



# AUDITORÍA SUPERIOR DEL ESTADO



## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD FISCALIZADA .....</b>	<b>5</b>
<b>I. INFORME INDIVIDUAL DE AUDITORÍA DE DESEMPEÑO A LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS MUNICIPALES Y SUS MATRICES DE INDICADORES PARA RESULTADOS.....</b>	<b>8</b>
<b>I.1. ASPECTOS GENERALES DE AUDITORÍA .....</b>	<b>8</b>
<b>A. Título de la auditoría .....</b>	<b>8</b>
<b>B. Objetivo .....</b>	<b>8</b>
<b>C. Alcance .....</b>	<b>8</b>
<b>D. Criterios de selección .....</b>	<b>9</b>
<b>E. Áreas revisadas .....</b>	<b>9</b>
<b>F. Procedimientos de auditoría aplicados .....</b>	<b>10</b>
<b>G. Servidores Públicos que intervinieron en la auditoría .....</b>	<b>11</b>
<b>I.2. RESULTADOS DE LA FISCALIZACIÓN EFECTUADA .....</b>	<b>12</b>
<b>A. Resumen general de observaciones y acciones emitidas en materia de Desempeño .....</b>	<b>12</b>
<b>B. Detalle de resultados .....</b>	<b>12</b>



# AUDITORÍA SUPERIOR DEL ESTADO



---

I.3. COMENTARIOS DEL ENTE FISCALIZADO .....	32
I.4. TABLA DE JUSTIFICACIONES Y ACLARACIONES DE LOS RESULTADOS .....	33
II. DICTAMEN DEL INFORME INDIVIDUAL DE AUDITORÍA .....	33



# AUDITORÍA SUPERIOR DEL ESTADO



## INTRODUCCIÓN

Por disposición contenida en los artículos 75, fracción XXIX y 77 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Quintana Roo, corresponde al Poder Legislativo a través de la Auditoría Superior del Estado, revisar de manera posterior la Cuenta Pública que los Gobiernos Municipales le presenten sobre los resultados de su gestión financiera, y el grado de cumplimiento de los objetivos contenidos en los planes y programas aprobados conforme a la ley. Esta revisión comprende la fiscalización a los órganos de la administración municipal, que se traduce a su vez, en la obligación de las autoridades que los representan de presentar la Cuenta Pública municipal para efectos de que sea revisada y fiscalizada.

Esta revisión se realiza a través de Normas Profesionales de Auditoría del Sistema Nacional de Fiscalización y en consideración a las disposiciones establecidas en la Ley General de Contabilidad Gubernamental así como a la normatividad emitida por el Consejo Nacional de Armonización Contable, dando cumplimiento, además, de las diversas disposiciones legales aplicables, con el objeto de hacer un análisis de las Cuentas Públicas a efecto de poder rendir el presente informe a esta H. XVI Legislatura del Estado de Quintana Roo, con relación al manejo de las mismas por parte de las autoridades municipales.

La formulación, revisión y aprobación de la Cuenta Pública del **H. Ayuntamiento del Municipio de Benito Juárez**, contiene la realización de actividades que comprenden las siguientes acciones:

**A.- El Proceso Administrativo;** que es desarrollado fundamentalmente por el **H. Ayuntamiento del Municipio de Benito Juárez**, en la integración de la Cuenta Pública, la cual incluye los resultados de las labores administrativas realizadas en el ejercicio fiscal 2019, así como las principales políticas financieras, económicas y sociales que influyeron en el resultado de los objetivos contenidos en los programas municipales, conforme a los indicadores establecidos en el Presupuesto de Egresos, tomando en cuenta el Plan Municipal de Desarrollo, los programas sectoriales, institucionales, anuales y demás programas aplicados por el municipio.



## AUDITORÍA SUPERIOR DEL ESTADO



**B.- El Proceso de Vigilancia;** que es desarrollado por la Legislatura del Estado con apoyo del Órgano de Fiscalización Superior, cuya función es la revisión y fiscalización superior de los Ingresos, Presupuesto de Egresos, Políticas, cumplimiento de los objetivos y metas contenidos en los programas y todo lo relacionado con la actividad financiera-administrativa del **H. Ayuntamiento del Municipio de Benito Juárez.**

En la Cuenta Pública del **H. Ayuntamiento del Municipio de Benito Juárez**, correspondiente al Ejercicio Fiscal 2019, se encuentra reflejado el ejercicio del gasto público, que registra la aplicación de los recursos recibidos y recaudados por el H. Ayuntamiento.

El C. Auditor Superior del Estado de Quintana Roo, de conformidad con lo dispuesto en los artículos 8, 19, fracción I, y 86, fracción IV, de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas del Estado de Quintana Roo, aprobó en fecha 14 de febrero de 2020 mediante acuerdo administrativo, el Programa Anual de Auditorías, Visitas e Inspecciones (PAAVI), correspondiente al año 2020 y que contempla la fiscalización a las Cuentas Públicas del ejercicio fiscal 2019, el cual fue expedido y publicado en el portal web de la Auditoría Superior del Estado de Quintana Roo.

Por lo anterior y en cumplimiento a los artículos 2, 3, 4, 5, 6, fracciones I, II y XX, 16, 17, 19, fracciones I, V, XII, XV, XXVI y XXVIII, 22, en su último párrafo, 38, 41, 42 y 86, fracciones I, XVII, XXII y XXXVI de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas del Estado de Quintana Roo, se tiene a bien presentar el Informe Individual de Auditoría, obtenido con relación a la Auditoría de Desempeño a los Programas Presupuestarios municipales y sus Matrices de Indicadores para Resultados del **H. Ayuntamiento del Municipio de Benito Juárez.**



# AUDITORÍA SUPERIOR DEL ESTADO



## ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD FISCALIZADA

### DE SU CREACIÓN

El Municipio de Benito Juárez es creado a partir de la conversión del Territorio de Quintana Roo a Estado Libre y Soberano, y en consecuencia en la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Quintana Roo, contempla su existencia jurídica.

Al **H. Ayuntamiento del Municipio de Benito Juárez** le corresponde la representación política y jurídica del Municipio, la administración de los asuntos municipales y el cuidado de los intereses de la comunidad dentro de su circunscripción territorial.

### DE SUS FUNCIONES

Corresponde al **H. Ayuntamiento del Municipio de Benito Juárez** el ejercicio de las facultades y la atención de las obligaciones que sean necesarias para conseguir el cabal cumplimiento de las atribuciones que le confieren la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la particular del Estado y las leyes que emanan de ellas. De acuerdo con el artículo 66 de la Ley de los Municipios del Estado de Quintana Roo, al **H. Ayuntamiento del Municipio de Benito Juárez** le corresponde entre otros, el despacho de los siguientes asuntos:

- En materia de gobierno y régimen interior:
  - Cumplir y hacer cumplir las leyes, decretos y disposiciones federales, estatales y municipales.
  - Aprobar los Bandos de Policía y Gobierno, los Reglamentos, Circulares y disposiciones administrativas de observancia general dentro de sus respectivas jurisdicciones, que organicen la Administración Pública Municipal, regulen las materias, procedimientos, funciones y servicios públicos de su competencia y aseguren la participación ciudadana y vecinal
  - Aprobar el Plan de Desarrollo Municipal.
  - Celebrar convenios con los gobiernos Federal, Estatal o Municipal y auxiliarlos en las funciones de su competencia.



# AUDITORÍA SUPERIOR DEL ESTADO



- En materia de Servicios Públicos:
  - Prestar los servicios públicos que establece la Constitución Federal y los que la Legislatura del Estado establezca a su cargo.
  - Expedir los reglamentos sobre los servicios públicos a su cargo.
  - Aprobar la celebración de convenios con el Estado para que éste, de manera directa o a través del organismo correspondiente, se haga cargo en forma temporal de algunos de los servicios públicos, o bien se presten o ejerzan coordinadamente por el Estado y el propio municipio.
  
