



H. AYUNTAMIENTO DE
NOGALES

2024 - 2027



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
NOGALES, SONORA.



Monitoreo, Seguimiento y Evaluación del Programa Anual de Evaluación 2026.



RESUMEN EJECUTIVO

Con el objetivo de fortalecer la ejecución de los programas presupuestarios y maximizar el aprovechamiento de los recursos públicos, resulta fundamental implementar mecanismos sistemáticos de monitoreo, seguimiento y evaluación en los distintos órdenes de gobierno. Estos procesos permiten generar información oportuna y relevante para la toma de decisiones, así como mejorar la calidad del gasto público.

En este contexto, y en apego a la normatividad vigente, es indispensable la aplicación de la Metodología del Marco Lógico como herramienta fundamental para la formulación del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y la operación del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), como un conjunto organizado de metodologías, indicadores, procesos y herramientas que utilizan los gobiernos para medir, analizar y valorar los resultados de las políticas públicas, programas presupuestarios y el uso de los recursos públicos. Bajo este enfoque, se presenta el Programa Anual de Evaluación (PAE) correspondiente al ejercicio fiscal 2025, como instrumento rector de la política de evaluación.

La evaluación de los programas presupuestarios constituye un elemento clave para que las unidades responsables del gasto identifiquen áreas de oportunidad, fortalezcan los procesos de implementación y consoliden aquellas intervenciones que han demostrado resultados favorables. Asimismo, este ejercicio contribuye a una asignación más eficiente de los recursos públicos, al privilegiar proyectos con impactos verificables y resultados medibles.

En este sentido, el PAE tiene como objetivo principal asegurar la eficacia y eficiencia en la ejecución de los programas presupuestarios, promoviendo el uso óptimo de los recursos públicos y el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos, en beneficio de la población.



El presente documento incorpora un plan de trabajo orientado a atender las observaciones derivadas de ejercicios anteriores, impulsar el desarrollo de herramientas que faciliten el monitoreo y seguimiento de los programas, y garantizar la generación y sistematización de información estratégica para evaluaciones subsecuentes.

Finalmente, se establece la necesidad de que, durante la formulación y ejecución del PAE, se consideren evaluaciones tanto de programas financiados con recursos federales como de aquellos sustentados con recursos locales. Lo anterior, en reconocimiento de que todos los recursos públicos deben administrarse bajo los principios de eficacia, eficiencia, economía, transparencia y honradez, conforme a lo dispuesto en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Objetivos del PAE 2025:

1. **Monitoreo y Seguimiento:** Implementar un sistema de monitoreo y seguimiento que permita identificar desviaciones y oportunidades de mejora en tiempo real. Esto incluye la recolección de datos periódica y la evaluación continua de los procesos y resultados de los programas.
2. **Evaluación de Desempeño:** Realizar evaluaciones sistemáticas que permitan medir el impacto de los programas presupuestarios, así como su alineación con los objetivos estratégicos del gobierno. Estas evaluaciones proporcionarán información valiosa para la toma de decisiones y la asignación de recursos.
3. **Capacitación y Fortalecimiento de Capacidades:** Promover la capacitación de los funcionarios públicos en la aplicación de la Metodología del Marco Lógico y en la ejecución del PbR y el SED (que considera Presupuesto público y ciclos presupuestarios).



Asegurando que el personal esté preparado para llevar a cabo estas tareas de manera efectiva y conozca mecanismos que se pueden implementar para mejorar su actividad diaria.

4. **Transparencia y Rendición de Cuentas:** Fomentar la transparencia en la gestión de los recursos públicos y en los resultados de las evaluaciones, promoviendo la rendición de cuentas ante la ciudadanía y otros actores relevantes.
5. **Comunicación Ciudadana:** Se considera indispensable establecer un mecanismo de información trimestral que pormenore el progreso físico y financiero de las intervenciones, asegurando que estos datos sean accesibles para los residentes de Nogales.
6. **Participación Ciudadana:** Involucrar a la ciudadanía en el proceso de evaluación y seguimiento de los programas, garantizando que sus opiniones y necesidades sean consideradas en la formulación y ejecución de políticas públicas.



ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	2
ÍNDICE DE CONTENIDO	5
INTRODUCCIÓN	6
OBJETIVOS.....	8
METODOLOGÍA.....	9
TIPOS DE EVALUACIÓN	10
MARCO NORMATIVO.....	13
Resultados PAE 2025.....	15
Programa Anual de Evaluación 2026	28

INTRODUCCIÓN

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, mediante su artículo 134, determina la obligación que tienen la Federación, los estados y los ayuntamientos de evaluar los impactos generados por la utilización del presupuesto público, con el propósito de garantizar que su distribución y empleo se ajusten estrictamente a los objetivos previstos.

Partiendo de este fundamento constitucional, el Programa Anual de Evaluación (PAE) se establece como el mecanismo legal que identifica los programas, planes y políticas de carácter público que deben someterse a revisión durante un año fiscal determinado. Dicho recurso facilita la observancia de lo dictado por el artículo 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, que impone el deber de examinar el rendimiento en la administración de los asuntos públicos.

De forma específica, el PAE 2025 integra la programación de los esquemas presupuestales sujetos a valoración en el periodo fiscal respectivo, vinculando esta organización con los preceptos de eficacia, eficiencia, economía y transparencia.

De igual modo, el Plan Municipal de Desarrollo (PMD) 2025–2027 de la ciudad de Nogales se erige como la guía principal de la administración local, actuando como el núcleo que coordina la planeación de la institución. De este documento emanan los programas presupuestarios, los cuales detallan los propósitos, las líneas de acción, los alcances y las métricas que sirven para encaminar las tareas del gobierno hacia el logro de beneficios tangibles.

Dentro de este contexto, la ejecución del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) tiene que realizarse de manera escalonada, permitiendo que se afiancen poco a poco los elementos que marca la ley vigente en lo relativo a la contabilidad del sector público.



