

**Evaluación de Desempeño para el Fondo de
Aportaciones para el Fortalecimiento de los
Municipios y de las Demarcaciones Territoriales
(FORTAMUN) del Municipio de San Pedro
Tlaquepaque en el Ejercicio 2019**

REPORTE FINAL DE EVALUACIÓN

Evaluadores

Antonio Sánchez Bernal

Jarumy Rosas Arellano

Edgar Ricardo Rodríguez Hernández

Agosto 2020

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	3
1. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN.....	4
1.1. Objetivo general.....	4
1.2. Objetivos específicos.....	4
2. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN.....	4
3. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	6
4. DEUDA PÚBLICA MUNICIPAL.....	7
4.1. Situación de la deuda pública municipal.....	7
4.2. Pago de obligaciones financieras con recursos de Fortamun.....	16
5. INDICADORES DE DESEMPEÑO.....	19
6. EVALUACIÓN DE PROCESO.....	26
6.1. Modelo ideal de gestión de deuda pública municipal.....	27
6.2. Modelo identificado de gestión de la deuda pública municipal.....	29
7. ANALISIS FODA.....	32
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	32
9. PLAN DE MEJORA.....	35
Bibliografía.....	38
10. ANEXOS.....	39
Anexo 1. Guía de entrevista.....	39
Anexo 2. Agenda de entrevistas.....	40

INTRODUCCIÓN

Los recursos del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (Fortamun) son de gran importancia para el desarrollo de diversas responsabilidades por parte de los gobiernos municipales. De forma particular, la Ley de Coordinación Fiscal señala en su artículo 37 que los recursos de este fondo

“se destinarán a la satisfacción de sus requerimientos, dando prioridad al cumplimiento de sus obligaciones financieras, al pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua, descargas de aguas residuales, a la modernización de los sistemas de recaudación locales, mantenimiento de infraestructura y a la atención de las necesidades directamente vinculadas con la seguridad pública de sus habitantes” (Cámara de diputados, 2018: 37)

El pago de obligaciones financieras es un elemento importante dentro del Fortamun, porque posibilita que los gobiernos municipales de México puedan generar proyectos productivos a través de deuda pública y contar con dichos recursos para cubrir estos compromisos financieros.

Ante esta situación, la presente evaluación de desempeño pretende identificar si los recursos de Fortamun contribuyen a mejorar la gestión de la deuda pública del gobierno de San Pedro Tlaquepaque. Esta hipótesis de trabajo plantea dos líneas de análisis que dan sentido a la evaluación: por una parte, se analiza la situación actual de la deuda pública municipal y por otra, se identifica si los recursos de Fortamun destinados al pago de las obligaciones financieras tienen un efecto positivo en el manejo de la deuda pública del gobierno de San Pedro Tlaquepaque.

El presente documento tiene la intención de reportar los resultados finales de la evaluación de desempeño para el Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales (FORTAMUN) del Municipio de San Pedro Tlaquepaque en el ejercicio fiscal 2019. El reporte se compone de nueve apartados. Inicialmente se presentan los objetivos generales y específicos de la evaluación para continuar con la metodología, así como los alcances y limitaciones del proceso de evaluación. El cuarto apartado presenta el análisis de la situación de la deuda pública, mientras que el quinto

apartado expone los resultados de los indicadores de desempeño estimados. Posteriormente se presenta la evaluación de procesos y el análisis FODA. Las últimas dos secciones del reporte presentan las conclusiones y recomendaciones, así como el plan de mejora propuesto para el gobierno de San Pedro Tlaquepaque

1. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

1.1. Objetivo general

Evaluar el desempeño del manejo de la deuda pública relacionada con el Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (Fortamun) del municipio de San Pedro Tlaquepaque durante el ejercicio fiscal 2019.

1.2. Objetivos específicos

1. Conocer el nivel de deuda del gobierno municipal de San Pedro Tlaquepaque durante los años 2018 y 2019.
2. Estimar el nivel de apalancamiento de deuda pública al finalizar los años 2018 y 2019.
3. Conocer la evaluación de deuda pública que tiene el municipio de San Pedro Tlaquepaque en el sistema de alerta de la Secretaría de Hacienda del Gobierno Federal.
4. Identificar como se planearon, instrumentaron y evaluaron los recursos del Fortamun correspondientes al año 2019 para el cumplimiento de las obligaciones financieras.

2. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

La evaluación de desempeño de los recursos de Fortamun destinados al pago de obligaciones financieras del ejercicio fiscal 2019 del gobierno de San Pedro Tlaquepaque se realizó a partir de trabajo documental y de campo, utilizando instrumentos cualitativos y cuantitativos para el análisis de la información. De forma particular, la evaluación se realizó a partir de nueve etapas, mismas que se detallan a continuación.

Etapas
Etapa 1. Revisión documental. En esta etapa se realizó una revisión documental en fuentes oficiales con la intención de identificar la situación actual de la deuda pública del gobierno de San Pedro Tlaquepaque, así como los recursos recibidos a través del Fortamun en los

últimos años. La intención de esta primera etapa fue reunir información que permitiera obtener un panorama inicial sobre la situación de deuda pública municipal.

Etapa 2. Sistematización y análisis de información documental. La información encontrada en la etapa anterior sobre deuda pública municipal y Fortamun fue sistematizada con el propósito de estimar diversos indicadores relacionados con este asunto y se realizó el análisis para identificar los primeros hallazgos sobre la gestión de la deuda pública municipal.

Etapa 3. Definición de proceso ideal. Se construyó el proceso ideal de gestión de deuda pública municipal con la intención de contrastar los hallazgos con el modelo ideal requerido para gestionar los recursos del Fortamun destinados al cumplimiento de las obligaciones financieras y la gestión mismas de la deuda del municipio de San Pedro Tlaquepaque.

Etapa 4. Construcción de instrumentos para entrevistas. Al contar con información sobre la deuda pública municipal y el Fortamun se procedió a construir los instrumentos para realizar entrevistas a actores clave. La guía de entrevistas puede ser consultada en el anexo 1 de este documento.

Etapa 5. Entrevistas virtuales. Debido a las medidas preventivas por COVID-19, el trabajo de campo se realizó de forma virtual a través de la plataforma Google Meet. Por lo anterior, se realizaron cuatro entrevistas a actores claves del municipio relacionados con la gestión de la deuda pública municipal y el Fortamun. La Dirección de Seguimiento y Evaluación colaboró con el equipo de evaluación para definir la agenda de entrevistas (anexo 2).

Etapa 6. Sistematización de información de entrevistas. Con la información derivada del análisis documental y las entrevistas a actores clave se procedió a sistematizar la información sobre la deuda pública municipal y los recursos del Fortamun destinados a este tema.

Etapa 7. Análisis de resultados. Se procedió a realizar el análisis de la información con la intención de reconocer la situación de la deuda pública municipal y el efecto de los recursos del Fortamun utilizados para el pago de obligaciones financieras del municipio de San Pedro Tlaquepaque. Como resultado de este análisis se construyó el análisis FODA.

Etapa 8. Plan de mejora. Con los resultados de la evaluación se procedió a realizar un plan de mejora con la intención de definir aquellos aspectos que se pueden mejorar en la gestión de la deuda pública y los recursos de Fortamun.

Etapa 9. Productos entregables. Se procedió a construir los productos entregables finales.

3. ALCANCES Y LIMITACIONES

Esta evaluación tiene la intención fundamental de proporcionar información útil para la toma de decisiones del municipio de San Pedro Tlaquepaque relacionada con el manejo de la deuda pública y el uso de los recursos de Fortamun que reciben. Esta información surge a partir del análisis de información documental y de trabajo de campo; mismo que tiene el propósito de cumplir con los objetivos de la evaluación y contribuir al reconocimiento de aspectos susceptibles de mejora a partir de la propuesta de un plan de mejora.

Por otra parte, es importante señalar que el municipio de San Pedro Tlaquepaque solo destinó un pequeño porcentaje de los recursos recibidos por Fortamun al pago de obligaciones financieras, por lo cual, para realizar un proceso de evaluación como el que se plantea en este documento se consideró ampliar el análisis al manejo de la deuda municipal.

Una limitación importante de esa evaluación es que el proceso se realizó durante el periodo de contingencia por COVI-19, lo cual limitó el trabajo de campo al espacio virtual y se redujo la posibilidad de entrevistar a un mayor número de actores. Adicionalmente se presentaron algunas dificultades en el manejo de la información ante las diferencias en sus formatos de presentación.

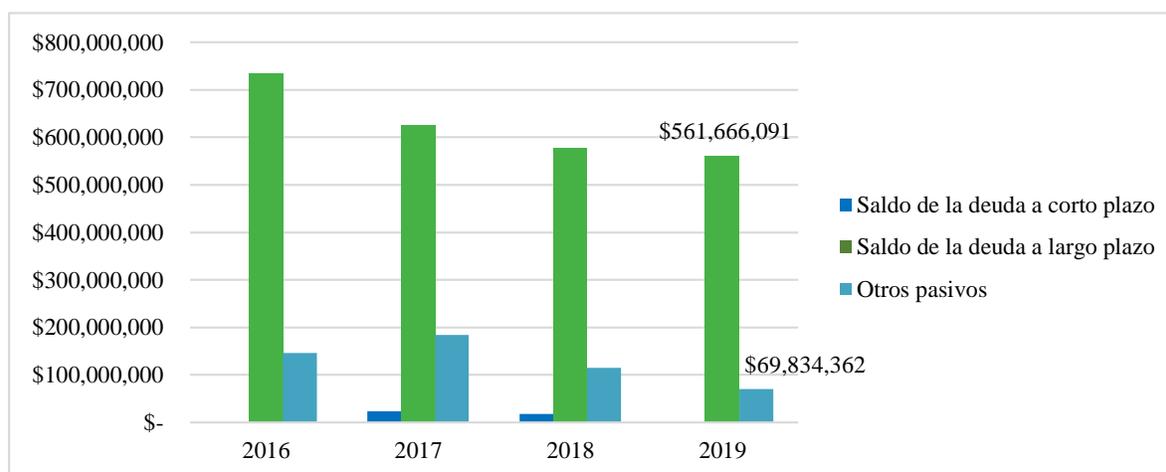
4. DEUDA PÚBLICA MUNICIPAL

Para identificar si los recursos de Fortamun contribuyen a mejorar la gestión de la deuda pública del gobierno de San Pedro Tlaquepaque es necesario reconocer dos elementos fundamentales: la situación de la deuda pública municipal y el efecto de los recursos de Fortamun destinado al pago de las obligaciones financieras del municipio. Por lo anterior, el objetivo de este capítulo es presentar los resultados de estas dos líneas de análisis.

4.1. Situación de la deuda pública municipal

Los compromisos financieros del gobierno de San Pedro Tlaquepaque, de acuerdo con el estado e informe analítico de la deuda del municipio, se dividen en deuda pública (corto y largo plazo) y otros pasivos. El gobierno municipal de San Pedro Tlaquepaque al 31 de diciembre del año 2019 registró en términos reales 561.6 millones de pesos en deuda pública y 69.8 millones de pesos en otros pasivos. De manera particular, estos saldos implican una disminución real del 8.5 por ciento de la deuda pública y 21.8 por ciento de otros pasivos en el periodo 2016-2019. La gráfica 1 muestra la evolución de la deuda de corto y largo plazo así como de otros pasivos del municipio, reconociendo la ausencia de deuda pública de corto plazo y un avance significativo en la reducción de la deuda de largo plazo y otros pasivos en el periodo 2016-2019.