- En materia de Hacienda Pública Municipal:
  - Aprobar el presupuesto de egresos para el ejercicio fiscal correspondiente con base en los ingresos disponibles, asimismo autorizar la ampliación, transferencia y supresión de partidas del presupuesto de egresos.
  - Ejercer en forma directa los recursos que integran la Hacienda Pública Municipal.
  - Dictar normas para la administración del Patrimonio Municipal.
  
- En materia de Desarrollo Económico y Social:
  - Aprobar los planes y programas de desarrollo municipal, que le sean sometidos por el Presidente Municipal.
  
- En materia de Seguridad Pública y Tránsito:
  - Garantizar el bienestar y tranquilidad de las personas y sus bienes, así como preservar y guardar el orden público en el territorio municipal, con base en la prevención social de la violencia y la delincuencia, expidiendo para tal efecto los reglamentos, planes y programas respectivos.
  
- En materia de Igualdad y Género:
  - Impartir cursos y talleres de prevención y asistencia para erradicar la violencia de género.
  - Aprobar el Programa Municipal para la prevención social de la violencia y el Delito.



# AUDITORÍA SUPERIOR DEL ESTADO



## DE SU INTEGRACIÓN

El Municipio es gobernado por un Ayuntamiento de elección popular directa, que se renovará cada tres años y residirá en la Cabecera Municipal. La competencia que la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Quintana Roo, otorga al Gobierno Municipal, se ejercerá por el Ayuntamiento de manera exclusiva y no habrá autoridad intermedia alguna entre éste y el Gobierno del Estado.

Las dependencias y entidades que la conforman son las siguientes:

Son Dependencias Administrativas, las siguientes:

- Secretaría General del Ayuntamiento;
- Tesorería Municipal;
- Contraloría Municipal;
- Oficialía Mayor;
- Secretaría Municipal de Seguridad Pública y Tránsito;
- Secretaría Municipal de Ecología y Desarrollo Urbano;
- Secretaría Municipal de Obras Públicas y Servicios;
- Secretaría Municipal de Desarrollo Social y Económico;
- La estructura orgánica de la Oficina de la Presidencia;

Son Direcciones Generales, las siguientes:

- Secretaría Técnica;
- Secretaría Particular;
- Dirección de Comunicación Social;
- Dirección de Turismo Municipal;
- Coordinación General de Asesores;
- Unidad de Vinculación con Organismos Descentralizados;
- Secretaría Privada
- Dirección de Turismo Municipal
- Dirección General de Planeación Municipal

Son organismos descentralizados, los siguientes:

- Sistema Municipal del Desarrollo Integral de la Familia, DIF;



# AUDITORÍA SUPERIOR DEL ESTADO



- Instituto Municipal de la Mujer;
- Instituto Municipal de la Cultura y las Artes;
- Instituto Municipal del Deporte;
- Instituto Municipal de Desarrollo Administrativo e Innovación;
- Instituto de Planeación para el Desarrollo Urbano Municipal (IMPLAN); y
- Los demás que el Ayuntamiento determine crear.

## I. INFORME INDIVIDUAL DE AUDITORÍA DE DESEMPEÑO A LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS MUNICIPALES Y SUS MATRICES DE INDICADORES PARA RESULTADOS

### I.1 ASPECTOS GENERALES DE AUDITORÍA

#### A. Título de la auditoría

La auditoría que se realizó en materia de desempeño al **H. Ayuntamiento del Municipio de Benito Juárez**, de manera especial y enunciativa más no limitativa, fue la siguiente:

**19-AEMD-B-GOB-071-156**, “Auditoría de Desempeño a los Programas Presupuestarios municipales y sus Matrices de Indicadores para Resultados”.

#### B. Objetivo

Fiscalizar que las Matrices de Indicadores para Resultados de los programas presupuestarios del **H. Ayuntamiento del Municipio de Benito Juárez** se hayan elaborado de acuerdo con la Metodología del Marco Lógico y se encuentren alineadas con el Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021 y los programas que de éste se deriven y se haya implementado un Sistema de Evaluación de Desempeño.

#### C. Alcance

La auditoría se basó en una revisión y análisis de las Matrices de Indicadores para Resultados de los programas presupuestarios aprobados en el Presupuesto de





# AUDITORÍA SUPERIOR DEL ESTADO



Egresos del **H. Ayuntamiento del Municipio de Benito Juárez** para el ejercicio fiscal 2019, comprendiendo el análisis de la normativa aplicable y lineamientos establecidos para la implementación del Presupuesto basado en Resultados; el cumplimiento de la Metodología del Marco Lógico en la Planeación-Programación y Presupuestación de los programas, y el resultado del cumplimiento de metas y objetivos programados para el ejercicio en revisión, correspondientes a dichos programas presupuestarios.

La auditoría se realizó de conformidad con la normativa aplicable a la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública, se utilizó la metodología establecida en la Guía de Procedimientos de Auditoría al Desempeño, aplicada a Entidades y Municipios de la Auditoría Especial de Desempeño de la ASEQROO, la Norma Profesional de Auditoría del Sistema Nacional de Fiscalización No.300 Principios Fundamentales de la Auditoría de Desempeño, así como lo relativo a los procesos y procedimientos de Auditoría en Materia de Desempeño de la Auditoría Superior del Estado de Quintana Roo, para asegurar el logro del objetivo y el alcance establecido. Los datos proporcionados por el **H. Ayuntamiento del Municipio de Benito Juárez** fueron en lo general, suficientes, de calidad, confiables y consistentes para aplicar los procedimientos establecidos y para sustentar los hallazgos y la opinión de la Auditoría Superior del Estado sobre el análisis y revisión de los Programas Presupuestarios municipales y sus Matrices de Indicadores para Resultados.

## D. Criterios de selección

Esta auditoría se seleccionó con base en los criterios cuantitativos y cualitativos establecidos en la Normativa Institucional de la Auditoría Superior del Estado de Quintana Roo para la integración del Programa Anual de Auditorías, Visitas e Inspecciones correspondiente al año 2020, que comprende la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública del 2019, considerando la importancia, pertinencia y factibilidad de su realización.

## E. Áreas Revisadas

Dirección General de Planeación y Dirección de Planeación.



# AUDITORÍA SUPERIOR DEL ESTADO



## F. Procedimientos de auditoría aplicados

### 1. Control interno / Ambiente de Control.

- 1.1. Verificar que el H. Ayuntamiento de Benito Juárez contó con normas, metodologías y lineamientos que regularon las acciones de Planeación - Programación y Presupuesto, con un enfoque en materia de Presupuesto basado en Resultados, Sistema de Evaluación del Desempeño y utilizando la Metodología del Marco Lógico, y verificar en su caso, la forma y medios utilizados para su difusión.
- 1.2. Verificar que, en el Organigrama estructural, los reglamentos municipales, así como en los manuales de organización y procedimientos del H. Ayuntamiento de Benito Juárez, se encontró definida la unidad responsable de la formulación de los programas presupuestarios, así como de la coordinación del proceso de programación, control de gestión y evaluación y que, además, éstos sean congruentes con la Planeación Municipal.
- 1.3. Constatar la implementación y difusión en temas referentes a Códigos de Ética y Conducta, durante el ejercicio fiscal 2019.

### 2. Planeación - Programación y Presupuestación / Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).

- 2.1. Corroborar que la integración del Presupuesto de Egresos aprobado del H. Ayuntamiento del municipio de Benito Juárez, para el ejercicio fiscal 2019, se realizó con el enfoque de Presupuesto basado en Resultados (PbR).
- 2.2. Verificar que los programas presupuestarios aprobados para el ejercicio fiscal 2019 se encuentren alineados a los objetivos y estrategias establecidos en el Plan Municipal de Desarrollo 2018 – 2021 de Benito Juárez.
- 2.3. Realizar el Análisis de la Lógica Vertical y la Lógica Horizontal de las MIR para determinar la congruencia entre los objetivos de los cuatro niveles de la



# AUDITORÍA SUPERIOR DEL ESTADO



MIR, así como la congruencia, suficiencia y confiabilidad de los Indicadores, Medios de Verificación y Supuestos.