La perspectiva del PbR incorpora de forma metódica la valoración de los efectos y alcances obtenidos a través del funcionamiento de los programas de gobierno y el reparto de los activos financieros vinculados. Por su parte, el SED en el ámbito municipal comprende la totalidad de las fases del ciclo del presupuesto, midiendo el grado de cumplimiento de las finalidades y metas fijadas en los planes y obras desarrollados por las diversas unidades y organismos de la autoridad local.

Su objetivo primordial es robustecer la cultura del logro de resultados, mejorar la distribución de las partidas presupuestales y asegurar que las tareas realizadas atiendan de forma real las demandas de la ciudadanía, en total armonía con las promesas fijadas en el Plan Municipal de Desarrollo.

Bajo este enfoque, el Programa Anual de Evaluación se constituye como un instrumento fundamental para la creación, el monitoreo y el perfeccionamiento constante de las estrategias públicas del municipio, mientras que simultáneamente impulsa la claridad informativa, la responsabilidad de informar sobre el gasto y una administración gubernamental centrada en alcanzar éxitos cuantificables y comprobables.

OBJETIVOS

El Programa Anual de Evaluación 2026 tiene como finalidad establecer los lineamientos metodológicos necesarios para la implementación de los procesos de evaluación de los programas presupuestarios ejecutados por la Administración Pública Municipal de Nogales, Sonora.

Objetivos Específicos

- Definir los programas presupuestarios que serán objeto de evaluación durante el ejercicio fiscal 2026.
- Vincular el calendario de ejecución de las evaluaciones con el calendario de actividades correspondiente a la programación y presupuestación del ejercicio fiscal.
- Determinar el tipo de evaluación que se aplicará a los programas presupuestarios de la Administración Pública Municipal de Nogales, Sonora.
- Asegurar que todos los programas presupuestarios hayan sido elaborados conforme a la Metodología del Marco Lógico.
- Verificar el avance en el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en los indicadores de desempeño de los programas presupuestarios.
- Anticipar los requerimientos de auditorías de desempeño por parte de los órganos de control estatal y federal.
- Contribuir a la transparencia y a la rendición de cuentas mediante la publicación oportuna de informes derivados de los procesos de evaluación.



METODOLOGÍA

La técnica de valoración y monitoreo se sustenta en el empleo de la Matriz de Marco Lógico (MML) y la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), instrumentos diseñados de manera particular para cada esquema presupuestal, en armonía con las normas fijadas por el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED). Resulta esencial tomar en cuenta las pautas publicadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), organismos de nivel federal que poseen la pericia técnica requerida para orientar el procedimiento de evaluación.

Como pieza clave de este esquema metodológico, es necesario implementar tareas de vigilancia, control y revisión que constituyan un elemento indivisible del funcionamiento de los programas, incorporando los elementos que se detallan a continuación:

1. Características del Programa
2. Diseño
3. Planeación y Orientación a Resultados
4. Cobertura y Focalización
5. Operación
6. Población Atendida
7. Medición de Resultados
8. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Recomendaciones

El suministro de los datos debe correr a cargo, de manera directa, de las dependencias que tienen bajo su responsabilidad la ejecución de los planes, en conjunto con el área facultada para la administración del presupuesto, abarcando tanto la distribución del capital como el sustento

de dicho gasto. De igual forma, es indispensable emplear acervos informativos de carácter institucional y oficial, además de tomar en cuenta todo el marco jurídico y reglamentario que rige en este ámbito.

TIPOS DE EVALUACIÓN

El Gobierno Municipal de Nogales, Sonora, en el ámbito de sus atribuciones legales, se coordinará con las dependencias centralizadas, entidades paramunicipales y órganos autónomos para la ejecución de las evaluaciones del desempeño programadas para el ejercicio fiscal correspondiente.

Las evaluaciones a realizar serán aquellas establecidas en el Programa Anual de Evaluación (PAE) de cada ejercicio presupuestal y deberán cumplir con los principios de independencia, publicidad, confiabilidad, pertinencia, oportunidad y eficiencia. Estos principios garantizan que los resultados obtenidos sirvan como insumos para la mejora continua de los programas presupuestarios y para la toma de decisiones basada en evidencia.

Con el propósito de asegurar una evaluación orientada a resultados y fortalecer el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), podrán aplicarse los siguientes tipos de evaluación:

A. Evaluación de Programas Presupuestarios:

- **Evaluación Trimestral de Eficacia, Eficiencia y Economía.** Analiza el comportamiento de los indicadores y el uso de los recursos en periodos trimestrales, verificando avances y desviaciones respecto a las metas.



- **Evaluación de Diseño.** Examina la lógica interna del programa, revisa la definición del problema público, su alineación a objetivos institucionales y la pertinencia de su diseño conforme a la Metodología del Marco Lógico.
- **Evaluación de Consistencia y Resultados.** Determina la coherencia entre la planeación, los procesos operativos y los resultados obtenidos, así como analiza el cumplimiento de objetivos e indicadores.
- **Evaluación de Indicadores.** Revisa la pertinencia, calidad metodológica, consistencia y utilidad de los indicadores utilizados para medir avances y resultados.
- **Evaluación de Procesos.** Analiza los procedimientos operativos y administrativos que integran la ejecución del programa para identificar cuellos de botella, áreas de mejora y eficiencia operativa.
- **Evaluación de Impacto.** Mide los efectos atribuibles directamente al programa en la población objetivo, identificando cambios sostenidos en las condiciones sociales, económicas o institucionales.
- **Evaluaciones Específicas.** Aquellas focalizadas en componentes, actividades o aspectos particulares del programa que requieren análisis técnico adicional.
- **Evaluaciones de Estrategias.** Analizan políticas, líneas de acción o intervenciones estratégicas implementadas por la Administración Municipal, evaluando su eficacia y coherencia con los objetivos institucionales.