Gráfica 1. Saldo de la deuda pública y otros pasivos del municipio de San Pedro Tlaquepaque, 2016-2019 (saldos al 31 de diciembre, año base 2018)



Fuente: Elaboración propia con base en los estados e informes analíticos de la deuda pública y otros pasivos del municipio de San Pedro Tlaquepaque (saldos al 31 de diciembre), 2016-2019. Disponibles en <https://transparencia.tlaquepaque.gob.mx/articulo8/v/el-estado-de-la-deuda-publica/>. (consultados el 27 de agosto de 2020).

La deuda del municipio está compuesta por 3 financiamientos de largo plazo contratados con el Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos: 324 millones, 107 millones y 300 millones de pesos cuyas fechas de vencimiento son febrero de 2033, agosto de 2032 y septiembre de 2035 respectivamente. Al 31 de diciembre de 2019, el saldo real de la deuda pública municipal de largo plazo fue de 561.6 millones de pesos y adicionalmente el gobierno municipal de San Pedro Tlaquepaque registró 69.8 millones de pesos en otros pasivos que en el estado analítico de la deuda no especifica en qué consisten.

El análisis de la situación de la deuda pública municipal requiere considerar dos elementos fundamentales en la materia: la calificación que el sistema de alertas de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) otorga al municipio de San Pedro Tlaquepaque, así como la calificación que las agencias internacionales Moody's, y Fitch Ratings otorgan a este gobierno.

4.1.1. Sistema de alertas de la SHCP

El sistema de alertas de la SHCP consiste en una evaluación de los Entes Públicos (entidades federativas, municipios, empresas paraestatales, etc.) “que tengan contratados financiamientos y obligaciones inscritos en el Registro Público Único, cuya fuente o garantía de pago sea de ingresos de libre disposición, de acuerdo con su nivel de endeudamiento”¹

Para llevar a cabo la evaluación, en la Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios se establecen tres indicadores de corto y largo plazo que miden el nivel de endeudamiento de los Entes Públicos: 1) Deuda Pública y Obligaciones sobre Ingresos de Libre Disposición, 2) Servicio de la Deuda y Obligaciones sobre Ingresos de Libre Disposición, y 3) Obligaciones a Corto Plazo y Proveedores y Contratistas sobre Ingresos Totales (ver tabla 1).

¹ Cámara de Diputados (2018) Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios. 27 de abril de 2016. Última actualización 30 de enero de 2018. Disponible en http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LDFEFM_300118.pdf consultada el 29 de agosto de 2020. Pp. 22

Tabla 1. Indicadores y rangos que determinan el nivel de endeudamiento a nivel municipal bajo el Sistema de Alertas, 2019

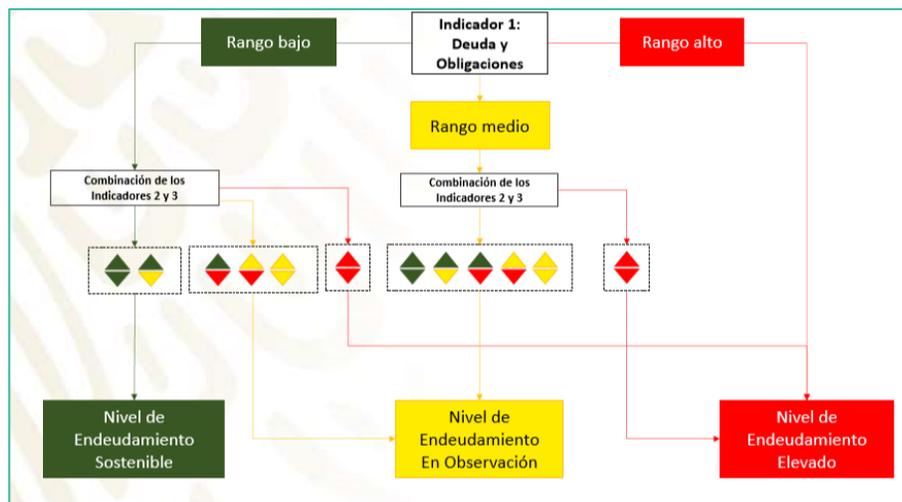
Indicadores	Descripción	Rangos que determinan los niveles de los indicadores		
		Bajo	Medio	Alto
<i>Indicador 1:</i> Deuda Pública y Obligaciones sobre Ingresos de Libre Disposición	Indicador vinculado con la sostenibilidad de la deuda del Ente Público. La medición del saldo de deuda pública y obligaciones contabiliza aquellos créditos contratados, emisiones bursátiles, deuda en la cual el Ente Público otorga su respaldo mediante una fuente de pago propia, obligaciones derivadas de asociaciones público-privadas (contabilizando únicamente la parte de inversión), y cualquier otra obligación que implique pagos financieros programados.	 ≤60%	 ≤120%	 >120%
<i>Indicador 2:</i> Servicio de la Deuda y Obligaciones sobre Ingresos de Libre Disposición	Indicador vinculado con la capacidad de pago. En la medición del servicio se contabilizan las amortizaciones, intereses, comisiones y demás costos financieros derivados de financiamientos y obligaciones incluidos en el indicador anterior, exceptuando aquellas amortizaciones de refinanciamientos, las realizadas de manera anticipada y de obligaciones a corto plazo.	 ≤5%	 ≤10%	 >10%
<i>Indicador 3:</i> Obligaciones a Corto Plazo y Proveedores y Contratistas sobre Ingresos Totales	Indicador vinculado con la capacidad financiera del Ente Público para hacer frente a sus obligaciones contratadas a plazos menores de 12 meses. En este indicador se contabilizan los adeudos que tiene el Ente Público con proveedores de bienes y servicios, contratistas por obras públicas y financiamientos que deben ser liquidados en el corto plazo, restando los montos de efectivo, bancos e inversiones temporales.	 ≤15%	 ≤25%	 >25%

Fuente: Tomado de SHCP (2019).

Como se puede ver en la tabla 1, el Sistema de Alertas clasifica cada uno de los indicadores que determinan el nivel de endeudamiento de los municipios en tres rangos: bajo, medio y alto. Los valores que determinan los límites de los rangos fueron publicados en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio de 2017 y fueron establecidos con base en “la experiencia internacional, la media y el percentil 90” (SHCP, 2019:2).

Acorde con una serie de combinación de los resultados obtenidos en cada uno de los indicadores, en el Sistema de Alertas se clasifican los municipios de acuerdo con los siguientes niveles: endeudamiento sostenible, endeudamiento en observación y endeudamiento elevado (ver figura 1).

Figura 1. Combinaciones de los indicadores que determinan el nivel de endeudamiento de los Entes Públicos bajo el Sistema de Alertas



Fuente: Tomado de SHCP (2019)

De acuerdo con la clasificación del Sistema de Alertas, la Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios en el artículo 46 establece que cada Ente Público tendrá los siguientes Techos de Financiamiento Neto²:

Tabla 2. Techo de financiamiento neto de acuerdo con el nivel de endeudamiento del Sistema de Alertas

Nivel de endeudamiento		Techo de financiamiento neto
●	Sostenible	Monto equivalente al 15% de sus ingresos de libre disposición
●	En observación	Monto equivalente al 5% de sus ingresos de libre disposición
●	Elevado	0

Fuente: Tomado de SHCP (2019).

Cabe mencionar, que la medición del nivel de endeudamiento del Sistema de Alertas debe realizarse y publicarse por medio de la SHCP de manera permanente, debiendo actualizarse

² *Techo de Financiamiento Neto*: el límite de Financiamiento Neto anual que podrá contratar un Ente Público, con Fuente de pago de Ingresos de libre disposición. Dicha Fuente de pago podrá estar afectada a un vehículo específico de pago, o provenir directamente del Presupuesto de Egresos (Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios, 2018:5).

de la siguiente manera: trimestralmente, para el caso de las entidades federativas; semestralmente, para el caso de los municipios; y anualmente, en el caso de Entes Públicos distintos de la administración de las entidades federativas y municipios (SHCP, 2019).

Tabla 3. Resultados del Sistema de Alertas de la SHCP para el municipio de San Pedro Tlaquepaque, 2019.

Información de las variables de cada indicador del Sistema de Alertas de la SHCP							
Resultado del Sistema de Alertas		<i>Indicador 1:</i> Deuda Pública y Obligaciones sobre Ingresos de Libre Disposición (DyO/ILD) ²		<i>Indicador 2:</i> Servicio de la Deuda y de Obligaciones sobre Ingresos de Libre Disposición (SDyPI/ILD) ²		<i>Indicador 3:</i> Obligaciones a Corto Plazo y Proveedores y Contratistas sobre Ingresos Totales (OCPyPC/IT) ²	
Endeudamiento sostenible		33.1%		4.2%		-4.0%	

Fuente: Elaboración propia con base en el SHCP (2020)

Los resultados de los tres indicadores (rango bajo) del Sistema de Alertas de la SHCP denotan que el gobierno municipal de San Pedro Tlaquepaque tiene un nivel de endeudamiento sostenible (ver tabla 3). Estos resultados dan pauta a inferir que el municipio cuenta con políticas prudentes en cuanto a la adquisición y manejo responsable de la deuda pública. Al contar con un nivel de endeudamiento sostenible en el Sistema de Alertas, el gobierno de San Pedro Tlaquepaque podría contratar deuda adicional hasta por 261 millones de pesos para el siguiente ejercicio fiscal.

4.1.2. Agencias internacionales Moody's, y Fitch Ratings

Moody's y Fitch Ratings son dos de las principales agencias internacionales de calificación de riesgo que evalúan la capacidad que tienen las entidades privadas y gubernamentales para cumplir con sus obligaciones financieras, e indicar sus perspectivas crediticias, que pueden ser positiva, estable, o negativa.

Cada agencia aplica su propia metodología para evaluar los perfiles de riesgo crediticio de largo y corto plazo que tienen los gobiernos locales y regionales fuera de Estados Unidos.

Como se observa en la tabla 4, particularmente el enfoque metodológico de Moody's³ se estructura de dos componentes: la fortaleza crediticia intrínseca del gobierno (evaluación de crédito base); y la probabilidad de que un gobierno de mayor jerarquía brinde apoyo extraordinario a un gobierno local o regional que enfrente problemas de liquidez agudos.

Tabla 4. Componentes metodológicos que sustentan las calificaciones crediticias de Moody's a los gobiernos locales y regionales fuera de los Estados Unidos, enero de 2018

Componentes	Subcomponentes	Factores clave de calificación	Subfactores
Evaluación de crédito base (BCA por sus siglas en inglés) ¹ .	Evaluar el riesgo idiosincrásico	Fundamentos económicos.	Fortaleza económica, volatilidad económica.
		Marco institucional.	Marco legislativo, flexibilidad financiera.
Evaluación de crédito base (BCA por sus siglas en inglés) ¹ .	Evaluar el riesgo sistémico con base en la calificación de bonos del país correspondiente.	Desempeño financiero y perfil de endeudamiento.	Margen operativo, pago de intereses, liquidez, servicio de la deuda, estructura de la deuda.
		Administración y gobierno interno.	Controles de riesgo y administración financiera, gestión de inversiones y deuda, transparencia y revelación.
Evaluación de probabilidad de apoyo financiero extraordinario por parte de un gobierno de mayor jerarquía a un gobierno local o regional que está enfrentando una aguda situación de estrés de liquidez.	N/A	Utiliza la calificación de bonos soberana del país para evaluar la puntuación del riesgo sistémico.	La escala va desde Aaa que es la calificación de máxima solvencia hasta C que es la calificación más baja.
		Marco institucional y el comportamiento histórico del gobierno de mayor jerarquía	Requerimientos legales, postura de política de gobierno, grado de supervisión, riesgo de reputación, daño moral, historia de rescate.
Evaluación de probabilidad de apoyo financiero extraordinario por parte de un gobierno de mayor jerarquía a un gobierno local o regional que está enfrentando una aguda situación de estrés de liquidez.	N/A	Características individuales del gobierno local o regional.	Rol estratégico, estructura de la deuda.