### 3. Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) / Cumplimiento de metas y objetivos.

3.1. Verificar y analizar la información reportada en las Cédulas de Avance de Cumplimiento de los objetivos y metas con base en los Indicadores, de los programas presupuestarios aprobados en el Presupuesto de Egresos para el ejercicio fiscal 2019, en atención al cumplimiento de las metas y objetivos de cada uno de los niveles que conforman las MIR, y su contribución al logro y avance de los objetivos establecidos en el Plan Municipal de Desarrollo 2018 – 2021 de Benito Juárez.

#### G. Servidores Públicos que intervinieron en la auditoría.

El personal designado, adscrito a la Auditoría Especial en Materia de Desempeño de esta Auditoría Superior del Estado, que actuó en el desarrollo y ejecución de la auditoría, visita e inspección en forma conjunta o separada, mismo que se acreditó como personal de este Órgano Técnico de fiscalización, se encuentra referido en la orden emitida con oficio número ASEQROO/ASE/AEMD/0695/09/2020 de fecha 03 de septiembre de 2020, siendo los servidores públicos a cargo de dirigir y supervisar la auditoría los siguientes:

NOMBRE	CARGO
L.C. Elías Pérez Alonso, C.F.P.	Director de Fiscalización en Materia de Desempeño B
L.C. Blanca Esther Rodríguez Angulo	Coordinadora de Fiscalización en Materia de Desempeño B



# AUDITORÍA SUPERIOR DEL ESTADO



## I.2 RESULTADOS DE LA FISCALIZACIÓN EFECTUADA

### A. Resumen general de observaciones y acciones emitidas en materia de desempeño.

De conformidad con los artículos 17, fracción II, 38, 41, en su segundo párrafo y 61, párrafo primero de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas del Estado de Quintana Roo, y artículos 4, 8 y 9 fracciones X, XI, XVIII y XXVI del Reglamento Interior de la Auditoría Superior del Estado de Quintana Roo, durante este proceso se determinaron 3 resultados de la fiscalización correspondiente a la "Auditoría de Desempeño a los Programas Presupuestarios municipales y sus Matrices de Indicadores para Resultados", que generaron 11 observaciones. De lo anterior se derivan las acciones que a continuación se señalan:

<b>Acciones Emitidas</b>	
<b>Tipo de acción</b>	<b>Número</b>
<b>Recomendación al Desempeño</b>	<b>9</b>
<b>Total</b>	<b>9</b>

### B. Detalle de resultados

#### Control interno / Ambiente de control

##### Resultado Número 1 sin observaciones

1. De la verificación y análisis de los documentos que conforman el marco jurídico y normativo del H. Ayuntamiento del Municipio Benito Juárez, se constató que en el caso del Reglamento Orgánico de la Administración Pública Centralizada del Municipio de Benito Juárez, Quintana Roo, el Reglamento Orgánico de la Administración Pública Descentralizada del Municipio de Benito Juárez, Quintana Roo, el Reglamento de Planeación y Desarrollo para el Municipio de Benito Juárez, Quintana Roo, y el Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021 del H. Ayuntamiento de Benito Juárez, se encuentran vigentes y publicados en el Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo.



## AUDITORÍA SUPERIOR DEL ESTADO



2. Se constató que en el contenido de los documentos jurídicos y normativos señalados en el párrafo anterior, así como en el Manual de Organización de la Dirección General de Planeación Municipal, se encuentra plenamente identificadas las unidades responsables, funciones, responsabilidades y atribuciones de quienes llevan a cabo la elaboración de los Programas presupuestarios (Pp), así como de los elementos aplicables en materia de Presupuesto Basado en Resultados (PbR), Sistema de Evaluación al Desempeño (SED) y Metodología del Marco Lógico (MML); correspondiendo a los Titulares de las Dependencias y Órganos autónomos municipales de la Administración Pública del H. Ayuntamiento del Municipio de Benito Juárez, la elaboración de los Pp; la Dirección General de Planeación es la Dependencia encargada de coordinar la implementación y consolidación del modelo PbR-SED, así como de desarrollar la metodología, lineamientos, procedimientos y demás normatividad que requiera la Administración Pública Municipal, a fin de dar seguimiento y evaluar su cumplimiento a través del Sistema de Evaluación del Desempeño; la asignación de los recursos económicos para el desarrollo del Pp, se realizará con base a los lineamientos emitidos por la Tesorería Municipal, por su parte la Contraloría municipal en coordinación con la Dirección General de Planeación, vigilará el ejercicio del gasto público municipal y su congruencia con el Presupuesto de Egresos del Municipio, así como llevar el control, seguimiento y evaluación del cumplimiento de los lineamientos y las disposiciones en materia de austeridad, racionalidad y disciplina presupuestal.
3. Con respecto a la elaboración e implementación de lineamientos, guías y/o metodologías que regulen las acciones de Planeación-Programación y el Presupuesto del H. Ayuntamiento del Municipio de Benito Juárez con un enfoque en materia de PbR, SED y la MML para la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) de los Programas presupuestarios, se identificó que se cuenta con los “Lineamientos para el diseño y aprobación de los Programas presupuestarios para el ejercicio fiscal 2019”.
4. Se constató que durante el ejercicio fiscal 2019, los servidores públicos municipales tuvieron capacitaciones en temas referentes a Códigos de Ética y Conducta, presentando evidencia documental (lista de asistencia y convocatoria



# AUDITORÍA SUPERIOR DEL ESTADO



del programa de capacitación integral 2019) y fotográfica que demuestran dichas acciones, con lo que coadyuvaran a promover un ambiente de trabajo basado en la integridad personal y profesional, que orienten a los servidores públicos respecto de su actuación ante situaciones concretas en el desempeño de sus empleos, cargos o comisiones, en donde se establezca que deberán conducirse aplicando los principios de disciplina, legalidad, objetividad, profesionalismo, honradez, imparcialidad, integridad, rendición de cuentas, eficacia y eficiencia que rigen el servicio público, de acuerdo a lo establecido en los artículos 7 y 16 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas.

## Resultado Número 1 con observación

5. Con respecto al Programa Anual de Evaluación 2019 y el Modelo de Términos de Referencia para las Evaluaciones de Consistencia y Resultados 2019, proporcionados, así como del Programa Anual de Evaluación 2020 para evaluar el ejercicio fiscal 2019, consultado en el portal oficial del municipio, se observó que éstos solo consideraron evaluaciones de programas con fuente de financiamiento federal: Fondo de Infraestructura social Municipal y de las demarcaciones territoriales del Distrito Federal (FISMDF), Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN), Subsidio para el fortalecimiento del Desempeño en materia de seguridad pública a los municipios (FORTASEG), sin considerar algunos programas presupuestarios con recursos fiscales o propios del ejercicio fiscal 2019, de los Programas de Desarrollo derivados del Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021 de Benito Juárez.

Con motivo de la reunión de trabajo efectuada para la presentación de resultados finales y observaciones preliminares al H. Ayuntamiento del Municipio de Benito Juárez, se estableció la fecha compromiso para su atención el 31 de mayo de 2021, por lo que la observación quedó como no atendida.

## Normatividad Relacionada con las Observaciones

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículo 134, párrafos primero y segundo.



# AUDITORÍA SUPERIOR DEL ESTADO



---

Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Quintana Roo, artículo 166, párrafos segundo y tercero.

Reglamento de Planeación y Desarrollo para el Municipio de Benito Juárez, Quintana Roo, artículos 4, fracción XVII, 123, 124, 125, 127, 130, 133 y 136

**Acción Promovida:** Recomendación al Desempeño

La Auditoría Superior del Estado de Quintana Roo recomienda al H. Ayuntamiento del Municipio de Benito Juárez, lo siguiente:

## **Para la observación 5**

Al elaborar el Programa Anual de Evaluación 2021 y de acuerdo a las posibilidades financieras, considerar en la calendarización, además de los fondos y programas con fuente de financiamiento federal, algunos programas presupuestarios de recursos fiscales o propios de los Programas de Desarrollo derivados del Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021 de Benito Juárez, con el objetivo de realizar evaluaciones cuyos resultados permitan determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como su eficiencia, eficacia, calidad, impacto social y sostenibilidad.