B. Evaluaciones de Desempeño:

- **Evaluación Específica de Desempeño.** Es un tipo de evaluación que tiene como propósito valorar, de manera sintética y objetiva, el desempeño de los programas, con



base en el análisis de información oficial disponible, sin requerir trabajo de campo. La evaluación permite identificar avances en el cumplimiento de objetivos y metas, detectar áreas de mejora y generar información útil para la toma de decisiones presupuestarias

Las características principales de estas evaluaciones son:

- Enfoque sintético: integra información clave en un análisis conciso.
- Uso de información secundaria: se basa en documentos oficiales (no levanta información primaria).
- Periodicidad regular: suele aplicarse de manera anual o recurrente.
- Comparabilidad: permite contrastar el desempeño entre ejercicios fiscales.
- Bajo costo relativo: en comparación con evaluaciones de impacto o de procesos.

Las fuentes de información utilizadas son de carácter administrativo: Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), informes de avance físico-financiero, fichas de indicadores, informes de evaluaciones previas, y documentos normativos y operativos del programa.

La EED constituye un ejercicio de valoración analítica de gabinete, orientado a la integración, sistematización e interpretación de evidencia documental e indicadores de desempeño, con el fin de emitir juicios sobre la eficacia, eficiencia y consistencia de los programas presupuestarios. La calidad de estas evaluaciones dependerá en gran medida de la información que cada dependencia integre en el SED.

- **Evaluación Formativa:** busca ser pedagógica, con el fin de brindar un aprendizaje para ayudar a comprender el proceso, supervisarlo y en qué medida es posible remediar cualquier obstáculo o falla con innovación.

MARCO NORMATIVO

El presente Programa Anual de Evaluación (PAE) para el ejercicio Fiscal 2025 del Municipio de Nogales, se emite con base en los siguientes fundamentos jurídicos federales, estatales y municipales:

Federales:

- a) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículo 134.
- b) Ley de Coordinación Fiscal, artículo 49, fracción V.
- c) Ley de Planeación, artículo 3, 9 y 14.
- d) Ley General de Desarrollo Social, artículo 72 a 80.
- e) Ley General de Contabilidad Gubernamental, artículos 1, 54, 61, y 79.
- f) Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, artículos 85, fracción I, y 110.
- g) Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
- h) Decreto del Presupuesto de Egresos de la Federación 2023.
- i) Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal.
- j) Ley de Disciplina Financiera.
- k) Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

Estatales:

- a) Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Sonora.
- b) Ley de Gobierno y Administración Pública Municipal de Sonora.
- c) Ley de Planeación para el Estado de Sonora.
- d) Ley de Contabilidad Gubernamental del Estado de Sonora.



H. AYUNTAMIENTO DE
NOGALES

2024 - 2027



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
NOGALES, SONORA.

- e) Ley de Transparencia y Acceso a la información Pública del Estado de Sonora.
- f) Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027.

Municipales:

- a) Reglamento Interior del H. Ayuntamiento de Nogales.



H. AYUNTAMIENTO DE
NOGALES

2024 - 2027



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
NOGALES, SONORA.

Resultados PAE 2025

Para el periodo fiscal 2025, se estableció la revisión de dos fondos de carácter federal; a continuación, se detallan los hallazgos más relevantes señalados por el grupo de especialistas encargados de la valoración:

EVALUACIÓN FORTAMUN 2025

De acuerdo con el reporte proporcionado por el Ayuntamiento de Nogales, se reconocen varias iniciativas implementadas a través de los recursos del Fondo, que abarcan la liquidación de pasivos financieros y sus respectivos rendimientos, el pago de los salarios del personal, además de las acciones vinculadas a la protección ciudadana, tales como la compra de vehículos, así como la dotación de uniformes y equipo de defensa, de comunicaciones y telecomunicaciones, entre otros. Cabe señalar que, la Tesorería Municipal funge como la dependencia responsable de administrar el pago del capital de la deuda.

Aplicación de los recursos 2025

Concepto	Monto
911 - Amortización de la deuda interna con instituciones de crédito	\$7,981,079.53
921 - Intereses de la deuda interna con instituciones de crédito	\$48,130,059.06
Modernización al Sistema de Recaudación de Ingresos	\$4,528,608.10
Gastos de Seguridad pública	\$202,507,320.94
Monto total aplicado	\$263,147,067.63

Tema I. Características del Fondo

Después de revisar el soporte documental disponible, se ratifica que los activos económicos del FORTAMUN se ejercieron en estricto cumplimiento con lo reglamentado por el numeral 37 de la Ley de Coordinación Fiscal. Este precepto legal determina que tales capitales deben orientarse a la liquidación de pasivos financieros, el pago de contribuciones y aprovechamientos por concepto de agua, la actualización de los mecanismos de captación de

ingresos propios, la preservación de las obras públicas y la satisfacción de requerimientos ligados de forma inmediata a la protección ciudadana.

En lo concerniente al Ayuntamiento de Nogales, el gasto se concentró primordialmente en programas e intervenciones diseñadas para robustecer la seguridad pública, al igual que en la solvencia de adeudos financieros preexistentes.

Es relevante subrayar que las metas estratégicas plasmadas en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del referido Fondo guardan una total congruencia con los objetivos establecidos en los instrumentos de planeación de los tres niveles de gobierno: Municipal, Estatal y Federal.

Por lo tanto, se colige que la distribución de los recursos del Fondo deriva del diagnóstico de la realidad local integrado en el Plan Estatal de Desarrollo, especialmente en lo que respecta a su Eje Cuarto: "Una coordinación histórica entre desarrollo y seguridad".

No obstante, se debe hacer mención que no se tiene claro por parte del Municipio de cómo realizar el proceso de alineación de los objetivos de los diferentes instrumentos, toda vez que, en la redacción del documento por parte del Municipio, se señala que el PMD (y no el Fondo) se vincula estratégicamente con el resto de los planes de desarrollo. Asimismo, se hace referencia al PND del sexenio anterior.

Tema II. Operación

En esta sección, se determinó la imposibilidad de señalar con exactitud a las unidades administrativas encargadas del gasto del Fondo en el Ayuntamiento de Nogales. Tal hallazgo denota una carencia de Manuales de Organización que detallen la trayectoria de los fondos, así como una inexistencia de protocolos formalizados para su administración.



