



ZACATECAS
AYUNTAMIENTO 2024 - 2027



**EVALUACIÓN DEL FONDO DE APORTACIONES
PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS
MUNICIPIOS DEMARCACIONES
TERRITORIALES DEL DISTRITO FEDERAL
(FORTAMUN)
MUNICIPIO DE ZACATECAS
EJERCICIO FISCAL 2024**

Comité evaluador: Cuerpo Académico de Políticas Públicas UAZ-118

Noviembre de 2025



ZAGATEGAS
AYUNTAMIENTO 2024 - 2027



Contenido

Siglas, Acrónimos y conceptos	3
Introducción	4
Apartado I. Marco normativo y conceptual	6
Antecedentes	6
El FORTAMUN y los Fondos de Aportaciones Federales	6
Marco jurídico	8
Apartado II. Consideraciones metodológicas	11
Apartado III. Evaluación del FORTAMUN	13
Eje 1. Descripción del programa y asignación de fondos	13
Eje 2. Congruencia entre la asignación de recursos y la normatividad aplicable	14
Eje 3. Análisis descriptivo de los recursos del FORTAMUN	16
Eje 4. Contribución a los objetivos y estrategias nacionales y estatales	17
Eje. 5 participación ciudadana	21
Eje 6. Beneficiarios y proyectos financiados	21
Eje 7. Diagnóstico y justificación	22
Eje 8. Evolución de la asignación de recursos	23
Eje 9. Indicadores y medición de resultados	25
Eje 10. Monitoreo y transparencia	26
Apartado 4. Resultados y recomendaciones	28
Referencias	31



ZATEGAS
AYUNTAMIENTO 2024 - 2027



Siglas, Acrónimos y conceptos

Término / Sigla	Descripción
FORTAMUN	Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal del Ramo 33.
Ramo 33	Fondos federales para estados y municipios etiquetados para salud, educación, infraestructura y fortalecimiento fiscal.
LCF	Ley de Coordinación Fiscal.
PEF	Presupuesto de Egresos de la Federación.
Cuenta Pública	Informe financiero sobre el ejercicio real del gasto público durante un ejercicio fiscal.
Gasto devengado	Compromisos del municipio que generan una obligación de pago, independientemente de si ya fue pagado.
Gasto aprobado	Total autorizado para ser ejercido en un rubro o programa.
MIR	Matriz de Indicadores de Resultados.
FAIS	Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social. Fondo del Ramo 33.
ASF	Auditoría Superior de la Federación.
Subejercicio	Parte del recurso aprobado que no fue ejercido.
Indicadores de gestión	Permiten medir avances físicos y financieros del ejercicio de los recursos públicos.
Artículo 37 LCF	Normatividad que define los usos del FORTAMUN.



ZAGATECAS
AYUNTAMIENTO 2024 - 2027



Introducción

El presente documento, constituye una Evaluación Estratégica de Coordinación del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN) del municipio de Zacatecas, para el ejercicio fiscal del año 2024. El propósito general del FORTAMUN es fortalecer la capacidad institucional de los gobiernos municipales, en términos de obligaciones financieras, derechos de agua, la modernización de los sistemas de recaudación, infraestructura urbana y la seguridad pública.

El objetivo central es evaluar la congruencia entre el ejercicio del gasto, las finalidades normativas establecidas en la Ley de Coordinación Fiscal y los resultados obtenidos de la aplicación del Fondo. Se identifican debilidades y oportunidades para la administración pública, en lo referente a los mecanismos de planeación e indicadores que permitan medir los resultados asociados al FORTAMUN.

En ese año fiscal, el Ayuntamiento de Zacatecas capital percibió 135.4 millones de pesos correspondientes al FORTAMUN. Este recurso juega un papel central en las finanzas municipales, en un contexto de austeridad del aparato gubernamental en sus distintos niveles. La mayor parte de este recurso (un 90%), se destina al cumplimiento de pasivos financieros y a la seguridad pública. En ese sentido contribuye al fortalecimiento de las capacidades administrativas y la operación continua de la policía municipal, servicios públicos que repercuten en la calidad de vida de los habitantes de la capital.

El informe realiza una valoración de la asignación de los recursos y su evolución, adoptando un enfoque propositivo y orientado a generar recomendaciones, que fortalezcan la planeación estratégica y la elaboración de indicadores, que permitan relacionar el FORTAMUN con resultados medibles.

El documento se estructura de la siguiente manera: el apartado I presenta el marco normativo y conceptual, iniciando con la exposición de los antecedentes del FORTAMUN y otros fondos a través de los cuales la federación canaliza recursos hacia los estados y municipios; el apartado II detalla las consideraciones metodológicas y describe los ejes de la evaluación derivados de la documentación e información provista por el Ayuntamiento; en el apartado III, se realiza una valoración de cada uno de los ejes identificando brechas y áreas de mejora y emitiendo



ZAGATEGAS
AYUNTAMIENTO 2024 - 2027



recomendaciones; el apartado IV resume los resultados de la evaluación y los presenta siguiendo el criterio de clasificación en Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA); finalmente se ofrecen algunas conclusiones.



ZAGATEGAS
AYUNTAMIENTO 2024 - 2027



Apartado I. Marco normativo y conceptual

Antecedentes

La descentralización de la política social en México comenzó en la década de 1990. La política social puede entenderse como el conjunto de acciones y estrategias que lleva a cabo un gobierno para mejorar el bienestar de la población. Estas acciones se orientan a áreas como educación, salud, empleo, seguridad social etc., para promover el desarrollo económico y social. En 1992 se creó la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), para coordinar esfuerzos con los gobiernos estatales y municipales en el uso de los recursos del Ramo 26. Este Ramo fue un mecanismo que permitía la transferencia de recursos del gobierno federal a los gobiernos estatales y municipales destinados al desarrollo social y productivo.

Este Ramo estuvo en funcionamiento hasta 1997 cuando fue sustituido por el Ramo General 33, respaldado legalmente por Ley de Coordinación Fiscal (LCF). El Ramo 33 se refiere a las Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios, un mecanismo presupuestario que transfiere recursos desde la federación hacia estados y municipios, con el fin de fortalecer la capacidad de atención de las diversas demandas sociales como la salud pública, educación, seguridad pública, programas de alimentación, otros.

La Ley de Coordinación Fiscal, dicta las reglas de coordinación entre la federación, los estados y los municipios en el ámbito fiscal. Según el artículo 1º de esta Ley, su objetivo es coordinar el sistema fiscal de la Federación con otras demarcaciones territoriales y su participación en los ingresos federales. A partir de 1998, el Presupuesto de Egresos de la Federación facultó a los municipios para ejercer los recursos directamente, dando mayor autonomía financiera a los gobiernos locales.

El FORTAMUN y los Fondos de Aportaciones Federales

Los Fondos de Aportaciones Federales (FAF) es uno de los principales mecanismos que utiliza el gobierno federal para transferir recursos a los municipios. El gasto público se ejerce de dos maneras: gasto programable y gasto no programable. Las aportaciones federales forman parte del gasto programable destinado a estimular el desarrollo, y proveer bienes y servicios públicos a la población.



ZAGATEGAS
AYUNTAMIENTO 2024 - 2027



Políticas
Públicas
U@E

Las transferencias de recursos mediante los FAF están reglamentadas por la Ley de Coordinación Fiscal (LCF), que establece las reglas de funcionamiento entre el sistema fiscal de la federación y los gobiernos estatales y municipales. Estas transferencias se realizan mensualmente a los estados y municipios, según la categoría de Ramos generales donde se encuentra el Ramo 33, que a su vez se compone de ocho fondos.