Asimismo, con el propósito de tener una visión general de los resultados obtenidos de los programas presupuestarios aprobados, se podrá optar por realizar evaluaciones internas a los programas que no fueron considerados para su evaluación por instancias externas, utilizando una metodología definida con la finalidad de conocer los logros obtenidos y los impactos que generan, y de esta manera considerar los resultados obtenidos para la toma de decisiones y mejora de los objetivos y metas de los programas.

Con motivo de la reunión de trabajo efectuada para la presentación de resultados finales y observaciones preliminares al H. Ayuntamiento del Municipio de Benito Juárez, se estableció la fecha compromiso para la atención de la recomendación el 31 de mayo de 2021.



# AUDITORÍA SUPERIOR DEL ESTADO



## Planeación - Programación y Presupuestación / Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

### Resultado Número 2 con Observaciones

1. Se identificó que en la elaboración del Presupuesto de Egresos del H. Ayuntamiento del municipio de Benito Juárez para el ejercicio fiscal 2019, no se consideraron algunos elementos de la metodología del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación al Desempeño (SED), a pesar de que en dicho documento hace referencia que en su formulación si se consideró el uso de dicha metodología. La información contenida en el mismo, no aporta los elementos suficientes para determinar los Programas presupuestarios que se aprobaran, el monto asignado a los mismos así como sus indicadores estratégicos y de gestión, de acuerdo a la normativa aplicable, así como de las disposiciones generales señaladas en dicho documento, en lugar de ello, se presenta un anexo único que corresponde a los Programas de Desarrollo establecidos en el marco del Plan Municipal de Desarrollo 2018–2021, los cuales, en virtud de las modificaciones correspondientes a la emisión del Plan Nacional de Desarrollo 2019–2024, fueron adecuados de forma posterior a la publicación de dicho presupuesto.

Con motivo de la reunión de trabajo efectuada para la presentación de resultados finales y observaciones preliminares al H. Ayuntamiento del Municipio de Benito Juárez, se estableció la fecha compromiso para su atención el 30 de abril de 2021 por lo que la observación quedó como no atendida.

2. Se realizó el análisis de las Matrices de Indicadores para Resultados (MIR), conforme a la Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados emitida por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), Guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos de la SHCP, Guía para la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) y el Manual para el diseño y la construcción de indicadores del CONEVAL, sobre una muestra de 6 programas denominados: Programa Sectorial 4.06: Secretaria General; Programa Sectorial





## AUDITORÍA SUPERIOR DEL ESTADO



4.07: Tesorería Municipal; Programa Sectorial 4.08: Oficialía Mayor; Programa Sectorial 4.09: Contraloría Municipal; Programa Institucional 1.12: Instituto del Deporte del Municipio de Benito Juárez y, Programa Institucional 3.19: Solución Integral de Residuos Sólidos, para verificar que su elaboración cumpla con la MML, obteniéndose los siguientes resultados:

- a) Se identificó la existencia de un total de 269 objetivos en las MIR analizadas, de los cuales el 92.79% son claros y el 7.21% no cumplió con ese criterio; en cuanto a la sintaxis el 70.32% cumple con la recomendada para cada uno de los niveles que integran el resumen narrativo de la MIR, a nivel Fin, Propósito, Componente y Actividades, mientras que el 29.68% restante no lo cumple.
- b) Respecto a los Indicadores, que sumaron un total de 287, se constató que el 45.15% de ellos, resultaron ser adecuados y el 54.85% fueron inadecuados toda vez que existen elementos en algunos métodos de cálculos que carecen de claridad en la definición de las variables, así como se utilizan términos genéricos en el nombre y/o en el método de cálculo y en algunos casos, dicha denominación no correspondía con la forma de cálculo de las variables empleadas.

En este sentido y a manera de ejemplo para el primer caso, en el Programa Sectorial 4.07, para el cuarto componente (Contabilidad), en su Actividad 4.07.1.1.4.1 señala como nombre del indicador "*Porcentaje de Reportes Financieros Presentados*", cuyo método de cálculo es " $PERFP=(NRFP/TRFP)*100$ ", definiendo sus variables de la siguiente manera: "*PERFP: Porcentaje de Reportes Financieros Presentados*", "*NRFP: Número de Reportes Financieros Presentados*", "*TRFP: Total de Reportes Financieros Presentados*", en el que se observó poca claridad en el establecimiento de las variables, debido a que el indicador establecido no permite verificar la gestión de los procesos ya que en su método de cálculo únicamente cuenta con una variable. (no define sobre qué base se toma el numerador de reportes financieros presentados, es decir si son programados, establecidos, etc.). En lo correspondiente al segundo caso, en el Programa Institucional correspondiente al Instituto del Deporte en el primer



## AUDITORÍA SUPERIOR DEL ESTADO



Componente “*Coordinación de operaciones y logística*”, en la primera Actividad “*Deporte de Todos y para Todos*” se presentó el indicador “*Porcentaje de apoyos y fomento deportivo a deportistas elite y destacados*”, cuyo método de cálculo fue definido como “*NDRA: Número de deportistas reciben apoyo del 2019 / NHDRA: Número Histórico de deportistas reciben apoyo 2018 X 100,*” sin embargo, esta fórmula no corresponde a un porcentaje, tal como establece el nombre, ya que la comparación de una misma variable en dos periodos de tiempo distintos, vendría a ser una tasa de variación.

- c) En lo correspondiente a la periodicidad, el 64.72% de los indicadores establecidos cumplieron con la frecuencia de medición, el 35.28% restante no cumplieron con lo apropiado, situación que se detectó en algunos niveles de Componente y Actividad en las MIR revisadas, planteando frecuencias de medición superiores a las recomendadas en la Guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos de la SHCP, por mencionar algunos, se señala para el caso del Programa Institucional 3.19: Solución Integral de Residuos Sólidos, en donde todos los indicadores establecidos para sus Componentes y Actividades se plantearon con una frecuencia de medición anual, cuando debieron ser con una máxima semestral y máxima trimestral, respectivamente; en el Programa Sectorial 4.06: Secretaria General, en su cuarto Componente, los indicadores de sus 6 Actividades se plantearon con una frecuencia de medición semestral, cuando la recomendada como máxima es trimestral y en su quinto Componente presenta incluso, en una de sus Actividades, un indicador con medición anual; en el Programa Sectorial 4.07: Tesorería Municipal, en 2 de sus Componentes presentan indicadores con una medición anual, cuando debieron ser con una máxima semestral; para el caso del Programa Sectorial 4.08: Oficialía Mayor, para su tercer Componente, en 2 de sus actividades presentan indicadores con una medición anual, cuando lo recomendable es una máxima trimestral, así mismo, en su cuarto Componente presentan indicadores con una medición anual en 5 de sus actividades; y en el Programa Sectorial 4.09: Contraloría Municipal, en su primer Componente, presenta un indicador con medición anual, cuando lo recomendable es con una máxima semestral, y en el tercer



## AUDITORÍA SUPERIOR DEL ESTADO



Componente, en su primera actividad presenta un indicador con una frecuencia de medición semestral, cuando la recomendada máxima es trimestral.