Es importante puntualizar que, aunque la Tesorería Municipal posee estructuras, metodologías y guías operativas para ejecutar los recursos, no se dispone de Reglas de Operación ni de un Manual de Procedimientos particular que normen el suministro de productos o servicios originados por este fondo, en virtud de que la esencia del Fondo no prevé este tipo de reglamentación específica. Bajo esta premisa, la administración de Nogales se constituye a sí misma como el sujeto de atención o destinatario último.

Dentro de este orden de ideas, si bien la Tesorería realiza una vigilancia apropiada del destino de los capitales, no se estima como una necesidad apremiante la creación de manuales complementarios. Sin embargo, se juzga indispensable establecer con precisión una unidad responsable de la aplicación financiera, con el propósito de robustecer la claridad informativa, el deber de informar y la eficacia en el ejercicio del gasto.

Tema III: Evolución de la cobertura

Dada la esencia operativa del Fondo, el Ayuntamiento de Nogales carece de parámetros o directrices particulares para determinar a la población o el sector objetivo, potencial o bajo atención. Bajo este escenario, los activos financieros se destinaron preferentemente a programas enfocados en el desahogo de compromisos económicos y en la consolidación de la Seguridad Pública. Dicha distribución de capitales guarda una estricta concordancia con las disposiciones señaladas en el numeral 37 de la Ley de Coordinación Fiscal.

Tema IV: Resultados y Ejercicio de los Recursos

En el lapso que abarca de 2020 a 2025, la integridad de los activos financieros del FORTAMUN se orientó a robustecer la seguridad ciudadana y a solventar los compromisos económicos del

Ayuntamiento de Nogales. De manera específica, se otorgó financiamiento a planes de alta prioridad diseñados para cubrir requerimientos en el ámbito de la protección pública, en estricto apego a las normas fijadas por la Ley de Coordinación Fiscal.

Respecto a los logros obtenidos, las métricas definidas en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) de carácter federal para este Fondo reflejaron un alcance absoluto de los objetivos previstos. De igual forma, en el ciclo fiscal 2025, se verificó que la totalidad del presupuesto asignado fue liquidada satisfactoriamente, y que el desembolso efectuado guardó una concordancia exacta con la inversión proyectada de acuerdo a los resultados obtenidos.

No obstante, resulta pertinente precisar que no se han establecido directrices ni marcos normativos con la claridad necesaria para monitorear de forma óptima el ejercicio de los fondos del FORTAMUN. Esta circunstancia constituye un nicho de oportunidad para consolidar los procesos de supervisión y los sistemas de rendición de cuentas.

Tema V: Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora

Es importante referir que en las evaluaciones externas previas del FORTAMUN del Municipio de Nogales, se señalaron diversas debilidades y amenazas. Derivado de este diagnóstico, se formularon recomendaciones específicas y se definieron Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM). No obstante, la administración municipal no proporcionó el soporte documental ni la evidencia técnica necesaria para acreditar el seguimiento y solventación de dichas observaciones para este ejercicio fiscal en evaluación.

A continuación, se detallan los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) detectados en la evaluación:



- **Elaboración de diagnósticos base:** Se observó una ausencia de estudios técnicos o diagnósticos que justifiquen formalmente la producción y entrega de los bienes y servicios financiados con los recursos del fondo, lo que dificulta acreditar la pertinencia del gasto.
- **Formalización de la normativa interna:** Se identificó la falta de Manuales de Organización y de Procedimientos específicos para la administración y operación de los proyectos. Esta carencia técnica pone en riesgo la correcta ejecución y la institucionalización de los procesos operativos.
- **Fortalecimiento en los procesos de entrega-recepción:** No se cuenta con mecanismos formales de gestión que regulen y documenten la entrega y recepción de los bienes y servicios generados, lo que limita la trazabilidad y la rendición de cuentas sobre el destino final de los recursos. Se sugiera incorporar en los resultados las fichas de almacén para entrega de uniformes y equipo, por ejemplo.
- **Falta de seguimiento a compromisos previos:** No se ha logrado identificar un seguimiento adecuado, oportuno o con avances sustanciales respecto a los ASM derivados de las evaluaciones previas.
- Desconocimiento del planteamiento de alineación del FORTAMUN con los planes de desarrollo.

No obstante, es importante destacar que el Municipio ha mostrado disposición para dar cumplimiento a las disposiciones del Fondo, publicando en su portal de transparencia la información requerida conforme a la normativa vigente.



EVALUACIÓN FAISMUN 2025

El municipio de Nogales, Sonora, ejecutó 11 obras por la cantidad de \$40,907,699 pesos. Dichas intervenciones se clasifican bajo la siguiente estructura:

PROYECTOS MUNICIPALES FINANCIADOS CON RECURSOS DEL FAISMUN EN EL AÑO 2025			
PROYECTOS PRIORITARIOS	AVANCE FÍSICO-FINANCIERO Comprometido		% DE AVANCE FINANCIERO
	Concepto	Monto	
Infraestructura Social	Obra	40,907,699.00	100%
Tipo de proyecto	Unidad de medida	% Avance acumulado	% Rubro
Red de agua entubada	Obra	4,099,958.93	10%
Red de drenaje sanitario	Obra	2,915,700.89	7%
Tanque publico	Obra	11,469,395.92	28%
Pavimentación	Obra	20,735,206.25	51%
Escalinata	Obra	687,631.36	2%
Muro de contención	Obra	999,805.65	2%
		40,907,699.00	100%

Se canalizó el 51% del monto del presupuesto a labores de pavimentación en distintas vialidades de la demarcación, lo que representa una inversión cercana a los 20.7 mdp. Cabe precisar que esta categorización anterior se basa en los componentes de cada proyecto, puesto que las acciones de pavimentación integran, como fase preliminar, la instalación de infraestructura de alcantarillado y sistemas de tuberías. De acuerdo con el registro oficial, se indica lo siguiente:

Rubro	N° de proyectos	Monto	Porcentaje
Total	11	40,907,699	100%
Red de agua entubada	3	1,310,494.34	3.20%
Tanque publico	1	11,469,395.92	28.04%
Pavimentación	7	28,127,808.74	68.76%



Tema I. Características del Fondo

Tras la revisión minuciosa del soporte documental, se ratifica que los activos financieros provenientes del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social (FAIS) se distribuyeron en estricto cumplimiento con lo ordenado por el numeral 33 de la Ley de Coordinación Fiscal.

