

Programa Anual de Evaluación 2023

10mo. Ayuntamiento de Playas de Rosarito

Informe Final
Evaluación Específica de Desempeño

**Fondo de Aportaciones para el
Fortalecimiento de los Municipios
FORTAMUN**

Índice

Presentación	2
Objetivo General	3
Objetivos Específicos	3
1. Datos Generales	4
2. Resultados/Productos	11
3. Cobertura	21
4. Seguimiento a Aspectos Susceptibles de Mejora	22
5. Conclusiones de la evaluación	23
Fuentes de Información	26
Formato para difusión de los resultados (CONAC)	27

► Presentación

La evaluación de la política pública en México es una herramienta fundamental para mejorar constantemente su desempeño y conocer cuáles de las acciones son o no efectivas para resolver los grandes problemas sociales y económicos que aquejan al País.

De acuerdo con el artículo 81 de la Ley General de Desarrollo Social (LGDS) el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) tiene por objeto normar y coordinar la evaluación de las Políticas y Programas de Desarrollo Social que ejecuten las dependencias públicas, así como establecer los lineamientos y criterios para la definición, identificación y medición de la pobreza, garantizando la transparencia, objetividad y rigor técnico de dichas actividades. En el artículo 78 de la LGDS se define que la evaluación debe ser anual.

Asimismo, los Lineamientos Generales para la Evaluación de los programas Federales de la Administración Pública Federal, emitidos por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), establecen los tipos de evaluación, entre los que se encuentra la evaluación específica de desempeño, la cual tiene como finalidad contar con una valoración del desempeño de los programas federales sociales en su ejercicio fiscal 2023.

► **Objetivo General**

Contar con una valoración del desempeño del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento Municipal (FORTAMUN) en su ejercicio fiscal 2023, con base en la información entregada por la Unidad Responsable del Programa y la unidad de evaluación de la dependencia o entidad correspondiente, a través del Módulo de Información para la Evaluación Específica de Desempeño (MEED), para contribuir a la toma de decisiones.

► **Objetivos Específicos**

1. Reportar los resultados y productos Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento Municipal (FORTAMUN) evaluado durante el ejercicio fiscal 2023, mediante el análisis de los indicadores de resultados, información programática y presupuestal, así como de los hallazgos relevantes derivados de las evaluaciones externas y otros documentos del programa.
2. Analizar el avance de las metas de los indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), respecto de años anteriores y el avance en relación con las metas establecidas.
3. Identificar los principales Aspectos Susceptibles de Mejora de los programas derivados de las evaluaciones externas.
4. Analizar la evolución de la cobertura y el presupuesto de los programas.
5. Identificar las fortalezas, los retos y las recomendaciones de los programas.

La metodología

La evaluación se realiza mediante trabajo de gabinete y únicamente con base en la información proporcionada por las unidades responsables de los programas y las unidades de evaluación de las dependencias o entidades.

Los apartados que incluye la evaluación son los siguientes:

1. Datos Generales
2. Resultados / Productos
3. Cobertura
4. Seguimiento a Aspectos Susceptibles de Mejora
5. Conclusiones de la Evaluación

Fuentes de Información

Formato para difusión de los resultados (CONAC)

► 1. Datos Generales

El programa Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN), operado por la Tesorería Municipal del Ayuntamiento de Playas de Rosarito, Baja California, tiene como finalidad apoyar la gestión local mediante el uso adecuado de los recursos federales asignados. Su objetivo central es contribuir al fortalecimiento municipal conforme a la Ley de Coordinación Fiscal y de acuerdo con las necesidades prioritarias del municipio.

El programa surge a partir de la asignación federal de recursos FORTAMUN, correspondiente al Ramo General, y está destinado a apoyar a los gobiernos estatales y municipales en diversas áreas clave. Entre las principales prioridades se encuentran cumplimiento de sus obligaciones financieras, al pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua, descargas de aguas residuales, a la modernización de los sistemas de recaudación locales, mantenimiento de infraestructura y a la atención de las necesidades directamente vinculadas con la seguridad pública de sus habitantes. Estos lineamientos están establecidos en el artículo 37 de la Ley de Coordinación Fiscal y buscan garantizar que los recursos beneficien directamente a la población mediante una gestión municipal más eficiente.

1.1 Presupuesto

Durante el ejercicio fiscal 2023, al municipio de Playas de Rosarito se le asignó el 3.37% del total estatal del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN), lo que representó una estimación inicial de \$111,817,576.00 pesos, según lo publicado en el Periódico Oficial del Estado de Baja California el 27 de enero de 2023, en el “Acuerdo mediante el cual se da a conocer la distribución a los municipios del estado de Baja California de los recursos del Fondo para la Infraestructura Social Municipal y del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal”.

El presupuesto autorizado para iniciar el ejercicio fue de \$85,305,665.43 pesos. Posteriormente, se realizó una ampliación presupuestal por \$26,570,147.65 pesos, alcanzando un presupuesto total modificado de \$111,875,813.08 pesos. Esta diferencia corresponde principalmente a rendimientos financieros generados durante el año, los cuales fueron reintegrados a la Tesorería de la Federación (TESOFE) en cumplimiento con la Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios.

Tabla 1. Presupuesto de Ingresos 2023

Concepto	2023	
	Inicial	Modificado
Fondo de Fortalecimiento Municipal	\$85,305,665.43	\$111,875,813.08

Fuente: Reporte del ejercicio del Gasto al cierre ejercicio 2023.

Al cierre del ejercicio, el monto efectivamente devengado fue de \$111,816,875.00 pesos, muy cercano al monto asignado oficialmente. La diferencia de apenas \$701.00 pesos también fue reintegrada a la TESOFE, lo que refleja una gestión prácticamente completa de los recursos.

En cuanto al destino del gasto, los recursos se distribuyeron principalmente en:

- Materiales y Suministros: 30.46%
- Servicios Generales: 25.23%
- Deuda Pública: 25.40%
- Transferencias y Ayudas: 1.21%
- Bienes Muebles e Intangibles: 17.69%

El programa presentó un subejercicio mínimo del 0.05%, equivalente a \$58,938.00 pesos, resultado tanto de rendimientos financieros como de montos no ejercidos, los cuales fueron reintegrados a la TESOFE.

1.2 Población objetivo y atendida

La población objetivo del programa FORTAMUN en el municipio de Playas de Rosarito para el ejercicio fiscal 2023 se encuentra claramente definida en el documento Apertura Programática 2023 de la Tesorería Municipal y la Secretaría de Seguridad Ciudadana, donde se establece una cobertura de tipo municipal, es decir, dirigida a la totalidad de la población residente.

En el apartado de Beneficiarios de dicho documento, se especifica que el total de personas consideradas como población objetivo es de 126,890 que corresponde al total de población del Municipio de Playas de Rosarito de acuerdo con el Censo de Población y Vivienda 2020 del INEGI, con la siguiente desagregación por género:

Tabla 2. Población objetivo

Población objetivo	Total
Personas	126,890
Mujeres	62,504
Hombres	64,386

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2020. INEGI.

Durante 2023, las acciones financiadas con recursos del FORTAMUN beneficiaron a la misma población considerada como objetivo: la totalidad de los habitantes del municipio. Esto se confirma en el Reporte de Avance Programático de la Secretaría de Seguridad Ciudadana, donde se documentan actividades de alcance general, como:

- Certificación y profesionalización del personal policial
- Adquisición y mantenimiento de patrullas
- Servicios de seguridad ciudadana y comercial
- Capacitaciones
- Acciones de participación ciudadana

Estas intervenciones se llevaron a cabo de manera continua en todo el municipio, lo que permite afirmar que la población atendida abarcó a todos los residentes de Playas de Rosarito. Así, el programa logró mantener una cobertura integral y sostenida, especialmente en áreas prioritarias como la seguridad pública.