Los Fondos que integran el Ramo 33 son:

- 1- Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE): apoya a los Estados en materia de educación básica y normal, de manera exclusiva se les asignan en los artículos 114 y 117 de la Ley General de Educación Vigente.
- 2- Fondo de Aportaciones para los Servicios de Salud (FASSA): orientado a la salud de la población sin seguridad social, para la prevención y tratamiento en todos los niveles de atención.
- 3- Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social (FAIS): el financiamiento de obras y acciones en materia de infraestructura que ayuden a combatir la pobreza social y rezago social.
- 4- Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN).
- 5- Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM): a) Asistencia Social que busca un estado nutricional adecuado y al desarrollo comunitario de la población en condiciones de vulnerabilidad. b) Infraestructura Educativa en educación básica, media superior y superior.
- 6- Fondo de Aportaciones para la Educación Tecnológica y de Adultos (FAETA): recursos económicos para que los estados asignen a servicios de educación tecnológica y educación para adultos.
- 7- Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública de los Estados y del Distrito Federal (FASP): responde al Consejo Nacional de Seguridad Pública.
- 8- Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas (FAFEF): inversión en infraestructura física, saneamiento de las finanzas, registros públicos de la propiedad y de los comercios; además, proyectos de investigación científica y tecnológica.



ZAGATEGAS
AYUNTAMIENTO 2024 - 2027



CUADRO 1. FONDOS DE APORTACIONES FEDERALES

Fondo	Nombre	Propósito
FONE	Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo	Pago de salarios a maestros de educación básica
FASSA	Fondo de Aportaciones para los Servicios de Salud	Financiar servicios estatales de salud
FAIS	Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social	Combatir rezago social y pobreza (agua, vivienda, drenaje)
FORTAMUN	Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios	Apoyar a municipios en servicios y deuda pública
FAETA	Fondo de Aportaciones para la Educación Tecnológica y de Adultos	Financiar educación media técnica y adultos
FAFEF	Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas	Proyectos de inversión, protección civil, etc.
FAEB (reemplazado por FONE)	Fondo para la Educación Básica y Normal	Ya no existe como tal
FASP	Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública	Apoyar seguridad pública en estados y municipios

Fuente:

Marco jurídico

El marco jurídico del FORTAMUN establece las leyes que regulan la creación, distribución, ejercicio y fiscalización del Fondo. Este marco legal busca garantizar su correcto funcionamiento y rendición de cuentas.

Normatividad federal

- I. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM).
Establece los derechos y obligaciones de los mexicanos y, rige la vida política, social y económica del país.



ZAGATECAS
AYUNTAMIENTO 2024 - 2027



- II. Ley de Coordinación Fiscal (LCF).
Coordina el sistema fiscal de la Federación con sus entidades.
- III. Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG).
Criterios generales de la contabilidad gubernamental para los distintos niveles de gobierno.
- IV. Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación (LFRFCF).
Reglamenta control de la cuenta, denuncia de situaciones irregulares, el destino de los recursos contratados que cuenten con garantía de la federación.
- V. Presupuesto de Egresos de la Federación (Para el Ejercicio Fiscal correspondiente).
Documento que establece las salidas de dinero del Gobierno Federal de México y el destino de los recursos públicos entre los tres poderes, y los diferentes gobiernos.
- VI. Lineamientos del Ramo 33 publicados en el Diario Oficial de la Federación:
Disposiciones para que las entidades, municipios y demarcaciones territoriales, informen el destino y resultados a la secretaria de Hacienda y Crédito Público.
- VII. Acuerdo de distribución y calendarización del Ramo 33: Acuerdo y Calendarización para la ministración durante el Ejercicio Fiscal (correspondiente), de los Ramos Generales 28, y 33. Indica el monto que le toca a cada entidad y municipio con fechas indicadas de cuando se entregara el recurso monetario.

Normatividad estatal

- VIII. Ley de Seguridad Pública del Estado de Zacatecas.
Coordina a las autoridades estatales, municipales, para que a su vez exista una correspondencia del Sistema Estatal de Seguridad Pública con el Sistema Nacional de Seguridad Pública.
- IX. Ley de Deuda Pública del Estado de Zacatecas.
Regula cualquier financiamiento que contrae el Gobierno del Estado y sus municipios.
- X. Ley de Obra Pública del Estado de Zacatecas y su Reglamento.
Normas sobre la planeación, programación, presupuesto, gasto, ejecución, mantenimiento y control de las obras públicas.



ZAGATECAS
AYUNTAMIENTO 2024 - 2027



Políticas
Públicas
U@E

XI. Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Estado de Zacatecas y su Reglamento.

Procedimientos y requisitos de las adquisiciones o arrendamientos de bienes y prestaciones de servicios.

XII. Ley de Planeación del Estado de Zacatecas.

Normas para la planeación estratégica del Estado y sus municipios.

XIII. Presupuesto de Egresos del Estado de Zacatecas.

Documento jurídico, contable y de política económica que establece la asignación del gasto público para un ejercicio fiscal determinado.

Normatividad municipal

XIV. Ley Orgánica del Municipio del Estado de Zacatecas.

Establece las bases generales de la administración pública, y de los Ayuntamientos.

XV. Ley de Ingresos del Municipio de Zacatecas

Establece las fuentes y montos de los ingresos que permitirán al municipio cumplir con sus obligaciones.

XVI. Presupuesto de Egresos del Municipio de Zacatecas.

Información presupuestal de los gastos que el Ayuntamiento de Zacatecas prevé realizar durante su un ejercicio fiscal para cumplir con sus metas.

XVII. Reglamento Orgánico del Gobierno Municipal de Zacatecas Compendiado.

Busca que el municipio tenga una estructura administrativa que le permita ejercer las facultades y obligaciones que le confiere la ley.



ZAGATECAS
AYUNTAMIENTO 2024 - 2027



Apartado II. Consideraciones metodológicas

El objetivo del documento es evaluar de manera descriptiva y documental la aplicación de los recursos del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN) en el municipio de Zacatecas para el ejercicio fiscal 2024, centrándose en la alineación entre el ejercicio del gasto y las finalidades establecidas en la normatividad. Para cumplir con ese objetivo se consideran los siguientes objetivos específicos:

1. Describir la situación del municipio de Zacatecas en cuanto a su gestión de los recursos del FORTAMUN comparándolo con resto de municipios del estado durante el ejercicio fiscal 2024.
2. Analizar la asignación y el destino de los recursos del FORTAMUN, centrándose en la congruencia entra la Ley de Coordinación Fiscal, los instrumentos de planeación municipal y la asignación actual de los recursos.
3. Verificar la existencia de metas estratégicas, diagnósticos e indicadores de desempeño asociados al FORTAMUN.
4. Emitir recomendaciones para fortalecer la transparencia y participación ciudadana y medición de los resultados vinculados al FORTAMUN.

El trabajo consiste en una Evaluación Estratégica de Coordinación mediante un análisis de gabinete, en el que se recopila y revisa fuentes información proporcionada por el ayuntamiento municipal. Este tipo de evaluación permite analizar la concordancia entre la distribución, ejercicio y la contribución a los objetivos planteados en el Ramo 33 (CONEVAL, 2024).

Para esta evaluación se contó con registros municipales e informes contables publicados en el portal web oficial del ayuntamiento; también se analizan fuentes de información oficiales INEGI y del gobierno del estado de Zacatecas en la medida que aportaban información relacionada con el FORTAMUN; finalmente, se realizó una entrevista con el subsecretario de la Dirección de Seguridad Pública Municipal. De modo que el análisis está respaldado en información documental proveniente de autoridades de gobierno sobre el presupuesto, normatividad y gestión de los recursos.



