



HEROICA
CIUDAD JUÁREZ

Gobierno Municipal 2024-2027



Indetec®

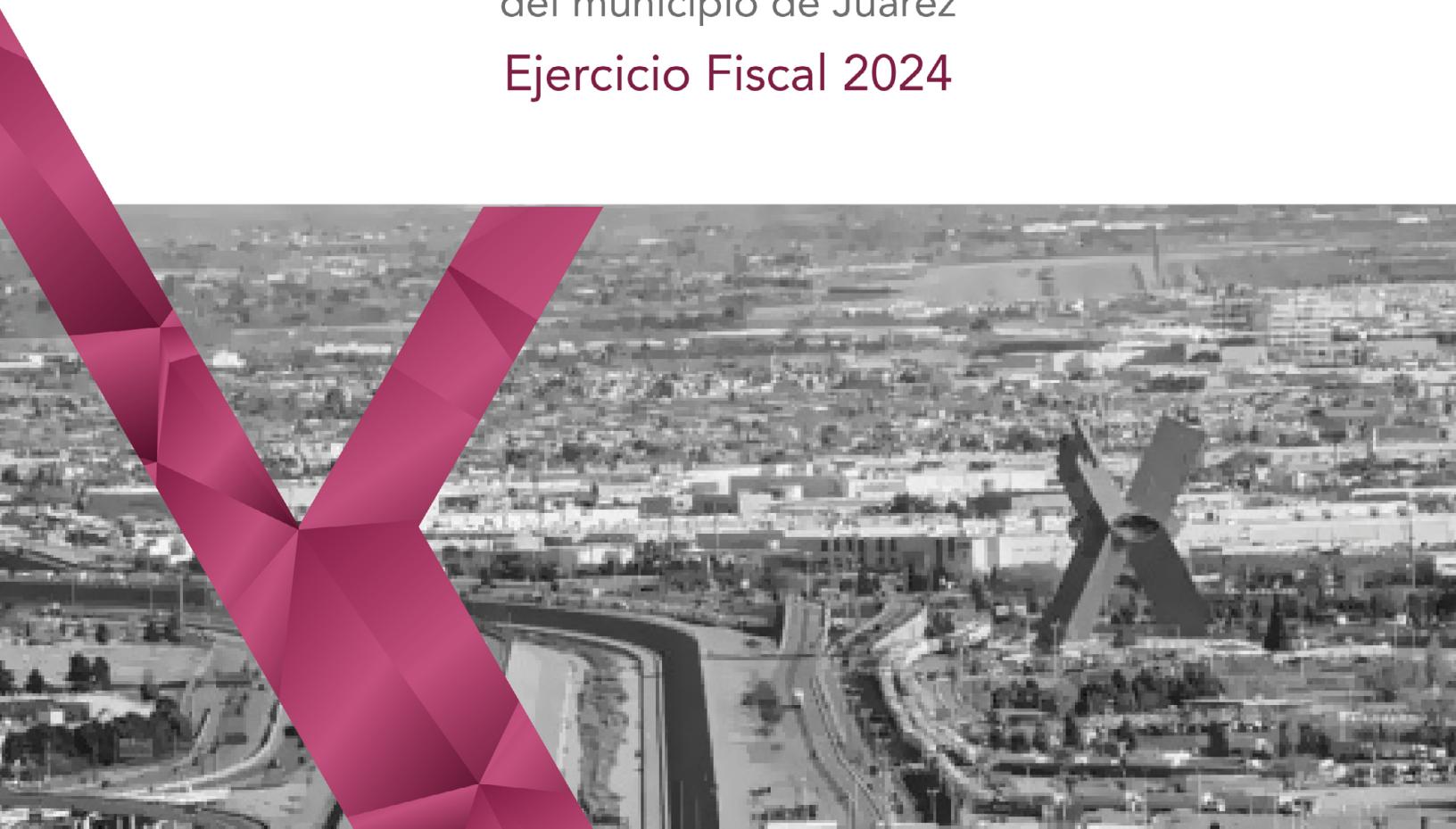
Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas

Evaluación de la Gestión Institucional con Enfoque
de Resultados del Fondo para el Desarrollo
Socioeconómico Municipal

FODESEM

del municipio de Juárez

Ejercicio Fiscal 2024



AGOSTO 2025





HEROICA
CIUDAD JUÁREZ

Gobierno Municipal 2024-2027



Evaluación de la Gestión Institucional con Enfoque
de Resultados del Fondo para el Desarrollo
Socioeconómico Municipal

FODESEM

del municipio de Juárez

Ejercicio Fiscal 2024

AGOSTO 2025

Glosario de Términos

Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA): Herramienta de diagnóstico y de planeación estratégica que identifica las Fortalezas (factores críticos positivos internos), Oportunidades (aspectos positivos externos que se pueden aprovechar), Debilidades (factores críticos negativos internos que se deben controlar -eliminar o reducir-) y Amenazas (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos) en el Diseño conceptual del programa y la operación del mismo;

Análisis de gabinete: Conjunto de actividades que involucra el acopio, la organización, sistematización y la valoración de información concentrada en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones internas y/o externas, documentación pública, documentos oficiales y normativos;

Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM): Hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en la evaluación externa, las cuales pueden ser atendidas para la mejora de los programas con base en las recomendaciones y sugerencias señaladas por el Evaluador Externo;

Beneficiarios: Población o área de enfoque; en el caso concreto de áreas de enfoque se hace referencia a beneficiarios que no pueden ser definidos como poblaciones;

Calidad del Gasto Público: Abarca aquellos elementos que garantizan un uso eficaz y eficiente de los recursos públicos, con los objetivos de elevar el potencial de crecimiento de la economía;

CI: Comisión de Inversión para el Desarrollo Socioeconómico Municipal;

CIB: Cédulas de Información Básica;

CPEUM: Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos;

DGOP: Dirección General de Obras Públicas;

DGPE: Dirección General de Planeación y Evaluación;

DOCdASM: Documento de Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora;

DOCdOI: Documento de Opinión Institucional;

DOCdTRA: Documento de Trabajo;

Evaluación de la Gestión Institucional con enfoque de Resultados: Organiza diferentes elementos según su naturaleza, con el propósito de valorar los planes y procesos que dan cuenta sobre la capacidad de una institución, dependencia u organismo público para transformar sus insumos en resultados orientados al cumplimiento de objetivos estratégicos y metas institucionales; valorar los Programas a través de los cuales se da respuesta a la problemática social y/o económica que enfrenta la población mediante indicadores estratégicos y de gestión; estimar

la eficiencia en el uso de los recursos así como la cobertura en la provisión de los servicios estatales; e identificar las acciones de mejora implementadas;

Evaluación Externa: se realiza a través de personas físicas o morales especializadas y con experiencia probada en la materia que corresponda evaluar; que cumplan con los requisitos de independencia, imparcialidad, transparencia y los demás que se establezcan en las disposiciones aplicables;

Evaluación: Análisis sistemático y objetivo de los Programas presupuestarios de gobierno que tiene como finalidad determinar la pertenencia y el logro de sus objetivos y metas, así como su eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad;

Evaluador Externo: Es el encargado de aplicar la evaluación externa;

FODESEM: Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal;

FPP: Frontera de Posibilidades de Producción;

Fuentes de Información: Son los documentos, lineamientos normativos y bases de datos enviados por las Unidades Responsables del Gasto, se enlistan como fuentes primarias; en tanto que la información adicional que el evaluador haya utilizado para complementar respuestas o su justificación, y que ha sido tomada de sitios oficiales de internet, se enlista como fuentes secundarias;

INDETEC: Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas;

Indicador de Gestión: Aquel que mide el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y/o servicios públicos son generados y entregados. Incluye los indicadores de actividades y de componentes que entregan bienes y/o servicios para ser utilizados por otras instancias;