1.3 Alineación con Planes de Desarrollo (PND, PED y PMD)

A nivel local, el programa FORTAMUN está alineado con el Plan Municipal de Desarrollo 2022–2024 del H. IX Ayuntamiento de Playas de Rosarito, particularmente en el Eje 1: Paz y Seguridad, dentro del Sub Eje 1.1 Seguridad Ciudadana, en el Programa 1.1.1 Seguridad y Protección Ciudadana. En este marco, el programa se vincula con la Línea de Acción Estratégica 1.1.1.1 Fortalecimiento Policial, y específicamente con la acción de focalizar esfuerzos en zonas con mayores problemáticas e índices delictivos.

En cuanto al ámbito federal, el programa mantiene coherencia con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019–2024, en su Eje General I: Justicia y Estado de Derecho, que establece como prioridad la construcción de paz, el fortalecimiento institucional y la gobernabilidad democrática. Esta alineación es congruente con el objetivo del FORTAMUN, al enfocarse en reforzar las capacidades municipales en áreas como seguridad pública, administración local y servicios básicos.

En el Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2022–2027, el programa FORTAMUN se vincula con el eje de acción Seguridad, justicia y tranquilidad social, al proporcionar recursos que permiten a los municipios atender necesidades prioritarias como infraestructura, equipamiento y gasto corriente en materia de seguridad. Esta contribución refuerza una de las líneas estratégicas clave del desarrollo estatal.

Por su parte, el Plan Municipal de Desarrollo (PMD) 2022–2024 fue aprobado por el Cabildo del H. IX Ayuntamiento de Playas de Rosarito mediante el acta número IX-003/2022, y recibió el dictamen de compatibilidad por parte del Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Baja California (COPLADE). Este dictamen avala su congruencia con los objetivos del PED 2022–2027 y con el Sistema de Planeación Democrática del Desarrollo Nacional.

La alineación entre estos instrumentos garantiza que el programa responde tanto a necesidades locales como a prioridades definidas en los marcos estatal y nacional, fortaleciendo su legitimidad institucional y la pertinencia de las acciones financiadas.

Tabla 3. Alineación 2023 con Planes de Desarrollo

Nivel de Plan de Desarrollo	Línea de Acción y/o Estrategia	Vigencia del Plan	Descripción de Línea Acción y/o Estrategia
Plan Nacional de Desarrollo (PND)	Eje IV. 1 Justicia y Estado de Derecho	2019-2024	Garantizar la construcción de la paz, el pleno ejercicio de los derechos humanos, la gobernabilidad democrática y el fortalecimiento de las instituciones del Estado Mexicano.
Plan Estatal de Desarrollo (PED)	7.3. Seguridad Ciudadana y Justicia	2022-2027	Justicia y Tranquilidad Social.
Plan Municipal de Desarrollo (PMD)	1.1.1.1.1	2021-2024	Focalizar acciones policiales en sectores, colonias y lugares con mayores problemáticas e índices delictivos.

1.4 Resumen narrativo de la MIR

El seguimiento del programa FORTAMUN en Playas de Rosarito se realiza a través de dos Matrices de Indicadores para Resultados (MIR), que reflejan los distintos destinos de los recursos del fondo.

Una de ellas es operada por la Tesorería Municipal, con un enfoque principalmente administrativo y normativo, centrado en el cumplimiento de las disposiciones establecidas para el uso de los recursos federales. La segunda MIR está a cargo de la Secretaría de Seguridad Ciudadana, y tiene un enfoque más operativo, orientado al fortalecimiento de las funciones de seguridad pública en el municipio.

Ambos proyectos comparten el mismo Fin, que busca contribuir a la aplicación adecuada de las aportaciones del fondo de acuerdo con la Ley de Coordinación Fiscal y las necesidades del municipio. También coinciden en su Propósito, definido que es garantizar que el gobierno municipal cumpla con las reglas y lineamientos establecidos para el uso del fondo.

La MIR correspondiente a Tesorería Municipal incluye un total de cuatro indicadores: uno para cada nivel (Fin, Propósito, Componente y Actividad). Esta estructura permite dar seguimiento básico al cumplimiento normativo, aunque con limitaciones para medir resultados sustantivos como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4. Resumen Narrativo MIR Fondo para el Fortalecimiento Municipal (FORTAMUN)

Nivel	Fin, Propósito, Componente o Actividad (Objetivo)	Unidad de Medida
Fin	Contribuir en la aplicación de las aportaciones del fondo conforme a la ley de coordinación fiscal y las necesidades del municipio.	Informe
Propósito	Gobierno que cumple con la normatividad y los lineamientos generales y locales para la aplicación de las aportaciones del fondo	Informe
Componente 1	Aportaciones federales conforme a la normatividad aplicada	Informe
Actividad 1.1	Presentación de informe trimestral en el portal aplicativo de la SHCP	Informe

Fuente: Apertura Programática FORTAMUN 2023

La Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) operada por la Secretaría de Seguridad Ciudadana tiene un enfoque operativo y orientado a resultados, ya que busca fortalecer las capacidades institucionales del municipio en el ámbito de la seguridad pública. A través de esta matriz se da seguimiento a acciones específicas como la capacitación del personal policial, la adquisición y mantenimiento de patrullas, el fomento de la participación ciudadana y la mejora de los servicios de atención a la comunidad.

Esta MIR incluye un total de 20 indicadores, distribuidos de la siguiente forma: 1 para el nivel de Fin, 1 para Propósito, 7 para Componente y 11 para Actividades. Aunque los niveles de Fin y Propósito comparten la misma formulación que la MIR de Tesorería, la diferencia principal está en que los componentes y actividades de esta matriz tienen un enfoque operativo, diseñado para evaluar acciones concretas que impactan directamente en la seguridad y el bienestar de los habitantes del municipio.

Tabla 5. Resumen Narrativo MIR Secretaría de Seguridad Ciudadana.

Nivel	Fin, Propósito, Componente o Actividad (Objetivo)	Unidad de Medida
Fin	Contribuir en la aplicación de las aportaciones del fondo conforme a la ley de coordinación fiscal y a las necesidades del municipio	Informe
Propósito	Gobierno que cumple con la normatividad y los lineamientos generales y locales para la aplicación de las aportaciones del fondo	Informe
Componente 1	El suministro de recursos materiales y humanos suficientes para el logro de los objetivos y metas de la SSC	Informe
Actividad 1.1	La eficiente distribución y control de registro planificado a las necesidades de cada área pertenecientes a la SSC	Informe
Componente 1.2	Continua capacitación y certificación de los elementos preventivos municipales	Informe
Actividad 1.2.1	Mantener vigentes las capacitaciones y evaluaciones de las competencias básicas de la función policial a cada uno de los elementos policiales	Convenio