Dicho precepto legal estipula que este recurso debe orientarse exclusivamente a la ejecución de obras, intervenciones sociales de carácter básico y proyectos que generen un impacto positivo directo en los sectores de la población con pobreza extrema. Asimismo, la normativa exige que se prioricen las localidades con niveles de rezago social alto o muy alto, además de las regiones denominadas como zonas de atención prioritaria, manteniendo una congruencia con los lineamientos de la Ley General de Desarrollo Social. Este mandato jurídico se materializa a través de la canalización de fondos hacia programas de infraestructura de beneficio social.

La propuesta quedó integrada por 11 proyectos, de los cuales, 4 corresponden a incidencia directa con una inversión total de \$18,485,055.74, que representan el 45.19%, quedando por arriba del mínimo que se debe de invertir y que se estipula en los lineamientos de operación. En proyectos de incidencia complementaria se planearon 7 con una inversión de \$22,422,643.26 que representa el 54.81% del recurso autorizado y quedando por debajo del porcentaje máximo autorizado para aplicar en este tipo de obras. Cabe mencionar que para la realización de los proyectos con recursos del FAISMUN, se tomó en cuenta el numeral VII de los lineamientos de operación, aplicando en los rubros de agua potable, alcantarillado y drenaje sanitario el 45.19% y superando el 30% como mínimo que se establece en este tipo de acciones y que inciden directamente en el bienestar de las familias con carencias sociales básicas.

Del mismo modo, se corrobora que las metas estratégicas delineadas en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Fondo guardan una armonía total con los fines de crecimiento proyectados en los Planes de Desarrollo Nacional, Estatal y Municipal.



Bajo esta premisa, se colige que el ejercicio de los recursos del Fondo encuentra su fundamento en el diagnóstico de la realidad local plasmado en los Ejes Segundo y Cuarto del Plan Estatal de Desarrollo de Sonora¹. Esto se instrumenta mediante las estrategias: uno, *Impulsar la construcción y el desarrollo de infraestructura urbana, suburbana y rural*, y dos, *Impulsar el abastecimiento de agua potable*.

Asimismo, es pertinente resaltar la estrecha relación con el Plan Municipal de Desarrollo², especialmente dentro del Eje 4, denominado "*Infraestructura pública para progreso*". Sus estrategias centrales contemplan la transformación fronteriza a través de obras que favorezcan la movilidad y la conectividad con enfoque inclusivo (Estrategia 4.1), además del robustecimiento de la red de agua potable y drenaje sanitario para atender de manera eficiente el incremento poblacional (Estrategia 4.3).

Tema II. Operación

A partir de la información suministrada por el Ayuntamiento de Nogales durante la fase de análisis documental, se desprende la inexistencia de Manuales de Organización y/o Procedimiento que describan el flujo de los procesos, así como responsables, que orienten la gestión de los recursos del FAIS, así como la falta de protocolos formalmente instaurados para la administración de los fondos del FAIS. De igual manera, no se detectaron instrumentos que faciliten el monitoreo del progreso físico y presupuestario de las obras, ni se puntualiza la metodología empleada por el Cabildo para la elección y validación de los proyectos.

No obstante, resulta pertinente mencionar que la administración local indica que el Manual de Organización de la Dirección de Infraestructura Urbana y Obras Públicas —unidad

¹ PED 2021-2027. <https://boletinoficial.sonora.gob.mx/boletin/images/boletinesPdf/2022/01/EE12012022.pdf>

²PMD 2025-2027 https://transparencia.heroicanogales.gob.mx/front_assets/docs/plan-municipal-de-desarrollo/2025-2027.pdf

administrativa encargada de la materialización de los trabajos— se halla en etapa de revisión, para su posterior, aprobación.

Sumado a lo anterior, el Municipio se ciñe a la ruta de planeación y programación dictada por el FAIS, a través de su Programa de Capacitación para la Planeación. Este esquema propone una metodología diseñada para estructurar, organizar, sistematizar y jerarquizar las iniciativas de inversión que integrarán el ejercicio del Fondo, lo cual robustece la orientación a resultados y el cumplimiento de los fines sociales del programa.

Finalmente, se presenta el organigrama, la estructura organizacional y el Reglamento Interior del Municipio, que delimitan las atribuciones y obligaciones de la Tesorería Municipal, como encargada de la gestión, administración y pago del recurso público, y de la Dirección de Infraestructura Urbana y Obras Públicas, responsable de operación del fondo.

En síntesis, se concluye que el Ente Ejecutor, atendiendo las recomendaciones de las evaluaciones previas, está realizando una planificación estratégica con base en la formulación del Programa Operativo Anual del Municipio, atendiendo así las demandas ciudadanas y la normatividad aplicable para la asignación eficiente de los recursos, sin omitir el proceso Federal para el registro, aprobación y seguimiento de proyectos a través de la plataforma SIFAIS.

Tema III: Evolución de la cobertura

En concordancia con la naturaleza del Fondo, el Municipio de Nogales destina los recursos a la atención de zonas prioritarias o con rezago social. En el listado de proyectos ejecutados se especifica: ubicación geográfica, ZAP, número de beneficiarios, monto, y componentes de obra que se atienden con cada uno.



Con el propósito de establecer un instrumento de monitoreo trimestral que integre los datos previamente mencionados, se ratifica la recomendación de recuperar el esquema de tabla resumen utilizado en el ejercicio 2020 para recopilar información pormenorizada de cada iniciativa.

Aunado a lo anterior, se propone enriquecer dicho registro mediante el reporte del progreso físico y presupuestario de forma trimestral, manteniendo esta vigilancia hasta la entrega final de la infraestructura. Esta actualización informativa debe ser integrada sistemáticamente en los reportes trimestrales del Fondo que se difunden a través del portal de transparencia de la administración municipal.