Nota: N/A No aplica

1. Además de la combinación de la evaluación del riesgo idiosincrásico con una puntuación del riesgo sistémico, Moody's en ocasiones considera factores adicionales cuando sean relevantes para la asignación de la evaluación del riesgo crediticio base.

Fuente: Elaboración propia con base en Moody's (2018).

³ Para una mayor información sobre la descripción de los componentes, subcomponentes, factores y subfactores de la metodología de Moody's publicada el 16 de enero de 2018 consultar el siguiente documento: Moody's (2018). Metodología de calificación de gobiernos locales y regionales, publicado el 16 de enero de 2018. Disponible en https://www.moody.com/researchdocumentcontentpage.aspx?docid=PBC_1092348 (consultado el 21 de agosto de 2020). Cabe mencionar, que la metodología publicada el 16 de enero de 2018 fue la que utilizó Moody's para evaluar al municipio de San Pedro Tlaquepaque en 2018.

Por otro lado, algunos de los factores clave que Moody's considera para evaluar la probabilidad de que un gobierno de mayor jerarquía intervenga con recursos financieros extraordinarios para apoyar un gobierno local que enfrente problemas de liquidez, se vinculan con la determinación si existen "requerimientos o barreras legales" que favorezcan o inhiban dicha intervención gubernamental (Moody's, 2018); la manera de actuar del gobierno superior en casos anteriores de incumplimiento financiero por parte de gobiernos locales (Moody's, 2018); así como la "estructura de la deuda" del gobierno local (Moody's, 2018). De esta forma, a partir de los componentes del enfoque metodológico de Moody's se originan y justifican las tres evaluaciones específicas que determinan la calificación general de riesgo crediticio para los gobiernos locales: riesgo idiosincrásico, riesgo sistémico y la probabilidad de apoyo financiero extraordinario por gobiernos de mayor jerarquía en caso de problemas de liquidez agudos (ver tabla 4).

Moody's (2019) en su reporte acentúa que el perfil crediticio de San Pedro Tlaquepaque es Ba1/A1.mx, estable. A partir de esta calificación muestra que el gobierno municipal tiene fortalezas crediticias ya que registra niveles de deuda decrecientes, tiene liquidez sólida, así como "resultados operativos y financieros positivos" (Moody's, 2018). La perspectiva crediticia del municipio es estable, lo que refleja que la agencia tiene la expectativa de que San Pedro Tlaquepaque siga reportando un desempeño financiero sólido en los próximos años. Además, Moody's (2019) puntualiza que es baja la probabilidad de que el Estado de Jalisco intervenga en rescates financieros en caso de que el gobierno de San Pedro Tlaquepaque enfrente problemas de liquidez.

Para calificar el riesgo crediticio de los gobiernos locales y regionales, Fitch Ratings⁴ por su parte toma en cuenta las calificaciones del soberano e identifica "tres pilares de riesgo:

⁴ Para una mayor información sobre la descripción de los factores clave de la metodología de Fitch Ratings publicada el 27 de septiembre de 2019 consultar el siguiente documento: Fitch Ratings (2019). Metodología de calificación de gobiernos locales y regionales internacionales, publicado el 27 de septiembre de 2019. Disponible en <https://www.fitchratings.com/research/es/international-public-finance/metodologia-de-calificacion-de-gobiernos-locales-y-regionales-internacionales-27-09-2019> (consultado el 23 de agosto de 2020). Cabe mencionar, que la metodología publicada el 27 de septiembre de 2019 fue la que utilizó Fitch Ratings para evaluar al municipio de San Pedro Tlaquepaque.

ingresos, gastos, y deuda y liquidez” (Fitch, 2019). “Cada pilar lo divide en dos dimensiones: la primera de solidez/sostenibilidad y la segunda de flexibilidad/adaptabilidad” (Fitch, 2019). De esta manera, Fitch Rating considera un total de seis factores de riesgo a los cuales les asigna atributos particulares. La combinación de estos seis factores representa el perfil de riesgo de los gobiernos locales y regionales.

Además de evaluar el perfil de riesgo, Fitch Ratings también evalúa la sostenibilidad de la deuda del emisor mediante una serie de métricas cuantitativas. Ambas evaluaciones combinadas en su conjunto dan como resultado el “perfil de crédito individual” (Fitch, 2019). Una vez establecido dicho perfil de crédito individual se analizan algunos factores de riesgo adicionales, tales son los casos de los emisores que pueden beneficiarse de algún apoyo financiero extraordinario por parte de un gobierno superior (Fitch, 2019). Estos factores adicionales se evalúan y, junto con el perfil de crédito individual, generan la calificación del riesgo emisor (Fitch, 2019). No obstante, la propia agencia esclarece que no todos los factores son aplicables a cada calificación asignada, sino que cada reporte de calificación en específico explica los factores más relevantes que justifican la calificación.

Tabla 5. Componentes metodológicos que sustentan las calificaciones crediticias de Fitch Ratings a los gobiernos locales y regionales fuera de los Estados Unidos, septiembre de 2019

Factores clave de calificación	Descripción
Factores clave de riesgo	Solidez/ adaptabilidad de los ingresos Sostenibilidad/ adaptabilidad de los gastos Solidez/ flexibilidad de los pasivos y liquidez Fitch Ratings a cada uno de estos factores les asigna atributos particulares: “Más fuerte”, “Medio” y “Más débil”
Sostenibilidad de la deuda	Evalúa la capacidad de un gobierno local y regional para afrontar un ciclo de desaceleración razonable en el horizonte de calificación
Perfil de crédito individual	Se determina con base en los componentes del perfil de riesgo, el posicionamiento de los indicadores de sostenibilidad de la deuda, y el análisis de pares, que provee consistencia global.
Apoyos extraordinarios, riesgos asimétricos	Evalúa los factores de riesgo adicionales, tal es el caso de la probabilidad de apoyos extraordinario por parte de un nivel de gobierno superior a un gobierno local y regional con problemas de liquidez aguda.
Influencia de la calificación soberana	Las calificaciones de los gobierno locales y regionales suelen estar limitadas por la calificación soberana en reconocimiento del grado alto de control y la posible intervención del gobierno central.

Fuente: Elaboración propia con base en Fitch Ratings (2019).

Fitch Ratings (2020) subió la calificación del gobierno municipal de San Pedro Tlaquepaque a A+(mex) con perspectiva crediticia estable. En su reporte, Fitch Ratings señala que los factores clave de la calificación para San Pedro Tlaquepaque se vinculan con su perfil de riesgo (Medio-bajo) que refleja “solidez de los ingresos, sostenibilidad de los gastos, solidez en los pasivos y la liquidez, así como flexibilidad de los pasivos y liquidez clasificados en “Medio” (Fitch Rating, 2020). Mientras que, en el otro extremo, las principales áreas de oportunidad del gobierno municipal se vinculan en “la adaptabilidad de los ingresos y la adaptabilidad de los gastos clasificados en “Más débil” (Fitch Rating, 2020).

Algunas de las razones por las que Fitch Ratings justifica las calificaciones clasificadas en “Medio” son que el municipio de San Pedro Tlaquepaque tiene liquidez, “fuentes de ingresos estables”, y un “control moderado sobre las perspectivas de crecimiento del gasto total” (Fitch Rating, 2020). Respecto los pilares clasificados como “Más débil”, algunas de las principales razones por las que Fitch Ratings justifica dichas calificaciones se vinculan con la “autonomía fiscal limitada” y dependencia que tiene el municipio de San Pedro Tlaquepaque respecto las transferencias federales y estatales, por lo que la agencia destaca que una caída de los recursos provenientes de niveles de gobierno superior afectaría sustancialmente la estabilidad financiera del municipio (Fitch Rating, 2020). Por otra parte, Fitch Ratings resalta que la estructura de gastos del municipio de San Pedro Tlaquepaque es “medianamente inflexible” debido que el gasto operativo en los últimos años ocupó en promedio 86% del gasto total (Fitch Rating, 2020). Además, Fitch Rating (2020) estima que el gobierno de San Pedro Tlaquepaque tiene una razón de repago de la deuda de 2.4x, baja carga de deuda fiscal (20%) y una cobertura del servicio de la deuda de 2.8x, lo que da una calificación en su conjunto de “aa” en la sostenibilidad de la deuda. Esta última ponderación (“aa”) implica, entre otros aspectos, que el gobierno municipal de San Pedro Tlaquepaque tiene capacidad para pagar sus obligaciones financieras con sus propios recursos.

Como se puede observar, las calificaciones que otorgan el sistema de alertas de la SHCP y las calificadoras Moody’s y Fitch Ratings muestran una perspectiva positiva de la situación de la deuda del gobierno municipal de San Pedro Tlaquepaque. La tabla 6 presenta un resumen de los principales aspectos positivos y negativos

Tabla 6. Principales resultados de las calificaciones otorgadas al municipio de San Pedro Tlaquepaque relacionadas con la deuda pública.

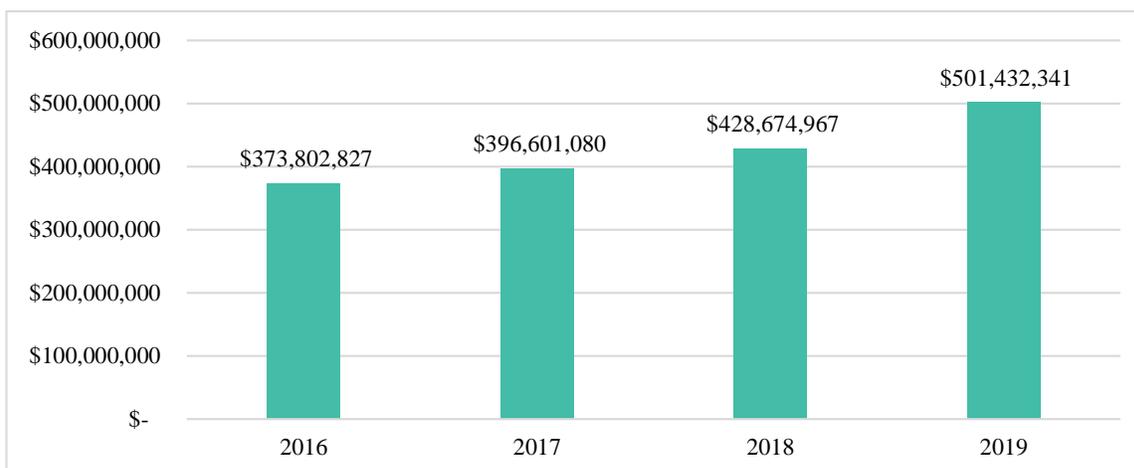
Aspectos positivos	Aspectos negativos
“Endeudamiento sostenible” (SHCP,2020)	“Autonomía fiscal limitada” (Fitch Ratings, 2020)
Niveles de deuda decrecientes (Moody’s, 2019)	Dependencia de transferencias (Fitch Ratings, 2020)
Liquidez sólida (Moody’s, 2019)	Estructura de gastos inflexible (Fitch Ratings, 2020)
“Resultados operativos y financieros positivos” (Moody’s, 2019)	Baja probabilidad de que el Estado de Jalisco intervenga en rescates financieros en caso de que el gobierno de Tlaquepaque enfrente problemas de liquidez (Moody’s, 2019)
“Crecimiento sostenido de ingresos operativos del municipio” (Moody’s, 2019)	
“Fuentes de ingresos estables” (Fitch Ratings, 2019).	
“Control moderado sobre las perspectivas de crecimiento del gasto total” (Fitch Ratings, 2019),	
Capacidad para pagar sus obligaciones financieras con sus propios recursos (Fitch Ratings, 2020).	