Nivel	Fin, Propósito, Componente o Actividad (Objetivo)	Unidad de Medida
Componente 1.3	Proporcionar al sector privado y público servicios externos de seguridad privada	Informe
Actividad 1.3.1	Difusión de servicios de seguridad privada	Contrato
Componente 1.4	Gestionar, asesorar y representar a la titularidad de la Secretaría de Seguridad Ciudadana ante asuntos legales a fin de cumplir con el marco normativo que le compete a la secretaría en cuestiones de operatividad y administrativa	Informe
Actividad 1.4.1	Control de requerimientos de análisis y discusión a cumplimientos de protocolos legales y/o administrativos	Informe
Componente 1.5	Cumplimiento del marco normativo.	Informe
Actividad 1.5.1	Recepción de infractores al orden y justicia cívica del municipio de Playas de Rosarito para el cumplimiento de las sanciones contempladas en este ordenamiento legal.	Informe
Componente 1.6	Proporcionar servicios médicos a los caninos pertenecientes a la unidad K9	Informe
Actividad 1.6.1	Control y monitoreo del estado de salud de la unidad K9	Informe
Componente 1.7	Aportaciones federales conforme a la normatividad aplicada	Informe
Actividad 1.7.1	Adquisición de equipamiento vehicular equipadas como patrullas	Vehículo
Actividad 1.7.2	Adquisición de equipo de radiocomunicación	Requisición
Actividad 1.7.3	Reparación y mantenimiento preventivo de unidades patrulla para dejar el parque vehicular en excelentes condiciones	Requisición
Actividad 1.7.4	Evaluuar a los elementos policiales para acreditar su control de confianza	Evaluación
Actividad 1.7.5	Dotar al personal policial de uniformes y demás accesorios necesarios para el buen funcionamiento de sus actividades	Requisición

Fuente: Reporte Apertura Programática Secretaría de Seguridad Ciudadana 2023

1.5 Documentos normativos

Los documentos normativos con los que cuenta el programa son, Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) la cual de acuerdo con el CONEVAL es una herramienta de planeación en la cual se identifica de forma resumida los objetivos del programa e incorpora los indicadores de resultados y gestión que miden dichos objetivos, especificando los medios para obtener y verificar la información de los indicadores e incluye los riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño del programa.

El Programa presupuestario (Pp) cuenta con una justificación que sustenta su intervención a través de la Ley de Coordinación Fiscal en su artículo 37 que menciona:

“Las aportaciones federales que, con cargo al Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal, reciban los municipios a través de las entidades y las demarcaciones territoriales por conducto del Distrito Federal, se destinarán a la

satisfacción de sus requerimientos, dando prioridad al cumplimiento de sus obligaciones financieras, al pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua, descargas de aguas residuales, a la modernización de los sistemas de recaudación locales, mantenimiento de infraestructura, y a la atención de las necesidades directamente vinculadas con la seguridad pública de sus habitantes”.

Se presenta el Acuerdo mediante el cual se da a conocer la distribución a los municipios del estado de Baja California de los recursos del Fondo para la Infraestructura Social Municipal y del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las demarcaciones territoriales del Distrito Federal, correspondientes al ejercicio fiscal 2023, así como la fórmula y metodología utilizadas para ello.

Por lo anterior podemos definir que la intervención del programa está justificada ya que es un recurso que aporta el gobierno federal. A través de dicha aportación, la federación transfiere recursos a los estados, tomando como base la proporción del número de habitantes por entidad federativa entre el total nacional; a su vez, los estados los distribuyen a cada uno de sus municipios en proporción directa al número de habitantes de cada uno de ellos, respecto del número de habitantes de la entidad federativa en su conjunto. El fondo nace a iniciativa del poder legislativo con la intención de fortalecer las haciendas públicas municipales, así como para apoyar y atender las funciones y obligaciones que se derivan del artículo 115 constitucional.

El presupuesto destinado se asigna mediante el “Acuerdo mediante el cual se da a conocer la distribución a los Municipios del estado de Baja California de los recursos del Fondo para la Infraestructura Social Municipal y del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal”, correspondientes al ejercicio fiscal 2023, así como la fórmula y metodología utilizadas para ello.

► 2. Resultados/Productos

El Árbol de Problemas elaborado para el ejercicio 2023 identifica como problema central el “incumplimiento de la normatividad aplicable al fondo de aportaciones federales”, atribuido al desconocimiento de los aspectos presupuestales, contables y financieros relacionados con el manejo del FORTAMUN. Esta formulación enfoca el análisis del problema en una causa administrativa, lo que limita la posibilidad de explorar factores más amplios que afectan el desempeño del programa.

La formulación del problema central como “incumplimiento de la normatividad aplicable al fondo de aportaciones federales” limita el análisis a un enfoque estrictamente administrativo. Esto deja de lado el propósito sustantivo del FORTAMUN, establecido en el artículo 37 de la Ley de Coordinación Fiscal, que orienta el uso de los recursos hacia el fortalecimiento de la gestión municipal, con prioridad en la atención de necesidades sociales, el mantenimiento de infraestructura, la modernización de sistemas de recaudación y, de forma destacada, la seguridad pública.

Definir el problema desde una perspectiva exclusivamente normativa reduce el alcance del análisis al señalar una consecuencia operativa, como el incumplimiento, sin considerar las causas estructurales que limitan el impacto del programa. Aunque este enfoque puede facilitar la supervisión administrativa, no representa la verdadera orientación del FORTAMUN, cuyo objetivo es fortalecer las funciones sustantivas del gobierno municipal y generar mejoras concretas en la calidad de vida de la población.

Durante el ejercicio fiscal 2023, los recursos del FORTAMUN fueron aplicados principalmente en dos destinos estratégicos:

- Deuda pública (capital e intereses).
- Seguridad pública (necesidades).

En el destino de Seguridad Pública se identifican como bienes y servicios proporcionados por el programa los siguientes:

- Certificación y profesionalización del personal policial.
- Adquisición de patrullas y equipo operativo.
- Mantenimiento preventivo y correctivo de unidades de seguridad.
- Prestación de servicios de seguridad ciudadana y comercial.
- Capacitación técnica del personal operativo.
- Promoción de la participación ciudadana en materia de prevención del delito.

Estas acciones están documentadas en la Apertura Programática de la Secretaría de Seguridad Ciudadana, y constituyen productos claramente atribuibles al uso del fondo. Además, reflejan una aplicación orientada a resultados, ya que contribuyen al cumplimiento de las funciones sustantivas del municipio, particularmente en el fortalecimiento institucional y la protección ciudadana.

2.1 Indicadores de Resultados e Indicadores de Servicios y de Gestión

En este apartado se analizan los indicadores correspondientes al nivel de Fin y Propósito, los cuales presentan la misma formulación en ambas Matrices de Indicadores para Resultados (MIR) del programa FORTAMUN. Asimismo, se revisan el componente y la actividad establecidos en la MIR operada por la Tesorería Municipal, así como dos componentes específicos contenidos en la MIR de la Secretaría de Seguridad Ciudadana, con el objetivo de valorar su alineación con los objetivos del programa y su contribución a los resultados esperados.

En el resumen narrativo de la MIR 2023, el indicador correspondiente al nivel de Fin tiene como objetivo: “Contribuir en la aplicación de las aportaciones del fondo conforme a la Ley de Coordinación Fiscal y las necesidades del municipio”. Según su ficha técnica, este indicador presenta las siguientes características:

Tabla 6. Indicador de Fin

Nombre	Aplicación de las aportaciones federales del FORTAMUN.				
Nivel	Fin				
Definición	Realización del informe anual de actividades				
Dimensión	Eficacia				
Tipo de indicador	Gestión				
Método de Cálculo	$(\text{Informe anual realizado}() / \text{Informe anual programado}()) * 100$				
Unidad de Medida	Informe				
Frecuencia de Medición del Indicador	Anual				
Año Base del indicador	S/D				
Meta del Indicador 2023	Valor del Indicador 2023	Avance 1 Trimestre	Avance 2 Trimestre	Avance 3 Trimestre	Avance 4 Trimestre
1	100%	0	0	0	100%

Fuente: Reporte de Avance Programático 2023 del Fondo para el Fortalecimiento Municipal.