ZAGATEGAS
AYUNTAMIENTO 2024 - 2027



A continuación, se presentan los ejes de evaluación:

Eje 1. Descripción y asignación de fondos

Eje 2. Congruencia entre la asignación de recursos del FORTAMUN y los fines establecidos por la normatividad

Eje 3. Análisis descriptivo de los recursos del FORTAMUN

Eje 4. Contribución a los objetivos y estrategias nacionales y estatales

Eje 5. Participación ciudadana

Eje 6. Beneficiarios y proyectos financiados

Eje 7. Diagnóstico y justificación del gasto

Eje 8. Evolución de la asignación de recursos

Eje 9. Indicadores y medición de resultados

Eje 10. Monitoreo y transparencia



ZAGATEGAS
AYUNTAMIENTO 2024 - 2027



Apartado III. Evaluación del FORTAMUN

Eje 1. Descripción del programa y asignación de fondos

El recurso de FORTAMUN se determina anualmente en el Presupuesto de Egresos de la Federación¹, como lo establece el artículo 36 de la Ley de Coordinación Fiscal

- a) Con el 2.35% de la recaudación federal participable a que se refiere el artículo 2º de la Ley de Ingresos de la Federación para ese ejercicio. Este Fondo se transferirá mensualmente por partes iguales a los municipios, por conducto de los Estados sin limitaciones ni restricciones.
- b) Al Distrito Federal y a sus Demarcaciones Territoriales, los fondos correspondientes les serán entregados en la misma forma que al resto de los Estados y Municipios, pero calculados como el 0.21% de la recaudación federal participable, según estimación que de la misma se realice en el propio presupuesto, con base en lo que al afecto establezca de la Ley de Ingresos de la Federación para ese ejercicio.

En el caso del FORTAMUN, una vez se determina el monto general para el ejercicio fiscal correspondiente, su distribución se realiza de acuerdo con la Ley de Coordinación Fiscal: *“los recursos del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal se distribuirán entre las entidades federativas en proporción al número de habitantes que le corresponda a cada una, conforme a la información demográfica más reciente que para tal efecto publique el Instituto Nacional de Estadística y Geografía”* (Ley de Coordinación Fiscal, 2024, art. 38). En una etapa posterior los lineamientos de operación del FORTAMUN definen los criterios para la asignación de los recursos entre las entidades y los municipios.

La siguiente ecuación define la asignación a nivel estatal.

$$\text{Asignación}_{Zac} = \left(\frac{\text{Población}_{Zac}}{\sum_{j=1}^{32} \text{Población}_j} \right) \times \text{Total nacional FORTAMUN}$$

¹ La responsabilidad sobre el diseño financiero del FORTAMUN recae en la secretaria de Hacienda y Crédito Público. La Dirección General de Programación y Presupuesto emite las reglas para la administración y distribución de los recursos.



ZAGATECAS
AYUNTAMIENTO 2024 - 2027



Políticas
Públicas
U@E

El monto total del fondo se distribuye entre las entidades federativas conforme al peso poblacional de cada una de considerando la información del INEGI. Después cada estado distribuye los recursos entre sus municipios, utilizando el mismo criterio poblacional.

$$\text{Asignación}_{\text{ZacMun}} = \left(\frac{\text{Población}_{\text{ZacMun}}}{\sum_{i=1}^{58} \text{Población}_i} \right) \times \text{Total estatal FORTAMUN}$$

Eje 2. Congruencia entre la asignación de recursos y la normatividad aplicable

El FORTAMUN maneja recursos etiquetados del Ramo 33, es decir que su uso se encuentra definido por la ley y no pueden ser utilizados libremente. El FORTAMUN busca fortalecer la gestión municipal y territorial de los ayuntamientos, incluyendo obligaciones financieras, modernización fiscal, seguridad pública y servicios básicos. El artículo 37 de la LCF establece que los recursos deben utilizarse exclusivamente para el:

1. Pago de obligaciones financieras;
2. Pago de Derechos y Aprovechamientos por concepto de Agua;
3. Pago por Derechos de Descargas de Aguas Residuales;
4. Modernización del Sistema de Recaudación Local;
5. Mantenimiento de infraestructura pública; y
6. Seguridad Pública de sus habitantes.

Con este orden prioritario se busca: garantizar la sostenibilidad financiera de los municipios evitando el sobreendeudamiento; mantener los servicios básicos sin interrupciones; aumentar los ingresos propios reduciendo la dependencia de los recursos federales; mantener la infraestructura existente; y contener la alta incidencia delictiva que afecta a los municipios. Por otro lado, los recursos del FORTAMUN no pueden destinarse al gasto corriente, festividades, viáticos, obras con fines distintos a los establecidos, subsidios, entre otros, dado que son recursos etiquetados.

El FORTAMUN forma parte del Ramo general 33 y busca fortalecer la gestión municipal y territorial de los ayuntamientos, que ante un escenario de supervivencia fiscal se convierte en un ingreso importante para los municipios, pero su utilización se encuentra predefinida por la LCF.

En el caso del municipio de Zacatecas se ejerce principalmente en dos acciones:



ZAGATECAS
AYUNTAMIENTO 2024 - 2027



1. obligaciones financieras
2. y seguridad pública.

El siguiente cuadro muestra el desglose de los rubros del gasto del FORTAMUN para el municipio de Zacatecas.

Cuadro 4. Principales rubros de gasto del municipio de Zacatecas en el ejercicio fiscal 2024

FORTAMUN - Municipio de Zacatecas	
Pasivos y obligaciones financieras	Seguridad pública
	Pago de sueldos al personal operativo de la Dirección de Seguridad Pública
Cuotas patronales al IMSS	Pública
Cuotas INFONAVIT	Pago de despensas al personal operativo
Cuotas al RCV	Pago de primas vacacionales
	Pago de aguinaldo
	Seguro de vida del personal operativo de la Dirección de Seguridad Pública
	Pago de derechos de agua
	Convenio de seguridad pública

Fuente: Secretaría de Planeación Municipal



ZAGATECAS
AYUNTAMIENTO 2024 - 2027



Eje 3. Análisis descriptivo de los recursos del FORTAMUN

En 2023, el Ramo 33 representó cerca del 25.5 % del gasto total ejercido por el gobierno federal (SHCP, 2024). Los Fondos de Aportaciones Federales (FAF) destinados al desarrollo social recibieron cerca del 77 %, mientras que el resto se asignó al ámbito no social (CONEVAL, 2024).

En cuanto a los recursos que gobierno federal transfirió a gobiernos estatales, las participaciones y aportaciones representaron el 82.6 % de sus ingresos, siendo las aportaciones federales responsables del 41.7 % (ASF, 2024). Para los municipios, el 88.2 % del gasto federalizado provino de los Ramos 28 y 33, esto representa el 71.7 % de sus ingresos totales (CEFP, 2024).

En el ejercicio 2024, el estado de Zacatecas recibió 1 065.1 millones de pesos del FORTAMUN, los cuales se distribuyeron entre los 58 municipios. Esta asignación está mediada por la Ley de Coordinación Fiscal y el Acuerdo Estatal de Distribución (SEFIN, 2024). En 2020, el gobierno estatal recibió por este concepto 1 206 millones de pesos (CEFP, 2022), esto representa una reducción del 11.7% sin considerar la inflación, lo que indica que el gobierno municipal de Zacatecas opera en un contexto de contracción presupuestal.

Desde 2020, el municipio de Zacatecas ha recibido recursos del FORTAMUN conforme a su proporción poblacional. De modo que, en 2024, Zacatecas capital recibió 135 377 800 pesos de un total estatal de 1 467.9 millones de pesos (SEFIN, 2024). El municipio de Zacatecas recibió por FAISMUN (Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal) un presupuesto de 38,575,393 pesos, el cual es asignado conforme criterios de pobreza. Sumados ambos fondos resultan en un total de 173,953,193, de modo FORTAMUN es 3.5 veces mayor que FAISMUN, por lo tanto tiene una mayor relevancia para las finanzas municipales.