- d) En lo que corresponde a los Medios de Verificación, se detectó que el 98.75% de los planteados en las MIR fueron insuficientes, toda vez que no atendieron el grado de especificidad recomendado por el Manual para el diseño y la construcción de indicadores del CONEVAL como mejor práctica, ya que carecen de información para acceder a la verificación y análisis de datos, siendo los más observados el nombre completo del documento que sustenta la información, la periodicidad con que se genera el documento y la liga a la página de la que se obtiene la información.
- e) En el caso de los Supuestos, se observó que solo el 14.54% se plantea como un estado positivo y cumple con la condición de ser externo para el cumplimiento de los objetivos planteados, mientras que el 85.46% restante correspondió a Supuestos que a pesar de estar expresados como estados positivos no cumplían con la condición de ser externos o ajenos al control de la gerencia del programa, en este elemento de la MIR, uno de los Supuestos de mayor incidencia propuestos fue la falta de presupuesto para la realización de las actividades, siendo que si no se cuenta con los recursos para la operación del programa, ni siquiera podría plantearse objetivos.
- f) De acuerdo a lo verificado, en el análisis de la lógica vertical se determinó que la relación causa-efecto directa que existe entre los diferentes niveles de las matrices de abajo hacia arriba, en general cuenta con una relación lógica-coherente de los programas.
- g) En el análisis de la lógica horizontal, se observaron debilidades en la relación causa-efecto de las MIR de derecha a izquierda, toda vez que hubieron supuestos que no cumplían con la condición de ser externos o ajenos al control de la gerencia del programa, los medios de verificación no fueron los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de indicadores, y en los indicadores definidos el 54.85% resultaron ser



## AUDITORÍA SUPERIOR DEL ESTADO



inadecuados, ya que se establecieron de manera genérica, sin ser claros y entendibles que permitan hacer un buen seguimiento de los objetivos y evaluar adecuadamente el logro de los programas.

- h) De manera general, se identificaron algunas inconsistencias en la elaboración de las MIR tales como: errores de ortografía, errores de captura, errores de formato, formatos en los que se integró información incorrecta, falta de información relacionada con el nivel FIN, el uso de siglas en la redacción de algunos resúmenes narrativos y en el nombre de algunos indicadores y actividades establecidas en las MIR de los Programas presupuestarios que corresponden a actividades operativas de cada área administrativa, sin considerar que se cumpla con los criterios de “necesarios” y “suficientes”, evitando desagregar demasiado la lista de las Actividades, de acuerdo con lo recomendado en la Guía para la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados propuesta por el CONEVAL.

Con motivo de la reunión de trabajo efectuada para la presentación de resultados finales y observaciones preliminares al H. Ayuntamiento del Municipio de Benito Juárez, se estableció la fecha compromiso para su atención el 31 de marzo de 2021, por lo que la observación quedó como no atendida.

3. De los 287 indicadores relacionados con los objetivos (resumen narrativo) establecidos en los distintos niveles que conforman las MIR de los programas seleccionados para su análisis, el H. Ayuntamiento del municipio de Benito Juárez, proporcionó 273 Fichas Técnicas de Indicadores, representando un cumplimiento del 95.1% de acuerdo a la normativa aplicable, identificando que los faltantes corresponden a los niveles de Fin y Propósito, en su mayoría.

Con motivo de la reunión de trabajo efectuada para la presentación de resultados finales y observaciones preliminares al H. Ayuntamiento del Municipio de Benito Juárez, se estableció la fecha compromiso para su atención el 31 de marzo de 2021, por lo que la observación quedó como no atendida.



## AUDITORÍA SUPERIOR DEL ESTADO



4. Con respecto al Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021 de Benito Juárez, se corroboró que en general los objetivos establecidos en las MIR analizadas presentan alineación en los diferentes niveles que las componen, no obstante, existen algunos niveles relacionados con las líneas de acción que, como resultado de las actualizaciones realizadas al Plan y los programas que de éste se derivan, fueron eliminadas o adecuadas, sin embargo siguen apareciendo, tal es el caso del Programa Presupuestario PP06 Programa Sectorial de la Secretaría General, en su Componente denominado Unidad Técnica Jurídica Documental, en las actividades 4.06.1.1.7.2, 4.06.1.1.7.3, 4.06.1.1.7.4, 4.06.1.1.7.5 y 4.06.1.1.7.6, éstas se alinean a la estrategia 4.3.1 y a líneas de acción 4.3.1.4, 4.3.1.5, 4.3.1.6, 4.3.1.7, y 4.3.1.8 del PMD 2018-2021 del Municipio de Benito Juárez, aunque dichas líneas de acción ya no existen en el Plan.

De igual manera, en este mismo programa, se detectaron algunas incongruencias en las alineaciones, tal es el caso de los componentes 3 (Dirección General del H. Cuerpo de Bomberos), 9 (Dirección General de centros de retención y sanciones administrativas) y 10 (Dirección de juzgados cívicos), que en el PMD 2018-2021, se alinean al Eje 1 Seguridad Ciudadana, cuando el Programa Sectorial de la Secretaría General en el que se encuentran asignados, se alinea al Eje 4 Eficiencia y Transparencia; por ejemplo el Componente (Dirección General del H. Cuerpo de Bomberos), en la MIR lo establecen alineado al Eje 4 como 4.0.6.1.1.3, cuando en el PMD 2018-2021 se alinea a la estrategia 1.5.1 y a la línea de acción 1.5.1.1, correspondiente al Eje 1.

Con motivo de la reunión de trabajo efectuada para la presentación de resultados finales y observaciones preliminares al H. Ayuntamiento del Municipio de Benito Juárez, se estableció la fecha compromiso para su atención el 31 de marzo de 2021, por lo que la observación quedó como no atendida.

### **Normatividad Relacionada con las Observaciones**

Ley General de Contabilidad Gubernamental, artículos 2 y 61, fracción II, incisos b y c.



# AUDITORÍA SUPERIOR DEL ESTADO



Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios, artículo 18, párrafo primero.

Lineamientos para la Construcción y Diseño de Indicadores de Desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico, emitido por el Consejo de Armonización Contable. (CONAC), capítulo 1, apartado segundo, fracción V, capítulo III, apartado cuarto, apartado quinto, incisos a, b, c, d, e y f, apartado sexto, párrafo segundo, incisos a, b, c y d, párrafo tercero, incisos a, b, c, d, e y f.

Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores emitido por el CONEVAL, capítulo 2, numeral 1, párrafo 8, fracciones a y b, capítulo 3, numeral 2, incisos a, b, c y d, capítulo 4, numerales 1, 2, 3, 4, 5 y 6.

Guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), Tema II, consideraciones previas: II.4 La matriz de indicadores para resultados (MIR), II.5 Objetivos de la MIR, Tema III Generalidades sobre indicadores, III.1 Definición de indicador de desempeño, Tema IV Reglas para la identificación de los elementos mínimos en la construcción de indicadores, IV.6 Frecuencia de medición.

Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), Tema IV Cómo construir la Matriz de Indicadores para Resultados, IV.2 Qué es la Matriz de Indicadores para Resultados, IV.2.1 Contenido de la MIR, IV.2.2 Secuencia de elaboración de la MIR.

**Acción Promovida:** Recomendación al Desempeño

La Auditoría Superior del Estado de Quintana Roo recomienda al H. Ayuntamiento del Municipio de Benito Juárez, lo siguiente:

## Para la observación 1

Con la finalidad de consolidar una gestión municipal con un enfoque de Presupuesto basado en Resultados, es necesario que en el proceso de elaboración y aprobación



# AUDITORÍA SUPERIOR DEL ESTADO



del Presupuesto de Egresos del H. Ayuntamiento del Municipio de Benito Juárez, se contemplen elementos que aporten información suficiente para determinar los programas presupuestarios que conformaran dicho presupuesto, el monto asignado a los mismos así como sus indicadores estratégicos y de gestión, de acuerdo a lo establecido en la Ley General de Contabilidad Gubernamental, la Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios y en cumplimiento a la metodología del PbR-SED.

## **Para la observación 2, incisos a, b, c, d, e, f, g y h**

Se presenta un área de oportunidad para la mejora de las MIR de los programas presupuestarios que se realicen a partir del ejercicio fiscal 2021, de acuerdo con la Metodología del Marco Lógico, atendiendo las debilidades detectadas en las matrices analizadas del ejercicio 2019, relacionadas con la sintaxis de los objetivos narrativos, con indicadores inadecuados, ya sea por ser muy genéricos, poco claros o con frecuencia de medición no apropiado al nivel en el que se establecen, con medios de verificación con información insuficiente para acceder a los datos y supuestos que no fueron externos o resultaron inadecuados, y que por consiguiente motivaron que no hubiera una adecuada relación causa-efecto de la lógica horizontal en las MIR analizadas, con respecto a la normativa de la SHCP y del CONEVAL que resulta aplicable, y con la finalidad de contar con matrices cuya estructura analítica permita realizar una planeación estratégica para el logro de los objetivos y metas planteados, y poder contribuir a una eficiente gestión administrativa por resultados en la asignación de los recursos y sea una herramienta para el seguimiento y evaluación de los programas municipales.

