



ev//ALUare
expertos en políticas públicas

**Evaluaciones Externas de Tipo Específicas de
Desempeño de los Fondos Federales: Fondo de
Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios
y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal
(FORTAMUN) del Municipio de Puebla
Ejercicio Fiscal 2024**

**Formato de Difusión de los Resultados de la
Evaluación (Ficha CONAC)**



Formato de Difusión de los Resultados de la Evaluación (Ficha CONAC)

1. Descripción de la evaluación	
1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación Externa de Tipo Específica de Desempeño de los Fondos Federales: Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN) del Municipio de Puebla, Ejercicio Fiscal 2024	
1.2 Fecha de inicio de la evaluación: 28/07/2025	
1.3 Fecha de término de la evaluación: 12/09/2025	
1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:	
Nombre: Miguel Ángel Galindo Sánchez	Unidad administrativa: Departamento de Evaluación del Instituto Municipal de Planeación del H. Ayuntamiento de Municipio de Puebla (IMPLAN)
1.5 Objetivo general de la evaluación: Valorar el desempeño del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN) aplicado a nivel municipal durante el ejercicio fiscal 2024, y mediante este análisis sistemático, generar información útil para mejorar la gestión, resultados y rendición de cuentas de dichos recursos públicos federales.	
1.6 Objetivos específicos de la evaluación: 1. Analizar la orientación de los resultados de los recursos del fondo en el ejercicio fiscal 2024, con base en la información del desempeño generada por el municipio. 2. Examinar el cumplimiento de las disposiciones en materia de rendición de cuentas y transparencia aplicables al fondo, por parte del municipio. 3. Valorar la calidad de la información que el municipio generó para dar seguimiento a los recursos del fondo, monitorear el desempeño y medir los resultados obtenidos al cierre del ejercicio. 4. Analizar la cobertura, focalización y los resultados del fondo respecto a la atención del problema para el que fue creado. 5. Identificar Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) y generar recomendaciones que permitan en el corto y mediano plazo, mejorar el desempeño del fondo. 6. Identificar los hallazgos que puedan ser replicados dentro de un sistema de mejora continua.	
1.7 Metodología utilizada en la evaluación:	
Instrumentos de recolección de información:	
Cuestionarios <u>X</u> Entrevistas <u>X</u> Formatos <u>X</u> Otros <u> </u> Especifique:	
Descripción de las técnicas y modelos utilizados: La metodología de la presente evaluación se sustenta en los Términos de Referencia (TdR) publicados por la Coordinación General de Desarrollo Regional (CGDR) de la Secretaría de Bienestar del Gobierno del Estado de Puebla. La metodología para el desarrollo de la evaluación se realizó a través del uso de técnicas de trabajo de campo y análisis de gabinete, es decir, bajo un enfoque mixto.	
Trabajo de gabinete: actividades de acopio, organización y valoración de información concentrada en registros administrativos, documentos normativos, bases de datos,	

evaluaciones externas y otras fuentes documentales proporcionadas por los servidores públicos municipales responsables de la operación del Fondo en el municipio.

Trabajo de campo: aplicación de entrevistas semi estructuradas o realización de reuniones de trabajo con servidores públicos municipales involucrados en los procesos de gestión del Fondo.

Para la realización de la presente evaluación, se realizaron entrevistas con las siguientes áreas del Municipio de Puebla vinculadas con el FORTAMUN:

- Tesorería Municipal (TM).
- Secretaría de Movilidad e Infraestructura (SEMOVINFRA).
- Secretaría de Servicios Públicos (SSP).
- Organismo Operador del Servicio de Limpia del Municipio de Puebla (OOSLMP).
- Secretaría de Administración y Tecnologías de la Información (SECATI).
- Secretaría de Seguridad Ciudadana (SSC).