Fuente: Elaboración propia

4.2. Pago de obligaciones financieras con recursos de Fortamun

El municipio de San Pedro Tlaquepaque recibió en términos reales \$501,432,341 pesos por concepto de Fortamun en el año 2019, lo cual significó un incremento en los recursos percibidos a través de este fondo en los últimos años.

Gráfica 2. Recursos del Fortamun otorgados al municipio de San Pedro Tlaquepaque, 2016-2019 (año base 2018)



Fuente: Elaboración propia con base en el anexo III (situación hacendaria) de los dictámenes de modificación al presupuesto de ingresos y egresos del municipio de Tlaquepaque a excepción del año 2016 (2017-2019). Disponibles en <https://transparencia.tlaquepaque.gob.mx/articulo8/v/c-presupuesto-egresos-anual-caso-clasificador-objeto-del-gasto-del-sujeto-obligado-cuando-menos-los-ultimos-tres-anos/>. (consultados el 25 de agosto de 2020).

A diferencia de otros años, en el año 2019 los recursos del Fortamun se utilizaron en una mayor diversidad de rubros de egresos, de esta forma solo se excluyó el financiamiento de inversión pública a partir de dichos recursos (ver tabla 7). Es importante señalar que cerca del 76% de los recursos del Fortamun se utilizan para el pago de servicios personales.

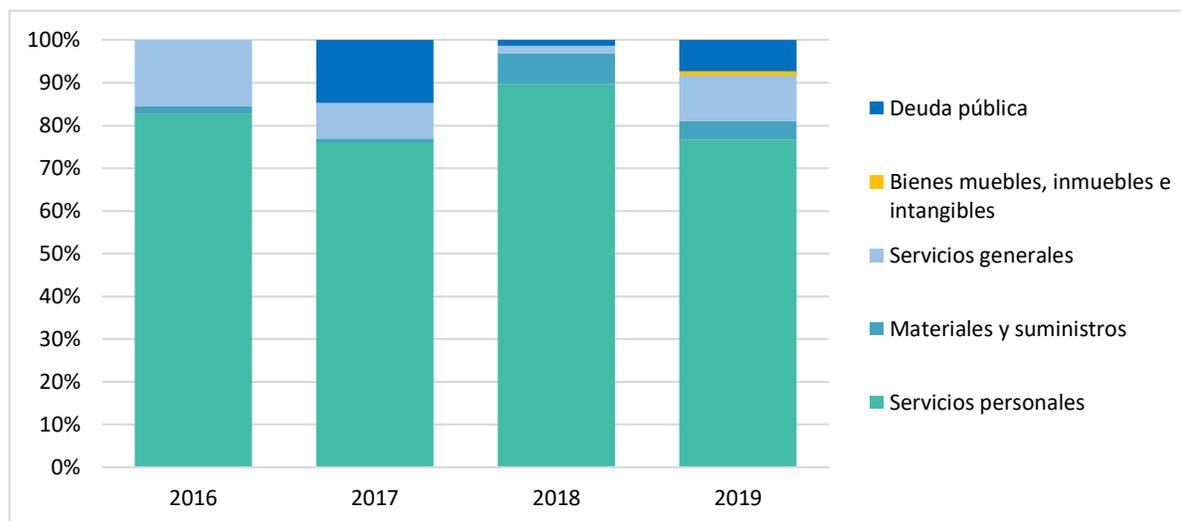
Tabla 7. Distribución de los recursos del Fortamun del municipio de San Pedro Tlaquepaque. 2016-2019, (año base 2018)

Egresos	2016	2017	2018	2019
Servicios personales	\$308,997,606	\$301,848,426	\$384,610,490	\$382,844,171
Materiales y suministros	\$7,003,311	\$3,522,001	\$30,437,552	\$21,559,829
Servicios generales	\$57,801,910	\$32,600,151	\$7,940,116	\$53,262,985
Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas	\$ -	\$-	\$-	\$2,386,445
Bienes muebles, inmuebles e intangibles	\$ -	\$-	\$-	\$5,400,038
Inversión pública	\$ -	\$-	\$-	\$-
Deuda pública	\$ -	\$58,630,501	\$5,686,808	\$35,978,873
Total de egresos	\$373,802,827	\$396,601,080	\$428,674,967	\$501,432,341

Fuente: Elaboración propia con base en el anexo III (situación hacendaria) de los dictámenes de modificación al presupuesto de ingresos y egresos del municipio de Tlaquepaque a excepción del año 2016 (2017-2019). Disponibles en <https://transparencia.tlaquepaque.gob.mx/articulo8/v/c-presupuesto-egresos-anual-caso-clasificador-objeto-del-gasto-del-sujeto-obligado-cuando-menos-los-ultimos-tres-anos/> (consultados el 25 de agosto de 2020).

Al considerar el porcentaje que ha representado el pago de obligaciones financieras con respecto al total de los recursos del Fortamun se observa que el porcentaje para el año 2019 fue de 7.2 por ciento en términos reales, mismo que se incrementó con respecto al 2018 pero es considerablemente menor al porcentaje del año 2017 (ver gráfica 3).

Gráfica 3. Porcentaje de recursos del Fortamun por rubro con respecto a los egresos totales del municipio de San Pedro Tlaquepaque, 2016-2019 (año base 2018)



Fuente: Elaboración propia con base en el anexo III (situación hacendaria) de los dictámenes de modificación al presupuesto de ingresos y egresos del municipio de Tlaquepaque a excepción del año 2016 (2017-2019). Disponibles en <https://transparencia.tlaquepaque.gob.mx/articulo8/v/c-presupuesto-egresos-anual-caso-clasificador-objeto-del-gasto-del-sujeto-obligado-cuando-menos-los-ultimos-tres-anos/>. (consultados el 25 de agosto de 2020).

Como se puede observar, los recursos del Fortamun han sido utilizados en los últimos años para el pago de servicios personales. Particularmente en el año 2019 el porcentaje de recursos destinados al pago de obligaciones financieras relacionadas con la deuda pública fue menor en comparación con lo destinado a servicios personales y servicios generales, utilizando en mayor medida los recursos de este último capítulo para el pago de energía eléctrica.

El gobierno del municipio de San Pedro Tlaquepaque utiliza los recursos del Fortamun para cubrir aspectos de su operación cotidiana, particularmente aquella relacionada con los servicios públicos. Los porcentajes del Fortamun destinados a estas acciones son superiores a los que se otorgan para el pago de obligaciones financieras. Esta situación ha sido funcional debido a la situación de la deuda pública analizada en el apartado anterior; por lo cual hasta el año 2019 los recursos del Fortamun tenían un efecto positivo pero limitado en el pago de

las obligaciones financieras, ya que la tendencia demuestra una dependencia importante de estos recursos para el financiamiento de los servicios públicos municipales.

5. INDICADORES DE DESEMPEÑO

La matriz de indicadores de resultados del FORTAMUN (tabla 8) indica la necesidad de que el municipio de San Pedro Tlaquepaque cuente con una serie de indicadores para monitorear los recursos recibidos a través de este fondo.

Tabla 8. Indicadores de la matriz de indicadores de resultados del Fortamun, 2016-2019

Nivel	Nombre del indicador 2016	Nombre del indicador 2017	Nombre del indicador 2018	Nombre del indicador 2019
FIN	Índice de Aplicación Prioritaria de Recursos	Índice de Aplicación Prioritaria de Recursos	Índice de Aplicación Prioritaria de Recursos	Índice de Aplicación Prioritaria de Recursos
	Percepción ciudadana de incidencia en políticas públicas	Mejora de la calidad crediticia estatal acumulada	Mejora de la calidad crediticia estatal acumulada	Mejora de la calidad crediticia estatal acumulada
PROPÓSITO	Índice de Dependencia Financiera	Índice de Dependencia Financiera	Índice de Dependencia Financiera	Índice de Dependencia Financiera
COMPONENTE	Índice de Logro Operativo	Porcentaje de avance en las metas	Porcentaje de avance en las metas	Porcentaje de avance en las metas
ACTIVIDAD	Índice en el Ejercicio de Recursos	Índice en el Ejercicio de Recursos	Índice en el Ejercicio de Recursos	Índice en el Ejercicio de Recursos
	Porcentaje de Avance en las Metas	N/A	N/A	N/A

Fuente: Elaboración propia con base en la Matriz de Indicadores de Resultados del Fortamun (R33_I005,2016-2019). Analíticos del PEF, Ramos Generales. Disponibles en <https://www.pef.hacienda.gob.mx/es/PEF2019/generales> (consultados el 27 de julio de 2020)

Como se puede observar, existe una similitud en los indicadores solicitados desde el año 2016. A continuación, se presentan los resultados de dichos indicadores.

- 1) Índice de aplicación prioritaria de recursos: “Mide la aplicación prioritaria de recursos del fondo, conforme a lo dispuesto en la Ley de Coordinación Fiscal (LCF) y de acuerdo con el gasto que representa mayores beneficios para la población, basándose en la expectativa de registrar un incremento en el gasto para los destinos prioritarios establecidos en la LCF y requerimientos relevantes identificados por los municipios. El Gasto Ejercido en Obligaciones Financieras incluye servicio de la deuda (amortización más intereses) y gasto devengado no pagado, corriente o de capital, y servicios personales de áreas prioritarias en los sectores de educación, salud y seguridad pública: maestros, médicos, paramédicos, enfermeras y policías (se refiere a los sueldos pagados). Los montos correspondientes a las dos variables son acumulados al periodo que se reporta” (San Pedro Tlaquepaque, 2019)

$$\text{Índice de aplicación prioritaria de recursos} = \frac{(\text{Gasto ejercido en Obligaciones Financieras} + \text{Gasto ejercido en Pago por Derechos de Agua} + \text{Gasto ejercido en Seguridad Pública} + \text{Gasto ejercido en Inversión})}{\text{Gasto total ejercido del FORTAMUN DF}} \times 100$$

Tabla 9. Resultados del índice de aplicación prioritaria de recursos para el municipio de San Pedro Tlaquepaque, 2016-2019 (cuarto trimestre 2019)

Porcentaje de avance			
2016	2017	2018	2019
99	100	115*	100

Fuente: Elaboración propia con base en los reportes de Indicadores Fortamun Tlaquepaque al cuarto trimestre de 2016-2019. Disponibles en <https://transparencia.tlaquepaque.gob.mx/articulo8/iv/los-indicadores-que-permitan-rendir-cuenta-de-sus-objetivos-y-resultados-y/> (consultados el 27 de julio de 2020). *Nota: En el reporte aparece como AVANCE_PARAMETRO_MAX

- 2) Índice de dependencia financiera: “Mide la evolución de la dependencia financiera municipal o de la demarcación territorial, expresada como la importancia relativa del FORTAMUN DF en los ingresos propios. El indicador se lee de la siguiente forma: con cuántos pesos del FORTAMUN DF cuenta el municipio o demarcación territorial, por cada peso por concepto de ingresos por recaudación. Permite establecer si a pesar de contar con fuentes seguras de origen federal, el municipio implanta una política recaudatoria activa para complementar sus ingresos disponibles

y expandir el gasto público para beneficio de sus habitantes. Para una mayor comprensión de las variables se informa que los ingresos propios incluyen: impuestos por predial, nóminas y otros impuestos, así como, otros ingresos como derechos, productos y aprovechamientos. Se aclara que los montos correspondientes a las dos variables son acumulados al periodo que se reporta.” (San Pedro Tlaquepaque, 2019)

$$\text{Índice de dependencia financiera} = \frac{\text{Recursos de Fortamun entregados al municipio}}{\text{Ingresos propios del municipio}}$$

Tabla 10. Resultados del índice de dependencia financiera de recursos para el municipio de San Pedro Tlaquepaque (cuarto trimestre 2019)

Porcentaje de avance			
2016	2017	2018	2019
100	100	N/R	70

Fuente: Elaboración propia con base en los reportes de Indicadores Fortamun Tlaquepaque al cuarto trimestre de 2016-2019. Disponibles en <https://transparencia.tlaquepaque.gob.mx/articulo8/iv/los-indicadores-que-permitan-rendir-cuenta-de-sus-objetivos-y-resultados-y/> (consultados el 27 de julio de 2020).

