

Evaluación de consistencia y resultados

Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN)

Ejercicio Fiscal 2024

Municipio de la Ciudad de Monterrey, Nuevo León

Informe final

Mtro. Alberto Vélez Valdés - Evaluador

Septiembre 2025



**Gobierno
de Monterrey**

Índice

Índice	I
Glosario de términos	II
Resumen ejecutivo	III
Introducción	1
Evaluación de consistencia y resultados	5
I. Características del fondo	5
II. Diseño	9
III. Planeación y resultados.....	16
IV. Cobertura y focalización	21
V. Operación	22
Análisis FODA.....	33
Conclusiones.....	36
Referencias y anexos	38

Glosario de términos

Ciclo presupuestario: Proceso que permite organizar en distintas etapas (planeación, programación, presupuestación, ejercicio y control, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas) el ejercicio de los recursos públicos en determinado período (SHCP. s.f.).

Evidencia. Un conjunto de datos, pruebas, argumentos y emociones que coinciden en señalar un desempeño similar de una política o programa, dentro de un discurso y en un contexto de poder (Cardozo, 2021).

Indicador: Instrumento de medida que muestra la situación y tendencia de un fenómeno específico. Desde el punto de vista estadístico es la relación entre dos o más variables (BID, 2016).

Información del desempeño: La información de desempeño puede ser generada tanto por organizaciones gubernamentales como no gubernamentales, y puede ser tanto cualitativa como cuantitativa. La información de desempeño se refiere a métricas/indicadores/información general sobre las entradas, los procesos, los productos y los resultados de las políticas/programas/organizaciones gubernamentales y, en última instancia, se puede utilizar para evaluar la eficacia, la rentabilidad y la eficiencia de las mismas (OCDE, 2018).

Impacto: El grado en el que la intervención ha generado, o se espera que genere, efectos significativos -positivos o negativos, previstos o no previstos- en el nivel más alto (OCDE, 2021).

Matriz de Indicadores para Resultados (MIR): Es la herramienta que permite vincular los distintos instrumentos para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los programas, resultado de un proceso de planeación realizado con base en la Metodología de Marco Lógico (SHCP, 2016).

Política pública: La intervención deliberada del Estado para corregir o modificar una situación social o económica que ha sido reconocida como problema público (Merino, 2013).

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (SFP, 2016).

Resumen ejecutivo

El presente informe expone los resultados de la evaluación de consistencia y resultados del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN), correspondiente al ejercicio fiscal 2024 en el Municipio de Monterrey, Nuevo León. La evaluación constituye una herramienta clave de aprendizaje institucional y rendición de cuentas, ya que permite conocer en qué medida el diseño, la planeación, la cobertura y la operación del fondo contribuyen efectivamente al fortalecimiento de las finanzas públicas municipales y al cumplimiento de funciones prioritarias, en especial la seguridad pública.

En materia de diseño, se identificó que FORTAMUN carece de un diagnóstico específico que justifique su creación y oriente la asignación de los recursos en el ámbito local. Si bien su marco normativo deriva de la Ley de Coordinación Fiscal, la flexibilidad de los conceptos autorizados de gasto genera un diseño limitado y poco vinculado con la identificación de problemas públicos concretos. Esta situación representa tanto una debilidad como una oportunidad: el Municipio podría elaborar diagnósticos complementarios que documenten las necesidades y den sustento a la distribución de los recursos, aun sin ser una exigencia normativa.

En lo referente a la planeación y resultados, se constató que la Secretaría de Finanzas y Administración cuenta con programas presupuestarios y operativos que permiten dar seguimiento a metas e indicadores. Sin embargo, los resultados reportados se concentran principalmente en aspectos financieros y contables, dejando de lado la medición de impactos en la población. La evaluación también evidenció que los informes de resultados cumplen con criterios de oportunidad y confiabilidad, aunque no son suficientes para valorar el grado de eficacia de las acciones financiadas.

Respecto a la cobertura y focalización, FORTAMUN presenta una característica particular: al tratarse de un fondo de financiamiento, no define población potencial, objetivo ni atendida en términos sociales. No obstante, se identificó que los recursos en Monterrey fueron destinados de manera significativa a fortalecer la seguridad pública, beneficiando a elementos policiales mediante pago de servicios personales, capacitación y equipamiento. Aunque esto no equivale a una estrategia de focalización en sentido estricto, sí muestra una dirección clara hacia el fortalecimiento de funciones prioritarias del Municipio.

En cuanto a la operación, el Municipio dispone de procedimientos administrativos claros y documentados para el ejercicio de los recursos, lo que constituye una fortaleza para la

transparencia y el control interno. Se comprobó que las partidas presupuestarias fueron ejercidas conforme a la clasificación contable establecida y con base en decisiones aprobadas en cabildo. No obstante, persisten áreas de oportunidad relacionadas con la integración de evaluaciones externas más específicas y con la incorporación de mecanismos que midan la satisfacción o el impacto de las acciones financiadas.

En conclusión, FORTAMUN ha permitido a Monterrey atender compromisos financieros y fortalecer su área de seguridad pública, contribuyendo a la estabilidad fiscal y al cumplimiento de funciones básicas del Municipio. Sin embargo, su diseño limitado, la falta de diagnósticos formales y la ausencia de indicadores de impacto representan retos importantes para avanzar hacia una gestión más orientada a resultados y con mayor valor público. El reto central radica en que el Municipio pueda aprovechar la flexibilidad normativa del fondo para generar evidencia, fortalecer la planeación y documentar con mayor claridad los beneficios obtenidos por la población, en un marco de transparencia y rendición de cuentas.

Introducción

Este informe corresponde a la evaluación de consistencia y resultados del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN) correspondiente al ejercicio fiscal 2024, ejercido por el Municipio de Monterrey, Nuevo León.

La evaluación externa de fondos y programas públicos en México trasciende su carácter de obligación legal: se convierte en una herramienta de aprendizaje, mejora continua y transformación organizacional, tanto para los gestores como para la población beneficiada. Asimismo, contribuye a cerrar la brecha entre el marco normativo y el ejercicio efectivo de los derechos humanos. En lo que respecta a la evaluación de consistencia y resultados, ésta valora que haya una coherencia entre la problemática que justifica el fondo y los medios y objetivos que éste pretende alcanzar, en particular que los resultados puedan comprobarse con evidencia.

Otra característica de la evaluación es que representa una práctica multidisciplinaria que integra conocimientos del derecho administrativo, la economía, la administración pública, la ciencia política, la sociología, la ingeniería, la calidad y otras disciplinas. Más allá de su dimensión técnica, es un ejercicio democrático que fortalece la rendición de cuentas sobre el uso de recursos públicos.

En un entorno de cambios acelerados y demandas sociales crecientes, los gobiernos tienen la oportunidad de revisar si los fines y medios de sus programas se alinean con los problemas públicos que buscan resolver, así como de evaluar sus resultados concretos. Este proceso genera hallazgos basados en evidencia y recomendaciones viables, orientadas a mejorar la eficacia y el impacto de las políticas públicas.

En ese sentido, como producto de esta evaluación de consistencia y resultados del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN) se derivan hallazgos, recomendaciones de mejora y conclusiones que pueden ser utilizadas de forma conceptual e instrumental no solo por el personal involucrado en el fondo sino por el resto de las personas interesadas. De forma instrumental se puede reorientar el destino de recursos del fondo a fin generar mayor valor; redefinir los procesos a fin de orientarlos a resultados medibles y relevantes para las personas; incluso mejorar la calidad de los productos y servicios y hacer que estos tengan efectos significativos para la población usuaria. De forma simbólica se puede fomentar el aprendizaje colaborativo con actores interesados en las materias relacionadas al fondo, a

fin de comprender con un enfoque más integral y multidisciplinario las problemáticas en las que se interviene y crear sinergia con otras dependencias.

Marco jurídico de la evaluación

En México, tanto a nivel federal como en el estado de Nuevo León y sus municipios, diversas disposiciones legales facultan a los gobiernos para evaluar los fondos que operan con recursos públicos. En la jerarquía normativa, el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) establece que los recursos económicos de la federación, las entidades federativas, los municipios y las demarcaciones territoriales deben administrarse con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez. Asimismo, dispone que los resultados del uso de dichos recursos deben ser evaluados por instancias técnicas, con el fin de orientar su asignación en los presupuestos correspondientes.

Por su parte, el artículo 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGC) establece la obligación de que los entes públicos de los tres niveles de gobierno publiquen un Programa Anual de Evaluación (PAE), junto con los resultados de las evaluaciones realizadas y la identificación de las personas responsables de llevarlas a cabo. Esta información debe difundirse conforme a la norma que establece el formato para la publicación de resultados de evaluaciones de recursos federales transferidos a las entidades federativas.

En el ámbito del gasto federalizado, el artículo 85, fracción I, de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH) señala que los recursos transferidos a estados y municipios deben ser evaluados mediante indicadores estratégicos y de gestión, por instancias técnicas independientes, conforme a los lineamientos del artículo 110 de la misma ley, que especifica los criterios para la evaluación del desempeño.

Al igual que a nivel federal, la Constitución del Estado de Nuevo León establece en su artículo 191 que los recursos que disponga el Estado y los Municipios se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados. Asimismo, la Ley de Egresos para el Estado de Nuevo León para el ejercicio fiscal 2025, indica que el ejercicio, control y evaluación del presupuesto se apegará a los principios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia, perspectiva de género y honradez para satisfacer los objetivos a los que están destinados.

En el ámbito de los Municipios de Nuevo León, la Ley de Gobierno Municipal del Estado de Nuevo León establece en su artículo 104 la facultad de la Contraloría Municipal de aplicar el sistema de control y evaluación al desempeño de las Dependencias, así como de fiscalizar el gasto municipal y vigilar la aplicación de los recursos federales y estatales.

Con respecto al Municipio de Monterrey, el artículo 48, fracción V del Reglamento de la Administración Pública Municipal de Monterrey establece que una de las facultades de la

Contraloría es la de aplicar, en conjunto con el Instituto Municipal de Planeación Urbana y Convivencia, el sistema de control y evaluación al desempeño de las distintas dependencias de la Administración Pública Municipal.

Objetivos y metodología

Esta evaluación de consistencia y resultados se elaboró partiendo de la base de los Términos de Referencia (TdR) de una evaluación de este tipo planteada por el extinto Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), tomando en cuenta también las necesidades de conocimiento del personal municipal, reflejadas en el Programa Anual de Evaluación 2025 del Municipio de Monterrey, Nuevo León y en el anexo de Términos de Referencia para la evaluación de consistencia y resultados, así como experiencia del equipo evaluador en la problemática del fondo.

Con base en estos documentos la presente evaluación se orientó por los siguientes objetivos:

Objetivo general:

Evaluar la consistencia y orientación a resultados del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN) del Municipio de Monterrey del ejercicio fiscal 2024, con la finalidad de proveer información que retroalimente su diseño, gestión y resultados.

Objetivos específicos:

- Analizar la justificación de la creación y diseño del fondo;
- Identificar y analizar su vinculación con la planeación estatal y municipal;
- Identificar a sus poblaciones y mecanismos de atención;
- Analizar el funcionamiento y operación del padrón de beneficiarios y la entrega de apoyos;
- Analizar la consistencia entre su diseño y la normatividad aplicable;
- Identificar el registro de operaciones presupuestales y rendición de cuentas;
- Identificar posibles complementariedades y/o coincidencias con otros programas municipales y estatales;
- Organizar los hallazgos sobre el la consistencia y orientación a resultados del fondo en un cuadro de Fortalezas y Debilidades internas, así como de Oportunidades y Amenazas externas; y

- Proponer recomendaciones de mejora relevantes y precisas, acompañadas de actividades a seguir y resultados esperados, que el personal involucrado en el fondo pueda aplicar dentro de un año.

