



ZACATECAS
AYUNTAMIENTO 2024 - 2027



EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL FONDO ÚNICO DE PARTICIPACIONES DEL AYUNTAMIENTO DE ZACATECAS 2024

Instancia Evaluadora

Cuerpo Académico de Políticas Públicas UAZ-118

Noviembre de 2025



ZAGATEGAS
AYUNTAMIENTO 2024 - 2027



Contenido

Resumen ejecutivo.....	3
Introducción.....	4
Objetivos.....	5
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos.....	5
Metodología.....	5
Estructura de la evaluación.....	5
Descripción del Fondo.....	7
Marco Jurídico.....	7
Nivel Federal.....	7
Nivel Estatal.....	8
Nivel Municipal.....	8
Caracterización del Fondo.....	8
Tabla 1. Egresos y montos según clasificación.....	10
Organización de resultados.....	10
Tabla 2. Marco regulatorio de congruencia normativa.....	10
Tabla 3. Análisis y contraste del ejercicio financiero.....	12
Tabla 4. Cumplimiento y obligaciones de transparencia.....	13
Tabla 5. Pertinencia legal de las operaciones.....	14
Sistematización Integral.....	15
Referencias.....	19



ZAGATEGAS
AYUNTAMIENTO 2024 - 2027



Resumen ejecutivo

El Fondo Único de Participaciones (FUP) es la principal fuente de ingresos de libre disposición del Municipio de Zacatecas, constituye un elemento clave para financiar obligaciones operativas, servicios públicos y compromisos institucionales. La evaluación del ejercicio 2024 muestra avances importantes en transparencia y seguimiento financiero, identifica áreas críticas de mejora relacionadas con la formalización de procesos, la documentación de variaciones presupuestales y el cumplimiento normativo.

En general, el municipio cumple con las obligaciones de publicación y rendición de cuentas, además de mantener mecanismos básicos de control interno. Sin embargo, la ausencia de lineamientos internos específicos, la falta de procedimientos formales para la administración del Fondo y la inexistencia de evidencia documentada sobre la atención a observaciones de auditoría, representan riesgos institucionales que deben atenderse.

Recomendaciones estratégicas

- I. Formalizar la operación del FUP: mediante lineamientos y manuales internos que regulen la planeación, administración y control del recurso.
- II. Alinear el FUP al Plan Municipal de Desarrollo: mediante una matriz de vinculación que evidencie su contribución a los ejes estratégicos.
- III. Documentar variaciones presupuestales: solicitando oficios formales que justifiquen diferencias entre montos programados y recibidos.
- IV. Fortalecer el control financiero: con un registro mensual específico del FUP y un sistema estandarizado de indicadores de seguimiento.
- V. Mejorar el cumplimiento normativo y de auditoría: mediante un expediente anual de cumplimiento y una matriz de seguimiento de observaciones.
- VI. Incrementar la accesibilidad pública de la información: con fichas ciudadanas claras sobre el destino y uso del Fondo.

El FUP se gestiona adecuadamente en materia de transparencia y seguimiento presupuestal, sin embargo, requiere una mayor formalización y evidencia documental para fortalecer la certeza jurídica, reducir riesgos y avanzar hacia una administración más transparente y eficiente del recurso municipal.



ZAGATECAS
AYUNTAMIENTO 2024 - 2027



Introducción

El Fondo Único de Participaciones (FUP), Correspondiente al ramo 28 de los Fondos Federales, representa para el Municipio de Zacatecas la más significativa de las aportaciones federales al ingreso del H. Ayuntamiento. Al ser un recurso no etiquetado, permite al municipio enfrentar diversas problemáticas que limitan su operación, entre ellas la escasez de recursos para atender las necesidades de su población.

Este Fondo tiene su origen en el cobro de obligaciones y tributaciones por parte de la federación, y asignado a los municipios mediante fórmula.

Este recurso se destina en su mayoría al gasto corriente, siendo el capítulo 1000 (Pago de Nóminas) el protagonista, junto con otros destinos del presupuesto como: pago de servicios, de deuda, así como implementación de algunos proyectos determinados.