El indicador de Fin, según lo establecido en su ficha técnica, incluye su nombre, objetivo y una definición clara. Su sentido es ascendente, ya que busca reflejar una mejora en la aplicación de las aportaciones federales del FORTAMUN. Además, cuenta con una unidad de medida definida, una frecuencia de medición anual y un método de cálculo preciso.

Sin embargo, no se identifica el año base del indicador, lo cual dificulta establecer un punto de referencia para comparar avances entre distintos ejercicios fiscales. A pesar de ello, el indicador tiene una meta establecida y reporta el valor alcanzado en 2023, lo que permite conocer el grado de cumplimiento al cierre del año.

En el resumen narrativo de la MIR 2023, el indicador correspondiente al nivel de Propósito tiene como objetivo: “Gobierno que cumple con la normatividad y los lineamientos generales y locales para la

aplicación de las aportaciones del fondo". De acuerdo con su ficha técnica, presenta las siguientes características:

Tabla 7. Indicador de Propósito 1

Nombre	Normatividad presupuestal, contable y financiera FORTAMUN				
Nivel	Propósito				
Definición	Realización del informe anual de operatividad				
Dimensión	Eficacia				
Tipo de indicador	Estratégico				
Método de Cálculo	(Informe de operatividad realizado() / Informe de operatividad programado()) * 100				
Unidad de Medida	Informe				
Frecuencia de Medición del Indicador	Anual				
Año Base del indicador	S/D				
Meta del Indicador 2023	Valor del Indicador 2023	Avance 1 Trimestre	Avance 2 Trimestre	Avance 3 Trimestre	Avance 4 Trimestre
1	100%	0	0	0	100%

Fuente: Reporte de Avance Programático 2023 del Fondo para el Fortalecimiento Municipal.

El indicador de Propósito cuenta con los elementos básicos de su ficha técnica: nombre, objetivo y definición. Su sentido es ascendente, ya que busca reflejar el cumplimiento de la normatividad en la aplicación de los recursos del fondo. Tiene definida su unidad de medida, basada en un informe de operatividad, así como una frecuencia anual de medición y un método de cálculo claro.

Sin embargo, no se especifica el año base, lo cual impide conocer el punto de partida para medir avances o determinar si las metas establecidas son realistas o demasiado flexibles. A pesar de ello, el indicador cuenta con una meta definida y reporta un cumplimiento del 100% al cierre de 2023.

El **Componente 1.1** de la Tesorería Municipal tiene como objetivo: "Aportaciones federales conforme a la normatividad aplicada". De acuerdo con su ficha técnica, el indicador asociado a este componente presenta las siguientes características:

Tabla 8. Indicador de Componente 1.1

Nombre	Aplicación de aportaciones federales				
Nivel	Componente				
Definición	Realización del informe trimestral				
Dimensión	Eficacia				
Tipo de indicador	Gestión				
Método de Cálculo	Informe trimestral realizado() / Informe trimestral programado() * 100				
Unidad de Medida	Informe				
Frecuencia de Medición del Indicador	Trimestral				
Año Base del indicador	S/D				
Meta del Indicador 2023	Valor del Indicador 2023	Avance 1 Trimestre	Avance 2 Trimestre	Avance 3 Trimestre	Avance 4 Trimestre
1	100%	0	0	0%	100%

Fuente: Reporte de Avance Programático 2023 del Fondo para el Fortalecimiento Municipal.

Este indicador tiene como finalidad medir si las aportaciones federales se están aplicando conforme a la normatividad vigente. Cuenta con nombre, definición y un método de cálculo claro, que permite expresar los avances en porcentajes, lo cual facilita su seguimiento. Su sentido es ascendente, enfocado en garantizar la rendición de cuentas mediante la elaboración oportuna de los informes trimestrales.

La unidad de medida es el propio informe de cumplimiento y su frecuencia de medición es trimestral, lo que permite un monitoreo más constante durante el ejercicio fiscal. Sin embargo, no se reporta el año base, lo que limita la posibilidad de contextualizar el avance registrado. Aun así, el indicador cuenta con una meta definida y se reporta un cumplimiento del 100% en el año 2023.

El indicador de la Actividad 1.1.1 tiene como objetivo: “Presentación de informe trimestral en el portal aplicativo de la SHCP”. Según su ficha técnica, se describen las siguientes características:

Tabla 9. Indicador de Actividad 1.1.1

Nombre	Rendición de cuentas de aportaciones federales				
Nivel	Actividad				
Definición	Cumplir con los informes a la SHCP				
Dimensión	Eficacia				
Tipo de indicador	Gestión				
Método de Cálculo	(Informes realizados()/Informes programados())*100				
Unidad de Medida	Reporte				
Frecuencia de Medición del Indicador	Trimestral				
Año Base del indicador	S/D				
Meta del Indicador 2023	Valor del Indicador 2023	Avance 1 Trimestre	Avance 2 Trimestre	Avance 3 Trimestre	Avance 4 Trimestre
4	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Reporte de Avance Programático 2023 del Fondo para el Fortalecimiento Municipal.

Este indicador se orienta a verificar la rendición de cuentas a través de la presentación de informes trimestrales ante la SHCP. Cuenta con una definición clara y su sentido es ascendente, ya que refleja el cumplimiento de una obligación institucional.

La unidad de medida es el reporte, y su frecuencia de medición es trimestral, lo que permite monitorear de forma regular el cumplimiento. También dispone de un método de cálculo bien definido. Sin embargo, no se reporta el año base, lo que impide establecer una referencia inicial para evaluar avances en periodos anteriores. Aun así, el indicador logró un cumplimiento del 100% durante el ejercicio 2023.

El Componente 1.2 de la Secretaría de Seguridad Ciudadana tiene como objetivo: “Continua capacitación y certificación de los elementos preventivos municipales”. De acuerdo con su ficha técnica, el indicador correspondiente presenta las siguientes características:

Tabla 10. Indicador de Componente 1.2

Nombre	Profesionalización y certificación				
Nivel	Componente				
Definición	Representa la realización de un personal certificado y capacitado vigente				
Dimensión	Eficacia				
Tipo de indicador	Gestión				
Método de Cálculo	$(\text{Informe realizado.} / \text{Informe programado.}) * 100$				
Unidad de Medida	Informe				
Frecuencia de Medición del Indicador	Trimestral				
Año Base del indicador	S/D				
Meta del Indicador 2023	Valor del Indicador 2023	Avance 1 Trimestre	Avance 2 Trimestre	Avance 3 Trimestre	Avance 4 Trimestre
3	100%	0	100%	100%	100%

Fuente: Reporte de Avance Programático 2023 de la Secretaría de Seguridad Ciudadana.

Este indicador está orientado a dar seguimiento a la profesionalización y certificación del personal preventivo municipal. Su objetivo es asegurar una capacitación continua del personal operativo, y su definición permite identificar con claridad que la medición se basa en los informes sobre personal certificado y vigente.

Se trata de un indicador de gestión, con periodicidad trimestral, alineado a la dimensión de eficacia. El método de cálculo y el medio de verificación están correctamente establecidos, y la unidad de medida es el informe entregado. Aunque el indicador es técnicamente claro, no se especifica el año base, lo que limita la posibilidad de comparar los avances respecto a un punto de partida definido.