3) Porcentaje de avance en las metas: “Mide el avance promedio en la ejecución física de los programas, obras o acciones que se realizan con recursos del FORTAMUN DF. Donde: i = número de programas, obras o acciones. Los porcentajes correspondientes a las dos variables son acumulados al periodo que se reporta.” (San Pedro Tlaquepaque, 2019)

Porcentaje de avance en las metas

$$= \frac{\text{Promedio de avance en metas porcentuales de } i}{\text{Promedio de las metas programadas porcentuales de } iv} \times 100$$

Tabla 11. Resultados del porcentaje de avance en las metas para el municipio de San Pedro Tlaquepaque (cuarto trimestre 2019)

Porcentaje de avance			
2016	2017	2018	2019
99.5	97.08	115*	97

Fuente: Elaboración propia con base en los reportes de Indicadores Fortamun Tlaquepaque al cuarto trimestre de 2016-2019. Disponibles en <https://transparencia.tlaquepaque.gob.mx/articulo8/iv/los-indicadores-que-permitan-rendir-cuenta-de-sus-objetivos-y-resultados-y/> (consultados el 27 de julio de 2020). *Nota: En el reporte aparece como AVANCE_PARAMETRO_MAX

- 4) Índice en el ejercicio de recursos: “Mide el porcentaje del gasto ejercido acumulado al periodo que se reporta, respecto al monto anual aprobado de FORTAMUN DF al municipio o demarcación territorial del Distrito Federal. El monto ejercido del FORTAMUN DF por el municipio o demarcación territorial es acumulado al periodo que se reporta.” (San Pedro Tlaquepaque, 2019)

$$\text{Índice en el ejercicio de recursos} = \frac{\text{Recursos del Fortamun ejercidos}}{\text{Monto de Fortamun aprobado}} \times 100$$

Tabla 12. Resultados del índice de ejercicio de recursos para el municipio de San Pedro Tlaquepaque (cuarto trimestre 2019).

Porcentaje de avance			
2016	2017	2018	2019
N/R	94.9	999*	92.08

Fuente: Elaboración propia con base en los reportes de Indicadores Fortamun Tlaquepaque al cuarto trimestre de 2016-2019. Disponibles en <https://transparencia.tlaquepaque.gob.mx/articulo8/iv/los-indicadores-que-permitan-rendir-cuenta-de-sus-objetivos-y-resultados-y/> (consultados el 27 de julio de 2020).
*Nota: En el reporte aparece como AVANCE_PARAMETRO_MAX

En resumen, se reconoce que los indicadores de resultados han sido útiles para reportar el avance en el ejercicio de los recursos del Fortamun. Como se puede observar en la tabla 13, durante el año 2019 los indicadores mostraron valores por encima del 90 por ciento en tres indicadores, mientras que solo se logró el 70 por ciento en la dependencia financiera; sin embargo, este indicador no depende del ejercicio de los recursos del Fortamun, sino de los recursos propios captados por el gobierno municipal. Esto último permite reconocer la necesidad de reducir la dependencia de los ingresos municipales a las transferencias por Fortamun que se destinan al municipio de San Pedro Tlaquepaque.

Tabla 13. Indicadores de resultados del Fortamun para el municipio de San Pedro Tlaquepaque, 2019 (cuarto trimestre)

Índice	Valor
Índice de aplicación prioritaria de recursos	100
Índice de dependencia financiera	70
Porcentaje de avance en las metas	97
Índice en el ejercicio de recursos	92.08

Fuente: Elaboración propia con base en el reporte de Indicadores Fortamun Tlaquepaque al cuarto trimestre de 2019. Recuperado de <https://transparencia.tlaquepaque.gob.mx/articulo8/iv/los-indicadores-que-permitan-rendir-cuenta-de-sus-objetivos-y-resultados-y/>. Consultado el 27 de julio de 2020.

Los indicadores presentados anteriormente son útiles para dar un seguimiento al ejercicio de los recursos del Fortamun; sin embargo, para realizar la presente evaluación de desempeño se construyeron cuatro indicadores para conocer la evolución de la situación de los recursos del Fortamun que se destinan al pago de obligaciones financieras, así como la evolución de la deuda pública del municipio de San Pedro Tlaquepaque.

- 1) **Peso del servicio de la deuda pública de corto plazo:** Estima el peso de la deuda pública municipal de corto plazo con relación al presupuesto total de egresos del municipio

$$\text{Peso del servicio de la deuda pública de corto plazo} = \frac{\text{Saldo de la deuda pública municipal en el corto plazo}}{\text{Gasto total ejercido por el municipio}} \times 100$$

Tabla 14. Peso del servicio de la deuda pública de corto plazo del municipio de San Pedro Tlaquepaque, 2016-2019 (año base 2018)

Año	Saldo de la deuda pública municipal a corto plazo Saldo al 31 de diciembre	Gasto total ejercido por el municipio	Peso del servicio de la deuda pública de corto plazo
2019	\$ 0.08	\$ 2,412,992,637	0.00%
2018	\$ 18,229,544	\$ 2,085,482,120	0.87%
2017	\$ 23,230,159	\$ 1,915,662,748	1.21%
2016	\$ -	\$ 1,686,163,066	0.00%

Fuente: Elaboración propia con base en los estados e informes analíticos de la deuda pública y otros pasivos del municipio de San Pedro Tlaquepaque (saldos al 31 de diciembre), 2016-2019, así como del anexo III (situación hacendaria) de los dictámenes de modificación al presupuesto de ingresos y egresos del municipio de Tlaquepaque a excepción del año 2016 (2017-2019). Disponibles en <https://transparencia.tlaquepaque.gob.mx/articulo8/v/el-estado-de-la-deuda-publica/> y <https://transparencia.tlaquepaque.gob.mx/articulo8/v/c-presupuesto-egresos-anual-caso-clasificador-objeto-del-gasto-del-sujeto-obligado-cuando-menos-los-ultimos-tres-anos/>. (consultados el 25 de agosto de 2020).

- 2) **Peso del servicio de la deuda pública de largo plazo:** Estima el peso de la deuda pública municipal de largo plazo con relación al presupuesto total de egresos del municipio

$$\text{Peso del servicio de la deuda pública de largo plazo} = \frac{\text{Saldo de la deuda pública municipal en el largo plazo}}{\text{Gasto total ejercido por el municipio}} \times 100$$

Tabla 15. Peso del servicio de la deuda pública de largo plazo del municipio de San Pedro Tlaquepaque, 2016-2019 (año base 2018)

Año	Saldo de la deuda pública municipal a largo plazo Saldo al 31 de diciembre	Gasto total ejercido por el municipio	Peso del servicio de la deuda pública de largo plazo
2019	\$ 561,666,091	\$ 2,412,992,637	23%
2018	\$ 577,553,249	\$ 2,085,482,120	28%
2017	\$ 624,562,357	\$ 1,915,662,748	33%
2016	\$ 733,495,428	\$ 1,686,163,066	44%

Fuente: Elaboración propia con base en los estados e informes analíticos de la deuda pública y otros pasivos del municipio de San Pedro Tlaquepaque (saldos al 31 de diciembre), 2016-2019, así como del anexo III (situación hacendaria) de los dictámenes de modificación al presupuesto de ingresos y egresos del municipio de Tlaquepaque a excepción del año 2016 (2017-2019). Disponibles en <https://transparencia.tlaquepaque.gob.mx/articulo8/v/el-estado-de-la-deuda-publica/> y <https://transparencia.tlaquepaque.gob.mx/articulo8/v/c-presupuesto-egresos-anual-caso-clasificador-objeto-del-gasto-del-sujeto-obligado-cuando-menos-los-ultimos-tres-anos/>. (consultados el 25 de agosto de 2020).

3) Autonomía para el pago de deuda pública de corto plazo: Estima la capacidad del gobierno municipal para pagar su deuda pública de corto plazo a partir de sus ingresos propios

$$\text{Autonomía para el pago de deuda pública de corto plazo} = \frac{\text{Saldo de la deuda pública de corto plazo}}{\text{Ingresos propios del municipio}} \times 100$$

Tabla 16. Autonomía para el pago de deuda pública de corto plazo del municipio de San Pedro Tlaquepaque, 2016-2019 (año base 2018).

Año	Saldo de la deuda pública municipal a corto plazo Saldo al 31 de diciembre	Ingresos propios del municipio	Autonomía para el pago de deuda pública de corto plazo
2019	\$ 0.08	\$ 710,122,670	0.00%
2018	\$ 18,229,544	\$ 683,166,048	2.67%
2017	\$ 23,230,159	\$ 602,897,960	3.85%
2016	\$ -	\$ 608,548,232	0.00%

Fuente: Elaboración propia con base en los estados e informes analíticos de la deuda pública y otros pasivos del municipio de San Pedro Tlaquepaque (saldos al 31 de diciembre), 2016-2019, así como del anexo III (situación hacendaria) de los dictámenes de modificación al presupuesto de ingresos y egresos del municipio de Tlaquepaque a excepción del año 2016 (2017-2019). Recuperados de <https://transparencia.tlaquepaque.gob.mx/articulo8/v/el-estado-de-la-deuda-publica/> y <https://transparencia.tlaquepaque.gob.mx/articulo8/v/c-presupuesto-egresos-anual-caso-clasificador-objeto-del-gasto-del-sujeto-obligado-cuando-menos-los-ultimos-tres-anos/>. (consultados el 25 de agosto de 2020).

- 4) Autonomía para el pago de deuda pública de largo plazo: Estima la capacidad del gobierno municipal para pagar su deuda pública de largo plazo a partir de sus ingresos propios

$$\text{Autonomía para el pago de deuda pública de largo plazo} = \frac{\text{Saldo de la deuda pública de largo plazo}}{\text{Ingresos propios del municipio}} \times 100$$

Tabla 17. Autonomía para el pago de deuda pública de largo plazo del municipio de San Pedro Tlaquepaque, 2016-2019 (año base 2018)

Año	Saldo de la deuda pública municipal a largo plazo Saldo al 31 de diciembre	Ingresos propios del municipio	Autonomía para el pago de deuda pública de largo plazo
2019	\$ 561,666,091	\$ 710,122,670	79%
2018	\$ 577,553,249	\$ 683,166,048	85%
2017	\$ 624,562,357	\$ 602,897,960	104%
2016	\$ 733,495,428	\$ 608,548,232	121%

Fuente: Elaboración propia con base en los estados e informes analíticos de la deuda pública y otros pasivos del municipio de San Pedro Tlaquepaque (saldos al 31 de diciembre), 2016-2019, así como del anexo III (situación hacendaria) de los dictámenes de modificación al presupuesto de ingresos y egresos del municipio de Tlaquepaque a excepción del año 2016 (2017-2019). Disponibles en <https://transparencia.tlaquepaque.gob.mx/articulo8/v/el-estado-de-la-deuda-publica/> y <https://transparencia.tlaquepaque.gob.mx/articulo8/v/c-presupuesto-egresos-anual-caso-clasificador-objeto-del-gasto-del-sujeto-obligado-cuando-menos-los-ultimos-tres-anos/>. (consultados el 25 de agosto de 2020).