La presente evaluación de usos al FUP, durante el ejercicio fiscal 2024, tiene como objetivo realizar un análisis sistemático de la operatividad del Fondo. Busca entrelazar los aspectos normativos con la operación cotidiana para determinar si los procesos de distribución, ejercicios y rendición de cuentas son eficientes y eficaces.

El análisis que se llevó a cabo, se enmarca en el contexto de evaluaciones previas que se utilizaron para detectar situaciones contradictorias y muestren la necesidad de retomar áreas susceptibles de mejora (ASM). La evaluación de 2021 menciona que “no se cuenta con suficiente información que permita medir el impacto del Fondo, pues no existen documentos normativos municipales” que lo manifiesten. Asimismo, se ha señalado la falta de una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y la necesidad de dar seguimiento a las áreas de oportunidad, cuyo sentido se pierde, si no se le da el seguimiento requerido en base a las recomendaciones.



ZAGATECAS
AYUNTAMIENTO 2024 - 2027



Objetivos

Objetivo general

Evaluar la correcta distribución, aplicación y transparencia en el uso del Fondo Único de Participaciones en el municipio de Zacatecas, asegurando que los recursos sean ejercidos conforme a la normatividad aplicable y a los planes municipales de desarrollo.

Objetivos específicos

- Verificar la congruencia normativa en la aplicación de fórmulas de distribución del Fondo.
- Analizar el ejercicio financiero de los recursos, contrastando lo presupuestado con lo efectivamente ejercido.
- Confirmar el cumplimiento de obligaciones de transparencia, publicación de calendarios de entrega y reportes trimestrales.
- Revisar la legalidad de operaciones relacionadas con anticipos, retenciones o endeudamiento municipal.
- Identificar fortalezas, debilidades y riesgos en la gestión de los recursos del Fondo Único de Participaciones.

Metodología

Estructura de la evaluación

La evaluación estratégica de gestión, se desarrollará a partir de un enfoque documental, financiero y normativo, esto en cuatro fases principales:

a) **Recopilación de Información Documental:** incluye acopio, organización, valoración y sistematización de información relevante, para la evaluación que va desde documentos oficiales y normativos, hasta registros relacionados con el Fondo.

Esta sección incluye revisión documental, que consiste en recabar información para el análisis de procedimientos estructurales de la coordinación del Fondo, el cual es fundamento del análisis de planeación y diseño, como el de cumplimiento normativo y finalmente el integral.

b) **Análisis Financiero:** comprende la información generada por los operativos implicados en la gestión del Fondo, dependencias municipales y actores relevantes.



ZAGATEGAS
AYUNTAMIENTO 2024 - 2027



c) Validación Normativa: la selección de las fuentes permitió un análisis riguroso de la normatividad asociada al Fondo, al proceso que la rigen y a las fórmulas de distribución aplicables, así como la normatividad que recae en su distribución y aplicación,

d) Sistematización Integral: sintetiza el análisis a la coordinación, asignación, gestión, aplicación y rendición de cuentas de los recursos del Fondo. Incluye:

- Determinar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de los procesos del Fondo.
- Integrar las condiciones idóneas que llevo a cabo la gestión del Fondo.
- Valorar los procesos de manera integral.
- Emitir recomendaciones.

El alcance de esta evaluación, se circunscribe a la documentación oficial proporcionada por el ayuntamiento, así como la que producen los actores implicados en la gestión del propio Fondo.

El universo de información al que se tiene acceso, se limita a la información proporcionada por el ayuntamiento, así como la que producen los actores implicados en la gestión del Fondo Único de Participaciones (FUP).

Esta información fue seleccionada, valorada y rigurosamente analizada por el equipo evaluador.