Es importante reconocer el trabajo realizado por el Municipio para informar a través de mecanismos ciudadanos los proyectos ejecutados con recursos FAIS, por medio de su plataforma <https://tuobra.heroicanogales.gob.mx/obras>.

Tema IV: Resultados y Ejercicio de los Recursos

En el periodo comprendido entre 2020 y 2023, la integridad de los recursos del Fondo se canalizó hacia el desarrollo de obras de infraestructura social dentro de la demarcación, abarcando intervenciones en materia de suministro de agua potable, sistemas de alcantarillado, red de electrificación, soluciones habitacionales y pavimentación de vialidades.

Dicho ejercicio del gasto se ejecutó en estricta observancia de los preceptos establecidos por la Ley de Coordinación Fiscal. En lo relativo al impacto alcanzado, las métricas definidas en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) de ámbito federal correspondientes a este Fondo confirmaron el logro absoluto de los objetivos previstos en la planeación.



Durante el ejercicio fiscal 2025, se registró un nivel de ejecución presupuestal del 100% del recurso comprometido, coincidiendo el monto autorizado con el gasto efectivamente ejercido, conforme a las metas estipuladas. No obstante, al cierre del cuarto trimestre, el informe de la SHCP señala que se tiene un gasto pagado del 79% del monto aprobado.

De acuerdo con los Informes de Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública de los años 2020 a 2025, al cierre del 4to trimestre, se presenta la siguiente información:

Evolución Presupuestaria del Fondo al 4to Trimestre					
Ejercicio Fiscal	Autorizado	Modificado	Devengado	Ejercido	Pagado
2020	27,953,059.00	27,953,059.00	27,953,059.00	27,953,059.00	27,953,059.00
2021	27,475,923.00	27,475,923.00	27,475,923.00	27,475,923.00	27,475,923.00
2022	32,163,927.00	32,163,927.00	32,163,927.00	32,163,927.00	32,163,927.00
2023	40,393,294.55	40,393,294.55	40,393,294.55	40,393,294.55	36,369,721.32
2024	41,742,626.00	41,746,390.15	41,746,390.15	33,039,690.00	33,039,690.00
2025	40,907,699.00	40,913,582.64	40,913,582.64	29,599,592.09	29,599,592.09

Tema V: Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora

A lo largo de las evaluaciones realizadas entre 2021 y 2024, se observó que los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) presentaron un carácter persistente, debido a que no se disponía de los elementos que se enumeran a continuación:

- Estudios diagnósticos.
- Informes trimestrales sobre el avance físico y presupuestario de la obra o proyecto.
- Protocolos definidos y transparentes para la elección de las obras o programas.
- Manuales de Organización y/o Procedimientos para la administración y operación de los proyectos.
- Metodologías de control para la formalización de la entrega y recepción de productos y servicios.

- Datos pormenorizados de los proyectos por ejecutar (tales como georreferenciación, pertenencia a ZAP y estimación de beneficiarios).

No obstante, en el transcurso del ejercicio fiscal 2025, se percibe una evolución sustancial en la estructuración administrativa del Ayuntamiento. Según los datos proporcionados, actualmente se halla en etapa de validación la publicación del Manual de Organización, instrumento donde se delimitan las atribuciones y responsabilidades de los actores involucrados en la operatividad del Fondo; de igual forma, ya se cuenta con una metodología operativa instaurada para la priorización de los proyectos.

En términos operativos, se reactivó el uso de la plataforma digital <https://tuobra.heroicanogales.gob.mx/obras> con el fin de poner a disposición de la ciudadanía la información relativa a las obras públicas.

Finalmente, es posible constatar que las iniciativas actuales están plenamente delimitadas y contienen datos de alto valor, incluyendo su localización exacta, el padrón de beneficiarios y las inversiones asignadas.

Sin embargo, aún quedan aspectos que pueden mejorarse:

1. Dar seguimiento al avance físico financiero de las obras y que éstos sean reportados tanto en la SEBIEN como en la SHCP.
2. Mejorar el ejercicio del gasto, de tal forma que al finalizar el ejercicio fiscal se tenga un avance de obra considerable y la mayor parte de los recursos pagados, las cuales ya hayan sido entregadas con todos los mecanismos establecidos para su comprobación y pago.
3. Definir indicadores claros que permitan medir el impacto del ejercicio del gasto y de la ejecución de los proyectos. Así como, que la información reportada en los portales de transparencia sea consistente.



H. AYUNTAMIENTO DE
NOGALES

2024 - 2027



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
NOGALES, SONORA.

Programa Anual de Evaluación 2026

El Programa Anual de Evaluación (PAE) constituye un pilar esencial dentro del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED). Se define como un instrumento técnico que delimita los análisis y valoraciones que se aplicarán a los esquemas y acciones de gobierno durante un año fiscal determinado. Este mecanismo integra una serie de procedimientos y criterios metodológicos diseñados para realizar un monitoreo y una fiscalización metódica de las estrategias ejecutadas por el Gobierno Municipal, buscando con ello derivar conclusiones que fomenten la creación de valor público y el bienestar social.

Objetivo	Monitorear y evaluar los programas presupuestarios
Beneficio	Optimizar la gestión de los programas, alinear acciones con objetivos estratégicos, y mejorar el cumplimiento de metas
Emisor	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)
Alcance	Aplica a los programas, subprogramas, estrategias, y/o políticas de la Administración Pública Federal

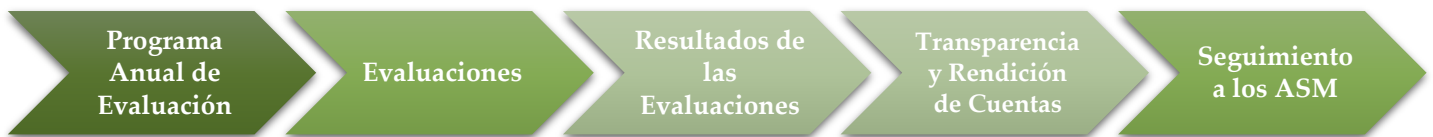
El objetivo primordial de las valoraciones es recabar datos de alto valor sobre la ejecución de los planes gubernamentales, buscando optimizar su operatividad y alcanzar los objetivos de una forma más ágil y económica.