## **Para la Observación 3**

Con el propósito de contar con los elementos mínimos para el seguimiento y evaluación de los programas presupuestarios que se aprueben a partir del ejercicio fiscal 2021, es necesario que cada uno de los indicadores establecidos en los distintos niveles que conforman sus MIR, tengan sus correspondientes Fichas Técnicas de Indicadores (o Fichas de Indicadores de Desempeño como los denominan), de acuerdo a lo establecido en los “Lineamientos para la construcción



# AUDITORÍA SUPERIOR DEL ESTADO



y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología del Marco Lógico” del Consejo Nacional de Armonización Contable, así como de la demás normatividad aplicable. Se deberá presentar evidencia de dichas Fichas de las próximas MIR que se elaboren.

## Para la Observación 4

Se deberá realizar una revisión y análisis de los objetivos que se establezcan en los diferentes niveles de las MIR, de los próximos programas presupuestarios que se elaboren, en el caso de tomar como base los anteriores, para actualizar y/o corregir su alineación con los elementos (ejes, estrategias y líneas de acción) del PMD 2018-2021 del H. Ayuntamiento de Benito Juárez y/o los programas sectoriales e institucionales derivados de dicho plan, con los que se relacionan, de acuerdo a la última actualización y alineación realizada al PMD señalado. Por lo que se deberá presentar evidencia de dichas acciones en las nuevas Matrices que se elaboren.

Con motivo de la reunión de trabajo efectuada para la presentación de resultados finales y observaciones preliminares al H. Ayuntamiento del Municipio de Benito Juárez, se estableció la fecha compromiso para la atención de las recomendaciones: para la observación 1, el 30 de abril de 2021 y para las observaciones 2, 3 y 4, el 31 de marzo de 2021.

## Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) / Cumplimiento de metas y objetivos.

### Resultado Número 3 con Observaciones

1. En relación a las Metas establecidas en las fichas técnicas de los programas analizados, se detectó que fueron programadas para cumplirse en 2021, es decir que fueron estimadas para el término de vigencia del Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021 de Benito Juárez, con excepción del Programa presupuestario PP19 del Instituto Municipal de Deporte, cuyas fichas técnicas presentaron metas anuales.





# AUDITORÍA SUPERIOR DEL ESTADO



La falta de metas anuales genera incertidumbre en cuanto al nivel del logro de los objetivos que deberán tener los programas en cada ejercicio fiscal, para contribuir al logro de la meta al final de la administración municipal, además de carecer de una base que permita comparar lo programado con los resultados obtenidos.

Con motivo de la reunión de trabajo efectuada para la presentación de resultados finales y observaciones preliminares al H. Ayuntamiento del Municipio de Benito Juárez, se estableció la fecha compromiso para su atención el 31 de marzo de 2021, por lo que la observación quedó como no atendida.

2. Con respecto a la Cédula de Avances del Cumplimiento de los Objetivos y Metas de los Programas presupuestarios, se observó la falta de información correspondiente al primer y segundo trimestre del ejercicio 2019, justificando que el Plan Municipal de Desarrollo de Benito Juárez, se aprobó el 31 de marzo del 2019, lo que impidió presentar el Presupuesto de Egresos por Programas Presupuestarios con montos asignados a cada programa, siendo que al cierre del primer trimestre se iniciaron apenas los trabajos para la elaboración de los programas presupuestarios con las dependencias, reportando avances hasta el tercer trimestre de 2019; sin embargo, la metodología del Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño, buscan conducir el proceso presupuestario hacia resultados esperados y alcanzados, ya que define y alinea los programas presupuestarios y sus asignaciones de recursos a través del ciclo planeación, programación, presupuestación, ejercicio, control, seguimiento y evaluación, lo cual no se cumplió, toda vez que la fase de presupuestación fue realizada aun cuando no se contaba con programas presupuestarios integrados y en el caso del seguimiento y evaluación, no se realizaron en tiempo ante la falta de dichos programas en el primer semestre, mediante esta metodología.

Con motivo de la reunión de trabajo efectuada para la presentación de resultados finales y observaciones preliminares al H. Ayuntamiento del Municipio de Benito Juárez, se estableció la fecha compromiso para su atención el 31 de marzo de 2021, por lo que la observación quedó como no atendida.



## AUDITORÍA SUPERIOR DEL ESTADO



3. Se realizó el análisis de las Cédulas de Avances del Cumplimiento de los Objetivos y Metas de los Programas aprobados en el Presupuesto de Egresos del municipio, así como la congruencia de dichas cédulas con los elementos que presentan las MIR, considerando como muestra revisada los Programas Presupuestarios: PP06 Secretaría General del Ayuntamiento, PP07 Tesorería Municipal, PP08 Oficialía Mayor, PP09 Contraloría Municipal, PP19 Instituto Municipal del Deporte y PP27 Dirección General de SIRE SOL, revisando como avance, con respecto a la meta anual, lo reportado como acumulado en el 4to trimestre de dichas cédulas del ejercicio fiscal 2019, por el H. Ayuntamiento del municipio de Benito Juárez, de los niveles Fin, Propósito, Componentes y la segunda Actividad de cada componente, obteniéndose los siguientes resultados.

- I. **PP06 Secretaría General del Ayuntamiento.** Se revisaron 35 objetivos, de los cuales 1 fue reportado con un cumplimiento superior al 100%, 16 cumplieron con su meta, mientras que otros 16 tuvieron un porcentaje de cumplimiento superior al 90% pero menor al 100%. A nivel Fin y Propósito no se reportaron los avances. Adicionalmente, se detectó que en la Cédula de Avances a nivel Fin se reportaron dos indicadores, mientras que, en la Matriz de Indicadores para Resultados correspondiente, únicamente contiene uno.
- II. En el Programa Presupuestario **PP07 Tesorería Municipal**, se revisaron 22 objetivos, de los cuales 6 fueron reportados con un cumplimiento superior al 100%, 4 cumplieron con su meta al 100%, 6 con un cumplimiento superior al 50% pero menor al 100%, los componentes 1 y 3 reportaron un avance menor al 50%, mientras que los niveles fin, propósito, el componente 8 así como la segunda actividad del mismo, no presentaron algún avance.
- III. En cuanto al Programa Presupuestario **PP08 Oficialía Mayor**, se revisaron 21 objetivos, de los cuales 8 fueron reportados con un cumplimiento superior al 100%, 3 cumplieron con su meta al 100%, 6 con un cumplimiento superior al 60% pero menor al 100%, la segunda



## AUDITORÍA SUPERIOR DEL ESTADO



actividad de los componentes 3 y 4 presentaron avances menores al 20%, además que no se reportaron los avances del nivel Fin y Propósito. De igual manera, se detectó que, en la Cédula de Avances, a nivel Fin se reportaron dos indicadores, mientras que en la MIR correspondiente, únicamente contiene un indicador para dicho nivel.

- IV. Del Programa Presupuestario **PP09 Contraloría Municipal** se revisaron 22 objetivos, de los cuales 8 fueron reportados con un cumplimiento superior al 100%, 5 con un cumplimiento superior al 60% pero menor al 100%, los componentes 5 y 6 presentaron avances inferiores al 40%, y los 7 objetivos restantes no reportaron avance alguno.
  