Los resultados de la evaluación se presentarán de acuerdo a los siguientes criterios de evaluación:

- A. Cumple totalmente: Evidencia completa y consistente
- B. Cumple parcialmente: Evidencia incompleta o con observaciones menores
- C. No cumple: Falta de evidencia o incumplimiento sustancial
- D. No aplica: No corresponde al ámbito de evaluación



ZAGATEGAS
AYUNTAMIENTO 2024 - 2027



Descripción del Fondo

Marco Jurídico

La gestión del Fondo Único de Participaciones (FUP) está sujeta a una jerarquía jurídica que abarca desde el ámbito federal, pasando por el estatal y concluyendo en el municipal, la cual establece las normas que permitan y regulen la asignación, administración, operación y evaluación de los recursos disponibles.

Nivel Federal

1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM).

Es la norma suprema que fundamenta la hacienda municipal y el ejercicio del gasto público.

Artículo 115, Fracción IV, inciso b): Este artículo es la piedra angular de la autonomía financiera municipal. Establece que los municipios administrarán libremente su hacienda, la cual se formará, entre otros, por "Las participaciones federales, que serán cubiertas por la Federación a los Municipios con arreglo a las bases, montos y plazos que anualmente se determinen por las Legislaturas de los Estados".

Artículo 115, Fracción III, inciso g): Define como una de las funciones y servicios públicos a cargo del municipio "Calles, parques y jardines y su equipamiento". Esto justifica legalmente el destino de los recursos de libre disposición, como el Fondo Único de Participaciones (FUP), para el sostenimiento de proyectos y programas que atiendan las necesidades más apremiantes de su población.

Artículo 134: Mandata el principio rector de la administración de todos los recursos públicos, estableciendo que "se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados".

2. Leyes Federales.

Regulan la creación, distribución y fiscalización de las participaciones.

Ley de Coordinación Fiscal:

Artículo 2: Define la creación del Fondo General de Participaciones, el cual se constituye con el 20% de la recaudación federal participable.

Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria:



ZACATECAS
AYUNTAMIENTO 2024 - 2027



Artículo 85: Regula la transferencia de recursos federales a las entidades y municipios, donde se establece la obligación de que dichos recursos "serán evaluados conforme a las bases establecidas [...] por instancias técnicas independientes de las instituciones que ejerzan dichos recursos", dando sustento a la presente evaluación.

Nivel Estatal

Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Zacatecas. Define la instancia estatal responsable de la recepción y distribución de los fondos:

Artículo V: Otorga a la Secretaría de Finanzas del Estado la atribución de "Recaudar, registrar y administrar los recursos que correspondan al Estado por concepto de [...] participaciones y aportaciones federales", actuando como la instancia intermediaria entre la Federación y el Municipio.

Nivel Municipal

1. Ley Orgánica del Municipio de Estado de Zacatecas. Establece las facultades y la estructura del gobierno municipal para la gestión de su hacienda:

Artículo 3: Define al Municipio Libre como una institución "con personalidad jurídica, patrimonio propio [...] y con libertad para administrar su Hacienda".

Artículo 60: Detalla las facultades del Ayuntamiento, incluyendo en su Fracción II (Hacienda Pública Municipal) la de "Administrar libremente su hacienda" y "Realizar la planeación, programación, presupuestación, control y evaluación del gasto público municipal".

2. Reglamento Orgánico de Gobierno Municipal de Zacatecas. Define la estructura administrativa y las responsabilidades operativas específicas que ejecutan los recursos del FUP, principalmente vía nómina.

Caracterización del Fondo

El gasto federalizado está compuesto por los recursos que la federación transfiere a Estados y municipios, así como alcaldías. Se integra en gran parte por el Ramo 28 de Participaciones Federales, por el Ramo 33 de Aportaciones Federales, entre otros.



ZACATECAS
AYUNTAMIENTO 2024 - 2027



A diferencia de las Aportaciones Federales (Ramo 33), que son recursos condicionados a fines específicos, las Participaciones Federales son de libre disposición. Esto significa que los municipios tienen la facultad de utilizarlas para financiar el Gasto Corriente, Nominas, Inversión Pública, Seguridad, Servicios Públicos y Programas Sociales; esto siempre dentro de la normatividad aplicable y los presupuestos de egresos.