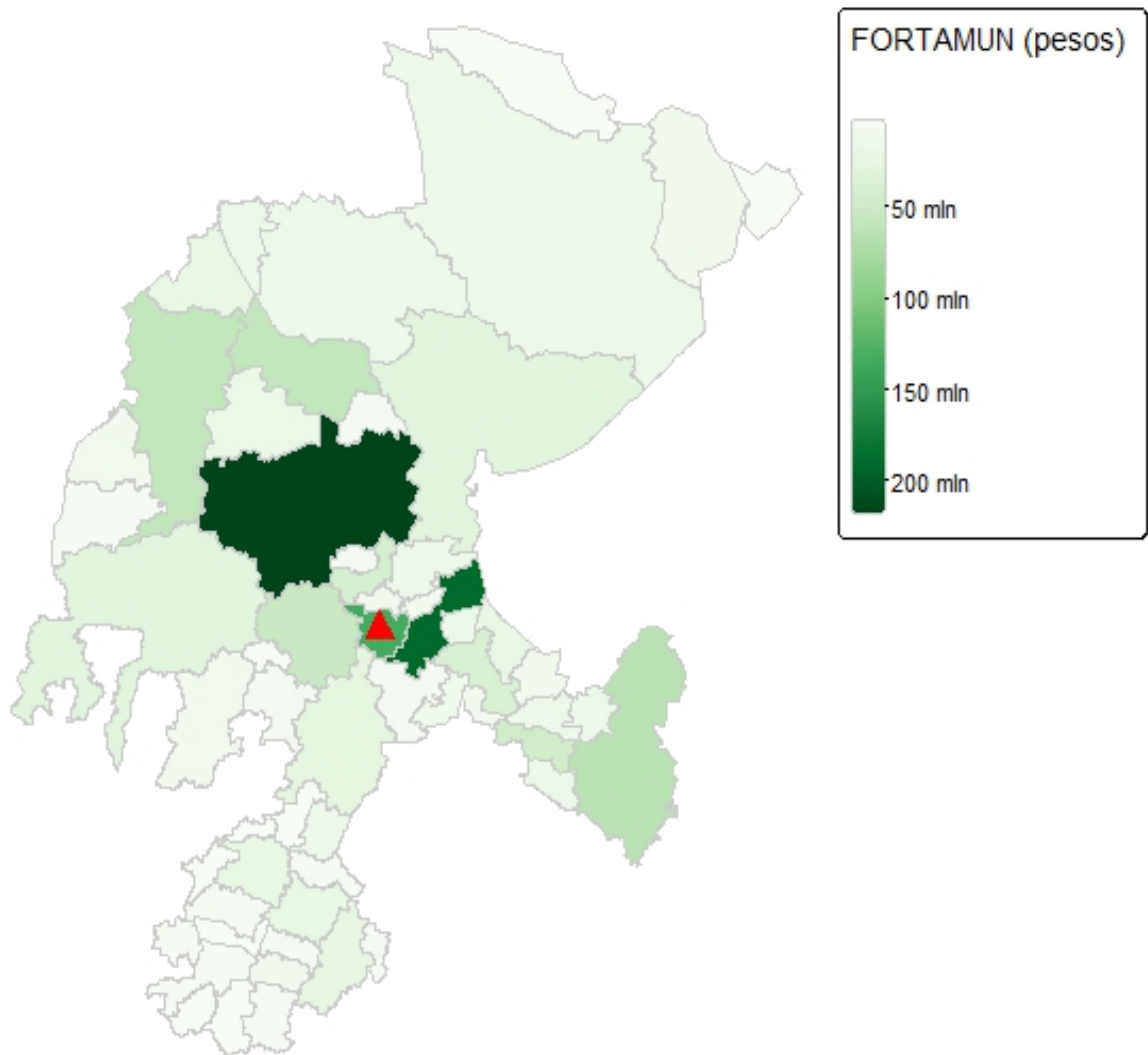


ZAGATECAS
AYUNTAMIENTO 2024 - 2027



Políticas
Públicas
U@E

Figura 1. Distribución territorial de recursos del FORTAMUN en el estado de Zacatecas



Fuente: Secretaría de Planeación Municipal

Eje 4. Contribución a los objetivos y estrategias nacionales y estatales

De acuerdo con la Ley de Coordinación fiscal el FORTAMUN debe dirigirse al pago de obligaciones financieras; derechos de agua y residuales; mejora de recaudación local; infraestructura y seguridad pública. El ejercicio de los recursos por parte del ayuntamiento se



ZAGATEGAS
AYUNTAMIENTO 2024 - 2027



encuentra alineado con los objetivos y estrategias del **PMD 2021–2024**, en lo referente a *Planeación y evaluación para la mejora continua; Fortalecimiento de las capacidades institucionales; Hacienda pública y patrimonio con orden; Desarrollo urbano y ordenamiento territorial; y Seguridad pública.*

Los recursos del FORTAMUN contribuye al fortalecimiento institucional y al fortalecimiento de la hacienda pública municipal, por lo que su ejercicio contribuye a aliviar la presión sobre recursos y presupuestos locales, dotándolos de una mayor capacidad de gasto en otros rubros que se dejan sentir en la población como pueden ser los servicios públicos como lo son el agua potable y drenaje y la seguridad pública, elementos fundamentales de del desarrollo municipal de la capital.

Cuadro 2. Congruencia entre FORTAMUN y objetivos y metas del Ayuntamiento

Línea estratégica del PMD	Objetivo del PMD	Finalidad FORTAMUN relacionada	Aplicaciones del ayuntamiento
Planeación y evaluación para la mejora continua	Implementar la gestión por resultados y la evaluación anual del PMD	Modernización del sistema de recaudación y sistemas administrativos	Actualización de software financiero y digitalización de trámites
Hacienda pública y patrimonio con orden	Ejercer el gasto de forma responsable, eficiente y transparente	Pago de obligaciones financieras y derechos de agua; disciplina financiera	Amortización de deuda y pago de derechos
Desarrollo urbano y ordenamiento territorial	Mantener y mejorar los servicios e infraestructura urbana	Mantenimiento de infraestructura pública	Desazolve de rejillas, y mantenimiento correctivo de la infraestructura
Seguridad pública	Transitar hacia el Modelo Nacional de Policía con enfoque de DH	Seguridad pública de sus habitantes	Compra de equipo, reclutamiento y certificaciones del personal

Fuente: Fuente: Secretaría de Planeación Municipal



ZAGATEGAS
AYUNTAMIENTO 2024 - 2027



Políticas
Públicas
U@E

Con relación al Plan Estatal de Desarrollo (PED), este maneja un discurso de la nueva gobernanza y la consolidación de un ecosistema socioeconómico sólido e inclusivo con bienestar para todos. Sin embargo, la correspondencia entre el PED y el FORTAMUN es limitada, y se mantiene más en lo formal que en el plano operacional.

Esto se debe en parte a que, no presenta mecanismos de coordinación con los municipios ni definen metas cuantificables que involucren los recursos del FORTAMUN. De hecho, el PED reconoce la fragilidad financiera de los municipios y exhorta a evitar el endeudamiento, por lo que recursos de las aportaciones federales se vuelven más importantes para los municipios, aunque la relación Estado- municipios, en particular el municipio de Zacatecas es un tema ausente tanto en el PMD como en el PED.

Por otro lado, el Plan Nacional de Desarrollo (PND) gira en torno a tres ejes: Política y gobierno, para el combate a la corrupción, mejorar el Estado de derecho, y construir un nuevo escenario de seguridad nacional; Política social enfocada al bienestar y los derechos humanos; Economía, para la búsqueda de la autosuficiencia interna y la austeridad del Estado.