El Componente 1.3 de la Secretaría de Seguridad Ciudadana tiene como objetivo la “Proporcionar al sector privado y público servicios externos de seguridad privada”. De acuerdo con su ficha técnica, el indicador correspondiente presenta las siguientes características:

Tabla 11. Indicador de Componente 1.3

Nombre	Seguridad comercial, bancaria e industrial				
Nivel	Componente				
Definición	Representa la realización de servicios de seguridad comercial contratados				
Dimensión	Eficacia				
Tipo de indicador	Gestión				
Método de Cálculo	$(\text{Informe realizado.} / \text{Informe programado.}) * 100$				
Unidad de Medida	Informe				
Frecuencia de Medición del Indicador	Trimestral				
Año Base del indicador	S/D				
Meta del Indicador 2023	Valor del Indicador 2023	Avance 1 Trimestre	Avance 2 Trimestre	Avance 3 Trimestre	Avance 4 Trimestre
4	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Reporte de Avance Programático 2023 de la Secretaría de Seguridad Ciudadana.

Este indicador se orienta a dar seguimiento a la prestación de servicios externos de seguridad dirigidos a los sectores público y privado, en ámbitos como el comercio, la banca y la industria. Su definición permite identificar con claridad que se refiere a la ejecución de servicios contratados, cuyo cumplimiento se documenta mediante informes trimestrales, los cuales fungen como unidad de medida y medio de verificación.

Es un indicador de gestión, con frecuencia trimestral y alineado a la dimensión de eficacia. El método de cálculo está claramente definido, lo que facilita su seguimiento operativo. No obstante, al igual que en los otros indicadores, no se reporta el año base, lo que limita la posibilidad de realizar comparaciones de desempeño a lo largo del tiempo.

2.2 Avance de los indicadores y análisis de metas

El Fin del programa es “Contribuir en la aplicación de las aportaciones del fondo conforme a la Ley de Coordinación Fiscal y las necesidades del municipio”. Este se mide mediante la elaboración de un informe anual de actividades, cuya meta para el ejercicio 2023 fue de un informe, cumplido al cuarto trimestre, logrando así un avance del 100%.

Dado que se trata de un indicador de nivel Fin, su frecuencia de medición es anual y su sentido es ascendente. El cumplimiento total de la meta indica que se realizaron las acciones previstas en el periodo. No obstante, la ausencia de una línea base impide valorar si la meta fue retadora o conservadora, ya que no hay un punto de referencia para comparar el desempeño con ejercicios anteriores.

El Propósito del programa es “Gobierno que cumple con la normatividad y los lineamientos generales y locales para la aplicación de las aportaciones del fondo”. Este se mide mediante un informe anual de operatividad, con una meta de un informe en 2023, también alcanzada al cuarto trimestre, con un avance del 100%.

El cumplimiento puntual de este indicador sugiere una adecuada implementación del programa y apego a la normativa aplicable. Sin embargo, al igual que en el nivel Fin, la falta de línea base limita el análisis comparativo, dificultando evaluar si la meta refleja un esfuerzo significativo o mínimo por parte del municipio.

El Componente 1.1, relacionado con la “Aplicación de aportaciones federales”, se evaluó mediante la entrega de un informe trimestral al cierre del cuarto trimestre. En 2023 se cumplió con la meta programada, alcanzando un 100% de cumplimiento. Este resultado sugiere un desempeño institucional adecuado, reflejando la correcta aplicación de los recursos conforme a los procedimientos y normas de

gestión. No obstante, nuevamente, la falta de año base limita el análisis de progresividad o ambición de la meta.

En cuanto a la Actividad 1.1.1, correspondiente a la “Rendición de cuentas de aportaciones federales”, se midió mediante la presentación trimestral de informes a la SHCP. La meta fue entregar cuatro informes, uno por trimestre. El programa cumplió con esta obligación en todos los periodos, alcanzando el 100% de cumplimiento anual.

Desde el enfoque de eficacia, este cumplimiento demuestra una gestión continua de la información financiera y transparencia operativa. Sin embargo, dado que esta entrega es un mandato normativo, se espera su cumplimiento pleno, lo cual reduce el valor analítico del indicador. Además, al no contar con línea base, no es posible determinar si la meta representa un desafío o una obligación

El Componente 1.2, a cargo de la Secretaría de Seguridad Ciudadana, tiene como objetivo la “Capacitación y certificación continua del personal preventivo municipal”. Se programaron tres informes a lo largo del año, uno en cada trimestre, a excepción del primero. El cumplimiento fue del 100%, alcanzando la meta al cierre del ejercicio.

Este resultado sugiere que las acciones previstas en materia de profesionalización se documentaron conforme a lo planeado, reflejando una ejecución efectiva. Sin embargo, la falta de un punto de partida de línea base impide dimensionar la mejora o evolución respecto a periodos anteriores.

Finalmente, el Componente C3, también operado por la Secretaría de Seguridad Ciudadana, se enfocó en registrar la prestación de servicios externos de seguridad privada en sectores comercial, bancario e industrial. Se fijó una meta de cuatro informes trimestrales, la cual se cumplió completamente.

Este nivel de cumplimiento indica una adecuada ejecución y seguimiento institucional sobre esta línea de acción. No obstante, al igual que en los demás indicadores, la ausencia de año base limita el análisis longitudinal del desempeño.

2.3 Efectos Atribuibles

El programa Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN) no se ha sometido a una evaluación externa de impacto, la evaluación más reciente es la de Evaluación Específica de Desempeño del ejercicio fiscal 2022. Según el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, CONEVAL Las evaluaciones de impacto permiten medir, mediante el uso de metodologías rigurosas, los efectos que un programa puede tener sobre su población beneficiaria y conocer si dichos efectos son en realidad atribuibles a su intervención. El principal reto de una

evaluación de impacto es determinar qué habría pasado con los beneficiarios si el programa no hubiera existido.

La evaluación de impacto es un instrumento que contribuye a la toma de decisiones y a la rendición de cuentas, es decir, aporta información tanto para actores a nivel gerencial, como para los ciudadanos sobre la efectividad de los programas a los cuales se destina un presupuesto público. En general, este tipo de evaluación demanda un mayor tiempo y costo en su desarrollo, con respecto a los otros tipos de evaluaciones. Tomando en cuenta lo anterior, CONEVAL no define una periodicidad en su aplicación, ésta responde a las necesidades de cada programa y dependencia.

Cabe señalar que no todos los programas cuentan con las condiciones necesarias en términos de información sobre beneficiarios y no beneficiarios o de mediciones antes y después de la intervención. No obstante, para realizar este tipo de evaluación, el programa debe cumplir una serie de requisitos. Por ello, CONEVAL determinó que todo programa que pretenda desarrollar una evaluación de impacto debe previamente desarrollar un análisis de factibilidad y enviarlo al consejo.

2.4 Otros Efectos

Aunque no se cuenta con una evaluación externa de impacto, las recomendaciones derivadas de la Evaluación Específica de Desempeño 2022 permiten identificar hallazgos relevantes vinculados directamente con el Propósito del programa, el cual busca asegurar el cumplimiento normativo en la aplicación de los recursos del FORTAMUN.

Uno de los señalamientos más relevantes fue la necesidad de rediseñar la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y sus fichas técnicas, con el objetivo de transitar de un enfoque centrado en el cumplimiento administrativo hacia una gestión orientada a resultados. Se identificó que, aunque las obligaciones institucionales se cumplían en términos de entrega de informes, no existía evidencia suficiente que permitiera evaluar el impacto real del programa sobre la población, ni una vinculación clara entre los recursos ejercidos y los cambios en los servicios públicos municipales.

Este señalamiento resulta relevante en el análisis del propósito del programa, ya que uno de sus objetivos fundamentales es asegurar que las aportaciones del FORTAMUN se utilicen conforme a la normatividad, pero también que ello se traduzca en mejoras reales en la gestión municipal. Sin embargo, la falta de indicadores que midan resultados operativos como mejoras en la capacidad institucional, eficiencia administrativa o desempeño en materia de seguridad pública impide determinar si el cumplimiento normativo está generando beneficios concretos para la población.