El Fondo Único de Participaciones, fue asignado a los municipios según el método que muestra la “Memoria de cálculo de distribución de participaciones”, publicado el 15 de mayo del 2024, en el Periódico Oficial del estado de Zacatecas.

El Fondo se integra de la siguiente forma:

- I. Fondo General de Participaciones.
- II. Fondo de Fomento Municipal.
- III. Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS).
- IV. Impuesto sobre Automóviles Nuevos (ISAN).
- V. Fondo de Fiscalización y Recaudación.
- VI. Fondo de Compensación del ISAN.
- VII. Fondo del Impuesto sobre la Renta (ISR).
- VIII. Fondo del ISR por Enajenación de Bienes Inmuebles.
- IX. Para los efectos de los numerales I a VIII, cuando aquellas participaciones se obtengan de montos federales transferidos al Estado, se aplicarán los porcentajes o montos que esta Ley determine para que correspondan a los Municipios.
- X. Asimismo, se integra el Fondo de Estabilización Financiera con un porcentaje que la Ley señala de aquellos montos mencionados en los numerales I a VI, para hacer frente a obligaciones financieras municipales.
- XI. La distribución de los recursos para los municipios, se hará conforme a los coeficientes de población, recaudación propia (predial y derechos de agua) y otros criterios que señala esta Ley y su reglamento.

El monto referente a las participaciones para el ejercicio de evaluar al H. Ayuntamiento de Zacatecas, en el ejercicio fiscal 2024, correspondió a un total de \$ 395,279,210.10, el cual se destinó en gran parte a Servicios Personales (Pago de Personal, Seguridad Social, etcétera),



ZAGATEGAS
AYUNTAMIENTO 2024 - 2027



Pago de Servicios (Alumbrado Público, Agua, etcétera), Materiales, Suministros y Uniformes. En la tabla 1. se se muestran los egresos por su clasificación.

Tabla 1. Egresos y montos según clasificación

Egresos	Monto
Servicios personales (Remuneraciones al personal, seguridad social...)	\$307,074,480.79
Materiales, suministros y uniformes.	\$23,912,736.29
Pago de servicios (Alumbrado público, agua y comunicación...)	\$38,624,396.15
Transferencias, Carrocerías y remolques.	\$809,998.00
Pago de Deuda (Amortizaciones, intereses...)	\$20,960,066.20
Remanentes para pago de servicios ISSSTEZAC en 2025	\$3,897,532.67
Total	\$395,279,210.10

Fuente: con información oficial proporcionada del FUP.

Organización de resultados

Derivado de la revisión documental del trabajo de campo, que incluyó un cuestionario dirigido a implicados directos de la gestión del propio Fondo, así como de un análisis y correlación entre esta información, se llegó a los hallazgos que se presentan a continuación coordinados con los objetivos de la presente evaluación, a partir de preguntas guía del cuestionario aplicado.

Tabla 2. Marco regulatorio de congruencia normativa

Pregunta	Objetivo	Hallazgo	Evaluación
<i>1,1 ¿El municipio cuenta con documentos normativos o lineamientos internos que definan cómo se planea y administra el Fondo Único de Participaciones?</i>	Verificar la existencia de un marco regulatorio que posibilite la realización de monitoreo dirigido a las condiciones internas del municipio.	En este apartado la gestión del Fondo Único de Participaciones (FUP) responde a la normatividad federal aplicable, incluye en sus prioridades los cinco ejes del PMD vigente como sustento administrativo.	De la evidencia revisada, se identifica que se le da una atención importante a la normatividad aplicable, esto en razón de ejecutar el recurso con un sentido plasmado en el Plan Municipal de Desarrollo. La clasificación es A.