ZAGATECAS
AYUNTAMIENTO 2024 - 2027



Cuadro 3. Congruencia entre el FORTAMUN y los objetivos y metas estratégicas del Plan Nacional de Desarrollo

Eje del PND 2019–2024	Objetivos	Finalidades del FORTAMUN	Valoración
Política y gobierno	Fortalecer la transparencia; construir la paz a través de la Guardia Nacional y la coordinación con gobiernos locales.	Pago de obligaciones financieras; modernización de la recaudación; seguridad pública.	Ambos buscan el combate a la corrupción y el fortalecimiento institucional, pero el municipio ejerce el gasto sin una estrategia vinculada a la federación.
Política social	Asegurar servicios públicos de calidad, infraestructura urbana y programas de prevención social de la violencia.	Mantenimiento de infraestructura pública; derechos de agua; servicios básicos.	El gasto municipal en drenaje y mantenimiento responde al principio de bienestar, pero sin vinculación con programas nacionales.
Economía	Garantizar finanzas públicas equilibradas; fortalecer la autonomía fiscal local; promover eficiencia del gasto público.	Modernización fiscal y disciplina financiera; fortalecimiento de la hacienda pública.	Coinciden en el discurso de austeridad, pero el municipio opera bajo una lógica de supervivencia fiscal donde el FORTAMUN cubre pasivos y servicios.
Regeneración ética y democracia participativa	Fortalecer mecanismos de planeación participativa y control social.	Fortalecimiento institucional (gestión municipal y transparencia).	La ciudadanía no tiene capacidad de decisión en la programación del gasto, lo que contradice el ideal de democracia participativa

Fuente: en base a información de la Secretaría de Planeación Municipal y el PMDZ



ZAGATECAS
AYUNTAMIENTO 2024 - 2027



Políticas
Públicas
U@E

Eje. 5 participación ciudadana

El municipio de Zacatecas no cuenta o no aportó evidencia de contar con mecanismos establecidos que promuevan la participación ciudadana referente a la asignación de recursos del FORTAMUN. Aunque los recursos se destinan a problemas prioritarios como lo son la seguridad pública y las finanzas municipales, no se identificaron lineamientos vigentes para la participación ciudadana, y tampoco se encontró evidencia de colaboración con comités vecinales u organizaciones civiles que vinculen a la ciudadanía con las decisiones del ayuntamiento que posibiliten el conocimiento y la opinión pública sobre la utilización del fondo.

Se recomienda que el ayuntamiento diseñe mecanismos de vinculación con la ciudadanía que permitan la difusión de información y recaben la opinión de la población. Si bien, la utilización del FORTAMUN se encuentra predefinida por ley, fomentar la cooperación puede conducir a una mayor confianza ciudadana. Estos mecanismos deben quedar plasmados en documentos institucionales que sirvan de respaldo y evidencia.

Eje 6. Beneficiarios y proyectos financiados

Los recursos del FORTAMUN pertenecientes al año fiscal 2024 fueron aplicados en diversos conceptos, siendo las obligaciones financieras y la Secretaría de Seguridad Pública Municipal de Zacatecas el principal los beneficiarios directos. En ese sentido, aproximadamente el 52% de los recursos del FORTAMUN se orientaron al pago de pasivos y compromisos con el IMSS, INFONAVIT y el sistema de ahorro para el retiro. Este recurso juega un papel central en la estabilidad financiera del ayuntamiento, lo que facilita el cumplimiento de las condiciones laborales de los trabajadores sin comprometer la salud financiera de la administración.

Por otro lado, cerca del 37% de los recursos del FORTAMUN se orientaron hacia seguridad pública, destinándose al pago de sueldos, despensas, primas vacacionales, aguinaldo, seguro de vida del personal. De esta manera el ayuntamiento garantiza las condiciones laborales del personal y el funcionamiento ordinario de la policía. Finalmente, el restante 11% de los recursos del FORTAMUN se destinaron al pago de derechos de agua asegurando la disponibilidad de agua en las dependencias municipales.



ZAGATECAS
AYUNTAMIENTO 2024 - 2027



Esta información se encuentra disponible en la página web del municipio y es de acceso abierto, de modo que cuenta con un nivel adecuado de transparencia. Además, que los procesos administrativos para la dispersión de los recursos se encuentran bien establecidos y documentados. No obstante, el ayuntamiento no cuenta o no proporcionó información sobre procedimientos institucionales para la selección de beneficiarios del FORTAMUN. Además, en términos de los montos fijados se observó que la asignación no se encuentra respaldada por un documento estratégico que establezca objetivos y prioridades en el ámbito de la seguridad de pública. Además, en el ejercicio 2024 se observó que no se destinaron recursos directos del FORTAMUN a la compra de equipo policial como pueden ser patrullas, armamento y equipo táctico. En ese sentido, la asignación de los recursos se orienta a cumplir las obligaciones laborales dejando de lado la adquisición de equipos.

Eje 7. Diagnóstico y justificación

El ayuntamiento no cuenta ni presenta documentación que muestre algún diagnóstico, o bien, justificación, que respalde la utilización de los recursos del FORTAMUN. De esta manera no puede identificarse con claridad las necesidades institucionales para la actual asignación de los recursos, aunque estas necesidades sean latentes. En ese sentido, tampoco se cuenta con un documento institucional que vincule directamente los recursos del FORTAMUN con los problemas de la administración pública municipal y los problemas sociales que busca atender.

Sin embargo, según la encuesta nacional Encuesta Nacional de Seguridad Urbana (ENSU) realizada en septiembre de 2024, el 88% de la población de 18 años y más en la zona urbana de la capital consideraron que el gobierno es inefectivo para atender los problemas más graves de seguridad relacionados con el narcotráfico y la violencia. En ese sentido, cerca del 85% de la población consideró que vivir en la ciudad era inseguro. Esto pone en evidencia la existencia de elementos para la elaboración de un diagnóstico municipal asociado en lo particular al FORTAMUN.

Durante el ejercicio fiscal 2024 el municipio de Zacatecas destinó el FORTAMUN hacia las necesidades operativas del ayuntamiento y de la seguridad pública, problemas que se consideran prioritarios por su impacto en la calidad de vida de la población. Sin embargo, no existe documento alguno que justifique a nivel municipal el hecho de que no se destine en absoluto recursos para la



ZAGATEGAS

AYUNTAMIENTO 2024 - 2027



mejora de infraestructura urbana como pavimentación, rehabilitación de espacios públicos y mejora de vialidades, así como y la modernización de la recaudación municipal.

En consecuencia, se recomienda que el ayuntamiento fortalezca la planeación estratégica del FORTAMUN, estableciendo criterios claros para la selección de beneficiarios y los proyectos que resultan prioritarios. elabore de forma periódica un documento institucional que plasme el diagnóstico y las necesidades de la administración, así como las principales problemáticas identificadas que se puedan abordar, aunque sea parcialmente, con los recursos del FORTAMUN. Considerando la actual asignación de los recursos es importante contar con documento estratégico que elabore una justificación técnica, (la justificación normativa se encuentra establecida por la Ley de Coordinación Fiscal) y un que vincule los objetivos de seguridad con el FORTAMUN. Finalmente, se sugiere equilibrar la asignación del fondo para atender otras demandas ciudadanas como aquellas relacionadas con la infraestructura vial y los servicios públicos.

Eje 8. Evolución de la asignación de recursos

Entre 2023 y 2024 el presupuesto del FORTAMUN tuvo un crecimiento absoluto de +\$3,352,090.00 que representa un incremento del +2.5%. Esta mayor disponibilidad de recursos ha reforzado la estructura del gasto municipal. Se observó que el gasto destinado a las obligaciones financieras paso de representar el 48.3% al 52.3% del recurso FORTAMUN. La seguridad pública sigue siendo una prioridad del FORTAMUN su asignación de recursos sufrió una contracción de -\$6.2 millones, lo que representa una reducción del 11%. En cambio, el pago por derechos de agua tuvo un incremento de +\$2,424,111.85 que representa una variación de +20.7%.