Indicador Estratégico: Mide el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los Programas Presupuestarios, contribuye a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos e incluye indicadores de Fin, Propósito, Componentes y Actividades que consideran apoyos, bienes y/o servicios que impactan directamente a la población o área de enfoque. Impacta de manera directa en la población o área de enfoque;

Indicadores de Desempeño: Los indicadores con sus respectivas metas, corresponden a un índice, medida, cociente o fórmula que permite establecer un parámetro de medición de lo que se pretende lograr, expresado en términos de cobertura, eficiencia, impacto económico y social, calidad y equidad. En otras palabras, los indicadores deben permitir medir resultados: la calidad, no sólo la cantidad, de los bienes y servicios provistos; la eficiencia de las actividades desempeñadas por las dependencias y entidades; la consistencia de los procesos; el impacto social y económico de la acción gubernamental y los efectos de la implantación de mejores prácticas;

Indicadores: Expresión cuantitativa o, en su caso, cualitativa que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados;

ITE: Instancia Técnica Evaluadora Externa

LCFECM: Ley de Coordinación de Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios;

LDFEFM: Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios;

LFPRH: Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria;

LGCG: Ley General de Contabilidad Gubernamental;

LGTAIP: Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública;

LPECM: Ley de Planeación del Estado de Chihuahua y sus Municipios;

LTAIPC: Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua;

Matriz de Indicadores para Resultados (MIR): Herramienta que permite vincular los distintos instrumentos para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los programas, resultado de un proceso de planeación realizado con base en la Metodología de Marco Lógico, conforme a lo señalado en la LGCG;

MML: Metodología del Marco Lógico;

MOP: Manual de Organización y Procedimientos;

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible;

PAE: Programa Anual de Evaluación;

PED: Plan Estatal de Desarrollo;

PEEC: Presupuesto de Egresos del Estado de Chihuahua;

PEM: Presupuesto de Egresos Municipal;

PND: Plan Nacional de Desarrollo

PMD: Plan Municipal de Desarrollo

Población o área de enfoque atendida: Población o área de enfoque que es destinataria o beneficiaria de los componentes o entregables del Programa presupuestario en un ejercicio fiscal determinado;

Población o área de enfoque objetivo: Población o área de enfoque que el Programa presupuestario tiene planeado o programado atender para cubrir la población o área de enfoque potencial, y que cumpla con los criterios de elegibilidad establecidos en su normativa. La población o área

de enfoque objetivo de un Programa presupuestario debe ser medida en la misma unidad que la población o área de enfoque potencial;

Población o área de enfoque potencial: Población o área de enfoque total que presenta el problema o necesidad y que requiere de una intervención que justifica la existencia del Programa presupuestario y que por lo tanto pudiera ser elegible para su atención o ejercicio de acciones;

POE: Periódico Oficial del Estado de Chihuahua;

Pp: Programa presupuestario. Categoría programática que permite organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos para el cumplimiento de sus objetivos y metas. También, es un conjunto integrado de actividades, bienes y servicios dirigidos a un mismo tipo de beneficiario o área de enfoque, cuyo propósito y fin dan cuenta del beneficio alcanzado entre la población beneficiaria;

Presupuesto basado en Resultados (PbR): Proceso basado en consideraciones objetivas para la asignación de fondos, con la finalidad de fortalecer las políticas, programas públicos y desempeño institucional cuyo aporte sea decisivo para general las condiciones sociales, económicas y ambientales para el desarrollo nacional sustentable; en otras palabras, el PbR busca modificar el volumen y la calidad de los bienes y servicios públicos mediante la asignación de recursos a aquellos programas que sean pertinentes y estratégicos para obtener los resultados esperados;

Problema o necesidad: Situación que motiva el diseño e implementación de una intervención pública, ya sea porque atiende a una condición socialmente no deseable o a cualquier demanda que deba ser atendida por una función de gobierno;

ROAP: Reglamento Orgánico de la Administración Pública del municipio de Juárez;

SHEC: Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua;

Sistema AEFO: sistema Analizador de Estructura Financiera y Operatividad;