No obstante, el ejercicio fiscal 2023 muestra un avance importante con la incorporación de una MIR específica para la Secretaría de Seguridad Ciudadana, la cual introduce indicadores operativos orientados a medir acciones concretas, como la capacitación policial o el fortalecimiento de la atención ciudadana. Este cambio representa un paso hacia una gestión más orientada al resultado y con mayor capacidad de demostrar beneficios tangibles derivados del uso de los recursos del fondo.

2.5 Otros Hallazgos

Del análisis de las Evaluaciones Específicas de Desempeño correspondientes a los ejercicios fiscales 2021 y 2022, se identificaron deficiencias estructurales en el diseño del programa FORTAMUN, particularmente la ausencia de un diagnóstico técnico formal que sustentara la intervención pública, así como un marco de indicadores limitado al cumplimiento administrativo. Estas observaciones reflejaban una débil vinculación entre los recursos ejercidos y los resultados esperados en términos del fortalecimiento de la gestión municipal.

Sin embargo, en el ejercicio fiscal 2023 se observa un avance significativo con la incorporación de una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) específica para el proyecto de la Secretaría de Seguridad Ciudadana. Esta MIR presenta una estructura más robusta, con 20 indicadores distribuidos en los niveles de Fin, Propósito, Componentes y Actividades, lo que permite un seguimiento más completo de funciones sustantivas como la capacitación y certificación del personal policial, la dotación de equipamiento operativo y la atención a la ciudadanía en materia de seguridad.

A pesar de este avance, persisten algunas limitaciones, como la ausencia de líneas base y metas con enfoque de resultado en varios de los indicadores, lo que impide medir progresos de forma objetiva a lo largo del tiempo. Asimismo, el componente operado por la Tesorería Municipal aún conserva un enfoque predominantemente normativo, centrado en la entrega de informes, sin incorporar indicadores que midan directamente el impacto de las acciones institucionales.

2.6 Valoración

Los indicadores analizados en los niveles de Fin, Propósito, Componente y Actividad cumplen con los elementos técnicos esenciales: nombre, sentido del indicador, unidad de medida, frecuencia de medición y método de cálculo. Sin embargo, presentan una debilidad común: la ausencia de un año base, lo que limita la posibilidad de analizar el progreso del programa a lo largo del tiempo y dificulta realizar comparaciones entre diferentes ejercicios fiscales.

En cuanto a su enfoque, se identifican dos tipos diferenciados de indicadores. Por un lado, los correspondientes al proyecto operado por la Tesorería Municipal; Fin, Propósito, Componente 1.1 y Actividad 1.1.1, están orientados a procesos normativos y administrativos, como la entrega de informes y el cumplimiento documental. Por otro lado, los indicadores asociados a los Componentes 1.2 y 1.3 de la Secretaría de Seguridad Ciudadana muestran un enfoque más operativo, vinculado a la capacitación de los elementos preventivos municipales y a la prestación de servicios de seguridad pública, lo que representa un avance en términos de alineación con las funciones estratégicas del programa.

A pesar de estos avances, el conjunto de indicadores aún presenta limitaciones para evaluar resultados o resultados concretos en la población. El cumplimiento del 100% de las metas programadas en todos los casos refleja eficacia operativa y administrativa; no obstante, la falta de indicadores orientados a resultados sustantivos y de largo plazo restringe la utilidad del sistema de medición para la evaluación integral de la eficacia del programa y su contribución al fortalecimiento de la gestión municipal.

► 3. Cobertura

En el ejercicio fiscal 2023, el programa FORTAMUN del municipio de Playas de Rosarito definió como población objetivo a un total de 126,890 personas, correspondiente al total de habitantes del municipio según el Censo de Población y Vivienda 2020 del INEGI. De esa cifra, 62,504 son mujeres y 64,386 hombres, conforme a los datos reportados en la Apertura Programática 2023.

Esta definición se justifica considerando que el fondo FORTAMUN tiene como finalidad fortalecer la gestión municipal, priorizando áreas como seguridad pública, cumplimiento de obligaciones financieras, modernización administrativa y mantenimiento de infraestructura, tal como lo establece el artículo 37 de la Ley de Coordinación Fiscal. Dado el carácter transversal de estas funciones, se considera que el programa tiene un impacto potencial sobre toda la población residente del municipio.

Esta orientación se documenta en el “Formato de Información de Aplicación de Recursos del FORTAMUN”, donde se describe que las aportaciones se distribuyen principalmente entre deuda pública y seguridad pública. Estas funciones son esenciales para la operación del municipio y generan beneficios directos para la ciudadanía.

Aunque el diseño del programa se ha enfocado históricamente en el cumplimiento normativo, la evidencia programática muestra que el FORTAMUN ha financiado acciones con efectos concretos en la población, especialmente en el ámbito de la seguridad. Esto se observa en la Apertura Programática de la Secretaría de Seguridad Ciudadana, que contempla actividades como la profesionalización y certificación policial, la adquisición y mantenimiento de patrullas, y el fortalecimiento de la participación ciudadana. Estas acciones se implementan en todo el municipio y están orientadas a proteger la integridad y el bienestar de la comunidad.

En cuanto a la cobertura, el programa mantiene un enfoque universal, al estar dirigido a toda la población del municipio. Su evolución puede observarse en distintos aspectos. Por un lado, ha sostenido su alcance general pese al crecimiento demográfico; por otro, ha fortalecido áreas prioritarias como la seguridad pública, permitiendo focalizar esfuerzos en zonas con mayor incidencia delictiva y mejorar la capacidad de respuesta institucional.

► 4. Seguimiento a Aspectos Susceptibles de Mejora

La Unidad Responsable del Programa FORTAMUN, no presentó avances de seguimiento a las recomendaciones emitidas en la evaluación del ejercicio fiscal 2022.

Estas recomendaciones, fundamentales para mejorar la gestión del programa, incluyeron los siguientes puntos:

Tabla 9. Seguimiento a Aspectos Susceptibles de Mejora

Aspecto Susceptible de Mejora	Seguimiento por parte de la dependencia o paramunicipal
Diseñar una MIR que enfoque las acciones en el problema abordado, justificando la ejecución de los recursos a nivel municipal. Se sugiere utilizar la guía de diseño de la MIR emitida por la SHCP para este propósito.	Sin avance de seguimiento
Elaborar un manual de organización y otro de procedimientos que fortalecerán el control interno de las acciones llevadas a cabo por cada área funcional de los Entes ejecutores de los recursos.	Sin avance de seguimiento
Definición y cuantificación de población en proyectos de inversión de la población potencial, objetivo y atendida en proyectos de inversión financiados con recursos del Fondo. Esto debe realizarse considerando la suficiencia presupuestaria para evitar sesgos y garantizar una estrategia y cobertura funcional a nivel municipal, identificando cuantitativamente esta población.	Sin avance de seguimiento
Mejorar la desagregación de la información para una mejor comprensión del impacto. No se cuenta con información suficientemente desagregada para determinar qué función sustancial del ayuntamiento se ve impactada por estos recursos.	Sin avance de seguimiento
Rediseñar las MIR y las fichas técnicas de los indicadores para centrarse en el desempeño y los resultados, en lugar de un enfoque estrictamente normativo. Esto permitirá ajustar, mejorar y medir el impacto del FORTAMUN de manera más efectiva.	Sin avance de seguimiento
Se sugiere realizar un estudio externo que aproxime el impacto que el fondo ha tenido en el cumplimiento del objetivo.	Sin avance de seguimiento

► 5. Conclusiones de Evaluación

La evaluación específica de desempeño del programa FORTAMUN en el municipio de Playas de Rosarito durante 2023 muestra que su operación se dividió en dos proyectos claramente diferenciados: uno con enfoque normativo y financiero, operado por la Tesorería Municipal, y otro con enfoque operativo, a cargo de la Secretaría de Seguridad Ciudadana, centrado en fortalecer la seguridad pública.