Metodología

En el marco de los objetivos de la evaluación propuestos se implementaron técnicas de investigación con un enfoque cualitativo y cuantitativo. Las técnicas cualitativas empleadas incluyeron el análisis de documentos relacionados con el fondo, así como la recopilación de experiencias y conocimientos del personal involucrado, a través de entrevistas semiestructuradas realizadas en las oficinas municipales. Por su parte, las técnicas cuantitativas se centraron en el análisis estadístico de datos sobre el fondo y el presupuesto ejercido.

El proceso de evaluación se desarrolló en cinco etapas. La primera consistió en la planeación conjunta del proceso evaluativo entre el equipo evaluador y el personal responsable del fondo mediante sesiones de trabajo en las que se definió el alcance de la evaluación y se compartieron expectativas sobre el uso de los hallazgos. La segunda etapa implicó la solicitud y recopilación de información documental relevante, con el objetivo de analizarla y elaborar el guion de entrevistas. En la tercera etapa se realizaron entrevistas semiestructuradas con el personal que el equipo evaluador consideró de mayor relación con los documentos entregados. La cuarta etapa se enfocó en el análisis de la información recopilada, tanto documental como anecdótica, y en el planteamiento de hallazgos y recomendaciones. Finalmente, la quinta etapa consistió en la presentación de conclusiones y propuestas de mejora al personal, como base para la elaboración de un plan de trabajo.

Durante el proceso evaluativo no se presentaron limitaciones que afectaran el cumplimiento de los objetivos de la evaluación.

Evaluación de consistencia y resultados

I. Características del fondo

- 1. Identificación del fondo (nombre, siglas, dependencia y/o entidad coordinadora, año de inicio de operación, entre otros);*

El Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN) forma parte de los ocho fondos que integran el Ramo General 33. Estos fondos consisten en transferencias etiquetadas que se asignan anualmente a través del Presupuesto de Egresos de la Federación. Su origen se remonta a la reforma de la Ley de Coordinación Fiscal de 1997, y su aplicación inició en 1998.

Desde una perspectiva presupuestaria, FORTAMUN opera como un programa federal regulado directamente por lo establecido en la Ley de Coordinación Fiscal, y de forma complementaria, por las disposiciones generales en materia de presupuesto, contabilidad gubernamental y disciplina financiera aplicables a los tres órdenes de gobierno.

A partir de 2023, FORTAMUN incorpora como marco normativo adicional los lineamientos emitidos por el Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública. Estos lineamientos establecen que al menos el 20% de los recursos del fondo deben destinarse a acciones vinculadas con la seguridad pública, lo que refleja una orientación más definida hacia este rubro.

A nivel federal, la gestión del FORTAMUN está a cargo de la Dirección General de Programación y Presupuesto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). En el Municipio de Monterrey, su coordinación recae en la Secretaría de Finanzas y Administración.

El monto de los recursos asignados se determina como un porcentaje de la Recaudación Federal Participable. Para la Ciudad de México y sus demarcaciones territoriales, este porcentaje es del 0.2123%, mientras que para las 31 entidades federativas restantes asciende al 2.35%. Las entidades son responsables de distribuir mensualmente estos recursos entre sus municipios, en proporción al tamaño de su población.

De acuerdo con el artículo 37 de la Ley de Coordinación Fiscal, los municipios deben destinar prioritariamente estos recursos al cumplimiento de obligaciones financieras, al pago de derechos y aprovechamientos por servicios de agua y saneamiento, a la modernización de

los sistemas de recaudación, al mantenimiento de infraestructura municipal, y a necesidades directamente relacionadas con la seguridad pública. Aunque dicho artículo no contempla de forma explícita la posibilidad de utilizar los recursos para atender “requerimientos generales”, los conceptos autorizados permiten una aplicación relativamente amplia, siempre que esté alineada con los fines establecidos.

2. Problema o necesidad que pretende atender;

Si bien FORTAMUN no fue precedido por un diagnóstico explícito que justificara su creación, su origen se enmarca en el proceso de descentralización del gasto público llevado a cabo durante la década de los noventa. En ese contexto, los gobiernos municipales recibieron mayores atribuciones y responsabilidades, particularmente en áreas como el desarrollo social, la prestación de servicios públicos y el desarrollo urbano. Este proceso culminó con la reforma al artículo 115 constitucional en 1999, la cual fortaleció el papel de los municipios como órdenes de gobierno con facultades propias (CEFP, 2006). En consecuencia, la ampliación de sus funciones debió ir acompañada de una asignación de recursos financieros proporcional, basada en fórmulas que consideraran factores como la población y la capacidad recaudatoria.

Aunque FORTAMUN no fue diseñado específicamente para garantizar un derecho humano en particular, su marco normativo contribuye de forma indirecta al cumplimiento de diversos derechos fundamentales. Por ejemplo, los conceptos de gasto autorizados están vinculados al derecho de acceso, uso y saneamiento del agua, establecido en el artículo 4º de la Constitución. Asimismo, se relacionan con el derecho a la libertad y a la seguridad personal, reconocidos tanto en la Declaración Universal de los Derechos Humanos como en la Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre.

En este sentido, el fondo se enfoca al cumplimiento de obligaciones constitucionales que competen de manera conjunta a los tres órdenes de gobierno, especialmente aquellas establecidas en los artículos 21 y 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

3. Metas y objetivos estatales y municipales a los que se vincula;

El Municipio de Monterrey destinó en el ejercicio fiscal 2024 la mayor parte de los recursos de FORTAMUN al pago de partidas relacionadas a seguridad pública, entre las que se encuentran servicios personales, arrendamiento de patrullas, vestuario y uniformes y

equipo de comunicación. Esta distribución de recursos guarda relación con el Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024 de Monterrey, en particular con los siguientes objetivos.

Objetivo 2.2. Policía de proximidad sirviendo a la ciudad. *Impulsar una institución policial orientada al servicio al ciudadano para conformar una corporación de la que todos nos sentimos orgullosos porque persigue con eficacia los delitos, pero sobre todo porque evita que éstos sucedan atendiendo las causas.*

Objetivo 2.4 Inteligencia, equipamiento y tecnología contra el delito. *Reducir los delitos de alto impacto con apoyo en tecnología de punta, esquemas de inteligencia contra el crimen, sistemas de videovigilancia, plataformas digitales, análisis y explotación de bancos de información georreferenciada, en coordinación con autoridades de los otros niveles de gobierno.*

4. *Descripción de los objetivos del fondo, así como de los bienes y/o servicios que ofrece;*

Los objetivos del FORTAMUN para el ejercicio 2024 no se encuentran especificados de forma directa en la Ley de Coordinación Fiscal, sino que se establecen a través de su Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), incluida en el Presupuesto de Egresos de la Federación. En ésta el Fin del fondo es *Contribuir a promover finanzas públicas locales sanas y sostenibles mediante la transferencia de aportaciones de recursos federales a los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México*. Este objetivo resulta ser un cambio indirecto para los municipios planteado de forma concisa, aunque no describe los conceptos utilizados, siendo abierta su interpretación.

Otro objetivo del fondo a un nivel inmediato es el de Propósito, el cual plantea que *Los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México presentan finanzas públicas fortalecidas.*

A efecto de lograr este objetivo de Fin y Propósito el programa dispone de un solo Componente que se materializa en la transferencia mensual de recursos económicos por parte de la Federación hacia los municipios, con base en una fórmula establecida en la LCF. Una vez que los municipios reciben estos recursos federales están obligados a realizar diversas actividades de administración, entre ellas la de asignarlos a partidas que establezca la ley y reportar indicadores estratégicos y de gestión, en cumplimiento con los lineamientos del Consejo Nacional de Armonización Contable aplicables a los fondos federales.

5. Identificación y cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida (desagregada por sexo, grupos de edad, población indígena, localidad cuando aplique);

El diseño normativo de FORTAMUN no contempla una definición explícita, ni a nivel federal ni municipal, de la población potencial, objetivo ni atendida. En la práctica, los gobiernos municipales son los principales receptores de los recursos, los cuales se asignan posteriormente a distintas partidas de gasto.

Estas asignaciones pueden beneficiar tanto a la Administración Municipal como persona jurídica, como también a la ciudadanía en general, dependiendo del tipo de servicio o necesidad que se atienda con las partidas pagadas.

6. Cobertura y mecanismos de focalización;

El fondo tiene cobertura a nivel nacional, lo que significa que está destinado a todos los municipios del país y no contempla un mecanismo específico de focalización o selección. En el caso del Municipio de Monterrey, los recursos de FORTAMUN en 2024 se asignaron parcialmente / íntegramente a los conceptos establecidos en el artículo 37 de la Ley de Coordinación Fiscal, con énfasis en servicios personales de personal de seguridad pública.

La distribución presupuestaria en estos rubros se basó en la experiencia del personal operativo respecto a las necesidades del Municipio. No obstante, existe la posibilidad de fortalecer la documentación que respalde las decisiones de asignación, con el objetivo de mejorar la rendición de cuentas y avanzar hacia una planificación más sustentada en evidencia.

7. Presupuesto estimado y ejercido en 2024;

Según datos de la Cuenta Pública 2024 del Municipio de Monterrey (2025, pp. 88 y 1111). El presupuesto estimado de FORTAMUN correspondiente al ejercicio fiscal 2024 fue de \$1,087,354,092.52, mientras que el monto recaudado en las ministraciones fue de \$1,085,994,590.57. El presupuesto pagado ascendió a \$1,079,765,079.45. Se tuvo un reintegro de recursos por \$87,810.00.

Dentro de la información documental proporcionada se encontraron los estados de la cuenta bancaria productiva destinada a recibir las ministraciones del fondo. Uno fue a fecha de diciembre de 2023 y otro a fecha de abril de 2025. En adición, se compartieron los oficios de apertura y cierre de esta cuenta respetando la información personal o reservada.

8. Principales metas de Fin, Propósito y Componentes;

Las metas planteadas por el personal responsable de la administración de FORTAMUN se plantearon en los indicadores oficiales capturados en el Sistema de Recursos Federales Transferidos de la Secretaría de Hacienda. Estas metas fueron principalmente de tipo financieras y contables, debido al diseño del fondo orientado a ser una fuente de financiamiento. La tabla 5 en la respuesta a la pregunta 24 muestra estas metas por cada nivel de la MIR, así como su avance.

9. Valoración del diseño del fondo respecto de la atención del problema o necesidad.

Dado que FORTAMUN no dispone de un diagnóstico oficial de la problemática pública que justifica su creación, el diseño de este fondo se limita directamente al marco normativo, e indirectamente a la distribución que haga el Municipio en función a sus necesidades de financiamiento.

Considerando la distribución de recursos hecha en 2024 por el personal municipal se identifica que las partidas se relacionan con los conceptos que establece la Ley de Coordinación Fiscal.

A partir de una entrevista con el personal involucrado en el fondo, se indicó que la necesidad de la Administración que justificó la asignación de los recursos de FORTAMUN 2024 fue maximizar el fondo hacia partidas de seguridad pública y la disminución de pasivos y deuda.