Sistema de Evaluación del Desempeño (SED): Conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer el impacto social y económico de los programas y de los proyectos;

SRFT: Sistema de Recursos Federales Transferidos;

TdR: Términos de Referencia de la evaluación;

Unidad Responsable: Es la unidad mínima a la que se dota de asignación presupuestaria. Tradicionalmente corresponde con las unidades administrativas de las dependencias, o bien

a las unidades administrativas que sean responsables de la administración de los recursos públicos municipales;

UTE: Unidad Técnica de Evaluación, conformada por el área administrativa representada por la Dirección General de Planeación y Evaluación del municipio de Juárez, Chihuahua, y ajena a la operación de los Programas, Fondo o Subsidios de Gasto, designada para coordinar las evaluaciones, operación, supervisión y seguimiento de las mismas; revisar su calidad y cumplimiento normativo; y

Valor Público: Valor creado por el Estado a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones. El Valor se crea a través de transacciones individuales con los ciudadanos, garantizando sus derechos, satisfaciendo sus demandas y prestándoles servicios de calidad.

Resumen Ejecutivo

Los recursos del FODESEM, tienen como propósito fundamental apoyar a los 67 municipios del Estado de Chihuahua para generar condiciones de desarrollo, a través de programas, proyectos y acciones que se vinculen con la consolidación y generación de beneficios socioeconómicos netos para el desarrollo.

En este sentido, los recursos del FODESEM son una fuente de ingresos de suma importancia para los municipios de Chihuahua, ya que mediante estos se logra la planificación y desarrollo de programas y/o proyectos que permiten el acceso de la población a los servicios básicos de educación y salud, comunicaciones y transporte, desarrollo social, desarrollo rural, desarrollo urbano, desarrollo regional, apoyo a la actividad económica, procuración de justicia, seguridad pública, protección civil, así como mantener e incrementar el capital físico o la capacidad productiva y de infraestructura.

Por lo tanto, de acuerdo con el artículo 38¹ de la Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios, solo para efectos de referencia el FODESEM se integra con el 20% de los ingresos estatales por el concepto de impuestos no destinados a un fin específico, con excepción del Impuesto sobre Nómina, pagado por los organismos descentralizados del estado de Chihuahua que reciban recursos federales etiquetados para el pago de su nómina.

Así, los recursos del Fondo se establecen como aportaciones que el estado de Chihuahua distribuye a los municipios, condicionando su gasto a la consecución e impulso del desarrollo socioeconómico municipal mediante la aprobación de proyectos de inversión, programas de gasto corriente y acciones que se vinculen a la consolidación del desarrollo.

La ministración del recurso, se determina anualmente en el Presupuesto de Egresos del Estado de Chihuahua y se entera mensualmente en los doce meses del año por partes iguales a los municipios por conducto de la Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua. De esta manera, en el *Acuerdo por el que se da a conocer la distribución de los recursos del FODESEM entre los 67 municipios del Estado de Chihuahua correspondiente al ejercicio fiscal 2024*, se asigna para el municipio de Juárez un monto de 450,735,197.95 pesos.

Por otra parte, el artículo 9 de las Reglas de Operación del FODESEM establece que los ayuntamientos deben conformar una comisión de inversión para el desarrollo socioeconómico que se encargará de formular, evaluar y proponer al Ayuntamiento los programas y/o proyectos a ejecutar durante el ejercicio fiscal. Por otra parte, las instancias responsables de la gestión y operación de los recursos del FODESEM para el ejercicio fiscal del 2024 en el municipio de Juárez, fueron la Dirección General de Planeación y Evaluación y la Dirección General de Obras Públicas, esta última responsable de la ejecución de los proyectos de inversión aprobados y financiados con recursos del Fondo.

¹ Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios, artículo 38. Información de Gabinete.

