



H. AYUNTAMIENTO DE
NOGALES

2024 - 2027



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
NOGALES, SONORA.

TC&L

TAX
CORPORATE
& LABOR

Monitoreo, Seguimiento y Evaluación del Programa Anual de Evaluación 2025.



RESUMEN EJECUTIVO

Con el propósito de fortalecer la ejecución de los programas presupuestarios y maximizar el aprovechamiento de los recursos públicos, resulta esencial llevar a cabo procesos de monitoreo, seguimiento y evaluación tanto a nivel del gobierno central como en los distintos órdenes de gobierno.

En este sentido, conforme a la normativa vigente, es indispensable la aplicación de la Metodología del Marco Lógico como base para la formulación del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED). En este marco, se establece el presente Programa Anual de Evaluación (PAE) correspondiente al ejercicio fiscal 2025.

La evaluación de los programas permite a los responsables del gasto identificar áreas susceptibles de mejora, así como reconocer aquellos aspectos que se ejecutan adecuadamente y no requieren modificaciones. Este proceso facilita una asignación más eficiente de los recursos públicos, al garantizar la ejecución de proyectos que generen impactos tangibles y resultados medibles.

En este sentido, el PAE tiene como objetivo fundamental garantizar la eficacia y eficiencia en la ejecución de los programas presupuestarios, asegurando que los recursos públicos se utilicen de manera óptima y se logren los resultados esperados en beneficio de la población.

El presente informe contempla un plan de trabajo que atiende las observaciones emitidas en ejercicios anteriores, promueve el desarrollo de herramientas que faciliten el monitoreo y seguimiento de los programas, y asegura la recolección de información clave para evaluaciones futuras.

Es indispensable que durante la formulación y ejecución del PAE se incluyan evaluaciones no solo de programas de origen federal, sino también aquellos financiados con recursos locales, en virtud de que estos también son recursos públicos y, como tales, deben gestionarse conforme a los principios de eficacia, honestidad, eficiencia y economía, tal como lo establece 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, asegurando que el personal esté preparado para llevar a cabo estas tareas de manera efectiva.
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. **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
INTRODUCCIÓN.....	5
OBJETIVOS.....	7
TIPOS DE EVALUACIÓN.....	8
MARCO NORMATIVO.....	10
Resultados PAE 2023.....	11
Programa Anual de Evaluación 2024.....	19



INTRODUCCIÓN

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su artículo 134, establece la responsabilidad de la Federación, las entidades federativas y los municipios de evaluar los resultados derivados del uso de los recursos públicos, con el objetivo de asegurar que su asignación y aplicación se realicen conforme a los fines establecidos.

Bajo esta premisa, el Programa Anual de Evaluación (PAE) se constituye como el instrumento normativo que define los programas, estrategias y/o políticas públicas que serán objeto de evaluación durante un ejercicio fiscal específico. Esta herramienta permite dar cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, el cual establece la obligatoriedad de la evaluación del desempeño en la gestión pública.

En particular, el PAE 2025 contempla la planeación de los programas presupuestarios que serán evaluados en el ejercicio fiscal correspondiente, alineando dicha planificación con los principios de eficacia, eficiencia, economía y transparencia.

Asimismo, el Plan Municipal de Desarrollo (PMD) 2025–2027 del Municipio de Nogales representa el documento rector de la gestión municipal, fungiendo como eje articulador para la planeación institucional. A partir de este instrumento se derivan los programas presupuestarios, los cuales especifican objetivos, estrategias, metas e indicadores que permiten orientar las acciones gubernamentales hacia la consecución de resultados concretos.

En este marco, la implementación del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) debe llevarse a cabo de forma gradual, favoreciendo la consolidación progresiva de los componentes establecidos por la normativa vigente en materia de contabilidad gubernamental.