- V. En el Programa Presupuestario **PP19 Instituto Municipal del Deporte**, se revisaron 14 objetivos, de los cuales 4 cumplieron con su meta en un porcentaje superior al 100%, 7 con el 100%, 1 con 84% que corresponde al nivel Fin y la segunda actividad de los componentes 2 y 5 no reportaron ningún avance. Se identificó que el nivel Fin tiene como meta anual programada el 80% y se reportó un 84% de avance al final del 4to trimestre, sin embargo, al realizar la sumatoria de los 2 trimestres reportados, nos da como resultado 67.40%, aun considerando el 24.40% que fue reportado como avance del segundo trimestre en la cédula de avances del tercer trimestre, lo cual es incongruente ya que se informó que no hubo avances en los dos primeros trimestres del ejercicio 2019. Asimismo, se observó que las metas establecidas en la Ficha Técnica de los indicadores de este programa, fueron planteadas en porcentajes, siendo que la unidad de medida fue establecida como actividades (eventos, instalaciones, mantenimientos, reparaciones, entre otros), y la línea base fue definida únicamente considerando el año anterior al ejercicio (2018), sin especificar el dato absoluto o el valor base con el que se comenzará a medir el indicador; por otra parte, las metas establecidas en las Cédulas de Avances fueron representadas en valores absolutos (30, 400, 200, etc), lo cual se considera una inconsistencia en la metodología donde se programan y reportan los avances de los Programas presupuestarios. De acuerdo a lo establecido en la Guía para



## AUDITORÍA SUPERIOR DEL ESTADO



el diseño de indicadores estratégicos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en el Tema IV. Reglas para la identificación de los elementos mínimos en la construcción de indicadores, subtema IV.5. Unidad de medida, se señala que “la unidad de medida deberá corresponder, invariablemente, con el método de cálculo del indicador y con los valores expresados en la línea base y las metas”.

- VI. En relación al Programa Presupuestario **PP27 Dirección General de SIRE SOL**, se revisaron 14 objetivos, de los cuales 1 cumplió la meta en un porcentaje superior al 100%, 5 cumplieron con su meta al 100%, otros 6 con un porcentaje de cumplimiento superior al 50% pero menor al 100%, la segunda actividad del componente 4 presentó un avance del 15.31% y en cuanto al nivel Fin se reportó 0% de avance.

Con motivo de la reunión de trabajo efectuada para la presentación de resultados finales y observaciones preliminares al H. Ayuntamiento del Municipio de Benito Juárez, se estableció la fecha compromiso para su atención el 31 de marzo de 2021, por lo que la observación quedó como no atendida.

4. Del análisis realizado a las Cédulas de Avances, se identificaron niveles que reportaron porcentajes mínimos de avance, así como niveles que reportaron un cumplimiento de la meta en porcentajes superiores a lo programado, como ejemplo del primer caso se observó que el componente 8 del programa presupuestario de Tesorería Municipal presentó un cumplimiento del 0%, así como los niveles fin de los programas presupuestarios de Secretaría General y SIRE SOL; en cuanto al segundo caso, se observa que el componente 5 del programa presupuestario de Oficialía Mayor reportó un cumplimiento del 169.75%, y en la segunda actividad del componente 6 del programa de Tesorería reporta un cumplimiento del 250%. Lo anterior representa una debilidad en la estimación de los límites o niveles máximos de logro factible de alcanzar y su programación, así como la falta de cumplimiento en las metas programadas por otra parte, denotando debilidades en la planeación estratégica de este programa y la asignación de sus recursos.



## AUDITORÍA SUPERIOR DEL ESTADO



Con motivo de la reunión de trabajo efectuada para la presentación de resultados finales y observaciones preliminares al H. Ayuntamiento del Municipio de Benito Juárez, se estableció la fecha compromiso para su atención el 31 de marzo de 2021, por lo que la observación quedó como no atendida.

5. Se identificó la falta de información y/o evidencia documental que respalde el resultado de los avances reportados de manera trimestral en las cédulas, que deberían justificar y evidenciar el logro anual de cada objetivo (resumen narrativo) de los niveles que componen los Programas presupuestarios, toda vez que los medios de verificación establecidos para dichos indicadores carecieron de información suficiente para acceder a los datos, por lo que no fue posible corroborar los avances presentados. De igual manera, se observó la falta de justificación de los objetivos que no presentaron avances durante todo el ejercicio 2019.

Con motivo de la reunión de trabajo efectuada para la presentación de resultados finales y observaciones preliminares al H. Ayuntamiento del Municipio de Benito Juárez, se estableció la fecha compromiso para su atención el 31 de marzo de 2021, por lo que la observación quedó como no atendida.

6. En cuanto al logro de resultados de los objetivos y metas propuestas en el Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021 del H. Ayuntamiento de Benito Juárez, se estimó que la mayoría de los niveles de las cédulas de avances, aportaron una contribución considerable al Plan Municipal de Desarrollo, por los avances logrados en cada Programa Presupuestario, con la excepción de los objetivos que presentaron cero avances durante el ejercicio 2019 y aquellos que tuvieron un cumplimiento menor al 50%.

Con motivo de la reunión de trabajo efectuada para la presentación de resultados finales y observaciones preliminares al H. Ayuntamiento del Municipio de Benito Juárez, se estableció la fecha compromiso para su atención el 31 de marzo de 2021, por lo que la observación quedó como no atendida.



# AUDITORÍA SUPERIOR DEL ESTADO



## Normatividad Relacionada con las Observaciones

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículo 134.

Ley General de Contabilidad Gubernamental, artículos 54 y 61, fracción II.

Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios, artículos 5, fracciones I y II y 18.

Reglamento Orgánico de la Administración Pública Centralizada del Municipio de Benito Juárez, artículo 35, fracción XV.

Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico, emitido por el Consejo de Armonización Contable. (CONAC), capítulo tercero, apartado sexto, párrafo cuarto.

Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados emitida por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Tema II El proceso de Planeación, Programación y Presupuesto.

Guía para el diseño de indicadores estratégicos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público Tema IV, IV.8 Metas.

### **Acción Promovida:** Recomendación al Desempeño

La Auditoría Superior del Estado de Quintana Roo recomienda al H. Ayuntamiento del Municipio de Benito Juárez, lo siguiente:

#### **Para la observación 1**

Considerar como área de mejora, en sus Fichas de Indicadores de Desempeño, un apartado en el que se establezca la programación de metas con periodicidad anual, estableciendo también una línea base que permita comparar lo programado con los resultados obtenidos en cada ejercicio fiscal, que contribuyan al monitoreo del



# AUDITORÍA SUPERIOR DEL ESTADO



avance del ejercicio presupuestario, relacionado con el cumplimiento de las metas de los indicadores de las MIR de los programas presupuestarios, debiendo ser un elemento en beneficio para la toma de decisiones, y que conduzca a la mejora del diseño y la operación de los programas presupuestarios, así como para el monitoreo de los avances en el logro de resultados de los objetivos y metas propuestas en el Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021 del H. Ayuntamiento de Benito Juárez. En caso contrario, justificar la no procedencia de la recomendación y/o la implementación de otro instrumento para el monitoreo del cumplimiento de las metas anuales de los indicadores de las MIR de los programas presupuestarios.

## **Para la observación 2**

Se deberá presentar los reportes trimestrales de las Cédulas de Avances del cumplimiento de los objetivos y metas de los programas presupuestarios, correspondientes al ejercicio fiscal 2020, como evidencia de cumplimiento del ciclo presupuestario hacia resultados esperados y alcanzados, de acuerdo a lo establecido en la metodología del PbR-SED.

## **Para las Observaciones 3, 4 y 6**

Se deberá presentar la justificación de la falta de logros de los objetivos y metas de los programas analizados del ejercicio 2019, de los que se detectaron que no se cumplieron en su totalidad con las metas en algunos niveles de las MIR, así como la falta de información en los niveles de Fin y Propósito o reporte de 0% de avance en algunos niveles, de acuerdo a lo programado en la planeación. Así mismo, deberá justificar las incongruencias observadas en las cédulas de avances, con respecto a los indicadores a nivel Fin que difieren de los establecidos en la MIR.