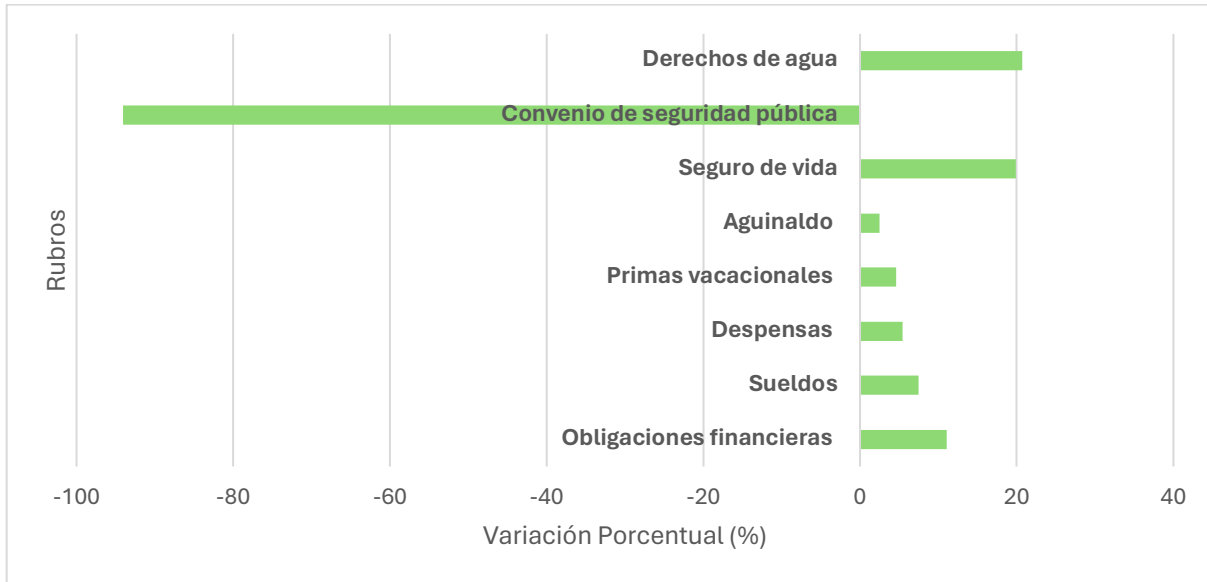


ZAGATEGAS
AYUNTAMIENTO 2024 - 2027



Políticas
Públicas
U@E

Figura 7. Evolución de la asignación de recursos del FORTAMUN del 2023 al 2024



Fuente: en base a información de la Secretaría de Planeación Municipal

La asignación de recursos del FORTAMUN hacia el gasto corriente y pasivos financieros sugieren que para el ayuntamiento es, principalmente, un mecanismo de ayuda financiera. Esto es un objetivo central del FORTAMUN, pero también sugiere una implementación carente de metas estratégicas. Se observa que al igual que en años previos, el FORTAMUN se destina en mayor parte a cubrir el gasto corriente, esto genera importantes costos de oportunidad entre los que pueden señalarse los siguientes:

1. La insuficiente inversión en infraestructura, tecnología y mejora de procesos puede limitar la eficacia y calidad futura de los servicios que se brindan a la población, en este caso la seguridad pública y la atención al ciudadano del ayuntamiento.
2. La falta de recursos en obras públicas (vialidades, señalética, alumbrado) afecta directamente a la población y, genera una percepción ciudadana negativa.
3. Debido a que el FORTAMUN complementa los gastos de nómina y administrativos puede generar dependencia, al mismo tiempo que desincentiva las mejoras en recaudación fiscal ya que se asumen como un ingreso fijo.



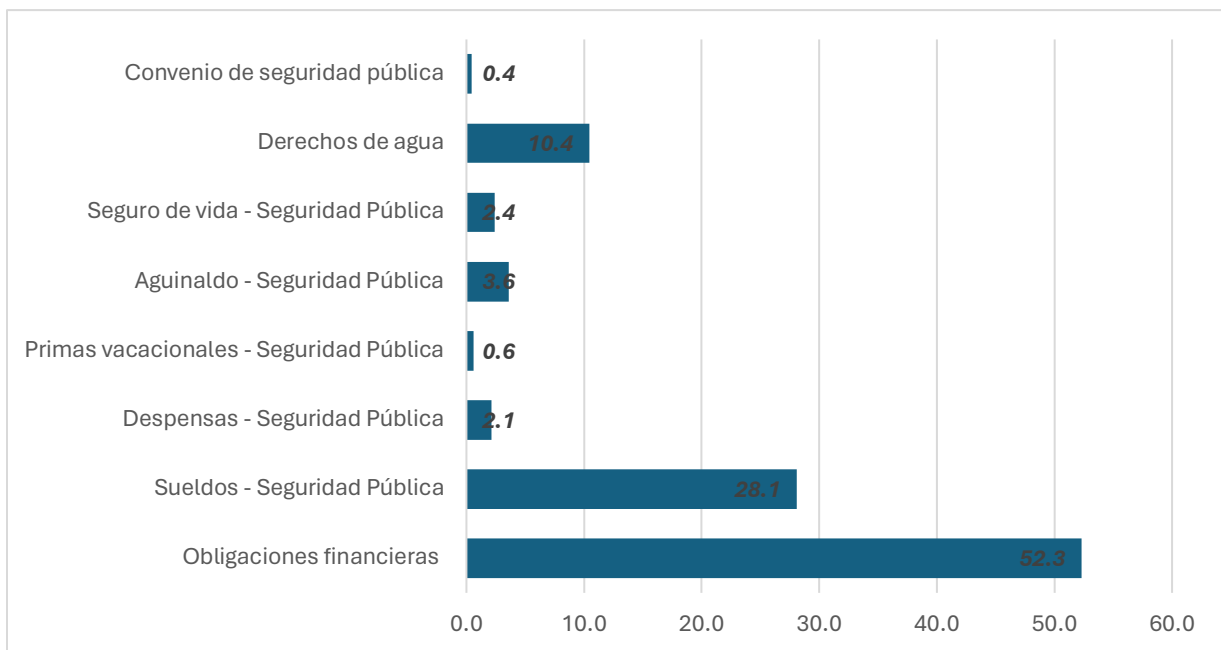
ZAGATEGAS
AYUNTAMIENTO 2024 - 2027



Políticas
Públicas
U@E

A manera de recomendación el ayuntamiento debe establecer un mecanismo presupuestario que asegure que una proporción del FORTAMUN se oriente a la construcción de infraestructura, adquisición de equipos y otro tipo de activos que contribuyan al cumplimiento de las metas establecidas por el fondo, pero también por el ayuntamiento en turno. De esta manera puede traducirse en beneficios tangibles para la población de la capital.

Figura 2. Estructura del gasto (%) FORTAMUN 2024 - 4T



Fuente: en base a información de la Secretaría de Planeación Municipal.

Eje 9. Indicadores y medición de resultados

Del análisis realizado se observa que actualmente el ayuntamiento municipal no cuenta con indicadores que midan el avance de resultados de la aplicación del fondo. Si bien, los informes contables muestran el avance financiero del ejercicio del recurso federal no se presentan mediciones orientadas particularmente a los resultados. Esto se concluye de la revisión del portal web oficial del municipio, dentro del apartado Indicadores de Desempeño a Programas Federales, donde se muestra el siguiente mensaje: “No se han registrado documentos”. Esto confirma la ausencia de información y métricas para dar seguimiento interno a los resultados del fondo.