El enfoque de PbR integra de manera sistemática la evaluación de resultados e impactos logrados mediante la operación de los programas públicos y la asignación de los recursos financieros correspondientes. A su vez, el SED Municipal abarca todas las etapas del proceso presupuestario, evaluando el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en los programas y proyectos ejecutados por las distintas dependencias y entidades del gobierno local.



H. AYUNTAMIENTO DE
NOGALES

2024 - 2027



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
NOGALES, SONORA.

Su finalidad es fortalecer la orientación a resultados, optimizar la asignación presupuestaria y garantizar que las acciones emprendidas respondan efectivamente a las necesidades de la población, en concordancia con los compromisos establecidos en el Plan Municipal de Desarrollo.

En este sentido, el Programa Anual de Evaluación se erige como una herramienta clave para el diseño, seguimiento y mejora continua de las políticas públicas municipales, al tiempo que promueve la transparencia, la rendición de cuentas y una gestión pública enfocada en la obtención de resultados medibles y verificables.



OBJETIVOS

Objetivo General

Establecer los lineamientos metodológicos necesarios para llevar a cabo la evaluación de los programas presupuestarios implementados por la Administración Pública Municipal de Nogales, Sonora, durante el ejercicio fiscal 2025, con el propósito de fortalecer la gestión pública, mejorar la toma de decisiones y fomentar la rendición de cuentas.

Objetivos Específicos

- Identificar y seleccionar los programas presupuestarios que serán objeto de evaluación durante el ejercicio fiscal 2024.
- Integrar el calendario de ejecución de las evaluaciones con los tiempos establecidos para la programación y presupuestación municipal.
- Determinar el tipo de evaluación aplicable a cada programa presupuestario conforme a su naturaleza, objetivos y nivel de avance.
- Delimitar las responsabilidades institucionales y operativas requeridas para el desarrollo de los procesos de evaluación.
- Asegurar que los programas presupuestarios hayan sido diseñados conforme a la Metodología del Marco Lógico, en cumplimiento con los principios del Presupuesto basado en Resultados (PbR).
- Monitorear el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos a través de los indicadores de desempeño de los programas presupuestarios.
- Prever los requerimientos de auditoría en materia de desempeño, conforme a las disposiciones de los órganos de control estatal y federal.
- Fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas mediante la elaboración, publicación y difusión de los informes de evaluación.



METODOLOGÍA

La estrategia de evaluación y seguimiento se fundamenta en el uso de la Matriz de Marco Lógico (MML) y la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), herramientas elaboradas de forma específica para cada programa presupuestario, en concordancia con los lineamientos establecidos por el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED). Es fundamental considerar las directrices emitidas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), instituciones federales con la experiencia técnica necesaria para guiar el proceso evaluativo.

Como parte esencial de esta metodología, se deben aplicar acciones de monitoreo, seguimiento y evaluación que formen parte integral de la operación de los programas, integrando los siguientes componentes:

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

La información debe ser proporcionada directamente por las áreas responsables de la implementación de los programas, así como por la unidad encargada de la gestión presupuestaria, incluyendo tanto la asignación de recursos como su justificación. Asimismo, resulta fundamental utilizar fuentes institucionales oficiales y considerar la normatividad aplicable en la materia.

TIPOS DE EVALUACIÓN

Tipos de Evaluación Externa aplicables a los Fondos y Programas Presupuestarios, conforme a la normatividad vigente:



A. Evaluación de Programas Presupuestarios:

1. **Evaluación de Diseño:** es aquella que permite evaluar la consistencia y lógica interna de los programas presupuestales.
2. **Evaluación de Consistencia y Resultados:** da la posibilidad de tener un diagnóstico sobre la capacidad institucional, organizacional y de gestión de los programas para alcanzar resultados.
3. **Evaluación de Impacto:** mide los efectos netos del programa sobre la población que atiende.
4. **Evaluaciones Complementarias:** son aquellas que los propios programas y dependencias realizan para profundizar sobre aspectos relevantes de su desempeño.
5. **Evaluación de Indicadores:** revisa mediante trabajo de campo la pertinencia y el alcance de los indicadores de un programa para el logro de sus resultados.
6. **Evaluación de Procesos:** analiza mediante trabajo de campo si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente, y si contribuye al mejoramiento de su gestión.
7. **Evaluaciones Estratégicas:** son una valoración de las políticas y estrategias de desarrollo social, tomando en cuenta diversos programas y acciones dirigidos a un objetivo común.

