativa, a continuación se presenta la propuesta de recomendaciones formuladas por el equipo evaluador, con base en los principales hallazgos y resultados derivados de la información obtenida en gabinete y de campo y que pueden ser incorporadas para la mejora de la operación del FAFM.
2. En materia de planeación estratégica, se recomienda llevar a cabo un ejercicio de planeación estratégica, aprovechando la experiencia de dos administraciones municipales que se refleje en todos los apoyos que demanda dicha transformación.
3. Contar con directrices que guíen la planeación operativa y gestión del programa hacia el logro de mejores resultados de mediano y largo plazo.
4. Revisar el actual diseño de los programas, sobre todo, de aquellos que se financian con recursos del FAFM a efecto de adecuarlos al Formato PBR-MIR-POA.
5. Se recomienda establecer un calendario de actividades con base en los tiempos y a las capacidades reales del personal que opera los distintos programas en Dependencias coordinadas con la DPyE, a partir de indicadores que midan la gestión del programa y formen parte de su sistema de monitoreo.
6. Se requiere realizar un análisis reflexivo sobre los cuellos de botella suscitados en el ejercicio fiscal 2018, así como diseñar el sistema de monitoreo del FAFM con indicadores de gestión que ofrezca insumos para el análisis para los años subsecuentes.

Asimismo, se proponen las siguientes recomendaciones.

a) administrativas:

- Es prioritaria la capacitación y especialización al personal en funciones de PbR y POAS, para aprovechar esta herramienta administrativa.
- Las dependencias ejecutoras deben asignar las tareas ejercicio del FAFM a una estructura (interna) específica, que gestione el recurso desde su solicitud, aprobación, autorización, ejercicio, comprobación y difusión.

b) Normativas:

- Recomendable la emisión de lineamientos de operación (como un Manual de Procedimientos de Planeación y para las dependencias ejecutoras) del FORTAMUN, que precisen, montos, plazos, responsables y mecanismos de evaluación.

c) administrativas:

- Es prioritaria la capacitación y especialización al personal en funciones de PbR y POAS, para aprovechar esta herramienta administrativa.
- Las dependencias ejecutoras deben asignar las tareas ejercicio del FORTAMUN a una estructura (interna) específica, que gestione el recurso desde su solicitud, aprobación, autorización, ejercicio, comprobación y difusión.
- Es prioritaria la capacitación y especialización al personal en funciones de PbR y POAS, para aprovechar esta herramienta administrativa.

- Las dependencias ejecutoras deben asignar las tareas ejercicio del FORTAMUN a una estructura (interna) específica, que gestione el recurso desde su solicitud, aprobación, autorización, ejercicio, comprobación y difusión.
- Es recomendable la elaboración de MIR a nivel dependencia, ya que se cuenta con una MIR del Programa Presupuestario que concentra la DPy E, y es responsabilidad primaria de quienes ejercen el gasto su seguimiento y monitoreo, alineada con la matriz concentradora que tiene la DPy E.

d) Informáticas:

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

e) Transparencia y Rendición de cuentas:

- Es necesario incorporar en los procesos la participación social, es decir, desde la planeación y ejecución del recurso hasta la evaluación debe documentarse la participación de beneficiarios o OSC involucradas en los temas que se atienden con el recurso FAFM.
- Se requiere que personal de Transparencia conozca del los procesos de gestión y operación del FAFM a efecto de que vigile con oportunidad que la información que se sube al Portal de Transparencia sea la adecuada.