ZAGATEGAS
AYUNTAMIENTO 2024 - 2027



			Cumple completamente.
1.2 <i>¿Se establecen metas o propósitos específicos para el uso de los recursos del Fondo, alineados con el Plan Municipal de Desarrollo?</i>	Validar que el instrumento de planeación este alineado con un proceso superior jerárquico.	Dado que el destino de los fondos es el gasto corriente, las metas se enmarcan en las necesidades más apremiantes del municipio.	La clasificación de este apartado es D. No Aplica.
1.3 <i>¿Se aplican criterios técnicos o financieros para priorizar el uso de los recursos?</i>	Comprobar la aplicación de una metodología formal.	Se reconoce que el encargado formal de gestionar y por tanto aplicar los criterios técnicos es la dirección de egresos, quien se encarga de la ley de egresos, la cual sirve como evidencia del municipio de la aplicación de técnicas formales de administración de los recursos.	Teniendo en cuenta lo anterior, la clasificación de este apartado es B. Cumple parcialmente. Pues si bien muestra el resultado de la aplicación de criterios y metodologías formales, no expone una sistematización y un marco normativo aplicable que regule el uso de los recursos del FUP.
1.4 <i>¿El proceso de planeación incorpora diagnósticos o información sobre las necesidades de los servicios municipales?</i>	Conocer y verificar el sustento técnico de las decisiones de gestión del Fondo Único de Participaciones (FUP).	El ayuntamiento reconoce esta necesidad y reconoce a su responsable en la dirección de planeación, teniendo como resultado al PMD. Este último busca desarrollar tanto un plan como una guía para el diagnóstico del avance de los objetivos planteados. Teniendo en cuenta que el PMD establece	la clasificación de este apartado es A. Cumple completamente.



ZAGATECAS
AYUNTAMIENTO 2024 - 2027



		los métodos de planeación, diagnóstico e información.	
--	--	---	--

Fuente: en base a la revisión documental y encuesta aplicada.

Tabla 3. Análisis y contraste del ejercicio financiero

Pregunta	Objetivo	Hallazgo	Evaluación
<i>2.1 ¿El municipio recibe los recursos en tiempo y forma según el calendario de la SEFIN?</i>	El objetivo de esta pregunta es verificar la pertinencia normativa del flujo de los recursos del Fondo Único de Participaciones (FUP).	El ayuntamiento reconoce al responsable de este proceso en el gobierno del estado. A su vez reconoce que recibe el recurso en tiempo, más menciona que el recurso recibido supera al recurso programado y publicado en el Periódico Oficial, así como en la ley de egresos del municipio.	Este apartado obtiene la Clasificación B. Observaciones menores, pues si bien recibe el recurso en tiempo, no se verifica un oficio que argumente porque el municipio recibe más recursos de los planteados en las memorias de repartición del Fondo Único de Participaciones (FUP).
<i>2.2 ¿Se lleva un control del flujo de recursos (entradas, salidas y saldos)?</i>	Validar existencia de sistemas de control financiero	El mecanismo de control de los flujos del recurso del fondo se basa en los estados financieros, entregados por la dirección de egresos.	El resultado de este apartado es A. pues se presenta información completa a cerca del estado del ejercicio presupuestario de los egresos por fuente de financiamiento.
<i>2.3 ¿Existen mecanismos internos para dar seguimiento a los recursos ejercidos con cargo al Fondo?</i>	Comprobar seguimiento al ejercicio del gasto	Derivado de la encuesta realizada a los directivos del ayuntamiento, se realizó el hallazgo de que: Los mecanismos de	La clasificación de este apartado es A. pues se verifican los mecanismos de seguimiento del gasto ejercido.



ZAGATEGAS
AYUNTAMIENTO 2024 - 2027



		seguimiento se basan en el control del flujo. Mencionan el mecanismo de semáforos para seguir la gestión del recurso.	
--	--	---	--

Fuente: en base a la revisión documental y encuesta aplicada.