El PAE facilita las siguientes acciones:

- **Poner en marcha el ciclo de evaluación** dentro de las diversas unidades y organismos que integran la Administración Pública Municipal.
- **Localizar espacios de mejora** que permitan robustecer la coherencia interna y la efectividad de los programas.



- **Potenciar la programación y el rendimiento** de las estrategias institucionales.
- **Asegurar una mayor eficacia en el logro de objetivos** en función del presupuesto otorgado.
- **Detectar alternativas para canalizar el gasto público** hacia tareas que produzcan un impacto positivo real.



Las instancias municipales que participarán activamente en estos procedimientos son las siguientes:

- **Órgano de Control y Evaluación Gubernamental.**
- **Tesorería Municipal.**
- **Sujetos Evaluados** (unidades responsables de la ejecución de los programas objeto de revisión).
- **Evaluadores Externos.**

Para la consolidación de un Programa Anual de Evaluación integral, resulta imperativo trascender la fase de diagnóstico y establecer un monitoreo riguroso de las sugerencias y los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM). Es fundamental adoptar mecanismos que perfeccionen la administración, analizar los antecedentes para determinar la pertinencia de estudios complementarios y supervisar el progreso tanto operativo como presupuestal de las

iniciativas. Aunado a esto, se debe contemplar la valoración de programas locales, independientemente de si cuentan con aportaciones de la Federación.

De igual manera, para que el Programa Anual de Evaluación se ejecute con éxito, es indispensable armonizar sus etapas con el calendario de programación y presupuesto, garantizando que se disponga de los recursos y elementos técnicos necesarios desde la etapa de planeación financiera.

En ese sentido, se considera el siguiente plan de trabajo:

1. Seguimiento al PAE 2025.

Es fundamental mantener un seguimiento constante sobre el progreso de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) detectados en los diagnósticos anteriores. Para ello, resulta indispensable la cooperación directa con quienes ejecutan el gasto, con el fin de desarrollar instrumentos y plantillas de trabajo que agilicen la recopilación de avances y la elaboración de los reportes de resultados.

A grandes rasgos, los programas analizados que ejercieron recursos en 2025 (FAISMUN y FORTAMUN) comparten sugerencias generales en los siguientes rubros:

Diagnósticos: Consisten en estudios de las carencias sociales que permiten detectar y entender las prioridades de un grupo o comunidad. Su función es guiar y jerarquizar las intervenciones para resolver problemáticas sociales de manera efectiva.

Procedimiento de selección de proyectos: Tomando como base los diagnósticos previos y el recurso disponible, además de criterios de viabilidad (legal, ambiental y social), se deben clasificar las obras o acciones para elegir aquellas que sean más apremiantes o de mayor trascendencia.



Manuales de organización: Son guías documentales que detallan la arquitectura y operatividad de una institución. Funcionan como soporte para la labor administrativa, sirven de guía para los servidores públicos y facilitan el flujo de comunicación interna.

Información ciudadana: Se refiere a la apertura de datos que permite a la población involucrarse en la dinámica pública de su entorno. Aunque se acata el marco legal de los Fondos revisados, se detectó una falta de claridad y oportunidad en la difusión de datos sobre la localización de obras, padrón de beneficiarios, criterios de elección y el estatus de cumplimiento de los proyectos.

Índice de Calidad de la Información (ICI): Es un instrumento de medición que evalúa si los gobiernos locales cumplen con su deber de reportar el uso de los recursos recibidos. Estas métricas son esenciales para el **Sistema de Gestión de Calidad (SGC)**, pues permiten valorar la eficiencia de los servicios y procesos gubernamentales.

De acuerdo con las cifras de **Transparencia Presupuestaria** de la Federación, el estado de Sonora registra un ICI de **81.54**. Por lo tanto, es necesario redoblar esfuerzos para elevar la precisión y calidad de las cifras que emiten tanto el Gobierno Estatal como el Municipal.

2. Programas susceptibles de ser evaluados y definición del tipo de evaluación

Conforme se recabe información sobre el avance de los diversos esquemas, se dispondrá de insumos adicionales para cubrir los requerimientos de valoración. Resulta imperativo incorporar en el catálogo de revisiones aquellos programas que operan con presupuesto de origen local, garantizando así una supervisión global y fidedigna de las políticas públicas ejecutadas.



A continuación, se enlistan los programas presupuestarios y fondos que han sido designados para someterse a procesos de evaluación por parte de instancias externas:

Sujeto Evaluado	Programa Presupuestario	Tipo de Evaluación
Administración Pública Municipal	FORTAMUN 2026	Proceso / Resultados/ Desempeño
	FISM 2026	Proceso / Resultados / Desempeño

Considerando que los fondos federales analizados disponen, por lo general, de la información necesaria para rastrear el destino de los recursos y los proyectos ejecutados, la recomendación se orienta hacia la optimización de su operatividad o, en su defecto, hacia la medición de los efectos y beneficios reales generados por dicha inversión.

La **evaluación de procesos** se define como un examen sistemático que permite verificar si la ejecución de un programa se realiza bajo criterios de eficiencia y eficacia. Su propósito fundamental es detectar debilidades operativas y formular propuestas de mejora que fortalezcan la gestión administrativa.

Objetivo	Comprender cómo se relacionan los factores para lograr los resultados
Metodología	Análisis de documentación, trabajo de campo, y observación
Resultados	Información para mejorar la gestión, identificar problemas, y proponer mejoras
Aplicaciones	En programas sociales, proyectos, y en la gestión de empresas

La **evaluación de procesos** es una herramienta estratégica que contribuye a:

- **Establecer métricas:** Definir parámetros claros para medir el desempeño operativo.