B. Evaluaciones de Desempeño:

1. **Evaluaciones Específicas de Desempeño:** son una síntesis de la información que las dependencias integran en el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. El formato conciso permite que se pueda tener fácil acceso a la información sobre los programas. La calidad de estas evaluaciones dependerá en gran medida de la información que cada dependencia integre en el SED.
2. **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.
- 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 2024



Para el Ejercicio Fiscal 2024 se dispuso la evaluación de dos fondos federales, aquí las principales observaciones realizadas por el equipo evaluador:

EVALUACIÓN FORTAMUN 2024

Según el informe emitido por el Municipio de Nogales, se identifican diversos proyectos entre los que se incluyen el pago la deuda y de los intereses de la misma, pago de nómina, así como aquellos relacionados con seguridad pública, tales como la adquisición de vehículos, así como la dotación de uniformes y equipo de defensa, de comunicaciones y telecomunicaciones, entre otros. Por su parte, la Tesorería Municipal es la encargada de gestionar la amortización de la deuda reestructurada en junio de 2020 con el Banco Mercantil del Norte, como se detalla en la siguiente tabla.

Concepto	Monto
911 - Amortización de la deuda interna con instituciones de crédito	\$6,835,153.85
921 - Intereses de la deuda interna con instituciones de crédito	\$59,787,568.84
Gastos de Seguridad pública	\$173,654,225.84
Monto total aplicado	\$240,276,948.53

Tema I. Características del Fondo

Tras analizar la evidencia documental, se confirma que los recursos financieros del FORTAMUN fueron utilizados conforme a lo establecido en el artículo 37 de la Ley de Coordinación Fiscal. Dicho artículo establece que estos fondos deben destinarse al cumplimiento de obligaciones financieras, al pago de derechos y aprovechamientos relacionados con el agua, a la modernización de sistemas de recaudación local, al mantenimiento de infraestructura, y a la atención de necesidades vinculadas directamente con la seguridad pública.

En el caso del Municipio de Nogales, los recursos se enfocaron principalmente en proyectos y acciones orientadas a fortalecer la seguridad pública, así como en el pago de compromisos financieros.

Cabe destacar que los objetivos estratégicos definidos en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Fondo están alineados con los objetivos de desarrollo planteados en los Planes Municipal, Estatal y Nacional.



En consecuencia, se concluye que la asignación de los recursos del Fondo responde al análisis situacional contemplado en el Plan Municipal de Desarrollo, particularmente en su Cuarto Eje: "Una coordinación histórica entre desarrollo y seguridad". Este eje aborda el Objetivo 8 de Seguridad y Desarrollo, mediante una estrategia centrada en fortalecer la coordinación institucional y la participación ciudadana, con un enfoque integral de desarrollo y seguridad, orientado a reconstruir el tejido social y mitigar los factores de riesgo que generan violencia. Por ello, se considera que la asignación de recursos fue pertinente y congruente con la normativa aplicable.

Tema II. Operación

En este apartado, no fue posible identificar con precisión las dependencias responsables del ejercicio de los recursos del Fondo por parte del Municipio de Nogales. Esta situación sugiere la ausencia de Manuales de Organización que especifiquen el flujo de recursos, así como la falta de procedimientos definidos para su gestión.

Cabe destacar que, si bien la Tesorería Municipal sí cuenta con formatos, procesos y manuales para realizar los pagos correspondientes, no existen Reglas de Operación ni un Manual de Procedimientos específico que regule la entrega de bienes y/o servicios derivados del uso de estos recursos, dado que, por la naturaleza del Fondo, no se contempla este tipo de normatividad. En este caso, el Municipio de Nogales se considera como el área de enfoque o beneficiario final.