Tabla 4. Cumplimiento y obligaciones de transparencia

Pregunta	Objetivo	Hallazgo	Evaluación
<i>3.1 ¿Se publica información actualizada sobre los montos recibidos y aplicados del Fondo?</i>	Validar cumplimiento de obligaciones de transparencia	Si bien la responsable de realizar esta terea de transparencia es la dirección de egresos, los estados financieros, así como otros mecanismos de seguimiento se encuentran en su portal en línea.	La transparencia es una de las prioridades de la aplicación de planes y programas, en este apartado al cumplir con la publicación de la información a todo el público por medios digitales, obtiene una calificación de A.
<i>3.2 ¿Se rinde cuenta del uso de los recursos ante el Cabildo u otros órganos de control?</i>	Verificar rendición de cuentas formal	A cargo de la misma dirección, se encuentran informes mensuales que se presentan ante el cabildo.	La calificación de este apartado es de A. pues presentan la información por medios digitales en forma de estados financieros mensuales.
<i>3.3 ¿La ciudadanía tiene acceso a la información sobre el destino y aplicación de las participaciones?</i>	Comprobar acceso ciudadano a la información	Brindar el acceso a la información relevante en termino de egresos es una responsabilidad de la dirección de egresos, la cual publica informes en	La clasificación de este apartado es de A, pues publica información relevante al ejercicio del ramo 28 en su página de internet.



ZAGATEGAS
AYUNTAMIENTO 2024 - 2027



		su página de internet a la cual el público tiene acceso.	
--	--	--	--

Fuente: en base a la revisión documental y encuesta aplicada.

Tabla 5. Pertinencia legal de las operaciones

Pregunta	Objetivo	Hallazgos	Evaluación
4.1 ¿Existen procedimientos formalmente documentados para la recepción, registro contable y administración de los recursos del Fondo Único de Participaciones (FUP)?	Verificar documentación de procedimientos	Las herramientas documentales, así como los procesos de control y registro de los recursos del Fondo Único de Participaciones (FUP) se limitan a los estados financieros presentados por la dirección de egresos.	Este apartado obtiene la calificación de B. pues si bien los estados financieros pueden ser usados como un registro contable, no significan un procedimiento dedicado al Fondo Único de Participaciones (FUP).
4.2 ¿El municipio ha sido sujeto de auditorías relacionadas con el uso del Fondo Único de Participaciones (FUP), y en su caso, se han atendido las observaciones?	Validar cumplimiento de observaciones	La Auditoría Superior de la Federación es la encargada de auditar y emitir recomendaciones para el ayuntamiento,	La calificación de este apartado es de B. pues si bien es auditado, no verifica cumplir con las observaciones emitidas por la auditoría.
4.3 ¿El municipio cumple con los lineamientos de la Ley de Coordinación Fiscal y la Ley de	Comprobar marco normativo específico	La dirección de egresos a través de sus informes mensuales busca cumplir con la normatividad	La calificación de este apartado es de B. pues no cumple con un documento dedicado y estructurado bajo



<i>Disciplina Financiera?</i>		aplicable a la disciplina financiera.	los objetivos de la normatividad aplicable.
-------------------------------	--	---------------------------------------	---

Fuente: en base a la revisión documental y encuesta aplicada.

Sistematización Integral

La presente sistematización, integra los hallazgos de la evaluación del uso del Fondo Único de Participaciones (FUP) en el municipio de Zacatecas, durante el ejercicio fiscal 2024.

Los resultados se organizan en los cinco ejes principales de la evaluación, derivados de un análisis documental, financiero y normativo, y se presentan de acuerdo con los criterios de cumplimiento establecidos.

Eje 1: Congruencia Normativa

Este eje evaluó la alineación de la gestión del Fondo Único de Participaciones (FUP) con los marcos regulatorios y de planeación.

- a) Fortalezas: Se identifica una fortaleza en la alineación de la administración del fondo con los cinco ejes del Plan Municipal de Desarrollo (PMD) vigente. El ayuntamiento utiliza la Ley de Egresos como el criterio técnico formal para la administración de los recursos y reconoce a la Dirección de Planeación como la responsable de incorporar diagnósticos de necesidades en el PMD, lo cual obtuvo una calificación de cumplimiento total (A).
- b) Debilidades: La principal debilidad, calificada como "Cumple parcialmente" (B), es la falta de documentos normativos o lineamientos internos específicos que regulen el uso exclusivo de los recursos del Fondo Único de Participaciones (FUP). La gestión responde a la normatividad federal general y a la Ley de Egresos, pero carece de una sistematización normativa interna propia para el fondo.
- c) Oportunidades: Existe el área de oportunidad de desarrollar y formalizar dichos lineamientos internos. Esto permitiría una mejor sistematización y regulación específica del Fondo Único de Participaciones (FUP), tal como se señaló en evaluaciones previas.
- d) Amenazas: La ausencia de un marco normativo municipal específico para el fondo más importante del municipio incrementa el riesgo de discrecionalidad en la asignación del gasto, aunque este se alinee de manera general al PMD.