II. Diseño

1. Existe un diagnóstico del problema público que busca resolver el programa que describa de manera específica:

- a. El problema o necesidad se formula como un hecho negativo o como una situación que puede ser revertida.
- b. Causas, efectos y características del problema.
- c. Cuantificación y características de la población o área de enfoque que presenta el problema.
- d. Ubicación territorial de la población que presenta el problema.
- e. El plazo para su revisión y su actualización.

El Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN) constituye una fuente de financiamiento federal que, por disposición legal, es transferida al

Municipio para ser utilizada conforme a los lineamientos de la Ley de Coordinación Fiscal (LCF). No obstante, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) no exige que se justifique el destino de los recursos a través de un diagnóstico del problema en función al contexto del Municipio, sino únicamente la presentación de informes trimestrales sobre su ejercicio financiero y el correspondiente cierre contable.

Esta situación evidencia una debilidad en el diseño federal del fondo, pero también representa una oportunidad para el Municipio. Aunque éste no tiene la capacidad de intervenir en esa limitación normativa que restringe un uso más estratégico del recurso y una rendición de cuentas más completa, sí puede tomar la iniciativa de generar evidencia sobre el desempeño de los conceptos financiados con FORTAMUN en aspectos que vayan más allá del mero cumplimiento normativo y financiero.

A pesar de que la legislación aplicable no exige a los municipios elaborar un diagnóstico de los problemas que buscan atender con este fondo, sin contravenir la normatividad que rige FORTAMUN el Municipio puede disponer de evidencia documental que respalte la distribución del presupuesto del fondo en el ejercicio en turno por parte del personal de la Secretaría de Finanzas y Administración. Esto representa una oportunidad.

La Ley de Coordinación Fiscal tampoco establece la obligación de generar un diagnóstico por cada ejercicio fiscal en que se reciba FORTAMUN; sin embargo, contar con esta herramienta permitiría al Municipio asignar los recursos con base en evidencia, orientando su uso hacia la resolución de problemáticas que afectan a la ciudadanía o a la atención de necesidades operativas internas.

Finalmente, en entrevista con personal de la Secretaría de Finanzas y Administración se indicó que la distribución del recurso en las partidas señaladas en la tabla 4 se realizó mediante un acuerdo sesión ordinaria del Ayuntamiento con base en información presupuestaria disponible y el procedimiento *P-SFA-PLP-03 Elaboración del Presupuesto de Egresos*.

En entrevista con el personal involucrado en el fondo se indicó que el proceso de distribución del recurso de FORTAMUN se resumió en tres etapas: recepción de información sobre programas; alineación con prioridades de la Administración y desarrollo de estrategia que maximice recursos.

2. ¿Qué justificación teórica y empírica documentada sustenta el tipo de intervención que el programa lleva a cabo?

La asignación de los recursos del FORTAMUN correspondiente al ejercicio fiscal 2024 se realizó con base en criterios establecidos por el personal responsable, pero sin el respaldo de un diagnóstico formal que incluyera información empírica sobre las necesidades detectadas, ni fundamentos teóricos sustentados en algún modelo o metodología de asignación de recursos.

Sin embargo, la ausencia de dicho diagnóstico no implicó que los recursos se destinaran a conceptos y partidas al margen de los que establece la ley de Coordinación Fiscal y los Lineamientos del Secretariado.

Una oportunidad para el fondo es contar con evidencia documentada de los criterios de asignación del recurso federal por el personal.

3. ¿Cómo se vinculan los objetivos del programa con los objetivos de instrumentos de la planeación municipal, estatal, nacional e internacional?

El objetivo del fondo a nivel de Fin en su MIR federal está relacionado con la sostenibilidad de las finanzas de los municipios. Al respecto, las estrategias del Plan Municipal de Desarrollo 2021–2024 relacionadas con este fin y con el destino de los recursos aprobado en 2024 por el Ayuntamiento son las siguientes.

- 5.6.3 Impulsar la inversión pública y el gasto con impacto social en beneficio de la población.
- 5.6.5 Realizar un manejo responsable de la deuda pública y diseñar esquemas financieros para fortalecer las finanzas públicas municipales.

Otro aspecto que es importante considerar es el destino de los recursos del fondo en el Municipio. El 52.8% de los recursos del FORTAMUN pagados en el ejercicio fiscal 2024 por el Municipio de Monterrey se destinaron a partidas relacionadas con la función de seguridad pública, entre las que se encuentran el pago de servicios personales de elementos de policía, arrendamiento de patrullas, vestuario y equipo de comunicación. En ese sentido, es posible identificar su vinculación con diversos instrumentos de planeación. Con relación al Plan Municipal de Desarrollo 2021–2024, esta asignación de recursos se relaciona con dos estrategias.2.2.1 Fortalecer la formación y actualización policial.

- 2.4.1 Reactivar el centro de comando, control, comunicación y cómputo (C4) para atender los incidentes canalizados del ciudadano, reducir los tiempos de respuesta, contar con las herramientas tecnológicas para intervenir y lograr reducir la incidencia delictiva.

Al igual que el PMD establece el fortalecimiento de la corporación municipal y dignificación de las condiciones laborales de los elementos, el Estado de Nuevo León también estableció este objetivo en el documento rector de la planeación, el Plan Estatal de Desarrollo 2022–2027:

- *Objetivo general 3.7.* Fortalecer una corporación policial de calidad, basada en el desarrollo humano, que permita enfrentar eficazmente la criminalidad en el estado.

En lo que respecta a nivel nacional, el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 no dispone de objetivos claros, aunque prevé en el eje rector *I. Política y gobierno* la intención de recuperar el Estado de derecho a través de estrategias como articular la seguridad nacional, la seguridad pública y la paz y crear un nuevo modelo policial.

4. ¿Cómo se definen y cuantifican las poblaciones o áreas de enfoque potencial, objetivo y atendidas por el programa?

De manera directa el fondo no dispone de una población o área de enfoque potencial, objetivo ni atendida. En cambio, sí dispone un cálculo interno hecho por el personal de Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana (SSPC) para determinar la cantidad de elementos de seguridad pública que se tiene proyectado reciban el pago de servicios personales y reciban equipo de vestuario o capacitación.

Se preguntó en entrevista al personal involucrado en el fondo cómo se obtuvo el cálculo de los elementos que recibirán el pago de servicios personales, materiales y generales antes de la aprobación del presupuesto de FORTAMUN. Se indicó que el pago no se hizo por empleado sino por unidad administrativa. Parte del proceso consiste en una coordinación con personal de la SSPC en la cual proporcionan una base de datos de personal con la selección de los elementos a quienes pueden pagarse servicios personales, luego se cuantifica el monto de sueldos, prima y aguinaldo y se realiza el pago de éstos cada periodo que corresponda. Esto se hace con el fin de evitar futuras observaciones.

5. Existe información que permita conocer quiénes reciben los apoyos del programa que:

- a. Incluya las características de la población o área de enfoque atendida establecidas en su documento normativo.**
- b. Tipo de apoyo otorgado.**
- c. Esté sistematizada e incluya una clave única de identificación por usuario que no cambie en el tiempo.**
- d. Mecanismos documentados para su depuración y actualización.**

Dentro de la información documental proporcionada se indicó la cantidad de personal municipal de seguridad pública que recibió el pago de servicios personales. Se pagó un total \$383.4 millones en 2024 a un total acumulado de 2,233 empleados, lo cual derivó en la generación de 34,269 pagos.

En adición, se compartió una tabla en la cual se indican los elementos que recibieron equipo o servicios pagados con recursos del fondo. 35 elementos fueron beneficiados con Vestuario y Uniformes y Pares de Coderas Ciclista; 900 con Exámenes Antidoping de 5 Drogas; y otros 350 con el servicio de capacitación mediante un curso de Primeros Auxilios de Combate para Policía.

6. Si el programa recolecta información socioeconómica de su población o área de enfoque atendida, ¿qué procedimiento aplica para llevarlo a cabo, qué variables mide y con qué periodicidad?

Como parte de las actividades de planeación, recaudación, ejercicio, seguimiento, cierre y evaluación del fondo no se identificó alguna relacionada con la captura de información socioeconómica del personal de los elementos de seguridad pública ni de población en general. En adición, no se considera necesario contar con este insumo de información en alguna actividad del fondo, ya que los hallazgos que deriven del instrumento difícilmente pueden ser un criterio relevante para ponderar la asignación de recursos.

7. ¿En qué sentido los indicadores de gestión y estratégicos cumplen con ser claros, relevantes, económicos, monitoreables, adecuados y de aporte marginal?

En la etapa de seguimiento se identificó que únicamente fueron capturados los avances de indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados oficial del fondo ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Otro tipo de indicadores adicionales desarrollados por el

personal municipal no se aplicaron como mecanismo de seguimiento al avance físico o financiero de los conceptos pagados con el fondo.

Enseguida la tabla 1 presenta una valoración de los criterios CREMAA de los indicadores de la MIR federal de FORTAMUN cuyo avance corresponde al Municipio capturar.

Tabla 1. Valoración de criterios CREMAA de los indicadores de FORTAMUN 2024 capturados por el Municipio.

Nivel	Indicador	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adequado	Aporte marginal
Propósito 1	Índice de Dependencia Financiera	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Propósito 2	Tasa de variación del ingreso disponible del Municipio o demarcación territorial de la Ciudad de México	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Componente 1	Porcentaje de recursos destinados al pago de necesidades vinculadas con la seguridad pública	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Componente 2	Porcentaje de recursos FORTAMUN recibidos por municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Componente 3	Porcentaje de recursos destinados al pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Componente 4	Porcentaje de recursos destinados al cumplimiento de obligaciones financieras	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Actividad 1	Índice en el Ejercicio de Recursos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia con base en los indicadores de la MIR federal de FORTAMUN.

- 8. Las fichas técnicas de los indicadores del programa cuentan con la siguiente información:**
 - a. Nombre.
 - b. Definición.
 - c. Método de cálculo.
 - d. Unidad de Medida.
 - e. Frecuencia de Medición.
 - f. Línea base.
 - g. Metas con las siguientes características:
 - i. Cuentan con unidad de medida.
 - ii. Están orientadas a impulsar el desempeño, es decir, no son laxas.
 - iii. Son factibles de alcanzar considerando los plazos y los recursos humanos y financieros con los que cuenta el programa.
 - h. Comportamiento del indicador (ascendente, descendente).

Si bien la Secretaría de Hacienda y Crédito Público define los indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados de FORTAMUN a nivel federal, la Secretaría de Finanzas y Administración del Municipio únicamente cuenta con estadísticas presupuestales, sin disponer de indicadores específicos asociados a los conceptos financiados con el fondo en 2024. Por esta razón, no es posible evaluar una metodología propia de indicadores ni proponer ajustes derivados de las recomendaciones de esta evaluación.

No obstante, esta limitación no representa un impedimento para el análisis. Se puede inferir que los indicadores contenidos en la MIR federal del FORTAMUN cumplen con los criterios requeridos por esta evaluación, ya que incluyen el nombre del indicador, su definición, el objeto de medición y su forma de cálculo, así como las variables necesarias. Incluso, en el sitio de transparencia presupuestaria de la SHCP (2025) se dispone de una ficha con características adicionales sobre cada indicador. Además, especifican la unidad de medida (porcentaje o razón), la periodicidad trimestral de medición, las metas establecidas también en porcentaje y el comportamiento esperado del indicador.