ZAGATEGAS
AYUNTAMIENTO 2024 - 2027



Esta falta de indicadores representa una debilidad en la administración y gestión de los recursos del FORTAMUN en la medida que el uso de los recursos no puede contrastarse con el grado de cumplimiento de los objetivos trazados. Además, la falta de indicadores es un obstáculo para la transparencia y rendición de cuentas por parte de la administración pública, que a su vez impide medir en lo particular los potenciales beneficios del FORTAMUN y los resultados de la asignación de recursos que la administración en turno realiza.

Respondiendo a esta necesidad, es indispensable que el ayuntamiento elabore y publique los indicadores relativos al FORTAMUN. Debido a la importancia del FONDO a las finanzas municipales y la seguridad pública será de vital importancia recolectar información que permita la elaboración de indicadores en al menos tres dimensiones:

- a) **Financieros:** con la finalidad de medir constantemente el ejercicio de los recursos y también el grado de dependencia municipal de este fondo federal.
- b) **Gestión pública:** con la finalidad de medir el impacto y los resultados de la asignación de recursos que realiza la administración y proponer una posible reasignación de recursos.
- c) **Específicos:** con la finalidad de medir procesos particulares como el cumplimiento de obligaciones laborales, número de operativos policiales, controles de confianza, etc.

El intercambio constante de información entre el ayuntamiento y la dirección de seguridad pública municipal ofrece también una oportunidad para elevar el grado de confianza y coordinación de esfuerzos entre ambas instituciones en beneficio de la población.

Eje 10. Monitoreo y transparencia

En materia de transparencia, durante el ejercicio fiscal 2024 el ayuntamiento hizo públicos los informes contables trimestrales relacionados con la aplicación del FORTAMUN. La información es publicada de forma oportuna y con acceso libre en el portal oficial de internet del ayuntamiento, en dentro de las secciones de contabilidad gubernamental/ programas federales. Los informes presentan la ejecución financiera con los siguientes elementos:

- a) Rubros específicos en los que se aplica el recurso;
- b) Monto total anual destinado a cada rubro;
- c) Lugar en el que se ejercerá el recurso;
- d) Beneficiarios;



Figura 5. Informe contable del FORTAMUN (primer trimestre del 2024)

MUNICIPIO DE ZACATECAS, ZAC.											
ART. 75 LGCG											
FONDO DE APORTACIONES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS MUNICIPIOS Y DEMARCACIONES TERRITORIALES DEL D.F. 2024											
MONTOS QUE RECIBAN, OBRAS Y ACCIONES QUE SE REALIZARON CON EL FORTAMUN 3ER. TRIMESTRE 2024											
Municipio de Zacatecas, Zacatecas											
ART. 76 LGCG											
Formato de información de aplicación de recursos del FORTAMUN											
Periodo 3ER. TRIMESTRE (JULIO - SEPTIEMBRE) 2024											
No.	OBRA O ACCION A REALIZAR	COSTO TOTAL	UBICACIÓN			METAS	NUMERO DE BENEFICIARIOS	AVANCE FISICO	AVANCE FINANCIERO	Destino de las Aportaciones (rubro específico en que se aplica)	Monto Pagado
			Entidad	Municipio	Localidad						
OBLIGACIONES FINANCIERAS											
2258001AR33CM	PAGO DE PASIVOS Y OBLIGACIONES FINANCIERAS (CUOTAS PATRONALES IM.S.S., CUOTAS INFONAVIT Y CUOTAS R.C.V.)	63,938,622.96	ZACATECAS	ZACATECAS	ZACATECAS	1 ACCIÓN	COBERTURA MUNICIPAL	N/A	81%	OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 51,819.28
SEGURIDAD PÚBLICA											
2258002AR33CM	PAGO DE SUELDOS A PERSONAL OPERATIVO DE LA DIRECCIÓN DE SEGURIDAD PÚBLICA	39,596,055.00	ZACATECAS	ZACATECAS	ZACATECAS	1 ACCIÓN	COBERTURA MUNICIPAL	N/A	72%	SEGURIDAD PÚBLICA	\$ 28,690.07
2258003AR33CM	PAGO DE DESPENSAS A PERSONAL OPERATIVO DE LA DIRECCIÓN DE SEGURIDAD PÚBLICA	3,247,800.00	ZACATECAS	ZACATECAS	ZACATECAS	1 ACCIÓN	COBERTURA MUNICIPAL	N/A	67%	SEGURIDAD PÚBLICA	\$ 2,169.31
2258004AR33CM	PAGO DE PRIMAS VACACIONALES A PERSONAL OPERATIVO DE LA DIRECCIÓN DE SEGURIDAD PÚBLICA	1,077,893.00	ZACATECAS	ZACATECAS	ZACATECAS	1 ACCIÓN	COBERTURA MUNICIPAL	N/A	39%	SEGURIDAD PÚBLICA	\$ 425.48
2258005AR33CM	PAGO DE AGUINALDO A PERSONAL OPERATIVO DE LA DIRECCIÓN DE SEGURIDAD PÚBLICA	5,498,452.00	ZACATECAS	ZACATECAS	ZACATECAS	1 ACCIÓN	COBERTURA MUNICIPAL	N/A	0%	SEGURIDAD PÚBLICA	\$ 3,271.79
2258006AR33CM	SEGURO DE VIDA DE PERSONAL OPERATIVO DE LA DIR. DE SEG. PÚBLICA.	3,300,000.00	ZACATECAS	ZACATECAS	ZACATECAS	1 ACCIÓN	COBERTURA MUNICIPAL	N/A	99%	SEG. PÚBLICA MUNICIPAL	\$ 10,234.20
2258007AR33CM	PAGO DE DERECHOS DE AGUA	10,717,598.00	ZACATECAS	ZACATECAS	ZACATECAS	1 ACCIÓN	COBERTURA MUNICIPAL	N/A	95%	CONVENIO SEGURIDAD PÚBLICA	\$ 615.00
2258008AR33CM	CONVENIO SEGURIDAD PÚBLICA	8,000,000.00	ZACATECAS	ZACATECAS	ZACATECAS	1 ACCIÓN	COBERTURA MUNICIPAL	N/A	8%		
TOTAL		135,377,890.00									

Figura 6. Informe contable del FORTAMUN (primer trimestre del 2024)