En resumen, los indicadores de desempeño de la deuda pública de San Pedro Tlaquepaque reafirman los resultados del análisis de la situación de la deuda pública municipal (ver tabla 18). Los resultados de los indicadores en su conjunto son favorables. Como se mencionó anteriormente, el gobierno municipal de San Pedro Tlaquepaque al 31 de diciembre de 2019 no tiene deuda de corto plazo, lo que abre una ventana de oportunidad para liberar recursos económicos que puedan ser utilizados en inversiones municipales que beneficien a la ciudadanía, así como para aminorar la deuda pública de largo plazo.

Tabla 18. Resultado de los indicadores de desempeño para el municipio de San Pedro Tlaquepaque del año 2019.

Índice	Valor
Peso del servicio de la deuda pública de corto plazo	0%
Peso del servicio de la deuda pública de largo plazo	23%
Autonomía para el pago de deuda pública de corto plazo	0%
Autonomía para el pago de deuda pública de largo plazo	79%

Fuente: Elaboración propia con base en los estados e informes analíticos de la deuda pública y otros pasivos del municipio de San Pedro Tlaquepaque (saldos al 31 de diciembre), 2016-2019., así como del anexo III (situación hacendaria) de los dictámenes de modificación al presupuesto de ingresos y egresos del municipio de Tlaquepaque a excepción del año 2016 (2017-2019). Disponibles en <https://transparencia.tlaquepaque.gob.mx/articulo8/v/el-estado-de-la-deuda-publica/> y <https://transparencia.tlaquepaque.gob.mx/articulo8/v/c-presupuesto-egresos-anual-caso-clasificador-objeto-del-gasto-del-sujeto-obligado-cuando-menos-los-ultimos-tres-anos/>. (consultados el 25 de agosto de 2020).

El peso de la deuda pública municipal de largo plazo con relación al presupuesto total de egresos del municipio en términos reales bajó de 28 por ciento en 2018 a 23 por ciento en 2019. Por otra parte, se observa que el peso del servicio de la deuda de largo plazo con relación a los ingresos propios del municipio bajó de 85 por ciento en 2018 a 79 por ciento en 2019, lo que significa que el gobierno municipal de San Pedro Tlaquepaque tiene mayor autonomía para el pago de la deuda de largo plazo. Además del comportamiento decreciente en términos reales de la deuda pública, este resultado es producto del incremento real de los ingresos propios del municipio en especial del impuesto predial. Cabe mencionar, que la recaudación del impuesto predial incrementó 5.7 por ciento en términos reales de 2017 a 2019, destacando que el predial en 2019 constituye alrededor del 52 por ciento en el rubro de impuestos y 34 por ciento en términos reales del total de ingresos propios del municipio de San Pedro Tlaquepaque.

6. EVALUACIÓN DE PROCESO

Como parte de la evaluación de desempeño se realizó la evaluación del proceso de gestión de la deuda pública municipal. Para cumplir con esta tarea se construyó un modelo ideal de gestión de deuda pública municipal, mismo que se contrastó con el proceso identificado. En este apartado se presentan los resultados identificados para el caso del gobierno de San Pedro Tlaquepaque.

6.1. Modelo ideal de gestión de deuda pública municipal.

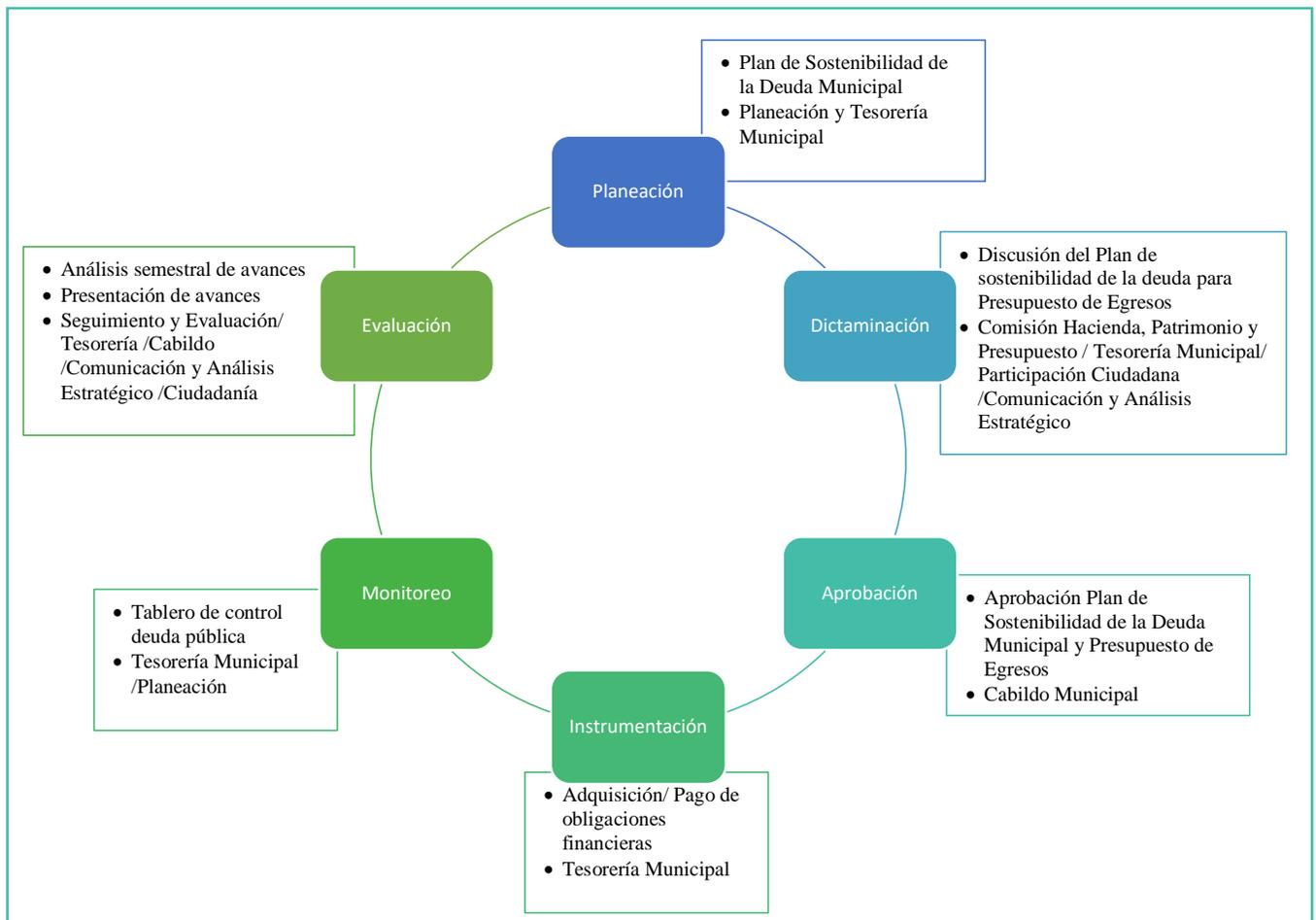
El modelo ideal de gestión de deuda pública municipal se construyó a partir de la definición de dos elementos fundamentales: las acciones a realizar para gestionar la deuda y las áreas del gobierno municipal que deben intervenir en dichas acciones. A continuación, se describe el modelo ideal señalado.

1. **Planeación:** En esta etapa se construye un plan de sostenibilidad de la deuda pública municipal. Este documento establece el costo beneficio de los recursos obtenidos o por obtener y la solvencia del ayuntamiento en el corto y largo plazo para afrontar estos compromisos financieros. Adicionalmente establece el origen y fuentes de la deuda, su destino, el cumplimiento de metas y los beneficios logrados con el uso de la deuda. El plan de sostenibilidad de la deuda municipal es elaborado por un grupo técnico conformado por personal de las áreas de Planeación y Tesorería Municipal.
2. **Dictaminación:** El plan de sostenibilidad de la deuda municipal es presentado al titular de la presidencia municipal y a los miembros de la Comisión de Hacienda, Patrimonio y Presupuesto del cabildo para su discusión y consideraciones. Es relevante en esta etapa informar a la población de los objetivos de la deuda y los beneficios que se alcanzaron o se lograrán. En esta etapa es muy importante que los tomadores de decisiones puedan dimensionar las implicaciones de esta decisión, por lo cual, si no existe cultura financiera entre los actores se podría proporcionar un curso introductorio de finanzas públicas municipales. Cuando existe aval por parte de la Comisión de Hacienda, Patrimonio y Presupuesto, y consenso público entonces se pasa a la siguiente etapa. En la etapa de dictaminación participan los regidores de la Comisión de Hacienda, así como funcionarios de la Tesorería Municipal y las áreas de Participación Ciudadana, y Comunicación y Análisis Estratégico
3. **Aprobación:** El plan de sostenibilidad de la deuda municipal se somete a la aprobación del pleno del cabildo para su aprobación o rechazo. Participan los integrantes del Cabildo Municipal.
4. **Instrumentación:** Después de que se aprueba el plan de sostenibilidad de la deuda municipal la Tesorería realiza el procedimiento para la adquisición de la deuda pública y la posterior ministración o el pago de las obligaciones financieras, según

sea la situación. En esta etapa participan la Tesorería Municipal, así como las dependencias que utilizarán los recursos.

5. **Monitoreo:** Se deberá crear un tablero de control de los recursos relacionados con la deuda con la intención de dar un seguimiento a los recursos y su vinculación con los objetivos definidos en el plan de sostenibilidad de la deuda municipal. En esta etapa participan las áreas de Tesorería Municipal y Planeación del gobierno municipal.
6. **Evaluación:** Se realiza un análisis semestral de los avances del plan de sostenibilidad de la deuda municipal, considerando los objetivos y metas definidos en los indicadores. Los resultados del análisis se deben presentar al Cabildo Municipal y dar difusión entre la población del municipio. Después de cada evaluación se realizarán recomendaciones a consideración de la Tesorería y el Cabildo. En esta etapa participan las áreas de Seguimiento y Evaluación, así como Comunicación y Análisis Estratégico.

Figura 2. Proceso ideal de gestión de deuda pública municipal



6.2. Modelo identificado de gestión de la deuda pública municipal

En este apartado se presentan los resultados del modelo de gestión de deuda pública municipal que se identificó en el gobierno del municipio de San Pedro Tlaquepaque.

1. Planeación: En esta etapa se identificó que no existe un proceso de planeación, sino de presupuestación, en el cual se analiza la tendencia de ingresos propios, así como de las transferencias que el municipio obtendrá. Actualmente existe un ejercicio inercial de asignación de montos para el pago de las obligaciones financieras, sin embargo, los recursos del Fortamun son destinados prioritariamente al pago de servicios personales del área de seguridad pública municipal. Se observó que no existe un plan de manejo de la deuda pública. Este ejercicio se identificó la participación del área de Planeación, así como la Tesorería Municipal.