- 9. ¿Con cuáles programas y/o acciones en otros niveles de gobierno y en qué aspectos el programa evaluado podría tener complementariedad y/o coincidencias?**

Los recursos de FORTAMUN, que constituyen una fuente de financiamiento parcialmente etiquetada y que el Municipio destinó en 2024 en su mayoría a conceptos de seguridad pública, se complementan con otros fondos federales orientados a ese mismo propósito. Es importante señalar que la seguridad pública es una responsabilidad compartida entre

federación, estados y municipios. La tabla 2 presenta las características de dichos fondos, así como su grado de coincidencia o complementariedad con FORTAMUN.

Tabla 2. Características complementarias y coincidentes de FORTAMUN con otros programas y fondos.

Nombre del programa y dependencia responsable	Propósito o Fin	Indicadores de resultados	Cobertura geográfica, población objetivo y apoyo	Coincidente o complementario
Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública en los Estados y el Distrito Federal (FASP) - Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNP).	Las instituciones de seguridad pública se fortalecen en materia de profesionalización.	Fin - Tasa anual estatal de la incidencia delictiva por cada cien mil habitantes.	Nacional Entidades Federativas Aportaciones federales a entidades y/o municipios.	- Complementario

Una fuente de financiamiento complementaria al FORTAMUN son los recursos provenientes del Ramo 28, los cuales constituyen ingresos no etiquetados para el Municipio. Estos pueden ser destinados, entre otros fines, al fortalecimiento de la seguridad pública. Aunque su uso no está sujeto a reglas de operación específicas, estos recursos también están sujetos a fiscalización por parte de la Auditoría Superior de la Federación, y su aplicación es supervisada mediante el seguimiento físico-financiero de los programas presupuestarios municipales.

III. Planeación y resultados

10. La unidad responsable del programa cuenta con un plan estratégico o de trabajo anual con las siguientes características:

- a. Es resultado de ejercicios de planeación institucionalizados, es decir, sigue un procedimiento establecido en un documento.
- b. Contempla el mediano y/o largo plazo.
- c. Establece los resultados que quieren alcanzar, es decir, el Fin y Propósito del programa.
- d. Cuenta con indicadores para medir los avances en el logro de sus resultados.
- e. Es conocido por los responsables de los principales procesos del programa.
- f. Tiene establecidas sus metas.
- g. Se revisa y actualiza.

La Secretaría de Finanzas y Administración implementó en 2024 dos programas presupuestarios, uno denominado Finanzas Públicas y otro Organización de la Administración Pública, además las direcciones que la integran implementaron su respectivo Programa Operativo Anual. Estos programas cumplen con las características de la mayoría de los incisos, excepto el b.

Tanto los programas presupuestarios como el POA son producto de ejercicios de planeación institucionalizados, producto del procedimiento *P-SEJ-PEP-05 Planeación de Programas Presupuestarios y Programas Operativos Anuales* aplicado por la Secretaría Ejecutiva. Ambos tipos de programas se elaboraron a partir de formatos autorizados con firma por el personal responsable de su ejecución y cumplen con las características del procedimiento.

El enfoque de mediano y largo plazo no se establece en este tipo de programas, ya que a este nivel el Municipio en general dispone del Plan Monterrey Ideal 2040. El fin del programa presupuestario de Finanzas Públicas se plantea cumplir con la normatividad contable y presupuestal, con un indicador medido de forma anual.

Ambos programas presupuestarios establecen un resultado, medido a través de metas mensuales y anuales, todas a nivel interno. Asimismo, los programas establecen indicadores con metas cuantitativas en cada nivel de la MIR, la mayoría de gestión, correspondientes a Componentes y Actividades. Se comprobó que estos indicadores fueron medidos cada trimestre y sus avances se incluyeron en la Cuenta Pública 2024.

Ambos tipos de programas son revisados regularmente en función a la aplicación de evaluaciones externas y se actualizan a partir de cambios en la estructura orgánica, modificaciones presupuestales o cambios de Administración. En ese sentido, son documentos de uso por el personal, susceptibles de adaptarse al contexto organizacional o social.

En entrevista con el personal de la SFA involucrado en FORTAMUN se comprobó que conocen los programas de tipo presupuestarios y Operativo Anual de su competencia. Se indicó por parte del personal que FORTAMUN tiene la característica de ser transversal en la forma en que contribuye a pagar a diversos programas presupuestarios. Por ejemplo deuda y electricidad. Destacan dos programas en los cuales se ubican los recursos del fondo: Seguridad Pública y Finanzas Públicas.

No se tiene distribuido el presupuesto del fondo por componente o actividad, debido en parte al riesgo de que disminuya la recaudación. Para esto se disponen de chequeras para el pago de nómina.

11. Si el personal responsable del programa ha utilizado informes de evaluaciones externas ¿qué Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) han sido solventados y cuáles han sido los resultados?

La evaluación externa más reciente de FORTAMUN fue de desempeño, aplicada en 2024 al ejercicio fiscal 2023. Un producto de este ejercicio valorativo fue el Documento de Trabajo para la atención de ASM, el cual se encuentra disponible en el sitio oficial del Municipio. Este documento no establece avances de cada recomendación ni enlaces que permitan comprobar si se generó evidencia documental al respecto.

Al revisar la documentación compartida por el personal no se encontró evidencia interna o pública de la atención de estas recomendaciones. Esto representa una debilidad. Sin embargo, el personal involucrado en las actividades del fondo indicó en entrevista que continúan desarrollando algunas actividades producto de los ASM acordados, solo está pendiente su documentación de manera oficial. Ya han avanzado en la elaboración de una Matriz de Indicadores del fondo.

12. A partir del análisis de la información sobre el programa y de la experiencia en la temática de la persona evaluadora ¿qué temas del programa considera importante evaluar mediante instancias externas?

El fondo ha sido objeto de diversos tipos de evaluación entre las cuales se encuentran de desempeño, de diseño, de procesos, de uso de los recursos y de cumplimiento normativo. La metodología de estos informes es pública y ha seguido en mayor medida los modelos de términos de referencia del extinto CONEVAL. Aun cuando estos modelos sirven de base para desarrollar evaluaciones estandarizadas, no se ajustan a las características de FORTAMUN, el cual es una fuente de ingresos para el Municipio más que una intervención en una problemática pública.

Un área de oportunidad para el personal con atribuciones de control y evaluación de FORTAMUN es la de identificar necesidades y expectativas de conocimiento externo sobre el fondo, las cuales sirvan de punto de partida para que una instancia evaluadora proponga tipos de evaluaciones con Términos de Referencia de mayor valor instrumental. Los hallazgos y recomendaciones de una evaluación externa como esta pueden servir para optimizar el ejercicio de los recursos al interior del Municipio.

En los Estados Unidos de América (2019) la evaluación parte de necesidades del personal por adquirir conocimiento y mejorar las políticas a su cargo. En el marco de la Ley de

Fundamentos para el Diseño de Política basada en Evidencia de 2018 las dependencias federales deben nombrar a un Oficial de Evaluación con un perfil técnico y recursos para elaborar y ejecutar tres documentos: 1. Plan Anual de Evaluación, 2. Agenda de Aprendizaje, 3. Diagnóstico de capacidades para la evaluación. El cumplimiento de estas disposiciones está a cargo de la Oficina de Gestión y Presupuesto de la Casa Blanca.

No obstante, cabe aclarar que, en materia de fondos federales, las evaluaciones de diseño, desempeño, procesos, consistencia y resultados, impacto o de otro tipo específico, producirían recomendaciones limitadas al ámbito de competencia del Municipio, pues éste no tiene forma de incidir en la normativa federal que rige el fondo. Si bien el Municipio podría hacer gestiones ante la Cámara de Diputados o la SHCP la probabilidad de ser efectivas es limitada.

13. ¿El personal responsable del programa recolecta la siguiente información? ¿cuál es su uso en la toma de decisiones?}

- a. La contribución del programa a los objetivos del programa sectorial, especial, institucional o estatal y nacional.
- b. Los tipos y montos de apoyo otorgados a la población o área de enfoque atendida en el tiempo.
- c. Las características socioeconómicas de la población o área de enfoque atendida y no atendida, con fines de comparación.
- d. El desempeño del programa, con las siguientes características:
 - i. Oportuna.
 - ii. Confiable, cuenta con un mecanismo de validación.
 - iii. Sistematizada.
 - iv. Pertinente respecto de su gestión, es decir, permite medir los indicadores de Actividades y Componentes.
 - v. Actualizada y disponible para dar seguimiento de manera permanente.
- e. Información sobre la demanda total de apoyos y las características de los solicitantes (socioeconómicas en el caso de personas físicas y específicas en el caso de personas morales).
- f. La georreferenciación de la información vinculada a un punto espacial.

La información correspondiente a los incisos c, e y f no resulta aplicable a las partidas de gasto cubiertas con el fondo por el Municipio durante el ejercicio 2024. El pago de servicios personales a elementos de seguridad pública se determinó con base en la disponibilidad estimada de recursos por fuente de financiamiento para ese año, y no en características socioeconómicas, dado que en este caso no es procedente vincular el apoyo al nivel de

ingreso de los elementos. Por lo tanto, no se consideró información relacionada con solicitudes de apoyo realizadas directamente por el personal a la Secretaría de Finanzas y Administración, ni se generaron datos georreferenciados.

En cuanto al inciso a, no se dispone de manera oficial de un documento específico que indique la contribución del programa a los objetivos del programa sectorial, especial, institucional o estatal y nacional. No obstante, es posible que el personal facultado para hacer la asignación del fondo justifique cada partida con un objetivo del PMD vigente.

Se proporcionó información que cumple el inciso b relativo a la información de la cantidad de personas que recibieron de manera individual el pago de servicios personales, equipo de comunicación o vestuario para el desempeño de sus funciones. La tabla 3 muestra las partidas

Tabla 3. Partidas de seguridad pública en las cuales se identificó la cantidad de elementos beneficiados.

Concepto	Elementos beneficiados
Vestuario y Uniformes (Equipo Protección). 35 Pares de Coderas Ciclista.	35
900 Exámenes Antidoping (5 Drogas).	900
Servicios de Capacitación. Curso Primeros Auxilios de Combate para Policía.	350

Respecto al inciso d, se realizó trimestralmente el registro del avance de los indicadores establecidos en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) por la SHCP, los cuales se enfocan en el comportamiento financiero del Municipio en relación con FORTAMUN. Esta información cumplió con los principios de calidad: fue oportuna, al generarse al cierre de cada trimestre; confiable, al basarse en los momentos contables y en los movimientos de la cuenta bancaria destinada para el fondo; sistematizada, al adherirse a las clasificaciones y registros contables definidos en la normativa vigente; pertinente, al reflejar cada nivel de la MIR establecida por la SHCP; y actualizada, al generarse en dentro del plazo correspondiente sin modificaciones posteriores.

IV. Cobertura y focalización

14. El programa cuenta con una estrategia de cobertura documentada para atender a su población objetivo con las siguientes características:

- a. Incluye la cuantificación y características de la población objetivo.
- b. Especifica metas de cobertura anual.
- c. Abarca un horizonte de mediano y largo plazo.
- d. Es congruente con el diseño y el diagnóstico del programa.

La documentación disponible del fondo no incluye información relativa a una estrategia de cobertura, ya que no se ha definido ni cuantificado la población objetivo o el área de enfoque beneficiaria de las partidas financiadas con el recurso. Esta carencia no limita el ejercicio de los recursos y no existe obligación en alguna normativa para disponer de esta información.