Resumen de recomendaciones institucionales

Encomienda	Acción	Instancia	Efectos potenciales esperados
Personal	Generar un plan de capacitación de los recursos humanos del personal, acorde a los requerimientos técnicos específicos, fundamentalmente de las áreas operativas que participan de los recursos del FAFM en cada ejercicio fiscal, garantice la captura, calidad y análisis de la información.	Dirección de Planeación y Evaluación	Calendarizar la capacitación por Dependencia
Medición	Revisar en el sistema PbR, la captura de información sobre indicadores de la MIR, con base en la premisa de que el resultado de cada indicador deba medir exclusivamente el alcance y desempeño del Programa	Dirección de Planeación y Evaluación/Oficialía Mayor	Reuniones de trabajo propiciar cambios
Normativa	Generar una propuesta de reforma del Reglamento Interior del Municipio y de un Manual de Procedimientos para que la Dirección de Planeación y Evaluación, sea la responsable de coordinar las estrategias de planeación, programación y presupuestación de los recursos públicos. Asimismo, que sea esta Dependencia responsable del control de la información, en la fase de seguimiento, a efecto de garantizar el insumo de información para resultados y medición de los distintos programas públicos municipales, para alinearlos con el PMD 2018-2021.	Dirección de Planeación y Evaluación	Si la facultad de firma de documentos se amplía a Dirección, se logrará dar curso a los procesos y tiempos de respuesta de los asuntos presupuestales de una manera más ágil

...Continúa cuadro de Resumen de Recomendaciones

Sistemas	Oportunidad y eficacia de la atención a las necesidades de desarrollo de sistemas informáticos para propiciar mayor alineación de los esfuerzos y recursos disponibles a desarrollos de alto impacto a la operación de los programas presupuestarios.	Dirección de Planeación y Evaluación/Oficialía Mayor	Reuniones de trabajo propiciar cambios
Personal	Proponer al área de Sistemas una revisión del Sistema PbR a efecto de incorporar nuevos campos de captura de información sobre MIR'S y POA'S de cada Dependencia y OPD.	Dirección de Planeación y Evaluación/Oficialía Mayor	Reuniones de trabajo propiciar cambios
Proceso	Definir una estrategia para establecer mecanismos formales y sistemáticos de atención y soporte a usuarios (medios de contacto interactivo, centro de contacto especializado, o los que apliquen), para que se logre mantener un manejo de información homogéneo, ágil y oportuna.	Dirección de Planeación y Evaluación/Oficialía Mayor	Incremento en la eficiencia operativa y en el enfoque del uso de los recursos, con información de mucha valía a la DPy E (reportes, informes, etc.)
Sistema	Solicitar formalmente a Sistemas un análisis de funcionamiento del sistema PbR, para que evalúe el nivel de uso y capacidad de captura y generación de información para que los usuarios aseguren los niveles de servicio adecuados	Dirección de Planeación y Evaluación/Oficialía Mayor/Tesorería	Reuniones de trabajo propiciar cambios

Siglas y Acrónimos

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

Índice de Figuras, Tablas y Gráficas

Figuras

Figura 1. El Proceso del PAE	20
Figura 2. Destino de recursos FAFM 2018	22
Figura 3. Proceso de la asignación del recurso FAFM a municipios	23
Figura 4. Municipio de Chihuahua. Proceso para la preparación del presupuesto de egresos. Fase de preparación del presupuesto	49
Figura 5. Municipio de Chihuahua. Proceso para la preparación del presupuesto de egresos. Fase para la aprobación del presupuesto	50
Figura 6. Municipio de Chihuahua. Proceso para la preparación del presupuesto de egresos. Fase del ejercicio de los recursos	51
Figura 7. Municipio de Chihuahua. Proceso para la preparación del presupuesto de egresos. Fase de evaluación de los recursos ejercidos	52

Tablas

Tabla 1. Recursos asignados por Dependencias. Municipio de Chihuahua, Chih. 2018	25
Tabla 2. Municipio de Chihuahua. FAFM 2018. Dirección de Obras Públicas	26
Tabla 3. Municipio de Chihuahua. FAFM 2018. Dirección de Seguridad Pública	27
Tabla 4. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018. Dirección de Servicios Públicos Municipales	28
Tabla 5. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018. Dirección de Tesorería Municipal	29
Tabla 6. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018. Dirección de Desarrollo Humano y Educación	30
Tabla 7. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018. Dirección de Desarrollo Económico y Turístico	31
Tabla 8. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018. Dirección de Desarrollo Rural	32
Tabla 9. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018. Despacho del Presidente	33
Tabla 10. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018. Dirección de Desarrollo Urbano y Ecología	34
Tabla 11. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018. Dirección de Mantenimiento Urbano	35
Tabla 12. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018. Dirección de Planeación y Evaluación	36