2. Dictaminación: Los montos destinados al pago de las obligaciones financieras están incluidos en el proyecto de presupuesto de egresos que se presenta para su discusión a la Comisión de Hacienda, Patrimonio y Presupuesto, cuyo presidente es el Síndico Municipal. No se identificó un proceso de análisis para discutir la propuesta de manejo de deuda pública que sea impulsado por la Tesorería Municipal y el área de Planeación con la intención de definir un plan más sólido del destino de estos recursos. Hasta el momento la discusión de los recursos destinado al pago de las obligaciones financieras no ha tenido ningún obstáculo, lo cual se entiende al observar que los indicadores de deuda pública reflejan un buen comportamiento. No se identificó un proceso de comunicación del presupuesto, incluido el manejo de la deuda pública municipal hacia las áreas del gobierno municipal y la ciudadanía. Se considera importante impulsar la formación en finanzas públicas municipales para todos aquellos actores involucrados en el proceso de discusión del presupuesto de egresos municipal en sus diferentes etapas.

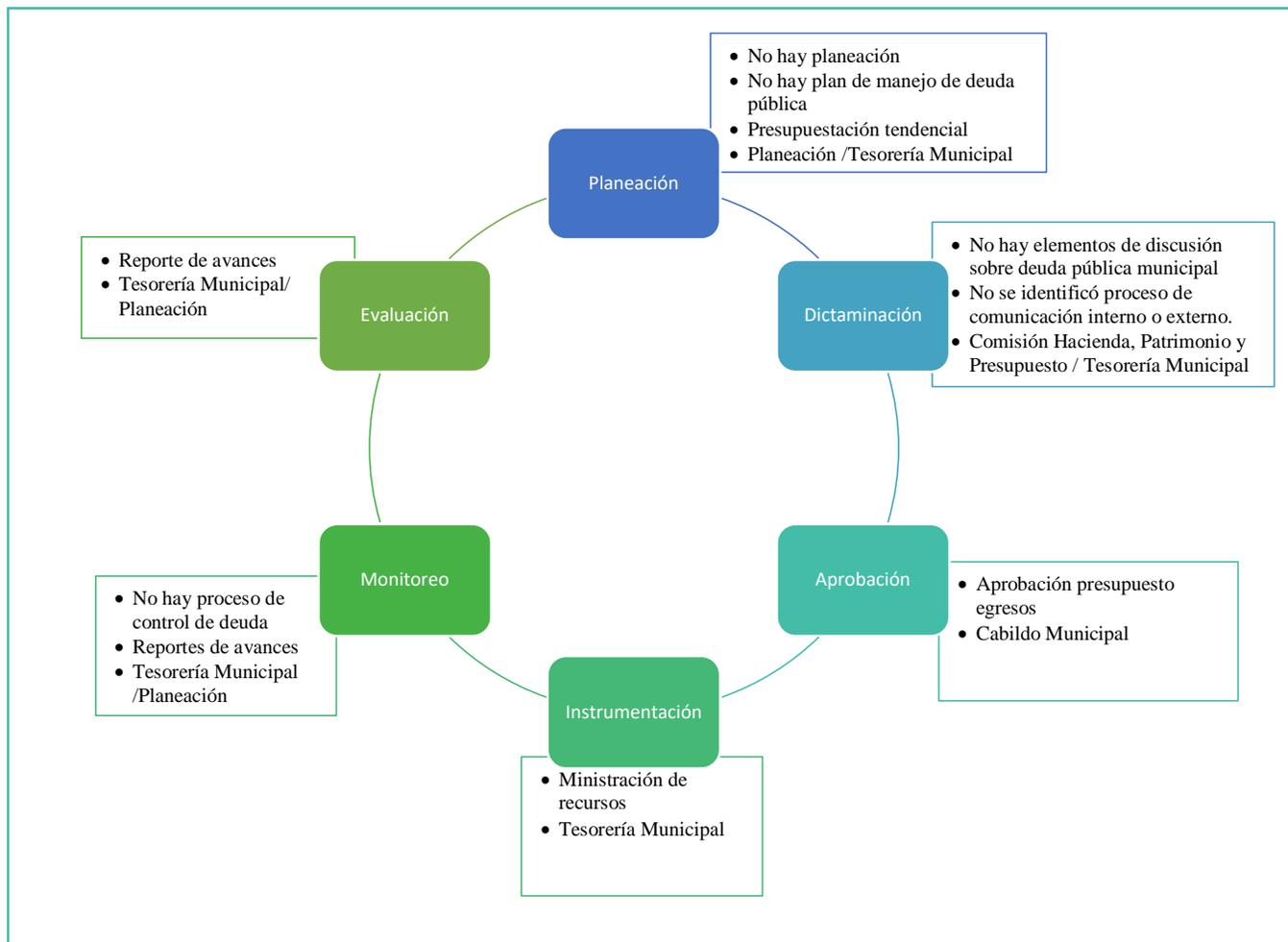
3. Aprobación: El presupuesto de egresos del año 2019 que incluye los recursos para el pago de obligaciones financieras se aprobó sin observaciones u aportaciones.

4. Instrumentación. La Tesorería Municipal realizó las ministraciones de la deuda pública, mientras que el área de Contabilidad junto con la Dirección General de Políticas Públicas emite los reportes sobre el ejercicio de estos recursos.

5. Monitoreo. No se identificó un proceso especial para el control de los recursos relacionados con el pago de la deuda pública municipal, más allá de aquel relacionado con la entrega de los reportes trimestrales en la plataforma de la SHCP. Se identificó que el área de Planeación realiza los reportes con los indicadores de resultados que se presentan a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de manera apresurada debido a que el flujo de información entre esta área municipal y la Tesorería Municipal es limitado.

6. Evaluación. La evaluación del manejo y comportamiento de la deuda es limitada ya que no existe un plan al respecto. La unidad de Planeación enfrenta problemas para hacer los reportes al sistema de alerta por recibir la información de manera tardía debido al flujo de información. También se identificó que en diversas ocasiones existen cambios en las partidas asignadas a deuda pública que no corresponden a las presupuestadas inicialmente, lo que conlleva problemas para realizar la justificación de dichas modificaciones. No hay procesos de comunicación interno o externos para informar sobre los resultados alcanzados. La aportación de la etapa de evaluación al inicio del siguiente inicio de ciclo de gestión de la deuda es muy limitada.

Figura 3. Proceso identificado del manejo de la deuda pública municipal



Fuente: Elaboración propia

7. ANALISIS FODA

A partir de la información obtenida y los avances observados en los resultados se construyó un análisis FODA preliminar, mismo que se presenta a continuación

Amenazas	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none">● Caída de participaciones y aportaciones por crisis económica a raíz de la pandemia COVID19.● Caída de ingresos propios por cierre de negocios y falta de pagos de ciudadanos por pérdida de empleo y caída de ingresos.	<ul style="list-style-type: none">● Hay un buen manejo de la deuda pública, la de corto plazo es mínima se cumple con los indicadores de desempeño.● Tesorería Municipal, Planeación, y Cabildo tienen los mismos objetivos en el manejo de la deuda.
Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">● El gasto en nómina de policía se asume principalmente por Fortamun, lo que hace vulnerable el servicio si dicho fondo disminuyera, generando la necesidad inmediata de obtener deuda de corto plazo para cubrir nómina.● No existe un documento que contenga el plan de manejo de deuda pública y el papel de los fondos como Fortamun.● Hay descoordinación entre Planeación y Tesorería para darle seguimiento a los indicadores que se reportan a Hacienda.	<ul style="list-style-type: none">● Ante una eventual caída de ingresos el municipio tiene la factibilidad y solvencia de obtener deuda hasta por 261 millones de pesos.● Si el Fortamun mantiene sus niveles de transferencia al gobierno municipal, este puede utilizar recursos para la deuda de largo plazo.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los resultados de la evaluación de desempeño de los recursos del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal destinados al pago de obligaciones financieras implicó la búsqueda información documental así como la implementación de una serie de entrevistas con actores clave en el manejo de la deuda pública para identificar aquellos elementos que pueden ser mejorados

para potencializar el uso de los recursos públicos que se reciben a través de las transferencias federales.

El análisis de la situación de la deuda pública permitió reconocer que el municipio de San Pedro Tlaquepaque cuenta con un manejo de la deuda adecuado reflejado en una ausencia de deuda pública de corto plazo, así como una deuda de largo plazo que se ha disminuido en los últimos años, lo que le ha permitido obtener calificaciones favorables en el sistema de alertas de la SHCP y de las calificadoras internacionales Moody's y Fitch Ratings. Esta situación es muy positiva para el gobierno municipal debido a que lo posibilita para la adquisición en un futuro de deuda pública por hasta \$261 millones de pesos.

En cuanto al ejercicio de los recursos del Fortamun en el municipio de San Pedro Tlaquepaque se observa que la mayoría de estos son utilizados para el pago de servicios personales del área de seguridad pública, así como el pago de servicios generales, principalmente energía eléctrica. Esto permitió reconocer que el Fortamun es utilizado prioritariamente para cubrir costos relacionados con el pago de servicios públicos. Esta situación se puede convertir en un riesgo para el municipio, debido a que una modificación en las transferencias federales afectará de manera significativa el ejercicio de las atribuciones municipales. En caso contrario, si se destinarán mayores recursos del Fortamun al pago de la deuda pública y los servicios públicos fueran financiados a partir de recursos propios, los cambios externos al gobierno podrían ser controlables y tendrían un efecto reducido en la provisión de servicios públicos.

Por otra parte, los resultados observados en los indicadores de resultados y de desempeño permiten definir que los recursos del Fortamun destinados al pago de las obligaciones financieras han sido en su mayoría adecuados por dos elementos importantes: ausencia de deuda pública de corto plazo e incremento de ingresos propios.

Los esfuerzos que hasta el momento ha realizado el gobierno de San Pedro Tlaquepaque para reducir la deuda pública le han permitido alcanzar resultados favorables. Ante esta situación se reconoce que el gobierno municipal se encuentra en un momento adecuado para implementar mejoras significativas a su proceso interno de gestión de la deuda pública municipal.

El contraste entre el modelo idea e identificado de la gestión de deuda pública del gobierno municipal de San Pedro Tlaquepaque permitió identificar los siguientes elementos:

- a) No existe un proceso de planeación que permita definir los objetivos de la deuda pública en el corto, mediano y largo plazo. La ausencia de un plan de sostenibilidad de la deuda municipal limita el potencial que el uso de estos recursos puede alcanzar en la gestión municipal.
- b) Se requiere implementar procesos de formación en materia de finanzas públicas para los diversos actores que se involucran en el proceso de discusión del presupuesto de egresos, incluyendo aquellos rubros relacionados con deuda pública y que no pertenecen a la Tesorería Municipal. Esto favorecerá la capacidad de los actores para incrementar la calidad de la discusión y ejercicio de los recursos en sus diferentes etapas.
- c) No se identificó un proceso de control especial de los recursos de la deuda pública municipal. Si bien se reconoce que hasta el momento la ausencia de deuda pública de corto no ha requerido este tipo de instrumentos, si en el futuro se adquieren nuevos compromisos, será necesario diseñar un proceso de control vinculado a la planeación de la deuda para realizar un adecuado monitoreo de los recursos.
- d) Problemas de comunicación. Durante el proceso de gestión de la deuda pública municipal se identificaron diversos problemas de comunicación. En primera instancia se observó que el proceso de comunicación entre la Tesorería Municipal y la Dirección de Planeación y Programación tiene dificultades importantes en materia de comunicación durante las diversas etapas del proceso de manejo de la deuda pública. También se identificó la necesidad de comunicar, según sea el caso, a las diversas áreas que ejercen recursos relacionados con la deuda pública los avances alcanzados. Por último, se recomienda informar a la ciudadanía los avances alcanzados en materia de gestión de la deuda pública, así como mantener informada a la población en caso de que se decida adquirir nuevos compromisos financieros en el futuro, comunicando el propósito de esta decisión y los alcances de la misma.