El análisis de indicadores evidencia un alto nivel de cumplimiento en las metas programadas en todos los niveles; Fin, Propósito, Componentes y Actividades. Sin embargo, una parte importante de estos indicadores continúa enfocada en tareas administrativas, como la entrega de informes, lo que limita la posibilidad de evaluar los beneficios reales del programa para la población o su impacto en la gestión local.

Un aspecto positivo es la incorporación de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) correspondiente al proyecto de seguridad ciudadana, que incluye indicadores más orientados a acciones operativas, como la certificación policial y la atención directa a la ciudadanía.

Aun así, persisten retos importantes. No se cuenta con diagnósticos técnicos que respalden el diseño del programa, ni con líneas base que permitan medir avances reales. Tampoco se identificó avance de seguimiento a las recomendaciones formuladas en evaluaciones anteriores, lo que limita el aprendizaje institucional y la mejora continua.

La evaluación también señala la falta de información detallada sobre cómo el programa contribuye a mejorar funciones esenciales del municipio, como la seguridad pública o la administración financiera. Para mejorar en este aspecto, es necesario rediseñar la MIR con indicadores que midan resultados concretos, y desarrollar herramientas complementarias como diagnósticos técnicos, manuales operativos y estudios de impacto.

En conclusión, el programa FORTAMUN ha mostrado un cumplimiento adecuado en términos normativos, pero requiere fortalecer su enfoque estratégico y orientarse más hacia los resultados. Mejorar la medición del impacto, incorporar indicadores con mayor valor público y dar seguimiento a recomendaciones previas será clave para que el fondo cumpla plenamente su objetivo: fortalecer la gestión municipal y responder eficazmente a las necesidades de la población.

5.1 Fortalezas

Se logró un cumplimiento del 100% de metas programadas en todos los indicadores analizados de Fin, Propósito, Componentes y Actividades, lo cual refleja disciplina operativa y seguimiento adecuado al marco normativo.

La Secretaría de Seguridad Ciudadana integró una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) con enfoque en funciones operativas, como la capacitación del personal preventivo, la adquisición de patrullas y la prestación de servicios de seguridad. Esta incorporación representa un paso importante hacia una gestión más orientada a resultados y con mayor impacto en la atención ciudadana.

El programa está alineado con los principales instrumentos de planeación del desarrollo a nivel nacional, estatal y municipal (PND, PED y PMD), lo que contribuye a una aplicación coherente y articulada de los recursos públicos.

El programa está dirigido a la totalidad de la población del municipio, lo que refuerza la pertinencia social del programa, especialmente en temas prioritarios como la seguridad pública.

La entrega puntual de los informes trimestrales ante la SHCP y el cumplimiento en la presentación de reportes programáticos demuestra una gestión responsable y transparente de los recursos federales asignados.

El fondo fue ejercido con un subejercicio mínimo del 0.05%, lo que refleja una utilización eficiente del presupuesto y el cumplimiento de las disposiciones normativas en materia de rendimientos financieros y reintegros a la TESOFE.

5.2 Retos y Recomendaciones

Uno de los principales retos del programa FORTAMUN en Playas de Rosarito es la falta de un diagnóstico técnico que fundamentalmente con claridad la intervención pública desde una perspectiva territorial y poblacional. Esta carencia ha derivado en una formulación del problema público centrada en aspectos administrativos. Se recomienda reformular el problema central del programa para que refleje las condiciones estructurales del municipio y oriente la planeación hacia resultados que inciden de manera tangible en el bienestar ciudadano.

En cuanto al diseño del programa, persisten indicadores centrados en el cumplimiento normativo, como la entrega de informes, sin que estos permitan medir de manera efectiva los resultados e impactos de las acciones implementadas. Por ello, es necesario rediseñar la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), en especial la correspondiente al componente financiero operado por Tesorería, incorporando indicadores de desempeño enfocados en resultados, eficacia e impacto. Asimismo, se recomienda

establecer líneas base para todos los indicadores conforme lo establecido en la “Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados” <https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/GUIA PARA LA ELABORACION DE MATRIZ DE INDICADORES.pdf>, con el fin de contar con puntos de referencia que permitan monitorear el progreso y realizar comparaciones con años anteriores.

Se identificó que la ejecución del programa FORTAMUN en el municipio de Playas de Rosarito se encuentra dividida entre dos áreas: la Tesorería Municipal, responsable del manejo financiero y administrativo, y la Secretaría de Seguridad Ciudadana, encargada de la operación sustantiva en materia de seguridad. Sin embargo, ambas unidades trabajan de forma separada y sin mecanismos formales de coordinación. Por tanto, se recomienda fortalecer la vinculación entre estas instancias, mediante la definición de estrategias compartidas que permitan alinear esfuerzos, mejorar la eficiencia operativa y maximizar el impacto del programa.

Finalmente, se identifica como área de mejora la ausencia de mecanismos de participación ciudadana, la incorporación de procesos de consulta o retroalimentación social permitiría conocer las necesidades prioritarias de la población, así como evaluar la calidad de los servicios prestados con recursos del FORTAMUN. Se sugiere establecer instrumentos de participación ciudadana, como encuestas, foros comunitarios o plataformas digitales, que acompañen la gestión del programa.

Adicionalmente, se observa que no se ha dado seguimiento a las recomendaciones de evaluaciones anteriores; por ello, es indispensable institucionalizar un proceso sistemático de atención y monitoreo de los aspectos susceptibles de mejora, a fin de garantizar un ciclo de mejora continua.

► Fuentes de Información

Enlistar los documentos proporcionados por las unidades responsables del programa y las unidades de evaluación de las dependencias, que se utilizaron para elaborar la evaluación.

- Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024.
- Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027.
- Plan Municipal de Desarrollo 2022-2024.
- Ley de Coordinación Fiscal.
- Presupuesto de Egresos, Apertura Programática.
- Reporte Ejercicio del Gasto Cierre Definitivo Ejercicio 2023.
- Reporte de indicadores del cuarto trimestre 2023.
- Evaluación Específica de Desempeño 2022.
- Evaluación de Consistencia y Resultados 2021.
- Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados – Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL).
- Manual para el diseño y la construcción de indicadores – Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL).
- Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados – Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal.
- Periódico Oficial del Estado de Baja California 27 de enero de 2023. Acuerdo mediante el cual se da a conocer la distribución a los municipios del estado de Baja California de los recursos del Fondo para la Infraestructura Social Municipal y del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las demarcaciones territoriales del distrito federal, correspondientes al ejercicio fiscal 2023, así como la fórmula y metodología utilizadas para ello.
- Apertura Programática FORTAMUN 2023.
- Apertura Programática Secretaría de Seguridad Ciudadana 2023.
- Formato de Aplicación de los Recursos del FORTAMUN.
- Avance programático