Identificar la cobertura de un fondo como FORTAMUN se enfrenta a una limitante que es la orientación del fondo a ser una fuente de financiamiento de conceptos en los que no aplica una cobertura equivalente a la de un programa social. No obstante, aunque la legislación que regula FORTAMUN no establece la obligación de los municipios de definir o cuantificar el área de enfoque o población potencial, objetivo y atendida, es posible indicar al menos la población atendida con los insumos adquiridos o servicios personales pagados. Esto representa una oportunidad.

15. A partir de las definiciones de la población potencial, la población objetivo y la población atendida, ¿cuál ha sido la cobertura del programa desde que se tiene registro?

A partir de la revisión de la información documental del fondo, no se identificaron datos que permitieran describir o cuantificar a la población o área de enfoque en sus distintas categorías: población potencial (aquella afectada por un problema público o con necesidad de recursos), población objetivo (susceptible de ser atendida por el Municipio conforme a los resultados esperados o prioridades del Plan Municipal de Desarrollo 2021–2024) y población atendida (cuyo problema fue abordado mediante la asignación de recursos del fondo o la entrega de bienes o servicios financiados con este).

En consecuencia, no es posible determinar la proporción de cobertura del FORTAMUN con base en el ejercicio del recurso en las partidas genéricas de gasto aprobadas para el ejercicio fiscal evaluado.

V. Operación

16. ¿Cuál es el diagrama de flujo del programa para entregar los bienes y servicios?

La Secretaría de Finanzas y Administración dispone desde julio de 2020 un procedimiento relativo al ejercicio del recurso federal del Ramo 33, en el cual intervienen diversas direcciones. El anexo 2 muestra las tres secciones que comprenden el diagrama de flujo del procedimiento.

Aun cuando no es obligatorio, se dispone de un procedimiento claro para llevar a la práctica las actividades del fondo, el cual define las actividades secuenciales y sus características, las personas responsables, plazos de ejecución y el marco normativo y otros procedimientos que deben considerarse en el proceso. Esto representa una fortaleza.

17. Si el programa cuenta con uno o varios de los procesos que sugiere el CONEVAL (planeación, difusión, solicitud de apoyos, selección de beneficiarios, producción de bienes o servicios, distribución de apoyos, entrega de apoyos, seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos, contraloría social y satisfacción de usuarios, evaluación y monitoreo) ¿cuáles son sus características en términos de eficacia y suficiencia?

El procedimiento P-TMU-02 relativo al ejercicio del recurso federal del Ramo 33 sigue etapas distintas a las que establece CONEVAL para un programa social. En su lugar sigue algunas de las etapas del ciclo presupuestario que establece la Secretaría de Hacienda y Crédito Público: ejercicio y control, seguimiento y rendición de cuentas, dejando para otros procedimientos las etapas de planeación presupuestal de las partidas, la programación y presupuestación en los presupuestos de ingresos y egresos, así como la evaluación del cierre del ejercicio fiscal por una instancia independiente.

Si bien el procedimiento P-TMU-02 no dispone de un indicador para medir la entrega de un producto, éste se puede comprobar con el acta de sesión ordinaria del Ayuntamiento celebrada el 14 de febrero de 2025 donde se aprueba el Informe Final de Asignación y Aplicación del recurso de FORTAMUN 2024.

18. ¿Qué cambios sustantivos en los documentos normativos del programa se han hecho en el último año a fin de agilizar las etapas del programa?

A partir de una revisión del marco normativo que incluye la Ley de Coordinación Fiscal, la Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios y la Ley General

de Contabilidad Gubernamental, no se encontraron cambios sustantivos a las disposiciones relacionadas a FORTAMUN.

Un factor reciente a considerar es la posibilidad de que el Municipio deba rendir informes trimestrales sobre su estructura programática respecto del gasto que se clasifique como asuntos del orden público. Esto se deriva de la emisión de los *Criterios para la coordinación de la aplicación de los recursos que en materia de seguridad pública se asignarán del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN), para el ejercicio fiscal 2025* (DOF, 2025, p.57). Éstos definen los medios de coordinación entre el Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública, las entidades y los municipios para asignar al menos el 20% de los recursos del fondo a seguridad públicas, y comprobar a través de informes su ejercicio.

19. ¿Cuáles son los problemas que enfrenta la unidad responsable del programa para la transferencia de recursos a las instancias ejecutoras y/o a la población o área de enfoque atendida y, en su caso, qué estrategias ha implementado?

En entrevista con el personal se comentó que durante el ejercicio fiscal 2024 de FORTAMUN no se presentó ningún problema en la realización de pagos a tiempo a las partidas a las cuales se les aprobó el recurso federal. Se integraron los expedientes de pago conforme a las normas aplicables. Aunque se pudieron haber presentado aspectos técnicos en el funcionamiento del sistema contable, no fueron deficiencias de fondo.

20. ¿Qué medidas de adquisición de insumos que garanticen mejores condiciones en cuanto a calidad, precio y oportunidad se siguen en el programa?

En lo que respecta a las partidas de seguridad pagadas con FORTAMUN se entregó un tablero en el cual se indica el concepto, la persona proveedora, número de factura pagada y fecha por cada capítulo. Por cada partida pagada se dispone de un expediente de contratación con los pagos realizados; en el caso de la nómina se tienen los recibos de pago al personal con sus firmas.

En entrevista con el personal se indicó que los procesos de contratación o adjudicación ofrecieron las mejores condiciones de calidad y precio para el Municipio. Ganó el proveedor que oferta el mejor precio. Se mencionó también que en lo que respecta al 20% del gasto destinado a seguridad pública el Secretariado estatal y nacional estuvieron al pendiente de que lo pagado con el fondo cumpliera los lineamientos de seguridad.

21. ¿Cómo se utilizaron los insumos del programa para lograr productos de la cantidad y calidad deseadas?

Durante entrevista con el personal involucrado en el fondo en la etapa de adquisiciones se indicó que no se presentaron situaciones de rechazo de un bien o servicio pagado con recursos del fondo en 2024 como tampoco la necesidad de aplicar alguna fianza de cumplimiento. Por cada bien y servicio pagado con el fondo se levantaron actas de entrega entre el personal municipal y la persona proveedora.

22. ¿El programa organiza el presupuesto en las clasificaciones y momentos contables que establece el Consejo Nacional de Armonización Contable? En caso de sí, ¿cuáles son estas?

Las partidas pagadas con FORTAMUN en 2024 se organizaron conforme a la clasificación por objeto del gasto. El presupuesto asignado a estas partidas fue aprobado en sesión ordinaria del Ayuntamiento de Monterrey el 20 de marzo de 2024, según consta en el acta proporcionada por el personal. La tabla 4 muestra el monto pagado.

Tabla 4. Presupuesto de FORTAMUN 2024 de Monterrey, Nuevo León en clasificación por objeto del gasto.

Partida genérica	Monto pagado	%
113-Sueldos base a personal permanente	343,276,146.29	
132-Primas de vacaciones dominical y fin de año	82,526,713.07	
Subtotal Capítulo 1000 Servicios Personales	425,802,859.36	39.4%
271-Vestuario y uniformes	21,883.40	
Subtotal Capítulo 2000 Materiales y Suministros	21,883.40	0.002%
311-Energía eléctrica	226,700,144.83	
313-Agua	14,516,051.00	
325-Arrendamiento de equipo de transporte	159,528,002.40	
334-Servicios de Capacitación	1,624,000.00	
339-Servicios Profesionales, Científicos y Técnicos Integrales	433,260.00	
Subtotal Capítulo 3000 Servicios Generales	402,801,458.23	37.3%
565-Equipo de comunicación y telecomunicación	25,887,446.12	

Partida genérica	Monto pagado	%
Subtotal Capítulo 5000 Bienes Muebles, Inmuebles e Intangibles	25,887,446.12	2.4%
911-Amortización de la deuda interna con instituciones de crédito	40,431,370.81	
921-Intereses de la deuda interna con instituciones de crédito	184,820,061.53	
Subtotal Capítulo 9000 Deuda Pública	225,251,432.34	20.9%
Total	1,079,765,079.45	100%

Fuente: Elaboración propia con base en la Cuenta Pública 2024.

Con base en la tabla 4 se identifica que el 52.8% de los recursos del FORTAMUN pagados en el ejercicio fiscal 2024 por el Municipio de Monterrey se destinaron a partidas relacionadas con la función de seguridad pública, entre las que se encuentran el pago de servicios personales de elementos de policía, arrendamiento de patrullas, vestuario y equipo de comunicación. Asimismo, un 20.9% se destinó a deuda pública.

23. Las aplicaciones informáticas o sistemas institucionales con que cuenta el programa tiene las siguientes características:

- a. Cuentan con fuentes de información confiable y permiten verificar o validar la información capturada.
- b. Tienen establecida la periodicidad y las fechas límites para la actualización de los valores de las variables.
- c. Proporcionan información al personal involucrado en el proceso correspondiente.
- d. Están integradas, es decir, no existe discrepancia entre la información de las aplicaciones o sistemas.
- e. Presentan información en formatos digitales y públicos que puedan ser utilizados para su análisis e investigación.

En entrevista con el personal responsable de las actividades administrativas del fondo, se indicó que el sistema contable informático que utilizó el personal de la SFA para administrar los recursos de FORTAMUN fue ERP (Enterprise Resource Planning) de nombre REGER, del cual se paga una licencia de uso. Además se utilizó el SRFT para la captura de módulos de ejercicio del gasto.

Además de los movimientos de la cuenta bancaria oficial del fondo, este sistema se alimentó del expediente de contratación, el cual se integró por documentos que van desde la adjudicación hasta la orden de pago.

Se mencionó que el sistema arroja diversos formatos de reportes, no solo el del presupuesto con la clasificación por objeto del gasto, sino también otros específicos para la Cuenta Pública. El sistema les permite identificar la clave presupuestal de ingresos y gasto.

24. ¿Cuál es el avance de los indicadores estratégicos (Fin y Propósito) y de gestión (Componentes y Actividades) de la MIR del programa respecto de sus metas desde que se tiene registro?

Los indicadores de la MIR federal de FORTAMUN permiten medir el cumplimiento normativo en la aprobación y ejercicio del recurso, así como la autonomía financiera del Municipio. La tabla 5 muestra los datos capturados en el sitio de transparencia presupuestaria de la SHCP al 4º trimestre de 2024.

Tabla 5. Avances de los indicadores de FORTAMUN 2024 de Monterrey en la Matriz de Indicadores para Resultados reportada a la SHCP.

Nivel	Indicador	Sentido	Frecuencia	Meta	Avance
Propósito 1	Índice de Dependencia Financiera	Descendente	Semestral	0.309	0.296
Propósito 2	Tasa de variación del ingreso disponible del Municipio o demarcación territorial de la Ciudad de México	Ascendente	Anual	6	-0.178
Componente 1	Porcentaje de recursos destinados al pago de necesidades vinculadas con la seguridad pública	Ascendente	Semestral	74.7	53.3
Componente 2	Porcentaje de recursos FORTAMUN recibidos por municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México	Ascendente	Trimestral	100	100
Componente 3	Porcentaje de recursos destinados al pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua	Ascendente	Semestral	2.06	1.34

Nivel	Indicador	Sentido	Frecuencia	Meta	Avance
Componente 4	Porcentaje de recursos destinados al cumplimiento de obligaciones financieras	Ascendente	Semestral	23.2	20.8
Actividad 1	Índice en el Ejercicio de Recursos	Ascendente	Trimestral	100	100.6

Fuente: Información pública de la SHCP (2025).