En este contexto, aunque la Tesorería da seguimiento adecuado al uso de los recursos, no se considera imprescindible la elaboración de manuales adicionales. No obstante, sí resulta necesario definir con claridad un área responsable de la ejecución de los recursos, a fin de fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas y la eficiencia en su aplicación.

Tema III: Evolución de la cobertura

Debido a la naturaleza del Fondo, el Municipio de Nogales no cuenta con criterios ni lineamientos específicos para identificar a la población o el área objetivo, potencial o atendida. En este contexto, los recursos fueron asignados prioritariamente a proyectos orientados al cumplimiento de obligaciones financieras y al fortalecimiento de la Seguridad Pública. Esta asignación se encuentra alineada con lo establecido en el artículo 37 de la Ley de Coordinación Fiscal.



Tema IV: Resultados y Ejercicio de los Recursos

Durante el periodo comprendido entre 2020 y 2024, la totalidad de los recursos del FORTAMUN fue destinada al fortalecimiento de la seguridad pública y al cumplimiento de obligaciones financieras del Municipio de Nogales. En particular, se financiaron proyectos prioritarios orientados a atender necesidades en materia de seguridad pública, en conformidad con lo dispuesto en la Ley de Coordinación Fiscal.

En relación con los resultados alcanzados, los indicadores establecidos en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) federal del Fondo evidenciaron el cumplimiento total de las metas programadas. Asimismo, en el ejercicio fiscal 2024, se constató que el 100% del presupuesto fue efectivamente pagado, y que el gasto realizado coincidió plenamente con el gasto estimado conforme a las metas alcanzadas.

Sin embargo, es importante señalar que no se han definido lineamientos ni normativas suficientemente claras para supervisar de manera adecuada el uso de los recursos del FORTAMUN, lo que representa un área de oportunidad para fortalecer los mecanismos de control y rendición de cuentas.

Tema V: Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora

Durante la evaluación correspondiente al ejercicio fiscal 2023, se emitieron recomendaciones y se identificaron Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM). No obstante, el Municipio de Nogales no presentó evidencia, en el análisis de gabinete, que acreditara la atención puntual y oportuna de dichos ASM.



EVALUACIÓN FAISMUN 2024

El municipio de Nogales, Sonora, ejerció completamente la cantidad de \$41,742,624.74 en 27 proyectos, los cuales se agrupan de la siguiente forma:

Rubro	N° de proyectos	Monto	Porcentaje
Total	27	41,742,624.74	100%
Infraestructura Urbana (pavimentación)	9	25,255,842.91	60.50%
Escalinata	7	7,150,534.89	17.13%
Agua	4	3,799,014.96	9.10%
Vivienda	3	2,212,510.46	5.30%
Drenaje	2	1,995,859.70	4.78%
Electrificación	2	1,328,861.82	3.18%

Cerca del 60% del recurso se destinó a obras de pavimentación en diversas calles del municipio, por un monto de 25.2 mdp aproximadamente.

Tema I. Características del Fondo

Tras el análisis de la evidencia documental, se confirma que los recursos del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social (FAIS) fueron asignados conforme a lo dispuesto en el artículo 33 de la Ley de Coordinación Fiscal. Dicho artículo establece que estos recursos deben destinarse exclusivamente a obras, acciones sociales básicas y proyectos de inversión que beneficien de manera directa a la población en condiciones de pobreza extrema, así como a localidades con niveles de rezago social alto o muy alto, y a zonas prioritarias, en concordancia con lo establecido en la Ley General de Desarrollo Social. Esta disposición se refleja en la canalización de los recursos hacia proyectos de infraestructura social.

Asimismo, se verifica que los objetivos estratégicos definidos en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Fondo están alineados con los objetivos de desarrollo planteados en los Planes de Desarrollo Municipal, Estatal y Nacional.