- **Identificar áreas de oportunidad:** Localizar puntos críticos donde la gestión puede ser optimizada.
- **Proponer acciones concretas:** Diseñar soluciones específicas para perfeccionar la ejecución.
- **Comprender la problemática operativa:** Analizar a fondo los obstáculos que dificultan la marcha diaria del programa.
- **Explicar discrepancias:** Hallar las causas por las cuales los resultados obtenidos difieren de los proyectados.
- **Reconocer fortalezas y debilidades:** Distinguir los componentes que operan con éxito de aquellos que precisan ajustes.
- **Maximizar el impacto positivo:** Potenciar los beneficios y alcances del proyecto hacia la ciudadanía.

Por otro lado, una **evaluación de resultados** es un procedimiento sistemático para verificar el cumplimiento de los objetivos planteados. Este tipo de análisis permite:

- **Detectar espacios de mejora:** Hallar brechas en el logro de las metas finales.
- **Sintonizar el desempeño:** Alinear la operación real con los propósitos institucionales de la organización.
- **Optimizar la toma de decisiones:** Proveer información basada en evidencia para la planeación futura.
- **Confirmar beneficios:** Determinar si la población recibió efectivamente los impactos esperados.

- **Priorizar ajustes:** Identificar con precisión los rubros que exigen intervenciones de mejora.

En el contexto de la política social, la evaluación de procesos es clave para garantizar que la operatividad sea tanto **eficaz** como **eficiente** en la consecución de sus metas. Adicionalmente, todos aquellos programas que ameriten una revisión deberán ser integrados conforme a las reglas y criterios definidos en el presente Programa.

3. Análisis de metodologías y cuestionario base

Para la elaboración de unos **Términos de Referencia (TdR)** robustos, es imperativo realizar un análisis exhaustivo de las metodologías de evaluación disponibles y determinar cuál posee el mayor rigor técnico para los fines del proyecto. Asimismo, resulta esencial formular las preguntas de evaluación estratégicas que orientarán la labor del especialista.

4. Periodo de contratación de los servicios

Es fundamental observar el marco normativo vigente para la contratación de los especialistas³ que realizarán los diagnósticos, así como prever los plazos legales requeridos por los procedimientos de adquisición de servicios.

a) Evaluadores Externos

Con base en la reglamentación aplicable, las figuras facultadas para ejecutar las evaluaciones pueden ser:

- **Instituciones académicas:** Universidades de educación superior y centros de investigación con capacidad técnica.

³ Se sugiere considerar evaluaciones realizadas de manera interna por el Municipio.



- **Especialistas del sector privado:** Personas físicas o morales con experiencia comprobable en la materia.
- **Organismos especializados:** Entes de carácter nacional o internacional que posean reconocimiento oficial en el ámbito de la evaluación.

Nota: Se sugiere valorar la viabilidad de realizar ciertas evaluaciones de manera **interna** por el propio Municipio, siempre que se garantice la objetividad y se cuente con el personal técnico capacitado para ello.

b) Costo de las Evaluaciones

El financiamiento de los análisis de los programas coordinados por las dependencias y entidades se cubrirá con cargo a su presupuesto autorizado. Para ello, se deben observar los siguientes puntos:

- **Disponibilidad Presupuestal:** Es indispensable asegurar que existan los recursos necesarios antes de iniciar cualquier proceso de contratación.
- **Mecanismos de Pago:** Estos se definirán conforme a las normas administrativas internas y los contratos derivados.
- **Estudio de Mercado:** Se requiere realizar un análisis previo de precios en el mercado para determinar el costo promedio de los servicios de evaluación, garantizando así las mejores condiciones de economía y transparencia para el Municipio.

5. Periodo de evaluación

Se recomienda capitalizar el periodo de evaluación como una oportunidad estratégica para que tanto los ejecutores del gasto como los responsables de las valoraciones y la comprobación de recursos asimilen los objetivos de estas tareas. Es crucial que reconozcan el valor de la

información generada como un insumo indispensable para perfeccionar la operación de los programas.

6. Transparencia y Rendición de Cuentas

La instancia responsable de la valoración tendrá la obligación de elaborar un informe detallado sobre los resultados obtenidos, el cual se remitirá a la **Unidad de Transparencia** conforme a la normativa vigente en el Municipio de Nogales, Sonora, para su publicación oficial.

Dicho documento debe integrar, de manera obligatoria, los siguientes apartados:

- **Avance de cumplimiento de metas:** Un análisis del progreso alcanzado respecto a los objetivos programados originalmente.
- **Resultados de las evaluaciones:** El cuerpo técnico con los hallazgos, fortalezas y debilidades detectadas en la operatividad de los programas.
- **Seguimiento a los ASM:** El estatus de atención a los Aspectos Susceptibles de Mejora identificados, verificando su solventación.
- **Formato CONAC:** La inclusión del formato estandarizado emitido por el Consejo Nacional de Armonización Contable para asegurar la transparencia financiera y programática.

7. Difusión y Transparencia Proactiva

Los informes finales publicados en los portales oficiales de las dependencias y entidades municipales deben cumplir con todas las disposiciones legales de acceso a la información. Adicionalmente, **se recomienda la creación de una "Versión Ciudadana"**, la cual presente los datos técnicos en un lenguaje sencillo, visual y accesible, facilitando la rendición de cuentas hacia la población.



- **Continuidad del Ciclo de Evaluación.** Es fundamental considerar que, mientras se desarrolla la fase de ejecución y entrega de resultados del presente ciclo, se debe iniciar de forma paralela con el **diseño y planeación del PAE 2026**. Esta visión de mediano plazo garantiza la continuidad del Sistema de Evaluación del Desempeño y permite que los hallazgos de este año alimenten la programación presupuestaria del siguiente ejercicio fiscal.

Adicionalmente, se sugiere que el personal a cargo de los proyectos se capacite en los rubros de PbR y SED, que incluyen ciclos presupuestarios. Lo anterior con la finalidad de entender los tiempos y procesos federales para la asignación del recurso y cómo poder anticiparse con planeación municipal, de tal forma que la ejecución de la obra y el pago de obligaciones quede cubierta, preferentemente, al cierre del ejercicio fiscal.