Como se observa en la tabla 5, las metas relativas a Propósito 1, Componente 2 y Actividad 1 se cumplieron o superaron. A excepción de la meta de Propósito 2 que registró un avance negativo, el resto registró avance positivo dentro de un rango aceptable.

25. ¿Cómo los resultados a nivel Fin y Propósito del programa podrían mantenerse al término o ausencia de éste?

Dado que la MIR federal no obliga a los municipios a medir los indicadores de Fin, solo se disponen los de Propósito. Con base en los avances registrados en el sitio de la SHCP, se disponen de dos indicadores de resultados. El primero, relativo a la dependencia financiera, registra una reducción mínima aunque relevante para un Municipio capital con una necesidad de gasto e inversión creciente.

Esta tendencia de dependencia financiera no se vería afectada en caso de una amenaza como la eliminación del fondo o la reducción drástica de los ingresos federales, ya que se dependería en mayor proporción de otras fuentes de ingreso federales de libre disposición como participaciones del Ramo 28, y etiquetadas como FISM u otros fondos y convenios. Ante este escenario, es posible que el Municipio disponga de un medio para mantener la dependencia financiera en un rango óptimo para el personal, ante una eventual eliminación o reforma a FORTAMUN como en situaciones de incremento de participaciones y aportaciones. Esto representa una oportunidad.

26. ¿Qué mecanismos de transparencia y rendición de cuentas implementa el programa?

- a. Las ROP o documento normativo están actualizados y son públicos, esto es, disponibles en la página electrónica.
- b. Los resultados principales del programa, así como la información para monitorear su desempeño, están actualizados y son públicos, son difundidos en la página.
- c. Se cuenta con procedimientos para recibir y dar trámite a las solicitudes de acceso a la información acorde a lo establecido en la normatividad aplicable.
- d. La dependencia o entidad que opera el programa propicia la participación ciudadana en la toma de decisiones públicas y a su vez genera las condiciones que permitan que ésta permanezca en los términos que señala la normatividad aplicable.

El Municipio de Monterrey publica documentos relacionados con el monto recaudado y pagado de FORTAMUN a través de su portal de transparencia municipal focalizado en información financiera y fiscal:
https://www.monterrey.gob.mx/transparencia/Oficial /Informacion_Fiscal/Index.html

Cabe señalar que este fondo no cuenta con reglas de operación específicas, lineamientos o procedimientos propios; su aplicación se rige por lo dispuesto en la Ley de Coordinación Fiscal y por las disposiciones contables emitidas por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC), disponibles en el sitio oficial:
https://www.conac.gob.mx/es/CONAC/Normatividad_Vigente.

Los indicadores de actividades reportados en 2024 a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), conforme a la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), fueron publicados en el portal de transparencia presupuestaria.

En lo referente al acceso a la información, el Municipio se rige por los procedimientos establecidos en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Nuevo León. Según lo expuesto por personal entrevistado, durante 2024 no se tiene registro de solicitudes de acceso a la información relacionadas con el FORTAMUN.

Respecto a la participación ciudadana, aunque el diseño del fondo responde a una transferencia etiquetada de recursos desde la Federación hacia los gobiernos locales, lo que excluye la obligatoriedad de mecanismos formales de participación social, esta condición no impide que el Municipio implemente espacios de consulta o dialogue con la ciudadanía, por ejemplo, mediante la conformación de un comité consultivo que emita opiniones sobre el destino o el ejercicio del recurso.

27. Si el programa cuenta con instrumentos para medir el grado de satisfacción de su población o área de enfoque atendida ¿cuál es la percepción de la población atendida respecto al programa?

No se contó con un instrumento para medir la satisfacción del personal que recibió el pago de servicios personales, equipamiento o vestuario ya que los recursos no se destinaron a una población en general de quien se pudiera conocer su percepción.

28. ¿En qué sentido la información generada en las etapas del programa permite medir los efectos netos o resultados a largo plazo de este en la población o área de enfoque beneficiaria? En caso de sí, ¿cuáles son estos?

Con base en la información disponible, no es posible evaluar los efectos netos ni los resultados de largo plazo del fondo, debido a que la asignación de recursos entre las partidas financiadas con FORTAMUN varía de un año a otro y los datos reportados se limitan al seguimiento del avance financiero.

De acuerdo con la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) elaborada por la SHCP, el Fin del fondo es “*Contribuir a promover finanzas públicas locales sanas y sostenibles mediante la transferencia de aportaciones de recursos federales a los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México*”. Este objetivo se evalúa con el indicador de *Porcentaje de municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México con Endeudamiento Sostenible*. Este indicador es adecuado al nivel de cambio indirecto al que pertenece el Fin, aunque su medición corresponde a la SHCP.

Esta limitación constituye una debilidad en el diseño del fondo que corresponde atender a la Federación, dado que los municipios no tienen injerencia en su estructura normativa. La competencia del Municipio se limita a aplicar los recursos conforme a los conceptos establecidos en la LCF, a realizar evaluaciones externas con base en indicadores de gestión, a reportar el avance físico-financiero del fondo ante la SHCP y, a solicitud de órganos de fiscalización superior.

29. ¿El programa documenta sus resultados con hallazgos de estudios o evaluaciones de impacto o de otro tipo? En caso de que el programa cuente con estas evaluaciones, ¿cuáles son los resultados reportados en esas evaluaciones?, ¿cuentan con las siguientes características?

- a. Se compara la situación de población o área de enfoque atendida en al menos dos puntos en el tiempo, antes y después de otorgado el apoyo.
- b. La metodología utilizada permite identificar algún tipo de relación entre la situación actual de la población o área de enfoque atendida y la intervención del programa.
- c. Dados los objetivos del Programa, la elección de los indicadores utilizados para medir los resultados se refiere al Fin y Propósito y/o características directamente relacionadas con ellos.
- d. La selección de la muestra utilizada garantiza la representatividad de los resultados entre la población o área de enfoque atendida.

En el historial de evaluaciones del fondo en el Municipio desde 2017 a 2024 no se encuentra una evaluación de impacto que cumpla con las características de esta pregunta. En su lugar, se disponen de evaluaciones de desempeño las cuales acreditan una metodología acorde a los Términos de Referencia publicados en el sitio oficial del Municipio y las especificaciones del Programa Anual de Evaluación. Cabe mencionar que el ejercicio fiscal 2023 de este fondo fue objeto de una auditoría de cumplimiento por el órgano de fiscalización federal.

30. ¿Qué contribución tiene el programa a la política pública municipal que interviene en un problema público en común?

Merino define la política pública como la intervención deliberada del gobierno para corregir o modificar una situación social o económica que ha sido reconocida como problema público (2013). Si bien el problema público sobre el cual interviene FORTAMUN no está definido de forma oficial, en el hipotético escenario de la inexistencia de éste se infiere que el problema al que se enfrentaría es una limitada capacidad para asignar presupuesto a partidas relacionadas con deuda pública, pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua y descargas de aguas residuales, modernización de los sistemas de recaudación locales, mantenimiento de infraestructura y seguridad pública. Esto obligaría a destinar recursos propios a esas partidas y reducir el financiamiento de otras partidas de igual importancia.

Este problema no ha sido identificado como una situación negativa relevante en ningún programa presupuestario vigente del Municipio. Se infiere que el Municipio, en específico la Secretaría de Finanzas y Administración, presenta otras necesidades de mayor relevancia

relacionadas con el registro contable de ingresos y egresos y la desactualización de procesos administrativos.

31. ¿Cómo el programa implementa acciones para promover, respetar, proteger o garantizar uno o varios derechos humanos a la población o área de enfoque atendida?

El marco normativo de FORTAMUN no está orientado de forma directa hacia la garantía de algún derecho humano, sino a que las dependencias del Municipio que tienen incidencia directa en uno o varios derechos humanos cuenten con los recursos financieros necesarios para desempeñar sus funciones conforme a los principios de contabilidad gubernamental, disciplina financiera, transparencia y evaluación del desempeño.

En el ejercicio fiscal 2024 casi la mitad del presupuesto del FORTAMUN fue asignado al área de seguridad pública, lo que permite inferir que este recurso contribuyó a fortalecer la capacidad operativa de la Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana, al proporcionarle insumos que posiblemente no habría tenido sin la existencia del fondo o la obtención de otras fuentes de financiamiento habría afectado otras áreas de gasto de igual importancia.

De acuerdo con el artículo 21 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la seguridad pública es una responsabilidad compartida entre los tres órdenes de gobierno, y su finalidad es “*salvaguardar la vida, las libertades, la integridad y el patrimonio de las personas, así como contribuir a la generación y preservación del orden público y la paz social*”. Esto se logra mediante acciones como la prevención, investigación, sanción y persecución de delitos, así como la reinserción social.

En este sentido, la seguridad pública constituye un servicio esencial para garantizar el ejercicio de los derechos humanos en sus distintas dimensiones (política, económica, social, cultural y ambiental), en un entorno de libertad y seguridad personal, tal como lo establece el artículo 3 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, instrumento internacional del cual México forma parte.

32. ¿Cómo contribuye el programa al logro de metas que incidan transversalmente en dimensiones social, ambiental y económica?

El Fin establecido en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) federal del FORTAMUN se orienta directamente a la sostenibilidad financiera. No obstante, se puede inferir que el fondo guarda una vinculación indirecta con metas que impactan en las dimensiones social,

ambiental y económica. Sin embargo, en la práctica, el destino y ejecución de los recursos en el Municipio presenta un alcance limitado en dichas dimensiones, debido a que los conceptos autorizados para su aplicación incluyen el pago de deuda pública, derechos y aprovechamientos por servicios de agua y descargas residuales, modernización de sistemas de recaudación, mantenimiento de infraestructura y seguridad pública.

En el caso específico del Municipio de Monterrey, los recursos del fondo ejercidos en 2024 en materia de seguridad pública contribuyeron a avanzar en metas de carácter social y económico.

Desde la perspectiva social, la asignación de recursos permitió que la Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana contara con los insumos necesarios para cumplir su función constitucional de brindar servicios de seguridad a la población, lo cual constituye una condición básica para el ejercicio efectivo de los derechos humanos en un entorno de libertad y protección.

Desde la dimensión económica, se considera que una prestación eficiente del servicio de seguridad pública puede contribuir a la disminución de la incidencia delictiva, lo cual crea condiciones más favorables para el desarrollo económico y la inversión local, y a su vez incide positivamente en la reducción de la pobreza por ingreso.

Análisis FODA

A partir de la evaluación de consistencia y resultados de FORTAMUN 2024 del Municipio de Monterrey, Nuevo León, la tabla 6 presenta los hallazgos organizados en un esquema de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Para cada hallazgo identificado, se formulan recomendaciones orientadas a la mejora de la lógica del programa y orientación a intervenir en las causas del problema y generar resultados más orientados a las condiciones de vida y entorno de las personas.

Se definen como Fortalezas aquellos factores internos del Municipio que favorecen el cumplimiento de los objetivos del programa; como Oportunidades, los factores externos que representan una posibilidad de mejora y pueden contribuir al logro de dichos objetivos. Las Debilidades corresponden a limitaciones internas que dificultan alcanzar los fines del programa, mientras que las Amenazas son factores externos que, en caso de materializarse, podrían afectar negativamente la operación y logro de objetivos del programa.