Con base en lo anterior, se concluye que la aplicación de los recursos del Fondo está sustentada en el diagnóstico situacional establecido en el Segundo Eje del Plan Estatal de Desarrollo de Sonora, titulado "El presupuesto social más grande de la historia", específicamente en el Objetivo 4: Política social y solidaria para el bienestar, cuyo propósito es *brindar a todas y todos los sonorenses condiciones de*



calidad de vida y bienestar, mediante estrategias como Transformación Urbana para el Bienestar y Vivienda para el Bienestar.

También resulta relevante destacar la vinculación con el Plan Municipal de Desarrollo¹, particularmente en el Eje Transversal 6.2 “*Desarrollo social y solidario para el bienestar*”, así como con los objetivos relacionados con el desarrollo urbano, la vivienda y el medio ambiente.

Tema II. Operación

En este aspecto, a través de los expedientes de las obras se identifica que el Director de Infraestructura Urbana y Obras Públicas es el encargado de ejecutar las obras financiadas con recursos del FAIS. No obstante, no se presentaron los Manuales de organización de Dicha Dirección ni se especifican los alcances y responsabilidades de dichos funcionarios.

Por su parte, se presenta el organigrama, la estructura organizaciones y el reglamento interior de la Tesorería Municipal quien la encargada de la gestión del recurso público.

Con base en la información proporcionada por el Municipio de Nogales durante el análisis de gabinete, se infiere que no existen Manuales de Organización que describan el flujo de los recursos destinados a su distribución, ni procedimientos claramente establecidos para la gestión de los recursos del FAIS. Asimismo, no se identifican mecanismos que permitan dar seguimiento al avance físico y financiero de los proyectos, ni se especifica el proceso de selección y aprobación de los mismos por parte del Cabildo.

En síntesis, se concluye que el Ente Ejecutor carece de una planificación estratégica que evidencie una relación coherente entre la asignación de recursos y la normativa aplicable. A pesar de que, a nivel federal, se cuenta con una plataforma destinada al registro, aprobación y seguimiento de proyectos, no se observa un aprovechamiento efectivo de esta herramienta por parte del Ente Ejecutor.

Tema III: Evolución de la cobertura

¹ Plan Municipal de Desarrollo de Nogales 2022-2024:

<https://transparencia.heroicanogales.gob.mx/storage/files/LeHKZuJZVAhuh7Zrm4ZXHDxznkBxmH84t8HXNmWR.pdf>



En concordancia con la naturaleza del Fondo, el Municipio de Nogales destina los recursos a la atención de zonas prioritarias o con rezago social. No obstante, en la relación de proyectos presentada, no se especifica a qué Zona de Atención Prioritaria (ZAP) pertenece el área donde se ejecutan las obras. Cabe destacar que, aunque no se identifica la ZAP correspondiente, sí se indica el número de beneficiarios estimados para cada proyecto.

Se recomienda retomar el formato de tabla resumen empleado en el año 2020 para recabar información detallada de cada proyecto. Asimismo, se sugiere complementar dicha información con el registro del avance físico y financiero hasta la conclusión de la obra. Esta actualización deberá incorporarse en los informes trimestrales del Fondo, publicados en el portal de transparencia del Municipio.

Tema IV: Resultados y Ejercicio de los Recursos

Entre los años 2020 y 2023, la totalidad de los recursos del Fondo fue destinada a la ejecución de obras de infraestructura social en el municipio, incluyendo acciones en los rubros de agua potable, drenaje, electrificación, vivienda y pavimentación. Esta aplicación de recursos se llevó a cabo en cumplimiento con lo dispuesto en la Ley de Coordinación Fiscal. En términos de resultados, los indicadores establecidos en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) federal del Fondo reflejaron el cumplimiento total de las metas programadas.