MUNICIPIO DE ZACATECAS, ZAC.											
ART. 75 LGCG											
FONDO DE APORTACIONES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS MUNICIPIOS Y DEMARCACIONES TERRITORIALES DEL D.F. 2024											
MONTOS QUE RECIBAN, OBRAS Y ACCIONES QUE SE REALIZARON CON EL FORTAMUN 4TO. TRIMESTRE 2024											
Municipio de Zacatecas, Zacatecas											
ART. 76 LGCG											
Formato de información de aplicación de recursos del FORTAMUN											
Periodo 4TO. TRIMESTRE (OCTUBRE - DICIEMBRE) 2024											
No.	OBRA O ACCION A REALIZAR	COSTO TOTAL	UBICACIÓN			METAS	NUMERO DE BENEFICIARIOS	AVANCE FISICO	AVANCE FINANCIERO	Destino de las Aportaciones (rubro específico en que se aplica)	Monto Pagado
			Entidad	Municipio	Localidad						
OBLIGACIONES FINANCIERAS											
2258001AR33CM	PAGO DE PASIVOS Y OBLIGACIONES FINANCIERAS (CUOTAS PATRONALES IM.S.S., CUOTAS INFONAVIT Y CUOTAS R.C.V.)	70,793,028.52	ZACATECAS	ZACATECAS	ZACATECAS	1 ACCIÓN	COBERTURA MUNICIPAL	N/A	100%	OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 70,793,028.5
SEGURIDAD PÚBLICA											
2258002AR33CM	PAGO DE SUELDOS A PERSONAL OPERATIVO DE LA DIRECCIÓN DE SEGURIDAD PÚBLICA	38,016,823.18	ZACATECAS	ZACATECAS	ZACATECAS	1 ACCIÓN	COBERTURA MUNICIPAL	N/A	100%	SEGURIDAD PÚBLICA	\$ 38,016,823.1
2258003AR33CM	PAGO DE DESPENSAS A PERSONAL OPERATIVO DE LA DIRECCIÓN DE SEGURIDAD PÚBLICA	2,876,123.09	ZACATECAS	ZACATECAS	ZACATECAS	1 ACCIÓN	COBERTURA MUNICIPAL	N/A	100%	SEGURIDAD PÚBLICA	\$ 2,876,123.0
2258004AR33CM	PAGO DE PRIMAS VACACIONALES A PERSONAL OPERATIVO DE LA DIRECCIÓN DE SEGURIDAD PÚBLICA	828,782.02	ZACATECAS	ZACATECAS	ZACATECAS	1 ACCIÓN	COBERTURA MUNICIPAL	N/A	100%	SEGURIDAD PÚBLICA	\$ 828,782.0
2258005AR33CM	PAGO DE AGUINALDO A PERSONAL OPERATIVO DE LA DIRECCIÓN DE SEGURIDAD PÚBLICA	4,847,035.03	ZACATECAS	ZACATECAS	ZACATECAS	1 ACCIÓN	COBERTURA MUNICIPAL	N/A	100%	SEGURIDAD PÚBLICA	\$ 4,847,035.0
2258006AR33CM	SEGURO DE VIDA DE PERSONAL OPERATIVO DE LA DIR. DE SEG. PÚBLICA.	3,271,788.37	ZACATECAS	ZACATECAS	ZACATECAS	1 ACCIÓN	COBERTURA MUNICIPAL	N/A	100%	SEG. PÚBLICA MUNICIPAL	\$ 3,271,788.3
2258007AR33CM	PAGO DE DERECHOS DE AGUA	14,139,189.76	ZACATECAS	ZACATECAS	ZACATECAS	1 ACCIÓN	COBERTURA MUNICIPAL	N/A	100%	CONVENIO SEGURIDAD PÚBLICA	\$ 14,139,189.7
2258008AR33CM	CONVENIO SEGURIDAD PÚBLICA	805,000.00	ZACATECAS	ZACATECAS	ZACATECAS	1 ACCIÓN	COBERTURA MUNICIPAL	N/A	100%		\$ 805,000.0
TOTAL		135,377,798.00									

Apartado 4. Resultados y recomendaciones

La evaluación del FORTAMUN 2024 del ayuntamiento de Zacatecas muestra que el fondo mantiene un papel fundamental en la gestión operativa y presupuestal del municipio. En términos generales el ayuntamiento cumple con las asignaciones establecidas por la normatividad, orientando el uso de los recursos hacia la gestión administrativa del ayuntamiento y los pasivos laborales, y a la seguridad pública al canalizar recursos a la dirección de seguridad pública municipal. Esto garantiza la continuidad de servicios que benefician a la población. Asimismo, se



ZAGATEGAS
AYUNTAMIENTO 2024 - 2027



conduce con transparencia al hacer públicos y de libre acceso los informes contables relacionados al fondo.

Cuadro 4. Análisis FODA de los resultados de la evaluación

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • El ayuntamiento cumple con los usos establecidos para el FORTAMUN. • El recurso se asigna a problemas prioritarios: seguridad pública y administración municipal. • Se encuentra alineado con las estrategias municipal, estatal y nacional. • Al ayuntamiento publica de forma adecuada los informes trimestrales.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos institucionales que vinculen el FORTAMUN con los problemas que enfrenta el municipio. • Generar indicadores que midan los resultados y orienten la toma de decisiones de los recursos del fondo. • Implementar formas de participación ciudadana
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de un documento que justifique e indique las prioridades del fondo. • Inexistencia de indicadores de desempeño. • Enfoque insostenible orientado a cubrir pasivos y gasto operativo. • Falta de participación ciudadana
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • El ayuntamiento se encuentra bajo un contexto de limitaciones presupuestales y baja recaudación. • Dependencia a los recursos federales, por lo que reducciones repentinas pueden generar crisis en las finanzas municipales. • Incumplir con resultados ante la falta de indicadores y documentos que guíen la aplicación del fondo. • Desconfianza ciudadana

Fuente: en base a información oficial de la Secretaría de Planeación Municipal

El municipio mostró capacidad de ejecución financiera, sin embargo, se identifican debilidades en la gestión del fondo: el Ayuntamiento no cuenta con un diagnóstico o documentos institucionales que guíen y justifiquen la aplicación de los recursos; se carece de instrumentos formales de participación ciudadana; y no se cuenta con indicadores que permitan evaluar los resultados del ejercicio de los recursos. Por estos motivos, resulta indispensable en avanzar hacia un ejercicio del FORTAMUN basado en diagnósticos, metas e indicadores de desempeño con el fin de lograr



ZATEGAS
AYUNTAMIENTO 2024 - 2027



impactos sociales y territoriales. Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas en el marco de esta evaluación, quedan resumidas y concentradas en el cuadro 4.

Derivado de estos hallazgos se emiten las siguientes recomendaciones:

1. Diseñar mecanismos de vinculación ciudadana que recaben la opinión de la población. Si bien, la asignación de FORTAMUN sigue la normativa vigente, fomentar la cooperación puede conducir a una mayor confianza ciudadana.
2. Se debe fortalecer la planeación estratégica del FORTAMUN en lo referente a beneficiarios y los proyectos prioritarios.
3. Elaborar y actualizar periódicamente un documento institucional que plasme el diagnóstico y las necesidades de la administración, así como las principales problemáticas identificadas que se puedan abordar, aunque sea parcialmente, utilizando recursos del FORTAMUN.
4. Equilibrar la asignación del fondo para atender otras demandas ciudadanas.
5. Trascender al gasto operativo de corto plazo, hacia el gasto en activos e infraestructura centrados en metas de mediano y largo plazo.
6. Elaborar y publicar los indicadores de desempeño relativos al FORTAMUN: financieros, gestión pública, específicos, otros.



ZAGATECAS
AYUNTAMIENTO 2024 - 2027



Referencias

- ASF. (2022). *Informe del resultado de la fiscalización superior de la Cuenta Pública 2020*. Auditoría Superior de la Federación. https://www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2022b/Documentos/Auditorias/2022_2066_a.pdf
- ASF. (2024). *Cuenta Pública 2023*. Auditoría Superior de la Federación. <https://www.asf.gob.mx>
- CEFP. (2024). *Panorama de las finanzas públicas municipales 2024*. Centro de Estudios de las Finanzas Públicas. <https://www.cefp.gob.mx/publicaciones/documento/2025/cefp0022025.pdf>
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). (2024). *Avances en la evaluación de los Fondos de Aportaciones Federales de Desarrollo Social, 2018–2022*. CONEVAL.
- CONEVAL. (2024). *Informe de evaluación del desempeño del Ramo 33, ejercicio 2023*. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. <https://www.coneval.org.mx>
- Ramo33. (2024). *Montos asignados 2024*. Ramo33.com.mx. <https://ramo33.com.mx/montos-2024>
- SEFIN. (2024). *Acuerdo estatal de distribución FORTAMUN 2024*. Secretaría de Finanzas del Estado de Zacatecas. <https://sefin.zacatecas.gob.mx/wp-content/uploads/2024/12/Acuerdofortamun2024.pdf>
- SHCP. (2024). *Cuenta Pública 2023 – Tomo I*. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. <https://www.cuentapublica.hacienda.gob.mx/work/models/CP/2024/tomo/I/I50.06.GP.F.pdf>