Las recomendaciones propuestas tienen un carácter enunciativo; el personal municipal encargado del programa puede identificar otros hallazgos relevantes y derivar de ellos acciones adicionales dentro de su ámbito de competencia. Estas recomendaciones se clasifican en tres tipos:

1. Específicas: dirigidas al personal de una dirección responsable de operar una actividad puntual del programa.
2. Institucionales: dirigidas a personal de distintas direcciones dentro de una misma dependencia que operan una o varias actividades del programa.
3. Interinstitucionales: dirigidas al personal de al menos dos dependencias municipales involucradas en la operación de una o varias actividades del programa.

El nivel de priorización de cada recomendación (Alto, Medio o Bajo) se determina considerando el beneficio potencial que ésta traería consigo de manera indirecta en la población atendida, así como la viabilidad normativa y operativa de su implementación en un periodo de hasta un año.

Tabla 6. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y recomendaciones.

Pregunta	Fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza	Recomendaciones por tipo y prioridad
Fortalezas		
3. Vinculación a la planeación municipal. 23. Presupuesto clasificado en objeto del gasto.	Se destinó más del 20% de los recursos del fondo a partidas relacionadas con la función de seguridad pública. Esta función contempla diversos objetivos dentro del PMD 2021-2024.	No se recomienda alguna mejora.
17. Proceso del fondo.	Se dispone de un procedimiento claro para llevar a la práctica las actividades del fondo, el cual define las actividades secuenciales y sus características, las personas responsables, plazos de ejecución y el marco normativo y otros procedimientos que deben considerarse en el proceso.	01 - Institucional - Alta - Incluir al procedimiento P-TMU-02 actividades relativas a la consulta y aplicación de los criterios y lineamientos del Secretariado Ejecutivo en lo que respecta al requisito de destinar al menos el 20% del fondo a seguridad pública y en su caso rendir informes trimestrales.
Oportunidades		
1. Diagnóstico del problema.	A pesar de que la legislación aplicable no exige a los municipios elaborar un diagnóstico de los problemas que buscan atender con este fondo, sin contravenir la normatividad que rige FORTAMUN el Municipio puede disponer de evidencia documental que respalte la distribución del presupuesto del fondo en el ejercicio en turno por parte del personal de la Secretaría de Finanzas y Administración.	02 - Específica - Alta - Elaborar una minuta sobre el proceso de distribución del recurso hecho por el personal, incluyendo argumentos sobre la pertinencia de cada partida con relación a la LCF y el PMD.
14. Estrategia de cobertura.	Aunque la legislación que regula FORTAMUN no establece la obligación de los municipios de definir o cuantificar el área de enfoque o población potencial, objetivo y atendida, es posible indicar al menos la población atendida con los insumos adquiridos o servicios personales pagados.	03 - Específica - Media - Elaborar una tabla con datos de cuánto personal municipal recibió el pago de servicios personales o fue usuario final del vestuario, equipo de comunicación u otro insumo individual para desempeñar sus funciones.

Pregunta	Fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza	Recomendaciones por tipo y prioridad
25. Resultados de Fin y Propósito en ausencia del fondo.	Es posible que el Municipio disponga de un medio para mantener la dependencia financiera en un rango óptimo para el personal, ante una eventual eliminación o reforma a FORTAMUN como en situaciones de incremento de participaciones y aportaciones.	04 - Institucional - Media - Elaborar un plan de acción orientado a mantener en un rango óptimo la dependencia financiera de fuentes de ingreso federales.
Debilidades		
11. Aspectos Susceptibles de Mejora solventados	Si bien se generó un Documento de Trabajo para la atención de los ASM producto de la evaluación de desempeño al fondo aplicada en 2024 al ejercicio fiscal 2023, al revisar la documentación compartida por el personal no se encontró evidencia interna o pública de la atención de estas recomendaciones.	04 - Institucional - Alta – Generar evidencia probatoria de las acciones a seguir producto de cada recomendación acordada en el Documento de Trabajo de la evaluación externa aplicada a FORTAMUN al ejercicio 2023.
Amenazas		
No se identificaron Amenazas u otro factor que representara un riesgo externo a los resultados de FORTAMUN para el ejercicio 2024 o lo represente en futuros ejercicios fiscales.		

Conclusiones

A partir de esta evaluación de consistencia y resultados aplicada a FORTAMUN del ejercicio fiscal 2024 se concluye que éste fue ejercido en los montos y plazos previstos en partidas acordes a lo que establece la Ley de Coordinación Fiscal. No obstante, se presentaron oportunidades que pueden ser aprovechadas por el personal municipal y derivar en mejoras a la documentación proporcionada.

El diseño del FORTAMUN se encuentra fuertemente condicionado por su marco normativo federal, el cual no exige la elaboración de un diagnóstico que justifique la asignación de recursos a nivel municipal. Si bien el fondo carece de una definición explícita de la problemática que busca resolver, su estructura permite una aplicación flexible de los recursos en conceptos alineados con la Ley de Coordinación Fiscal, particularmente en seguridad pública. No obstante, esta flexibilidad representa una oportunidad para que el Municipio de Monterrey desarrolle evidencia documental que sustente sus decisiones presupuestarias, mejorando así la transparencia y la orientación estratégica del gasto. La ausencia de una justificación teórica o empírica detallada limita la capacidad del programa para demostrar su contribución específica al desarrollo local, aunque se observa una clara vinculación con objetivos del Plan Municipal de Desarrollo.

La planeación del FORTAMUN se lleva a cabo mediante instrumentos institucionales como los programas presupuestarios y operativos anuales, los cuales siguen procedimientos establecidos y son conocidos por el personal responsable. Sin embargo, estos instrumentos carecen de una perspectiva de mediano y largo plazo, centrándose principalmente en el cumplimiento normativo y financiero. Los indicadores reportados a la SHCP reflejan avances aceptables en la mayoría de los rubros, aunque destaca un desempeño negativo en la variación del ingreso disponible. La falta de atención documentada a las recomendaciones de evaluaciones anteriores representa una debilidad significativa, ya que limita la mejora continua y el aprendizaje institucional. Sería recomendable fortalecer los mecanismos de seguimiento y evaluación interna para capitalizar los hallazgos de evaluaciones externas.

El FORTAMUN no cuenta con una estrategia de cobertura definida, ni con mecanismos de focalización, dado que su naturaleza es principalmente de transferencia financiera etiquetada. Si bien esto no constituye una limitación normativa, resulta en una falta de claridad respecto a la población beneficiada directa o indirectamente por el fondo. En el caso de Monterrey, aunque una parte significativa de los recursos se destinó a seguridad pública, no se identificó una cuantificación sistemática de la población atendida, sí se identificó la cantidad de elementos beneficiados con equipamiento o servicios de capacitación.

La operación del FORTAMUN se apoya en procedimientos administrativos bien definidos, como el P-TMU-02, que garantizan el ejercicio transparente y oportuno de los recursos. El uso de sistemas contables confiables y la publicación de información financiera en portales de transparencia refuerzan la rendición de cuentas. Sin embargo, la falta de instrumentos para medir la satisfacción de los usuarios finales (como el personal de seguridad) limita la evaluación cualitativa de los bienes y servicios proporcionados. Además, aunque el fondo contribuye indirectamente a garantizar derechos humanos como la seguridad pública, no se cuenta con metodologías que permitan atribuir resultados específicos a su intervención. La complementariedad con otros programas federales y locales es clara, pero podría optimizarse mediante una articulación más estratégica.

En conjunto, el FORTAMUN opera como un mecanismo de financiamiento funcional y normativamente sólido, pero su diseño y implementación presentan oportunidades importantes para incrementar su valor público mediante una mayor evidencia documental, una mejor planificación estratégica y una rendición de cuentas más orientada a resultados tangibles para la población.

Referencias y anexos

BID (2016). *Indicadores para el Desarrollo*. Curso en línea del Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social.

Cardozo, Myriam (2021). “Evidencia: conceptos y usos en la evaluación de políticas y programas públicos”. *Iztapalapa Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, núm. 90 · año 42, · enero-junio de 2021 · pp. 205-232.

Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (2006). *Ramo 33, Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios*. Obtenido de: <https://www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp0362006.pdf>

DOF (2025). *Criterios para la coordinación de la aplicación de los recursos que en materia de seguridad pública se asignarán del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN)*. Obtenido de: https://sesnsp.sspc.gob.mx/archivos/ACUERDOS_CNSP_LSESSION_OF.pdf

Estados Unidos de América (2019). *Foundations for Evidence-Based Policymaking Act of 2018*. Obtenido de: <https://www.congress.gov/115/plaws/publ435/PLAW-115publ435.pdf>

Merino, Mauricio (2013). *Políticas públicas: ensayo sobre la intervención del Estado en la solución de problemas públicos*. Ciudad de México: Centro de Investigación y Docencia Económicas.

Municipio de Monterrey (2024). *Documento de Trabajo para la atención de ASM*. Obtenido de: https://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/2024/Aspectos_Susceptibles_de_Mejora_PAE_2024.pdf

Municipio de Monterrey (2021). *Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024*. Obtenido de: https://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/2022/PMD_MTY_2021.pdf

Municipio de Monterrey (2025). *Cuenta Pública 2024 del Municipio de Monterrey*. Obtenido de: <https://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/ITDIF/2024 CUENTA PUBLICA Formato Abierto.pdf>

Municipio de Monterrey (2023). *P-SEJ-PEP-05 Planeación de Programas Presupuestarios y Programas Operativos Anuales.* Obtenido de:
https://www.monterrey.gob.mx/pdf/new/Procedimientos/SEJ/P_SEJ_PEP_05_Planeacion_de_Programas_Presupuestarios_y_Programas_Operativos_Anuales.pdf

OCDE (2018). *Glossary. 2018 OECD Performance Budgeting Survey.* Obtenido de:
<https://www.oecd.org/governance/budgeting/2018-OECD-Performance-Budgeting-Glossary.pdf>

SHCP (2016). *Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados.* Obtenido de:
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154437/Guia_MIR.pdf

SHCP (2024). *Indicadores de gasto federalizado al 4º trimestre de 2024 – FORTAMUN – Municipio de Monterrey.* Obtenido de:
https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/DatosAbiertos/Entidades_Federativas/2024/indicadores_4T.zip

SHCP (2024). *Matriz de Indicadores para Resultados I005 FORTAMUN. Presupuesto de Egresos de la Federación 2024. Ramo 33 – Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios. Objetivos, Indicadores y Metas para Resultados.* Obtenido de:
https://www.pef.hacienda.gob.mx/work/models/btrnZkyc/PEF2024/rpdngkxq/docs/33/r33_oimpp.xlsx

SHCP (s.f.) *Transparencia Presupuestaria – Glosario – Ciclo presupuestario.* Obtenido de:
<https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/es/PTP/Glosario>

Anexo 1. Matriz de Indicadores de FORTAMUN 2024.