2. Principales Hallazgos de la evaluación

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

1. No se identificó una vinculación explícita con el rubro relativo al pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua y descargas residuales, previsto en el artículo 37 de la Ley de Coordinación Fiscal.
2. Los seis programas financiados con recursos del Fondo se vinculan a tres problemas centrales del Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024 (PMD 2021-2024), abordados en diagnósticos que emplean la Metodología de Marco Lógico (MML). No obstante, algunas de las causas identificadas en los árboles de problemas no se desarrollan plenamente en los diagnósticos.
3. Se detectaron oportunidades de mejora en la formulación de los enunciados y en la consistencia de las relaciones de causalidad entre problemas, causas, efectos, medios y fines.
4. No se identifican con precisión la población potencial ni la población de referencia, debido a que las dependencias no delimitan universos distintos al conjunto total de la ciudadanía.
5. Actualmente, el Fondo carece de un documento institucional y oficial que plasme de manera explícita su objetivo particular a nivel municipal y concentre los Componentes y Actividades vinculados a su operación.
6. El H. Ayuntamiento de Puebla no dispone de un programa específico en el PMD orientado exclusivamente al FORTAMUN; en consecuencia, no se definen un Fin ni un Propósito particular para el Fondo en el ámbito municipal. Sin embargo, se incorporan Componentes y Actividades de seis programas presupuestarios que utilizan sus recursos.
7. Se constató la convocatoria y participación de representantes comunitarios y funcionarios municipales. Aunque las actas incluyen el número de asistentes, estos carecen de listados completos que detallen nombre, cargo y localidad de los participantes, así como la falta de rubricas y sellos.
8. No se encontraron evidencias de informes de seguimiento o resultados sobre la ejecución del Fondo, ni de un calendario formal de sesiones.
9. Los servidores públicos responsables del uso, manejo, aplicación y comprobación de los recursos del Fondo obtuvieron un promedio general en el grado de conocimiento de la normatividad del FORTAMUN del 85.6 por ciento, lo que refleja un grado alto en términos generales, aunque con diferencias notables entre informantes.
10. No se identificó que el municipio tuviese definidos e implementados los procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo que

requiere la población, con respecto de proyectos, obras o acciones a ejecutarse con recursos del Fondo evaluado, para el beneficio de su comunidad.

11. Los indicadores de Actividad son limitados, pues carecen de información metodológica clave (año base, frecuencia, sentido del indicador, método de cálculo).
12. En el primer y segundo trimestre no se reportó el rubro de destino del gasto, bajo el argumento de que las dependencias ejecutoras aún no ejercían el presupuesto programado. Esto evidencia que la planeación inicial del gasto no estuvo alineada con el calendario de ejecución.
13. No se identificó asignación de recursos del FORTAMUN para la modernización de los sistemas de recaudación locales ni para el aprovechamiento de agua y descargas residuales.
14. Las Unidades Responsables que ejercen el Fondo coinciden en que los beneficios tienen alcance municipal y transversal, aunque reconocen que no cuentan con registros ni metodologías que permitan cuantificar población potencial, objetivo o atendida.
15. Los mecanismos de rendición de cuentas son difundidos en medios digitales, lo que favorece el acceso ciudadano.
16. No se han aplicado evaluaciones diferenciadas según el ciclo de vida del Fondo, lo cual limita la generación de aprendizajes adaptados a cada etapa.

2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), de acuerdo con los temas del programa, estrategia o instituciones.

2.2.1 Fortalezas:

- El FORTAMUN se encuentra alineado con el PMD 2021–2024, respaldado en diagnósticos de fuentes oficiales como el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) y el Censo de Población y Vivienda 2020, lo que otorga legitimidad técnica a su planeación.
- El Fondo se integra en seis programas presupuestarios municipales, con MIR que incluyen componentes, actividades e indicadores de desempeño, lo cual permite vincular los recursos con metas institucionales.
- El municipio ha mantenido la continuidad de evaluaciones externas desde 2016, lo que refleja una cultura de transparencia y mejora continua en la gestión del Fondo.
- En el ejercicio 2023 se logró atender el 80% de los ASM derivados de la evaluación, mostrando capacidad institucional para incorporar hallazgos en la operación.
- El portal de Gobierno Abierto concentra información fiscal, evaluaciones externas, reportes del Sistema de Recursos Federales Transferidos (SRFT) y seguimiento de ASM, lo que facilita la rendición de cuentas y el acceso ciudadano a la información.
- Los recursos del Fondo se han ejercido de manera consistente en rubros prioritarios como seguridad pública, servicios municipales e infraestructura, en apego a la Ley de Coordinación Fiscal.
- Existe coordinación interinstitucional entre las Unidades Responsables (Tesorería, Seguridad, Movilidad, Servicios Públicos, entre otras), lo que favorece la ejecución congruente de los recursos.
- Los Programas presupuestarios (Pp) vinculados al Fondo cuentan con indicadores de desempeño que permiten dar seguimiento a avances, especialmente en seguridad e infraestructura.
- Las evaluaciones más recientes han otorgado al municipio calificaciones positivas (ejemplo: 17.75 de 22 puntos en 2023), evidenciando un nivel de desempeño satisfactorio.