Eje 2: Análisis y contraste del ejercicio financiero



ZAGATEGAS
AYUNTAMIENTO 2024 - 2027



Este eje se centró en el flujo de los recursos y los mecanismos de control presupuestario.

- a) Fortalezas: El ayuntamiento demuestra un control financiero robusto. Los mecanismos de seguimiento, como los "semáforos" y los estados financieros generados por la Dirección de Egresos, aseguran un seguimiento completo del gasto ejercido, obteniendo una calificación de Cumplimiento Total (A).
- b) Debilidades: Se detectó una observación (Calificación B) en la recepción de los recursos. Aunque los fondos se reciben en tiempo, el ayuntamiento mencionó que el recurso recibido supera al programado y publicado en el Periódico Oficial. No se verificó un oficio o documento que argumente o justifique esta discrepancia.
- c) Oportunidades: Mejorar la coordinación y comunicación formal con la SEFIN (Gobierno del Estado) para documentar y justificar las variaciones entre los montos programados en las memorias de repartición y los montos finalmente recibidos.
- d) Amenazas: La falta de justificación documental de ingresos superiores a los programados puede generar inconsistencias en la planeación financiera y ser objeto de observaciones por parte de entes fiscalizadores.

Eje 3: Transparencia

Este eje validó el cumplimiento de las obligaciones de transparencia y rendición de cuentas del Fondo Único de Participaciones (FUP).

- a) Fortalezas: Este es el eje con el desempeño más alto, obteniendo calificaciones de "Cumple totalmente" (A) en todos sus apartados. La Dirección de Egresos publica la información actualizada (estados financieros) en el portal en línea. Se rinden cuentas formalmente ante el Cabildo mediante informes mensuales, y la ciudadanía tiene acceso público a esta información.
- b) Debilidades: No se identificaron debilidades sustanciales en este eje, dado el pleno cumplimiento de la publicación de la información financiera.
- c) Oportunidades: Si bien se cumple con la publicación de los estados financieros, existe la oportunidad de ir más allá de los documentos técnicos y desarrollar informes ciudadanos o visualizaciones de datos más accesibles que detallen el destino del Fondo Único de Participaciones (FUP) (Ramo 28) de forma comprensible para el público no especializado.



ZAGATEGAS
AYUNTAMIENTO 2024 - 2027



d) Amenazas: No se detectan amenazas inminentes en este rubro, gracias al sólido cumplimiento normativo.

Eje 4: Pertinencia legal de las operaciones

Este eje revisó la formalidad de los procedimientos administrativos y el cumplimiento de auditorías y leyes específicas.

a) Fortalezas: El municipio busca cumplir con la normatividad de disciplina financiera a través de los informes mensuales presentados por la Dirección de Egresos. Asimismo, es sujeto de auditorías por parte de la Auditoría Superior de la Federación (ASF).

b) Debilidades: Este eje presenta debilidades significativas, todas calificadas con "B". No existen procedimientos formalmente documentados (manuales) dedicados específicamente a la recepción, registro contable y administración del Fondo Único de Participaciones (FUP); se limita al uso de los estados financieros generales. Aunque el municipio es auditado, no se verifica el cumplimiento o atención a las observaciones emitidas previamente por la auditoría. No se cuenta con un documento estructurado dedicado al cumplimiento específico de la Ley de Disciplina Financiera.

c) Oportunidades: La oportunidad de mejora más clara es la creación de manuales de procedimientos específicos para la gestión del Fondo Único de Participaciones (FUP). Es crucial implementar un sistema o matriz de seguimiento para atender y solventar las Áreas Susceptibles de Mejora (ASM) y las observaciones emitidas por la ASF, retomando el espíritu de evaluaciones previas.

d) Amenazas: La falta de atención verificable a las observaciones de auditorías representa una amenaza de reincidencia y posibles sanciones. La carencia de procedimientos documentados y de un seguimiento estructurado a la Ley de Disciplina Financiera incrementa el riesgo de incumplimiento normativo.