Tabla 13. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018. Secretaría del Ayuntamiento	37
Tabla 14. Proceso del registro de información.	45
Tabla 15. Dependencias y Organismos del Municipio de Chihuahua y su alineación con Ejes de Desarrollo y Programas del Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021	55
Tabla 16. Ejes de Desarrollo y su alineación con el PMD 2018-2021	56
Tabla 17. La Planeación en los Procesos	61
Tabla 18. Identificación de procesos	63
Tabla 19. Valoración de los procesos	69
Tabla 20. Valoración global promedio de los atributos	71
Tabla 21. Análisis FODA	77

Gráficas

Gráfica 1. Municipio de Chihuahua. Recursos FAFM asignados a Dependencias, 2018	25
Gráfica 2. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018. Dirección de Obras Públicas	27
Gráfica 3. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018. Dirección de Seguridad Pública	27
Gráfica 4. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018. Dirección de Servicios Públicos Municipales	28
Gráfica 5. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018. Dirección de Tesorería Municipal	29
Gráfica 6. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018. Dirección de Desarrollo Humano y Educación	30
Gráfica 7. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018. Dirección de Desarrollo Económico y Turístico	31
Gráfica 8. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018. Dirección de Desarrollo Rural	32
Gráfica 9. Municipio de Chihuahua. FAFM 2018. Despacho del Presidente	33
Gráfica 10. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018. Dirección de Desarrollo Urbano y Ecología	34
Gráfica 11. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018. Dirección de Mantenimiento Urbano	35
Gráfica 12. Municipio de Chihuahua, FAFM 2018. Dirección de Planeación y Evaluación	36
Gráfica 13. Municipio de Chihuahua. FAFM 2018. Secretaría del Ayuntamiento	37

Gráfica 14. Relación de obras compactadas, recursos FAFM 2018

38

BIBLIOGRAFÍA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Plan Anual de Evaluación 2019. Municipio de Chihuahua.

Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2013-2018.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Presupuesto de Egresos de la Federación.

Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria 2016.

Ley de Coordinación Fiscal.

Ley General de Contabilidad Gubernamental

ANEXOS

ANEXO I. FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA		
Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	R33
	Institución	Municipio de Chihuahua
	Entidad	Chihuahua
	Unidad Responsable	Departamento de Planeación de la DPy E
	Clave Presupuestal	
	Nombre del Programa	Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México (FAFM)
	Año de Inicio	2018
	Responsable titular del programa	Ing. Miguel Aguayo Castro
	Teléfono de contacto	
	Correo electrónico de contacto	miguel.aguayo@mpio.chih.gob.mx
Objetivos	Objetivo general del programa	Fortalecer las administraciones públicas municipales
	Principal Normatividad	LCF
	Eje del PMD con el que está alineado	Ejes a 1 a 7 Eje de desarrollo del PMD 2018-2021
	Objetivo del PMD con el que está alineado	
	Tema del PMD con el que está alineado	Ciudad Segura, Ciudad Comunicada y Ciudad Competitiva
	Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	
	Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	
	Propósito del programa	elevar el bienestar de su población y contribuir a mejorar las condiciones de seguridad individual y colectiva de las familias
Población potencial	Definición	No definida
	Unidad de medida	No definida
	Cuantificación	No definida
Población objetivo	Definición	Población abierta
	Unidad de medida	No definida
	Cuantificación	No cuantificada
Población atendida	Definición	No definida
	Unidad de medida	No definida
	Cuantificación	No cuantificada
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto original (MDP)	\$ 554,777,110.00
	Presupuesto modificado (MDP)	
	Presupuesto ejercido (MDP)	\$ 554,777,110.00
Cobertura geográfica	Entidades Federativas en las que opera el programa	32 Entidades federativas
Focalización	Unidad territorial del programa	Área del Municipio de Chihuahua