Durante el ejercicio fiscal 2024, se registró un nivel de ejecución presupuestal del 100%, coincidiendo el gasto previsto con el gasto efectivamente ejercido, conforme a las metas alcanzadas. No obstante, se identifica una falta de lineamientos y normativas suficientemente claras para garantizar una adecuada supervisión del uso de los recursos del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social (FAIS). Asimismo, la información disponible no permite verificar con certeza que los recursos hayan sido aplicados en las Zonas de Atención Prioritaria definidas por la Ley de Coordinación Fiscal (LCF). Es importante mencionar que, aunque el Municipio presenta resúmenes de la MIDS que indican el cumplimiento de la normatividad, estos no constituyen evidencia suficiente para asegurar el destino adecuado de los fondos.

Tema V: Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora

Durante la evaluación correspondiente al ejercicio fiscal 2023, se emitieron recomendaciones y se señalaron Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM). No obstante, en el análisis de gabinete realizado



H. AYUNTAMIENTO DE
NOGALES

2024 - 2027



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
NOGALES, SONORA.

con posterioridad, el Municipio de Nogales no presentó evidencia que confirmara la atención adecuada, puntual y oportuna de dichos ASM.

Cabe señalar que se observa un avance en la integración en los expedientes de las obras ejecutadas, ya que cada proyecto cuenta con información de la MIDS registrada en el portal, el comprobante de la instalación del comité de participación social, el procedimiento de contratación y fotografía de la placa instalada durante la entrega de la obra. Aún falta trabajo por hacer en el seguimiento de la ejecución y los reportes correspondientes, pero se realizó un buen avance.



H. AYUNTAMIENTO DE
NOGALES

2024 - 2027



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
NOGALES, SONORA.

Programa Anual de Evaluación 2025



El Programa Anual de Evaluación (PAE) es una parte fundamental del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED). Se trata de una herramienta que define las evaluaciones a realizar sobre los programas y políticas públicas de un gobierno a lo largo de un ejercicio fiscal. Incluye un conjunto de procesos y métodos que permiten llevar a cabo un seguimiento y evaluación sistemática de las políticas y programas implementados por la Administración Pública Municipal, con el fin de obtener resultados que generen valor público.

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 propósito de las evaluaciones es obtener información valiosa sobre la implementación de los programas, con el fin de mejorar su funcionamiento y lograr resultados de manera más eficiente.

El PAE permite:

- Implementar el proceso de evaluación en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal
- Detectar áreas de oportunidad para mejorar la consistencia y resultados de los programas
- Fortalecer la planeación y desempeño de los programas
- Garantizar un mejor cumplimiento de metas con base en los recursos asignados.
- Identificar opciones para orientar los recursos públicos hacia acciones que generen una mejora en la población beneficiada.



Las dependencias Municipales que intervendrán durante los procesos serán:

- Órgano de Control y Evaluación Gubernamental.
- Tesorería Municipal.
- Sujetos Evaluados (aquellos que ejecutan programas que se evaluarán).
- Evaluadores Externos.

Para desarrollar un Programa Anual de Evaluación completo, es fundamental no solo abordar las evaluaciones, sino también hacer un seguimiento de las recomendaciones y los aspectos susceptibles de mejora. Es necesario implementar herramientas que optimicen la gestión, revisar los resultados previos para identificar posibles evaluaciones adicionales, y monitorear tanto el avance físico como financiero de los programas. Además, se debe considerar la evaluación de otros programas, aunque no reciban financiamiento federal.

Asimismo, para la ejecución efectiva del Programa Anual de Evaluación es esencial tener en cuenta el calendario de asignación presupuestaria de los recursos, a fin de asegurar la disponibilidad de los elementos necesarios en la planificación del presupuesto.

En ese sentido se considera el siguiente plan de trabajo:

1. Seguimiento al PAE 2024.

Es importante realizar un seguimiento continuo de los avances en los aspectos susceptibles de mejora identificados en evaluaciones previas. Esto requiere una colaboración estrecha con los responsables de la ejecución del gasto para crear herramientas y formatos de trabajo que faciliten la integración de los avances y la generación de los informes correspondientes.