► **Formato para difusión de los resultados (CONAC)**

1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN	
1.1 Nombre de la evaluación: Específica de Desempeño	
1.2 Fecha de inicio de la evaluación: 14/04/2025	
1.3 Fecha de término de la evaluación 10/06/2025	
1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:	
Nombre: Gabriela Rosales Govea	Unidad administrativa: Subdirectora de Inversión y Cuenta Pública
1.5 Objetivo general de la evaluación: Contar con una valoración del desempeño de los Programas Federales y Acciones en su ejercicio fiscal 2023, con base en la información entregada por las unidades responsables de los programas y las unidades de evaluación de las dependencias o entidades, a través del Módulo de Información para la Evaluación Específica de Desempeño (MEED), para contribuir a la toma de decisiones.	
1.6 Objetivos específicos de la evaluación:	
<ul style="list-style-type: none"> Reportar los resultados y productos de los programas evaluados durante el ejercicio fiscal 2023, mediante el análisis de los indicadores de resultados, información programática y presupuestal, así como de los hallazgos relevantes derivados de las evaluaciones externas y otros documentos del programa. Analizar el avance de las metas de los indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), respecto de años anteriores y el avance en relación con las metas establecidas. Identificar los principales Aspectos Susceptibles de Mejora de los programas derivados de las evaluaciones externas. Analizar la evolución de la cobertura y el presupuesto de los programas. Identificar las fortalezas, los retos y las recomendaciones de los programas. 	
1.7 Metodología utilizada en la evaluación: Metodología del Marco Lógico y evaluación específica de desempeño, de acuerdo los términos de referencia del CONEVAL.	
Instrumentos de recolección de información: Correo electrónico, Drive	
Cuestionarios <input type="checkbox"/> Entrevistas <input type="checkbox"/> Formatos <input checked="" type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> Especifique:	
Descripción de las técnicas y modelos utilizados: Analítico	

2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

El programa logró un cumplimiento del 100% en las metas programadas en los niveles de Fin, Propósito, Componentes y Actividades, tanto en el proyecto de Tesorería como en el de Seguridad Ciudadana, lo que refleja eficacia administrativa y seguimiento normativo.

La población atendida corresponde al total de habitantes del municipio, con acciones orientadas a la seguridad pública y a la estabilidad financiera, lo que garantiza una cobertura amplia y sostenida.

Se incorporó una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) en el proyecto de la Secretaría de Seguridad Ciudadana, con enfoque operativo y sustantivo, orientado a la profesionalización policial y mejora de servicios de atención ciudadana.

En cuanto al cumplimiento de metas, gran parte de los indicadores siguen centrados en procesos administrativos.

Ninguno de los indicadores analizados cuenta con año base, lo que impide realizar comparaciones anuales o medir progresos.

No se presentó evidencia de atención a los aspectos susceptibles de mejora identificados en evaluaciones anteriores.

Las áreas ejecutoras Tesorería y Seguridad Ciudadana operan de forma independiente, sin mecanismos formales de coordinación, lo cual fragmenta la gestión del programa y limita su impacto integral.

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:

Cumplimiento del 100% en los indicadores establecidos.

Existencia de dos proyectos complementarios permite atender simultáneamente compromisos administrativos y necesidades sustantivas del municipio como la seguridad pública.

El programa cuenta con mecanismos formales de presentación de informes y rendición de cuentas ante la SHCP, lo que garantiza transparencia administrativa

2.2.2 Oportunidades:

Establecer mesas técnicas de coordinación entre Tesorería y Secretaría de Seguridad Ciudadana para alinear acciones e indicadores, y promover una ejecución más integrada y eficaz del programa.

2.2.3 Debilidades:

La mayoría de los indicadores actuales miden solo el cumplimiento de trámites sin evidenciar mejoras en el bienestar ciudadano.

Ninguno de los indicadores cuenta con año base, lo que impide evaluar avances comparativos entre ejercicios fiscales.

No se ha dado seguimiento a las recomendaciones de evaluaciones anteriores, lo que limita la mejora continua del programa.

La ausencia de información desagregada dificulta la identificación de los impactos reales del programa en las funciones sustantivas del municipio.

2.2.4 Amenazas:

El enfoque excesivamente normativo puede ocultar la falta de resultados tangibles del programa en áreas clave como seguridad o servicios públicos.

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

El programa FORTAMUN en el municipio de Playas de Rosarito logró un cumplimiento del 100% en las metas programadas durante el ejercicio fiscal 2023, lo que demuestra una gestión ordenada, estructurada en dos proyectos con enfoques distintos pero complementarios: uno de carácter administrativo, operado por la Tesorería Municipal, y otro de naturaleza operativa, gestionado por la Secretaría de Seguridad Ciudadana.

No obstante, el análisis muestra que la mayoría de los indicadores están enfocados en procesos normativos y administrativos, como la entrega de informes, sin permitir evaluar el impacto real de las acciones en la calidad de la gestión municipal o en el bienestar de la población.

Asimismo, se identificaron áreas de mejora significativas, entre ellas la ausencia de líneas base, la falta de diagnósticos técnicos que sustenten la formulación del problema público, la débil coordinación entre áreas ejecutoras, y la ausencia de mecanismos de participación ciudadana. Estos elementos limitan la capacidad del programa para evolucionar hacia un modelo de gestión orientado a resultados.

3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:

1. Actualizar la MIR del componente financiero operado por Tesorería, incorporando indicadores con enfoque en resultados e impacto social
2. Reformular el problema central del programa para que refleje las condiciones estructurales del municipio y oriente la planeación hacia resultados que incidan de manera tangible en el bienestar ciudadano.
3. Establecer líneas base para todos los indicadores, con el fin de contar con puntos de referencia que permitan monitorear el progreso y realizar comparaciones.
4. Fomentar la vinculación entre estas instancias, mediante la definición de estrategias compartidas y la implementación de mecanismos formales de coordinación interinstitucional que fortalezcan la eficacia del programa
5. Atender los Aspectos Susceptibles de Mejora de Evaluaciones anteriores.
6. Establecer instrumentos de participación ciudadana que acompañen la planeación y evaluación del programa.

4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA

4.1 Nombre del coordinador de la evaluación: Ángel Leonel Ramírez González

4.2 Cargo: Secretario de Administración y Finanzas

4.3 Institución a la que pertenece: Universidad Tecnológica de Tijuana

4.4 Principales colaboradores: Cinthya Zulema Machado Berrelleza

4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: administracion@uttijuana.edu.mx

4.6 Teléfono (con clave lada): 664 969 47 00

5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)

5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s): Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal

5.2 Siglas: FORTAMUN

5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s): Tesorería Municipal

5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) programa(s):

Poder Ejecutivo Poder Legislativo Poder Judicial Ente Autónomo

5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) programa(s):

Federal Estatal Local

5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) programa(s):
Tesorería Municipal del Ayuntamiento de Playas de Rosarito, Baja California

5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s):

Tesorería Municipal del Ayuntamiento de Playas de Rosarito, Baja California

5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s)
(nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):

Teléfono: 661 614 96 41 correo electrónico: tesorero@rosarito.gob.mx

Nombre: Mtra. Daniela Lizbeth Urías Barajas	Unidad administrativa: Tesorería Municipal
---	--

6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN

6.1 Tipo de contratación: Prestación de servicios

6.1.1 Adjudicación Directa 6.1.2 Invitación a tres 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: Tesorería Municipal

6.3 Costo total de la evaluación: \$75,000 Pesos (Setenta y cinco mil pesos 00/100)

6.4 Fuente de Financiamiento: Recurso Federal

7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN

7.1 Difusión en internet de la evaluación: www.rosarito.gob.mx/ix-transparencia/ver/rto-docs-ix-cuenta-publica-2024-4to-trimestre-tomo-i-titulo-5to?seccion=1#undefined10

7.2 Difusión en internet del formato: www.rosarito.gob.mx/ix-transparencia/ver/rto-docs-ix-cuenta-publica-2024-4to-trimestre-tomo-i-titulo-5to?seccion=1#undefined10



**Carretera Libre Tijuana-Tecate Km. 10
Fraccionamiento El Refugio, CP 22253
Tel. (664) 696 4700**