- El Fondo ha contribuido de manera sostenida al sostenimiento de servicios básicos y a la gobernabilidad municipal, garantizando continuidad en funciones esenciales para la ciudadanía.

2.2.2 Oportunidades:

- Elaborar un documento institucional integral del FORTAMUN que concentre su lógica de intervención, objetivos y mecanismos de seguimiento, mejorando su trazabilidad.
- Diversificar los tipos de evaluación aplicados al Fondo (consistencia, desempeño, impacto), de acuerdo con su ciclo de vida, lo que permitiría generar aprendizajes adaptados a cada etapa.
- Modernizar los sistemas de recaudación local y de gestión hídrica mediante recursos del Fondo, incrementando la sostenibilidad financiera y ambiental del municipio.
- Reforzar la trazabilidad en los procesos del Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal (COPLADEMUN) incorporando anexos con priorización de obras y resultados de seguimiento.
- Ampliar los mecanismos de difusión, incorporando medios impresos y comunitarios, para garantizar que la información sobre el Fondo llegue a sectores sin acceso digital.
- Integrar indicadores poblacionales en los Reportes Ejecutivos de Evaluación del Desempeño (REED) que permitan fortalecer la evidencia sobre el impacto del Fondo en la ciudadanía.
- Fomentar mayor coordinación interinstitucional en la planeación y ejecución de proyectos financiados con el Fondo.
- Aprovechar las buenas prácticas implementadas en otros municipios para mejorar procesos de evaluación, planeación y rendición de cuentas.
- Impulsar programas de capacitación para servidores públicos en normativa fiscal, contable y de evaluación, mejorando la calidad de la gestión.
- Vincular de forma más estrecha el uso del Fondo con la planeación estratégica de largo plazo del municipio, asegurando mayor alineación con el desarrollo urbano y social.

2.2.3 Debilidades:

- El FORTAMUN no cuenta con un documento institucional propio que articule objetivos, componentes y actividades, lo que limita la visibilidad de su lógica de intervención.
- Los árboles de problemas y objetivos del PMD 2021–2024 presentan deficiencias, ya que no incluyen un fin ni un efecto superior conforme a la MML, reduciendo la claridad estratégica.
- La población objetivo del Fondo se define como universal, sin distinción de población potencial o atendida, lo que impide medir impactos diferenciados.
- No existen metodologías ni registros que permitan cuantificar beneficiarios finales, lo cual restringe la posibilidad de evaluar cobertura y focalización de los recursos.
- Las actas del COPLADEMUN carecen de anexos formales de priorización de proyectos, así como de listados completos de participantes con firmas y sellos, afectando la trazabilidad de decisiones.
- El Fondo carece de Fichas Técnicas de Seguimiento de Indicadores (FTSI) en el nivel Actividades, lo que dificulta la medición de resultados operativos y de corto plazo.
- Existe limitada sistematización de información sobre los beneficiarios, lo cual reduce la evidencia disponible para evaluar impactos sociales directos.
- Varias recomendaciones recurrentes de evaluaciones anteriores aún no se han atendido plenamente, como la necesidad de fortalecer diagnósticos municipales y clarificar objetivos.



- Los diagnósticos que sustentan la planeación del Fondo siguen siendo generales y poco detallados, lo que limita la precisión en la priorización de proyectos.
- Persisten debilidades en la claridad de los objetivos estratégicos, reduciendo la posibilidad de comunicar de forma sencilla la contribución del Fondo a la ciudadanía.

2.2.4 Amenazas:

- La ausencia de un documento institucional integral del Fondo genera riesgo de dispersión en la planeación y ejecución, con posibilidad de duplicidad de acciones.
- La falta de focalización en localidades con mayor rezago social podría derivar en observaciones por parte de instancias fiscalizadoras y en cuestionamientos de pertinencia.
- La disparidad en el nivel de conocimiento normativo entre dependencias ejecutoras incrementa la posibilidad de errores en la aplicación de recursos.
- El rezago en la atención de ASM pendientes puede generar observaciones recurrentes y afectar la credibilidad institucional.
- La dependencia casi exclusiva de la difusión digital limita el alcance de los mecanismos de transparencia hacia sectores sin acceso a internet.
- No se han aplicado evaluaciones diferenciadas según la etapa de maduración del Fondo, lo que reduce la utilidad de los hallazgos para la toma de decisiones.
- Los crecientes requisitos de evaluación de impacto y costo-beneficio podrían superar la capacidad técnica actual del municipio.
- La falta de procesos formales de participación ciudadana en la priorización de proyectos puede debilitar la legitimidad social de las decisiones.
- Posibles retrasos en la atención de recomendaciones debido a limitaciones financieras o técnicas de las dependencias responsables.
- La evolución de lineamientos federales hacia mayores exigencias de planeación y evaluación representa un desafío para la capacidad de respuesta institucional del municipio.