Como parte de los procesos de planeación estratégica, las direcciones generales de Planeación y Evaluación y de Obras Públicas cuentan con la definición de una misión, visión y un objetivo estratégico general, asimismo, la Dirección de Urbanización y la Dirección de Edificación, a cargo de la Dirección General de Obras Públicas, realizaron sus análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, sin embargo, no se dispone de un Plan Estratégico Institucional en el cual se definan los objetivos estratégicos institucionales, estrategias, líneas de acción, indicadores y metas que permitan alcanzar los resultados del Fondo desde el ámbito institucional.

Respecto al direccionamiento de los recursos del Fondo, el municipio de Juárez considera los diagnósticos situacionales del Eje 4 “Orden Territorial y Urbano” y del Eje 5 “Justicia Social y Equidad de Género” para atender las problemáticas en materia de infraestructura urbana, prestación de servicios públicos y educación, no obstante, no se identificó un diagnóstico situacional en donde fuese posible observar las problemáticas a resolver relativas a los destinos del FODESEM.

En cuanto a la gestión de los recursos del Fondo, el municipio de Juárez ejecutó un total de 114 proyectos de inversión financiados con recursos del FODESEM con un monto pagado de 456,000,667.62 pesos. Asimismo, del total de proyectos ejecutados, 10 correspondieron a bacheo por la cantidad de 47,948,663.77 pesos; 2 para la construcción de centros de atención infantil con 2,206,5990.99 pesos; 41 para la construcción de domos/mejoramiento de canchas deportivas con 30,888,947.58 pesos; 1 para la construcción de rastro municipal con 146,128,259.41 pesos; 48 para la pavimentación y/o rehabilitación de calles con un monto pagado de 104,162,402.99 pesos; 10 para la rehabilitación de parques con un monto de 40,168,001.10 pesos; 1 para el rastreo de calles (que agrupa 20 bajo un único monto) con 21,897,928.81 pesos y 1 para otros proyectos de obra pública con 61,599,863.97 pesos. Todos ellos, documentados con sus respectivas cédulas básicas de información.

Respecto a los sistemas de información, seguimiento y monitoreo, el municipio de Juárez utiliza el Anexo 1 Formato de Cartera de Proyectos”, el Anexo 2 “Cédula de Información Básica”, y el Anexo 3 “Formato de Reporte de Avance Físico y Financiero de los Proyectos de Inversión”. Por otro lado, el gobierno municipal de Juárez pone a disposición de la población, a través de su portal oficial de internet, los objetivos e indicadores de los programas de Urbanización y Edificación, financiados con recursos del FODESEM, así como los proyectos de inversión a implementarse y los resultados de las evaluaciones practicadas al Fondo.

De lo anterior y con el propósito de dar seguimiento y monitoreo a los recursos del Fondo, el municipio de Juárez presenta en su página oficial reportes trimestrales sobre el comportamiento de los recursos y el avance de obra para el ejercicio, destino y resultados de estos recursos, dando cumplimiento con la Ley de Coordinación Fiscal, la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y la Ley General de Contabilidad Gubernamental.

Con relación al cumplimiento de las metas de los tres indicadores del Programa de Urbanización, fue posible observar que no se cumplió con la meta programada para cada uno de los indicadores, por su

parte, para los seis indicadores del Programa de Edificación solo se cumplió con la meta programada de un indicador.

Ahora bien, en cuanto al comportamiento de los recursos del FODESEM en el periodo de 2021 – 2024, en el ejercicio fiscal 2021 se pagó el 99% del presupuesto modificado, mientras que en 2022 se pagó el 97%, en 2023 correspondió al 99% y en 2024 fue el 98%. En cuanto a la evolución de los recursos del Fondo en el periodo analizado, en 2022 se presentó una variación porcentual real de -4.28% en comparación con 2021, mientras que en 2023 se presentó una variación porcentual al alza de 8.32% en comparación con 2022. Finalmente, en 2024 los recursos se incrementaron en comparación con 2023 en 45.24%, en términos reales.