Objetivos, Indicadores y Metas de la MIR						
Nivel: Fin						
Objetivo	Nombre del Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo - Dimensión - Frecuencia	Meta anual programada	
Contribuir a promover finanzas públicas locales sanas y sostenibles mediante la transferencia de aportaciones de recursos federales a los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México	Porcentaje de municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México con Endeudamiento Sostenible registrados en el Sistema de Alertas en el año t/ Número Total de municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México registrados en el Sistema de Alertas en el año t)*100	(Número de municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México con Endeudamiento Sostenible registrados en el Sistema de Alertas en el año t/ Número Total de municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México registrados en el Sistema de Alertas en el año t)*100	Porcentaje	Estratégico - Eficiencia - Anual	79,48	
Nivel: Propósito						
Objetivo	Nombre del Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo - Dimensión - Frecuencia	Meta anual programada	
Los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México presentan finanzas públicas fortalecidas	Índice Dependencia Financiera	(Recursos ministrados del FORTAMUN al Municipio o demarcación territorial/Ingresos propios registrados por el Municipio o demarcación territorial de la Ciudad de México)	Otra-Razón	Estratégico - Eficacia - Semestral		
	Tasa de variación del ingreso disponible del Municipio o demarcación territorial de la Ciudad de México	[(Ingreso disponible municipal o de la demarcación territorial de la Ciudad de México en el año t / Ingreso disponible municipal o de la demarcación territorial de la Ciudad de México del año t-1)-1]*100	Porcentaje	Estratégico - Eficiencia - Anual		
Nivel: Componente						
Objetivo	Nombre del Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo - Dimensión - Frecuencia	Meta anual programada	
Recursos federales para los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México transferidos	Porcentaje de recursos FORTAMUN transferidos a municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México	(Sumatoria de recursos transferidos del FORTAMUN a los municipios o demarcaciones territoriales de la Ciudad de México por la entidad federativa/ Monto ministrado del FORTAMUN a la entidad federativa)*100	Porcentaje	Gestión - Eficacia - Trimestral		
Recursos federales para los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México transferidos	Porcentaje de recursos FORTAMUN transferidos a las entidades federativas	(Sumatoria de recursos ministrados a las entidades federativas por concepto de FORTAMUN/ Monto anual aprobado del FORTAMUN)*100	Porcentaje	Gestión - Eficacia - Trimestral	100	

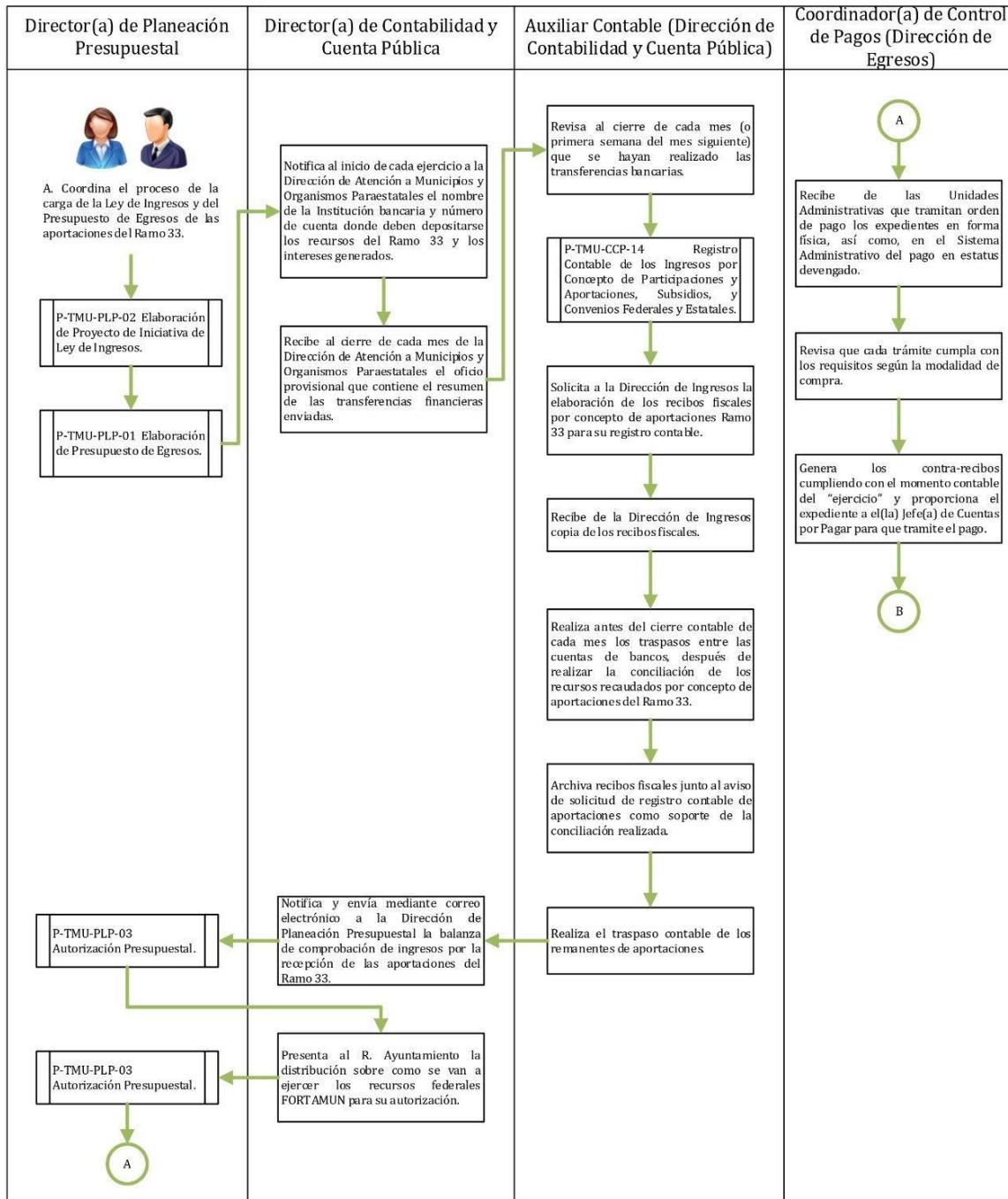
Evaluación de consistencia y resultados de FORTAMUN 2024 del Municipio de Monterrey.

Recursos federales para los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México transferidos	Porcentaje de recursos FORTAMUN recibidos por municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México	(Recursos transferidos del FORTAMUN al Municipio o demarcación territorial de la Ciudad de México/ Monto anual aprobado del FORTAMUN en el Municipio o demarcación territorial de la Ciudad de México)*100	Porcentaje	Gestión - Eficacia - Trimestral	
Recursos federales aplicados en los rubros de gasto establecidos en la Ley de Coordinación Fiscal	Índice de Aplicación Prioritaria de Recursos	((Gasto ejercido en Obligaciones Financieras + Gasto ejercido en Pago por Derechos de Agua + Gasto ejercido en Seguridad Pública + Gasto ejercido en Inversión) / (Gasto total ejercido del FORTAMUN)) * 100	Porcentaje	Estratégico - Eficacia - Anual	
Nivel: Actividad					
Objetivo	Nombre del Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo - Dimensión - Frecuencia	Meta anual programada
Dar seguimiento al ejercicio de los recursos del FORTAMUN	Índice en el Ejercicio de Recursos	(Gasto ejercido del FORTAMUN por el Municipio o demarcación territorial / Monto anual aprobado del FORTAMUN al Municipio o demarcación territorial)*100	Porcentaje	Gestión - Eficacia - Trimestral	
Verificar la recepción de recursos del FORTAMUN	Porcentaje recepción comprobación depósitos	(Número de comprobantes originales de los recursos transferidos del FORTAMUN recibidos por la DGPyP A / Número de Cuentas por Liquidar Certificadas (CLC) realizadas por la DGPyP A para el FORTAMUN)*100	Porcentaje	Gestión - Eficacia - Trimestral	100

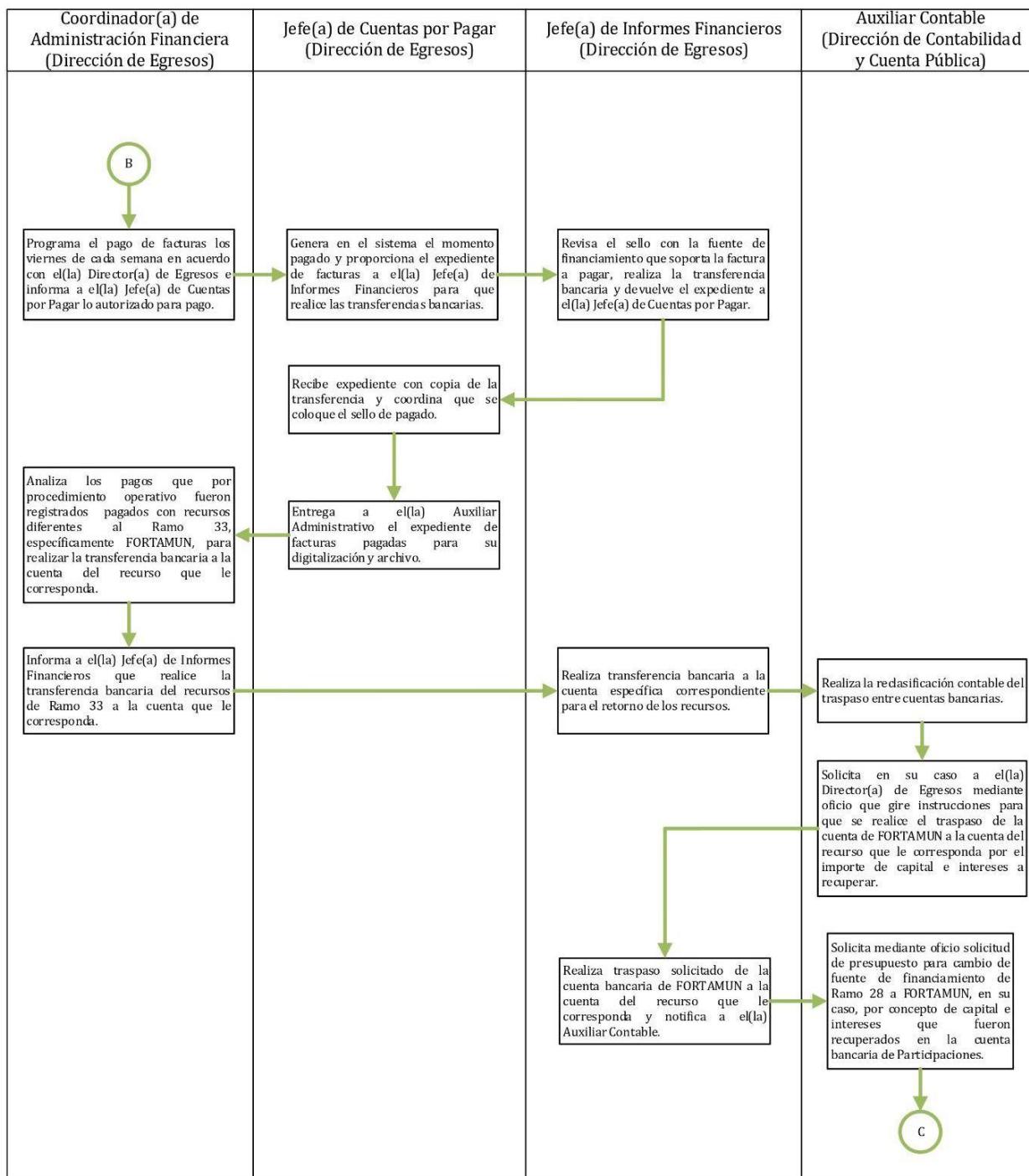
Fuente: SHCP (2024).

Anexo 2. Diagramas de flujo del procedimiento P-TMU-02 Ejercicio del recurso federal Ramo 33

Aportaciones.



Evaluación de consistencia y resultados de FORTAMUN 2024 del Municipio de Monterrey.



Evaluación de consistencia y resultados de FORTAMUN 2024 del Municipio de Monterrey.