3. Conclusiones y recomendaciones de la evaluación

3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

Conclusiones generales de la evaluación

- El FORTAMUN alcanzó 17.25 de 22 puntos (78.4%), lo que refleja un nivel de desempeño satisfactorio en la gestión de los recursos y un cumplimiento adecuado con lo establecido en la Ley de Coordinación Fiscal.
- El Fondo mantiene una orientación a resultados, al destinarse a funciones prioritarias como seguridad pública, mantenimiento de infraestructura, servicios municipales y obligaciones financieras.
- La pertinencia del Fondo se sustenta en su carácter generalista, que permite beneficiar a la totalidad de la ciudadanía del municipio y contribuir de manera indirecta a localidades de la zona metropolitana.
- Desde 2016, el municipio ha consolidado una práctica continua de evaluaciones externas, lo que ha favorecido la transparencia y la retroalimentación de la planeación municipal.
- Persisten limitaciones de diseño y planeación, como la ausencia de un documento institucional integral, debilidades en la aplicación de la MML en el PMD y falta de indicadores operativos en el nivel Actividades.
- La carencia de metodologías para identificar población potencial, objetivo o atendida impide medir impactos diferenciados y restringe la precisión en la evaluación de resultados.

- En conclusión, el Fondo es pertinente y cumple con su función de sostener servicios esenciales, aunque requiere fortalecer procesos de planeación, focalización y medición para maximizar su impacto y sostenibilidad.

Conclusiones particulares de aspectos sobresalientes de la misma

En lo que se refiere a los aspectos sobresalientes de la evaluación, se concluyen los siguientes puntos:

1. El municipio ha demostrado un alto grado de compromiso con la transparencia, mediante la publicación de información financiera, evaluaciones y ASM en el portal de Gobierno Abierto.
2. La implementación de un mecanismo formal de seguimiento a ASM permitió alcanzar un 80 por ciento de cumplimiento en 2023, lo que refleja avances en la atención de recomendaciones.
3. La coordinación interinstitucional de las Unidades Responsables (Tesorería, Seguridad, Movilidad, Servicios Públicos, entre otras) ha permitido un ejercicio congruente de los recursos.
4. Los informes de gobierno y reportes del SRFT y REED han fortalecido los mecanismos de rendición de cuentas, aunque con limitaciones en su trazabilidad operativa.
5. La incorporación de mejoras en el PMD 2024–2027, como diagnósticos más robustos y causas directas vinculadas al Fondo, muestra avances respecto a debilidades detectadas en evaluaciones previas.

3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:

- | |
|--|
| R1. Elaborar un documento institucional específico del FORTAMUN que concentre objetivos, componentes y actividades. |
| R2. Realizar un programa específico en el PMD orientado a las necesidades que se pueden cubrir con FORTAMUN. |
| R3. Identificar poblaciones de referencia, potencial y objetivo de acuerdo con la normatividad del Fondo evaluado. |
| R4. Diseñar metodología para cuantificar poblaciones objetivo, potencial y atendida, fortaleciendo la medición de impacto. |
| R5. Incorporar Fichas Técnicas de Seguimiento de Indicadores (FTSI) en el nivel de Actividades y verificar pertinencia de metas, evitando sobrecumplimientos. |
| R6. Que las causas directas relacionadas con el Fondo se encuentren debidamente fundamentadas y respaldadas en los diagnósticos del PMD. |
| R7. Revisar la formulación de las causas directas e indirectas a fin de que se ajusten a lo establecido en la Metodología de Marco Lógico (MML). |
| R8. Incorporar un diagnóstico específico sobre el pago de derechos y aprovechamiento de aguas residuales en el PMD. |
| R9. Realizar un análisis de evaluabilidad que garantice la aplicación de evaluaciones efectivas en todas las fases del Fondo. |
| R10. Integrar listados completos, firmas y sellos en las actas del COPLADEMUN, junto con anexos de priorización. |
| R11. Integrar anexos de priorización e informes de seguimiento en las actas del COPLADEMUN. |
| R12. Diseñar e implementar un procedimiento único para solicitudes ciudadanas del FORTAMUN. |
| R13. Garantizar que las dependencias reporten oportunamente el destino del gasto desde el primer trimestre. |

R14. Implementar capacitaciones periódicas en normativa del FORTAMUN.
R15. Destinar parte de los recursos del FORTAMUN a la modernización recaudatoria y al aprovechamiento de agua y descargas residuales.
R16. Reforzar la difusión impresa y digital del portal Gobierno Abierto para ampliar el acceso ciudadano a la información.