A modo de conclusiones, los principales hallazgos de la evaluación ponen a las oportunidades como protagonistas de los procesos del Fondo Único de Participaciones (FUP), pues estas engloban tanto las fortalezas ya presentes en la gestión, como los caminos que la acerquen a la sociedad, que normen su aplicabilidad interna, y que promuevan una corresponsabilidad entre el ayuntamiento y la ciudadanía. Es importante mencionar que, para próximas



ZAGATEGAS
AYUNTAMIENTO 2024 - 2027



evaluaciones, así como para la mejora de la aplicación del fondo, el seguimiento a las recomendaciones es vital, pues determinara un cambio evolutivo a una profesionalización del diagnóstico, diseño, aplicación y evaluación de la gestión del Fondo.



ZAGATEGAS
AYUNTAMIENTO 2024 - 2027



Referencias

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (1917, 5 de febrero). Publicada en el Diario Oficial de la Federación.
- Gobierno del Estado de Zacatecas, Secretaría de Finanzas. (2023, 29 de abril). Acuerdo en el que se da a conocer el Coeficiente Efectivo Definitivo para el ejercicio 2023. Publicado en el Periódico Oficial del Estado de Zacatecas.
- Gobierno del Estado de Zacatecas, Secretaría de Finanzas. (2024, 15 de mayo). Memoria de Cálculo de Distribución de Participaciones para el Ejercicio Fiscal 2024. Publicada en el Periódico Oficial del Estado de Zacatecas, Suplemento 4 al Número 39.
- H. Ayuntamiento de Zacatecas. (2021). Evaluación de Procesos del Fondo Único de Participaciones del Ayuntamiento de Zacatecas 2021. [Documento interno de antecedente].
- H. Ayuntamiento de Zacatecas. (2021). Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024. Municipio de Zacatecas.
- Ley de Coordinación Fiscal. (1978, 27 de diciembre). Publicada en el Diario Oficial de la Federación.
- Ley de Coordinación y Colaboración Financiera para el Estado de Zacatecas y sus Municipios. (2016). Publicada en el Periódico Oficial del Estado de Zacatecas.
- Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios. (2016, 27 de abril). Publicada en el Diario Oficial de la Federación.
- Ley de Egresos del Estado de Zacatecas para el Ejercicio Fiscal 2024. (2023, diciembre). Publicada en el Periódico Oficial del Estado de Zacatecas.
- Ley de Ingresos del Municipio de Zacatecas para el Ejercicio Fiscal 2024. (2023, diciembre). H. Ayuntamiento de Zacatecas. Publicada en el Periódico Oficial del Estado de Zacatecas.
- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. (2006, 30 de marzo). Publicada en el Diario Oficial de la Federación.
- Ley General de Contabilidad Gubernamental. (2008, 31 de diciembre). Publicada en el Diario Oficial de la Federación.



ZACATECAS
AYUNTAMIENTO 2024 - 2027



Ley General de Responsabilidades Administrativas. (2016, 18 de julio). Publicada en el Diario Oficial de la Federación.

Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Zacatecas. (2016, 30 de noviembre). Publicada en el Periódico Oficial del Estado de Zacatecas.

Ley Orgánica del Municipio del Estado de Zacatecas. (2016, 3 de diciembre). Publicada en el Periódico Oficial del Estado de Zacatecas.

Reglamento Orgánico de Gobierno Municipal de Zacatecas. (2021). H. Ayuntamiento de Zacatecas. Publicado en la Gaceta Municipal.

Reglamento Orgánico de la Secretaría de Finanzas del Estado de Zacatecas. (s.f.). Gobierno del Estado de Zacatecas.