A partir de los resultados de la evaluación se emiten las siguientes recomendaciones:

1. Reducir la dependencia de la provisión de servicios públicos a los recursos adquiridos a través del Fortamun. De esta forma se recomienda utilizar el Fortamun para cubrir egresos que no se relacionen directamente con los servicios públicos, como el pago de las obligaciones financieras; lo cual permitirá tener control de las responsabilidades municipales ante cambios en entorno económico y político que modifiquen las transferencias que la federación realiza al gobierno municipal.
2. Implementar un proceso de planeación de la deuda pública municipal. Se recomienda diseñar un Plan de Sostenibilidad de la Deuda Pública Municipal que permita definir los criterios y objetivos para el cumplimiento de las obligaciones financieras actuales, así como los elementos a considerar en el caso de la adquisición de deuda pública municipal en el futuro.
3. Mejorar los procesos de comunicación internos y externos. Con base en los resultados de la evaluación se recomienda definir procesos de comunicación entre la Tesorería Municipal, la Dirección de Planeación, así como las diversas áreas municipales que se encuentre involucradas en las diversas etapas de la gestión de la deuda pública municipal. También se recomienda comunicar a la población los avances alcanzados en materia de deuda pública y si en el futuro se decide adquirir otros compromisos en el futuro, del mismo modo informar sobre el propósito de estos y las metas esperadas.

De esta forma, los resultados identificados en la evaluación permitieron definir que los recursos de Fortamun destinados al pago de las obligaciones financieras tienen un efecto positivo pero limitado en el manejo de la deuda pública del gobierno de San Pedro Tlaquepaque

9. PLAN DE MEJORA

Los resultados de la evaluación y las recomendaciones emitidas permiten definir que el gobierno municipal de San Pedro Tlaquepaque puede implementar las siguientes acciones para mejorar la gestión de su deuda pública

Proyecto 1. Análisis financiero municipal.

Descripción: Realizar un análisis de la situación financiera del gobierno de San Pedro Tlaquepaque con el propósito de estimar las pérdidas de ingresos propios y posibles afectaciones a las participaciones y aportaciones para el segundo trimestre de 2020 y las

correspondientes al año 2021 generadas por los efectos en la economía derivados de la pandemia por COVID-19. A partir de esta información se deben reconocer los efectos en la gestión del municipio y el cumplimiento de las obligaciones financieras.

Responsable: Dirección General de Políticas Públicas y Tesorería Municipal

Periodo de aplicación: Corto plazo

Efecto/Resultado esperado: Reconocimiento de retos y fortalezas financieras del municipio de San Pedro Tlaquepaque para la construcción del proyecto de presupuesto del año 2021.

Proyecto 2. Plan de emergencia para provisión de servicios públicos.

Descripción: Se sugiere diseñar un plan de emergencia que permita definir las acciones que las diferentes direcciones de servicios públicos deben implementar ante cambios en ingresos por amenazas internas o externas.

Responsable: Dirección General de Políticas Públicas / Coordinación General de Servicios Públicos Municipal /Tesorería Municipal

Periodo de aplicación: Corto plazo

Efecto/Resultado esperado: Identificar los ajustes necesarios para mantener la provisión de servicios públicos ante cualquier eventualidad financiera.

Proyecto 3. Plan de sostenibilidad de la deuda de San Pedro Tlaquepaque 2020-2026.

Descripción: Realizar un proceso de planeación que cuente con la participación de los actores involucrados en el proceso de gestión de la deuda municipal con el propósito de definir los objetivos y metas de la deuda presente y futura del municipio. El documento debe contener los siguientes apartados:

- Justificación
- Objetivos
- Diagnóstico
- Lineamientos
- Tablero de control de deuda
- Evaluación

Responsable: Dirección General de Políticas Públicas y Tesorería Municipal

Periodo de aplicación: Corto plazo

Efecto/Resultado esperado: Establecer el objetivo de la deuda pública de acuerdo a las necesidades de gobierno municipal.

Proyecto 4. Esquema de colaboración.

Descripción: Impulsar un esquema de colaboración entre la Dirección de Planeación y la Tesorería Municipal que responda a sus necesidades particulares y permita mejorar la comunicación y coordinación entre las mismas.

Responsable: Dirección General de Políticas Públicas y Tesorería Municipal

Periodo de aplicación: Corto plazo

Efecto/Resultado esperado: Mejorar la comunicación entre las dependencias responsables de la planeación y ejercicio de los recursos financieros del municipio.

Proyecto 5. Curso de formación en el área de finanzas públicas municipales

Descripción: Impartir un curso de finanzas públicas municipales para todos los actores (regidores y funcionarios de áreas distintas a la Tesorería Municipal) que se encuentran involucrados en las distintas etapas de la conformación, instrumentación y evaluación del presupuesto municipal.

Responsable: Dirección General de Políticas Públicas /Dirección de Recursos Humanos

Periodo de aplicación: Corto plazo

Efecto/Resultado esperado: Mayor conocimiento sobre finanzas públicas municipal que incrementen el dialogo y discusión sobre la toma de decisiones relacionada con el presupuesto municipal.

Bibliografía

- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2018, 30 de enero). *Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios*. Diario Oficial de la Federación. Disponible en http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LDFEFM_300118.pdf (consultado el 23 de agosto de 2020).
- Fitch Ratings (2019). Metodología de calificación de gobiernos locales y regionales internacionales, publicado el 27 de septiembre de 2019. Disponible en <https://www.fitchratings.com/research/es/international-public-finance/metodologia-de-calificacion-de-gobiernos-locales-y-regionales-internacionales-27-09-2019> (consultado el 23 de agosto de 2020).
- Fitch Ratings (2020). Fitch sube a ‘A+(mex)’ la calificación de San Pedro Tlaquepaque; perspectiva estable. Disponible en <https://www.fitchratings.com/research/es/international-public-finance/fitch-suba-a-mex-la-calificacion-de-san-pedro-tlaquepaque-perspectiva-estable-10-02-2020> (consultado el 24 de agosto de 2020).
- Gobierno de San Pedro Tlaquepaque (2019). Reporte de indicadores Fortamun al cuarto trimestre de 2019. Disponible en https://transparencia.tlaquepaque.gob.mx/wp-content/uploads/2016/01/Reporte_Indicadores-2019_FORTAMUN.xlsx (consultado el 31 de agosto de 2020).
- Moody’s (2018). Metodología de calificación de gobiernos locales y regionales, publicado el 16 de enero de 2018. Disponible en https://www.moody.com/researchdocumentcontentpage.aspx?docid=PBC_1092348 (consultado el 21 de agosto de 2020).
- Moody’s (2019). Municipio de San Pedro de Tlaquepaque (México): Actualización reflejando la afirmación en Ba1/A1.mx, estable. Reporte de calificación publicado el 10 de junio de 2019, pp. 1-9.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2020). Evaluación del nivel de endeudamiento de los Municipios, Cuenta Pública 2019. Resultado del Sistema de Alertas. Disponible en https://www.disciplinafinanciera.hacienda.gob.mx/work/models/DISCIPLINA_FINANCIERA/Documentos/SistemaAlertas/2019/Municipio/CP/Resultados_SdA_Municipios.xlsx (consultado el 31 de agosto de 2020).
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2020). Evaluación del nivel de endeudamiento de los Municipios, Cuenta Pública 2019. Resultado del Sistema de Alertas [publicado el 31 de julio de 2020]. Disponible en https://www.disciplinafinanciera.hacienda.gob.mx/work/models/DISCIPLINA_FINANCIERA/Documentos/SistemaAlertas/2019/Municipio/CP/Resultados_SdA_Municipios.xlsx (consultado el 31 de agosto de 2020).
- SHCP (2019). Nota metodológica de la medición del nivel de endeudamiento del Sistema de Alertas, publicado en julio de 2019, pp. 1-5.

10. ANEXOS

Anexo 1. Guía de entrevista

Datos generales	
Nombre del municipio:	
Fecha:	
Datos del servidor público que responde el cuestionario	
Nombre completo:	
Coordinación o dirección:	
Cargo o puesto:	
Correo electrónico:	
I. Planeación	
1. <i>¿Cuáles fueron los procesos y actores clave involucrados en la planeación estratégica para los recursos del FORTAMUN destinados al cumplimiento de las obligaciones financieras del municipio en el ejercicio fiscal 2019?</i> [Respuesta abierta]	
2. <i>¿Cuál fue la metodología, diagnóstico, o manual institucional del municipio que utilizaron para definir el monto del FORTAMUN destinado al cumplimiento de las obligaciones financieras del municipio en 2019?</i> [Respuesta abierta]	
3. <i>¿Cuál fue el vínculo entre la planeación de los recursos del FORTAMUN destinados al cumplimiento de la deuda pública en 2019 con los objetivos planteados en el Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021?</i> [Respuesta abierta]	
4. <i>¿Cuáles fueron los indicadores orientados a medir el desempeño de los recursos del FORTAMUN en el cumplimiento de las obligaciones financieras del municipio en 2019?</i> Nota: diferenciar entre los indicadores federales y aquellos indicadores que fueron generados por el propio municipio [Respuesta abierta]	
5. <i>¿Los resultados y recomendaciones de evaluaciones previas al FORTAMUN fueron utilizados como insumos para mejorar la planeación de los recursos del fondo (FORTAMUN) destinados al cumplimiento de las obligaciones financieras del municipio? Si es así, describa cómo se utilizaron</i> [Respuesta abierta]	
II. Instrumentación	
6. <i>Mencione las unidades o áreas responsables de la ejecución de los recursos del FORTAMUN destinados al cumplimiento de la deuda pública del municipio en 2019</i> [Respuesta abierta]	
7. <i>¿Cuáles fueron los instrumentos o mecanismos que utilizaron para verificar, registrar y sistematizar periódicamente la información sobre el ejercicio de los recursos del FORTAMUN destinados al cumplimiento de las obligaciones financieras del municipio en 2019?</i> Nota: quién se encargó de sistematizar la información y cuál fue la periodicidad con que se realizó [Respuesta abierta]	

8. ¿Cuáles fueron los instrumentos o mecanismos que utilizaron para documentar y reportar los avances del ejercicio de los recursos del FORTAMUN destinados al cumplimiento de las obligaciones financieras del municipio en 2019?

Nota: quién se encargó de hacer dicho reporte, cuál fue la periodicidad con que se realizó y a quién se reportó [Respuesta abierta]

9. ¿Cuál fue el mecanismo de reporte sobre la deuda pública del municipio en 2019?

Nota: quién se encargó de hacer dicho reporte, a quién se reportó, y verificar si el propio municipio cuenta con algún tipo de sistema de alerta o semaforización sobre el manejo de la deuda pública [Respuesta abierta]

III. Evaluación

10. ¿Cuáles fueron los logros alcanzados con el manejo de los recursos del FORTAMUN destinados al cumplimiento de las obligaciones financieras del municipio en 2019? [Respuesta abierta]

Anexo 2. Agenda de entrevistas

Fecha de la entrevista	Nombre del actor entrevistado	Coordinación o Dirección	Cargo o puesto
16 de julio 2020	Mtro. José Luis Salazar	Síndico municipal y presidente de la Comisión Edilicia de Hacienda, Patrimonio y Presupuesto	Síndico y presidente de comisión edilicia
16 de julio 2020	David Mendoza Pérez	Dirección de Egresos	Director
17 de julio 2020	Elizabeth Contreras Reyes	Dirección General de Políticas Públicas	Técnico especializado
27 de julio 2020	José Alejandro Ramos Rosas	Tesorería Municipal	Tesorero municipal
	David Mendoza Pérez	Dirección de Egresos	Director