En general, los programas evaluados durante el 2024, FAISMUN y FORTAMUN, presentan las mismas recomendaciones generales:



- **Diagnósticos:** Un diagnóstico de necesidades sociales es un análisis que permite identificar y comprender las necesidades de una comunidad o grupo de personas. Orienta, diversifica y prioriza las acciones para mejorar o solucionar problemas sociales.
- **Proceso de selección de proyectos:** Con base en los diagnósticos de necesidades y el presupuesto asignado, así como otras factibilidades (sociales, ambientales, legales) se pueden priorizar los proyectos y seleccionar aquellos que sean viables, urgentes, o de mayor relevancia.
- **Manuales de organización:** Los manuales de organización son documentos que describen la estructura y funcionamiento de una organización. Sirven para apoyar la gestión administrativa y orientar al personal, asimismo, permiten la comunicación.
- **Información ciudadana:** Acceso a datos e información que permite a los ciudadanos participar en la vida política, social y cultural de su comunidad. En general se cumple con la normatividad de los Fondos evaluados, no obstante, no se cuenta con información clara y oportuna para los ciudadanos sobre la ubicación, los beneficiarios, el mecanismo de selección, el seguimiento y cumplimiento de los proyectos.
- **Índice de calidad de la información:** es una herramienta que mide el cumplimiento de las obligaciones de los gobiernos locales en cuanto a la información que reportan sobre los recursos que reciben. Los indicadores de calidad son métricas que permiten evaluar el rendimiento de productos, servicios, procesos y empleados. Son una herramienta del Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

De acuerdo con la información de Transparencia Presupuestaria del Gobierno Federal, Sonora tiene un ICI de 74.19, por lo que se tendría que trabajar en la calidad de los datos que genera la Entidad Federativa y el Municipio.

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

A medida que se obtenga información sobre el progreso de los programas, se contará con datos adicionales para satisfacer las necesidades de evaluación. Es fundamental incluir en la selección de programas a evaluar aquellos que se financian con recursos públicos locales, asegurando una cobertura integral y representativa de las políticas implementadas.



A continuación, se establecen los programas presupuestarios o fondos que serán sujetos de evaluaciones por parte de entes externos.

Sujeto Evaluado	Programa Presupuestario	Tipo de Evaluación	Fecha de inicio	Fecha Fin
Administración Pública Municipal	FORTAMUN 2025	Proceso / Resultados	15 – Ene – 2026	28 – Feb – 2026
	FISM 2025	Proceso / Resultados	1 – Feb – 2026	31– Mar – 2026

Dado que los Fondos federales evaluados, en general, cuentan con los datos que permiten identificar hacia qué acciones o proyectos estuvieron dirigidos, se sugiere avanzar en la mejora de sus procesos o bien evaluar los resultados o el impacto que han tenido en la implementación de los recursos.

La **evaluación de procesos** es un análisis que permite determinar si un programa o proceso se está llevando a cabo de manera eficiente y eficaz. También se usa para identificar áreas de oportunidad y proponer mejoras.

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 puede ayudar a:

- Establecer métricas
- Identificar áreas de oportunidad
- Proponer acciones concretas para mejorar
- Comprender la problemática operativa
- Explicar las discrepancias entre resultados esperados y observados
- Identificar elementos que funcionan bien y aquellos que requieren mejoras



- Maximizar los efectos positivos del proyecto.

Una **evaluación de resultados** es un proceso que mide si se han alcanzado los objetivos o resultados esperados. La evaluación de resultados puede ayudar a:

- Identificar áreas de mejora
- Alinear el desempeño con los objetivos de la organización
- Mejorar la toma de decisiones
- Determinar si se han logrado los beneficios esperados
- Identificar las áreas que requieren mejoras

En el ámbito de los programas sociales, la evaluación de procesos permite determinar si los procesos son eficaces y eficientes en el logro de metas.