ANEXO II. FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA

Modelo general de procesos	Porcentaje de cumplimiento del indicador	Porcentaje de cumplimiento por proceso
Proceso 1. Preparación del presupuesto	60%	60%
Proceso 2. Aprobación del presupuesto	80%	80%
Proceso 3. Ejercicio y seguimiento	70%	70%
Proceso 4. Ejecución	80%	80%
Proceso 5. Evaluación	60%	60%
Proceso 6. Transparencia y Rendición de Cuentas	70%	70%

ANEXO IV: GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROGRAMA

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

Anexo VI. Análisis FODA de la operación de los Pp del FAFM 2018.

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

MINUTA DE TRABAJO

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

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

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

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

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

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

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

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

Por el Despacho de Consultoría

Dr. Serafín Peralta Martínez

Por el Departamento de Gobierno
Abierto

Lic. Carmen Hidalgo

FORMATO 1. ENTREVISTAS

Nombre: Ricardo Medina Ríos

Puesto: Personal de enlace con dependencias estatales y federales

Dependencia: Dirección de Desarrollo Humano y Educación

Antigüedad en el puesto: Tres años

Antigüedad en la dependencia: Tres años

Descripción general:

1. Planeación

Temas generales:

1.1 Elaboración del plan estratégico:

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

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

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

1.2 Planeación y cumplimiento de objetivos:

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

1.3 Cuellos de botella y buenas prácticas:

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

1.4 Insumos y productos del proceso:

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

2. Difusión

Descripción general:

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

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

2.1 Características de difusión:

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

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

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

2.2 Cuellos de botella y buenas prácticas:

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

¿Como cuáles?:

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

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

2.3 Insumos y productos del proceso:

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

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

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

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

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

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

3. Solicitud de apoyos

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

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

3.1. Cuellos de botella y buenas prácticas.

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

3.2. Identificar algunos cuellos de botella o problemas comunes:

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

4. Selección de beneficiarios

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

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

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

4.1 Procedimiento de selección.

¿Cuáles son los procedimientos de selección de beneficiarios?:

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

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

4.2 Padrón de beneficiarios:

¿Existe un padrón de beneficiarios?:

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

4.3 Cuellos de botella y buenas prácticas:

¿Identifica los cuellos de botella y sugerencias de modificaciones a los procesos?:
No considero que exista un cuello de botella significativo en cuanto a los beneficiarios se refiere y considero que la selección de obras o beneficiarios se realiza con base a criterios justos de selección.

5. Insumos y productos del proceso:

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

6. Producción de bienes y/o servicios

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

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

5.1 Obtención de apoyos:

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

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

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

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

7. Transferencia de recursos:

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

Los recursos de este fondo se destinan principalmente para proyectos de infraestructura, y como ya se ha mencionado anteriormente, con base en la propuesta de proyectos de obra que se tenga considerado ejecutar durante el

ejercicio fiscal, la Dirección de Desarrollo Humano y Educación (DDHyE) solicita los recursos por proyecto y la Dirección de Planeación y Evaluación (DPyE) es quien determina el fondeo de los recursos los cuales no son de entrega directa a los beneficiarios sino para la ejecución de las obras o los apoyos en especie según sea el caso.

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

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

8. Sugerencias para mejorar el proceso

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

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

- Existencia de buenas prácticas en el proceso

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

- Sugerencias de cómo se puede mejorar la realización de proceso

Considero que el proceso se realiza de una manera adecuada.

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

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

MINUTA DE TRABAJO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Por el Despacho de Consultoría

Dr Serafín Peralta Martínez

Por el la Subdirección de Desarrollo Social

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





Dirección de Servicios Públicos Municipales



Coordinación de Transparencia



Dirección de Servicios Públicos Municipales



Dirección de Desarrollo Rural