Derivado de las debilidades detectadas en los programas analizados, se presenta un área de oportunidad para la mejora de los objetivos y metas de los programas presupuestarios, a partir del ejercicio 2021, de acuerdo al modelo de gestión pública para resultados, que señala que se puede usar la información que resulta de la evaluación y seguimiento de los objetivos y metas de los programas como antecedente para la toma de decisiones, para perfeccionar la planeación estratégica y operativa; lo cual redundará en una programación de metas acorde a las



# AUDITORÍA SUPERIOR DEL ESTADO



expectativas realmente alcanzables para el municipio, que no resulten demasiado ambiciosas al grado de que no sea posible cumplirlas, ni que estén por debajo del alcance de la capacidad del programa de modo que se logren y superen con facilidad, y que por consiguiente se obtenga una mejor calidad en la asignación de recursos.

Así mismo, con la implementación de las mejoras sugeridas, los avances que se alcancen en cada Programa Presupuestario permitirán medir la contribución de éstos, al logro de resultados de los objetivos y metas propuestos en el Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021 del H. Ayuntamiento de Benito Juárez.

## Para la Observación 5

Las unidades administrativas responsables deberán generar la información suficiente y pertinente sobre el resultado de los logros obtenidos, que se reporten en las Cédulas de Avances del cumplimiento de los objetivos y metas de los programas presupuestarios a partir del ejercicio 2021, siendo indispensable que, de acuerdo a lo observado en el análisis de la MIR, se incorporen los elementos señalados para mejorar los medios de verificación que permita acceder y consultar las evidencias correspondientes.

Así mismo, para el caso de los resultados anuales reportados en las Cédulas de Avance de los programas analizados del ejercicio 2019, se requiere presentar la evidencia únicamente a nivel componente para su verificación.

Con motivo de la reunión de trabajo efectuada para la presentación de resultados finales de auditoría y observaciones preliminares, el H. Ayuntamiento del Municipio de Benito Juárez estableció la fecha compromiso para la atención de las recomendaciones para las observaciones 1, 2, 3, 4, 5 y 6 el 31 de marzo de 2021.

## I.3 COMENTARIOS DEL ENTE FISCALIZADO

Es importante señalar que la documentación proporcionada por el ente fiscalizado para aclarar o justificar los resultados y las observaciones presentadas en las





# AUDITORÍA SUPERIOR DEL ESTADO



reuniones de trabajo, fue analizada con el fin de determinar la procedencia de eliminar, rectificar o ratificar los resultados y las observaciones preliminares determinadas por la Auditoría Superior del Estado de Quintana Roo y que se presentó a esta entidad fiscalizadora para efectos de la elaboración definitiva de este Informe.

## I.4 TABLA DE JUSTIFICACIONES Y ACLARACIONES DE LOS RESULTADOS

Concepto	Atención
<b>Auditoría de Desempeño a los Programas Presupuestarios municipales y sus Matrices de Indicadores para Resultados</b>	
Control Interno/Ambiente de Control.	Seguimiento
Planeación - Programación y Presupuestación / Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)	Seguimiento
Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) / Cumplimiento de metas y objetivos.	Seguimiento
<b>Recomendación al Desempeño:</b> Es el tipo de sugerencias que se emite a las entidades fiscalizadas para promover el cumplimiento de los objetivos y metas de las instituciones, políticas públicas, programas y procesos operativos y atribuciones, a fin de fomentar las prácticas de buen gobierno, mejorar la eficiencia, eficacia, la economía, la calidad, la satisfacción del ciudadano y la competencia de los actores.	
<b>Atendido:</b> Información remitida por la Entidad fiscalizada en atención a los resultados preliminares.	
<b>No atendido:</b> Las observaciones que no se atendieron en la reunión de trabajo de resultados preliminares por la Entidad Fiscalizada.	
<b>Seguimiento de las Recomendaciones:</b> Las observaciones en las que se estableció una fecha compromiso por parte de la Entidad fiscalizada para su atención en la mejora e implementación de las recomendaciones.	

## II. DICTAMEN DEL INFORME INDIVIDUAL DE AUDITORÍA

El presente dictamen se emite el 18 de diciembre de 2020, fecha de conclusión de los trabajos de auditoría. Éstos se practicaron sobre la información proporcionada por la entidad fiscalizada de cuya veracidad es responsable; fueron planeadas y desarrolladas con el fin de fiscalizar que las Matrices de Indicadores para Resultados de los Programas presupuestarios del H. Ayuntamiento del Municipio de Benito Juárez se hayan elaborado de acuerdo con la Metodología del Marco Lógico y se encuentren alineadas con el Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021 y los programas que de éste se deriven y se haya implementado un Sistema de



## AUDITORÍA SUPERIOR DEL ESTADO



Evaluación de Desempeño. Se aplicaron los procedimientos y las pruebas selectivas que se consideraron necesarios; en consecuencia, existe una base razonable para sustentar el presente dictamen.

En opinión de la ASEQROO, se identificaron fortalezas, oportunidades de mejora y debilidades que se deberán atender como parte de las recomendaciones emitidas.

Los resultados de la auditoría muestran que el H. Ayuntamiento del municipio de Benito Juárez, en materia de Control Interno, relacionado al Ambiente de Control, presentó fortalezas en su marco jurídico y normativo al encontrarse aprobados y vigentes, además de contar con instrumentos en materia de Presupuesto basado en Resultados, Sistema de Evaluación al Desempeño y un Código de Ética y Conducta de los servidores públicos municipales, así mismo se identificó un área de oportunidad, con respecto al Programa Anual de Evaluación ya que, solo consideró evaluaciones de programas con fuente de financiamiento federal sin contemplar las correspondientes a los programas presupuestarios con recursos fiscales o propios, que le permitieran determinar si se cumplieron con los objetivos y metas propuestas en la planeación y el impacto social, siendo necesario gestionar la evaluación externa de algunos programas presupuestarios y otros de manera interna.

Se presentaron áreas de oportunidad para el fortalecimiento del modelo del Presupuesto basado en Resultados implementado por el municipio, en la mejora de la construcción de las Matrices de Indicadores para Resultados de acuerdo con la Metodología de Marco Lógico, toda vez que en el análisis de la Lógica Horizontal se identificaron debilidades relacionados con Supuestos que no cumplían con la condición de ser externos o ajenos a su control, en el caso de los Medios de Verificación éstos no contaron con los elementos necesarios para consultar y obtener los datos requeridos para el cálculo de Indicadores y para el caso de los Indicadores algunos fueron inadecuados. Por lo que es necesario gestionar las mejoras a partir del ejercicio fiscal 2021.

De igual manera, se detectaron debilidades e inconsistencias en las Cédulas de Avance del cumplimiento de objetivos y metas de los programas presupuestarios, al no cumplir en su totalidad con las metas en algunos niveles de las MIR, así como



# AUDITORÍA SUPERIOR DEL ESTADO



la falta de información en algunos otros niveles, siendo necesario implementar mejoras en la planeación estratégica y operativa del municipio, para programar metas acordes a las expectativas realmente alcanzables para el municipio, utilizando como antecedente la información de los resultados obtenidos de los objetivos y metas de los programas presupuestarios de ejercicios anteriores para la toma de decisiones y que permitan además, determinar de manera más concreta su grado de contribución al Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021 de Benito Juárez y de los programas que de éste se deriven.

Con la fiscalización y la atención de las recomendaciones al desempeño se contribuirá a que el H. Ayuntamiento del Municipio de Benito Juárez y la Dirección General de Planeación, subsane las debilidades detectadas y lleve a cabo las áreas de oportunidad de mejora en el proceso de planeación, programación, seguimiento y evaluación de los programas presupuestarios, con la finalidad de fortalecer el modelo de Presupuesto basado en Resultados y fomentar mecanismos de evaluación municipal que permitan incorporar sistemáticamente, consideraciones sobre los resultados obtenidos y esperados de la aplicación de los recursos, mediante el uso de indicadores, a efecto de lograr una mejor calidad del gasto público y favorecer la rendición de cuentas.

**EL AUDITOR SUPERIOR DEL ESTADO**

**L.C.C. MANUEL PALACIOS HERRERA**