4. Datos de la Instancia evaluadora
4.1 Nombre del coordinador de la evaluación: Yirlean Dayana Ramos Fera
4.2 Cargo: Coordinador de la evaluación
4.3 Institución a la que pertenece: Evaluare Expertos en Políticas Públicas S.A. de C.V.
4.4 Principales colaboradores: Gabriel Roberto Fuentes Castillo, Miguel Alberto García García Alena Juárez González
4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: ramos.yirlean@evaluare.mx
4.6 Teléfono (con clave lada): (222) 9 78 35 99

5. Identificación del (los) programa(s)
5.1 Nombre del (los) Fondo(s) evaluado(s): Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN) del Municipio de Puebla
5.2 Siglas: FORTAMUN
5.3 Ente público coordinador del (los) Fondo(s): a) Tesorería Municipal b) Secretaría de Movilidad e Infraestructura c) Secretaría de Seguridad Ciudadana d) Organismo Operador del Servicio de Limpia del Municipio de Puebla e) Secretaría de Servicios Públicos f) Secretaría de Administración y Tecnologías de la Información
5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) Fondo(s): Poder Ejecutivo <u>X</u> Poder Legislativo <u> </u> Poder Judicial <u> </u> Ente Autónomo <u> </u>
5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) Fondo(s): Federal <u>X</u> Estatal <u> </u> Local <u> </u>
5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) Fondo(s):
5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) Fondo(s): a) Tesorería Municipal b) Secretaría de Movilidad e Infraestructura c) Secretaría de Seguridad Ciudadana d) Organismo Operador del Servicio de Limpia del Municipio de Puebla e) Secretaría de Servicios Públicos f) Secretaría de Administración y Tecnologías de la Información
5.6.2 Nombre(s) de (los) enlace(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):
Nombre: a) Héctor Romay González Cobián. Tesorero Municipal del H. Ayuntamiento del Municipio de Puebla
Unidad administrativa: a) Tesorería Municipal. b) Secretaría de Movilidad e Infraestructura. c) Secretaría de Seguridad Ciudadana.

222 309 4600 ext. 6811,6823 b) David Aysa De Salazar. Secretario de Movilidad e Infraestructura del H. Ayuntamiento del Municipio de Puebla. 222 303 9400 Ext. 5774 c) Félix Pallares Miranda. Secretaría de Seguridad Ciudadana del del H. Ayuntamiento del Municipio de Puebla 222 303 85 00 ext. 71044. d) Ricardo Omar Rodríguez Corte. Coordinador General del Organismo Operador del Servicio de Limpia del H. Ayuntamiento del Municipio de Puebla (222) 573 92 73 e) Clemente Gómez Medina. Secretaría de Servicios Públicos del H. Ayuntamiento del Municipio de Puebla. 222 303 9400 ext. 5623 f) Juan José Tapia González. Secretario de Administración y Tecnologías de la Información del H. Ayuntamiento del Municipio de Puebla. 222 309 4400 ext. 5277	d) Organismo Operador del Servicio de Limpia del Municipio de Puebla. e) Secretaría de Servicios Públicos. f) Secretaría de Administración y Tecnologías de la Información.
--	--

6. Datos de Contratación de la Evaluación

6.1 Tipo de contratación:

6.1.1 Adjudicación Directa __ 6.1.2 Invitación a tres **X** 6.1.3 Licitación Pública Nacional __ 6.1.4 Licitación Pública Internacional __ 6.1.5 Otro: (Señalar) __

6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación:

Coordinación Administrativa del IMPLAN Puebla

6.3 Costo total de la evaluación: \$518,000 (IVA incluido). El costo total también incluye a la Evaluación Externa de Tipo Específica de Desempeño para Fondos Federales: Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FAISMUN) del Municipio de Puebla, Ejercicio Fiscal 2024

6.4 Fuente de Financiamiento: Recursos propios

7. Difusión de la evaluación

7.1 Difusión en internet de la evaluación:

<https://gobiernodelaciudad.pueblacapital.gob.mx/24-27/informacion-fiscal/evaluacion-de-resultados-2025>

7.2 Difusión en internet del formato:

<https://gobiernodelaciudad.pueblacapital.gob.mx/24-27/informacion-fiscal/evaluacion-de-resultados-2025>