Además de todos aquellos programas que requieran una evaluación, que deberán ser señalados según las reglas del presente Programa.

3. Análisis de metodologías y cuestionario base

Para elaborar los términos de referencia adecuados, es fundamental revisar las metodologías de evaluación y seleccionar la más apropiada para el proyecto, así como definir las preguntas clave que guiarán al evaluador. Este proceso tiene como objetivo descubrir nuevos hallazgos sobre la implementación de los programas y verificar si se han abordado las observaciones realizadas por los evaluadores en evaluaciones anteriores.

4. Periodo de contratación de los servicios

Considerar la normatividad establecida para la contratación de los evaluadores² y los tiempos para realizar un procedimiento de adquisición de los servicios. Por ello la recomendación es que:

- Realice el proceso de recepción de propuestas entre diciembre de 2025 y la primer semana enero de 2026 para garantizar disponibilidad presupuestaria y tiempo suficiente para preparación.
- Publicar los términos de referencia en plataformas digitales, asegurando acceso y claridad para los participantes, a más tardar el mes de diciembre 2025.

² Se sugiere considerar evaluaciones realizadas de manera interna por el Municipio.



a) Evaluadores Externos:

Derivado de la normatividad aplicable los entes que realizarán las evaluaciones podrán ser:

- Instituciones académicas de educación superior y de investigación.
- Personas físicas o morales especializadas en la materia.
- Organismos especializados, de carácter nacional o internacional, que cuenten con reconocimiento aplicables.

b) Costo de las Evaluaciones.

El costo de las evaluaciones de los programas operados o coordinados por las dependencias y entidades será con cargo a su presupuesto y conforme al mecanismo de pago que se determine, para ello es necesario considerar la disponibilidad de los recursos.

Adicionalmente, es necesario realizar un estudio de mercado que permita definir el costo promedio de los mismos.

5. Periodo de evaluación

Se sugiere aprovechar el período de evaluación para garantizar que tanto los encargados del gasto como los responsables de las evaluaciones y la justificación de los recursos comprendan plenamente los objetivos de estas actividades y reconozcan la importancia de contar con esta información para optimizar la implementación de los programas. Es esencial mantener una comunicación constante entre el evaluador y los responsables del gasto, con el fin de generar sinergias que fortalezcan los resultados de las evaluaciones.

Fase	Periodo	Actividad
Primera	enero-febrero 2026	Revisión documental, entrevistas iniciales y análisis preliminar de datos.
Segunda	marzo-abril 2026	Trabajo de campo, validación de resultados preliminares, y entrega de informe preliminar.
Tercera	abril 2026	Revisión, ajustes finales y entrega del informe final.



6. Transparencia y Rendición de Cuentas

El ente encargado de la evaluación deberá preparar un informe sobre las evaluaciones, el cual deberá ser entregado a la Unidad de Transparencia de acuerdo con las leyes pertinentes en el Municipio de Nogales, Sonora, para su divulgación pública. Este informe debe contener la siguiente información:

- a. Avance de cumplimiento de metas.
- b. Resultados de las evaluaciones.
- c. Seguimiento a los ASM.
- d. Deberán incluir el Formato establecido por CONAC para tales efectos.

Los informes finales difundidos a través de las páginas de Internet de las dependencias y entidades, deberán atender y contar con información establecida en las disposiciones legales aplicables, y se sugiere realizar una versión ciudadana.

Finalmente, se debe considerar que, durante el periodo de ejecución de este proceso de evaluación, se debe comenzar a diseñar el PAE 2026.

Actividad	Mes
Elaboración de términos de referencia	Dic. 2025
Contratación de servicios de evaluación	Ene. 2026
Periodo de evaluación inicial	Ene. 2026
Trabajo de campo y de análisis	Feb.-Mar. 2026
Entrega de informe preliminar	Mar. 2026
Ajustes finales y entrega de informe final	Abr. 2026
Publicación y difusión	Abr. 2026