Finalmente, el municipio cuenta con un mecanismo para valorar, definir y dar seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora de los procesos evaluativos aplicados a los recursos del FODESEM. Así, en el informe de evaluación del ejercicio fiscal 2023 fueron establecidas cuatro recomendaciones de mejora, de las cuales solo una fue emitida como Aspecto Susceptible de Mejora al cual, para su seguimiento, se estableció una única actividad que no contribuye para su adecuado cumplimiento.

Por lo anterior, de la Evaluación de la Gestión Institucional con Enfoque de Resultados del FODESEM se identificaron como principales hallazgos los siguientes:

- La Dirección General de Obras Públicas, como parte de los procesos de planeación estratégica, cuenta con la definición de la misión, visión y objetivo estratégico general.
- Las direcciones de urbanización y de edificación, adscritas a la Dirección General de Obras Públicas, cuentan con un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- No se cuenta con un Plan Estratégico Institucional el cual defina objetivos institucionales, estrategias, líneas de acción e indicadores que permitan medir los resultados desde el ámbito institucional.
- Para el direccionamiento de los recursos del FODESEM en el ejercicio fiscal 2024 fueron considerados los diagnósticos situacionales del Eje 4 “Orden Territorial y Urbano” y 5 “Justicia Social y Equidad de Género” del Plan Municipal de Desarrollo 2021 – 2024.
- No se identificó un diagnóstico situacional institucional específico que dé cuenta de las principales problemáticas a resolver referentes a los destinos de Fondo.
- Los objetivos estratégicos del FODESEM guardan una vinculación con ejes, objetivos, estrategias y líneas de acción del Plan Nacional de Desarrollo 2019 – 2024, del Plan Estatal de Desarrollo 2022 – 2027 y el Plan Municipal de Desarrollo 2021 – 2024.
- Las matrices de indicadores de resultados de los Programas de Edificación y Urbanización no cumplen con los criterios de coherencia y viabilidad.
- Los 114 proyectos de inversión ejecutados en el 2024 se encuentran apegados a lo establecido en el marco normativo estatal aplicable al FODESEM.

- Los procesos para el uso, destino, ejercicio y resultados del FODESEM se encuentran documentados en los Manuales de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación y la Tesorería del municipio (recepción y ministración del recurso).
- El proceso para la integración de la cartera de proyectos de inversión municipal inicia con la apertura de la cuenta presupuestal en el sistema AEFO para los proyectos de inversión municipal aprobados lo cual se establece en el Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación.
- La Guía Básica para la Ejecución del Presupuesto de Inversión y el Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación, coadyuvan al apego de la normatividad aplicable al FODESEM.
- El municipio lleva a cabo el proceso de entrega-recepción de las obras a los beneficiarios conforme a lo establecido en los lineamientos del Fondo.
- Se cuenta con actas de entrega-recepción donde se corrobora que los trabajos fueron concluidos en tiempo y forma.
- Los recursos fueron transferidos en tiempo y forma a la Tesorería Municipal.
- Se cuenta con las Cédulas Básicas de Información (CBI) por cada uno de los proyectos ejecutados en 2024.
- El municipio de Juárez dispone de documentación que demuestra que los estudios y evaluación de los proyectos de inversión se encuentran apegados a lo solicitado por la Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua.
- Los anexos 1 “Formato de Cartera de Proyectos”; 2 Cédula de Información Básica” y 3 “Formato de Reporte de Avances Físico y Financiero de Proyectos de Inversión” se utilizan para dar un seguimiento y monitoreo a la ejecución de los recursos del Fondo.
- Se cuenta con el sistema Analizador de Estructura Financiera y Operatividad para realizar el control de pagos de los proyectos de inversión, lo que permite un ejercicio eficiente de los recursos del FODESEM.
- Se pone a disposición de la población juarense información relevante sobre los objetivos y los indicadores de los programas de urbanización y edificación, así como los resultados de los informes de evaluación correspondientes al Fondo.
- Fueron ejecutados 114 proyectos de inversión en el ejercicio fiscal 2024 mejorando las condiciones socioeconómicas del municipio.
- La Dirección General de Obras Públicas cuenta con indicadores de eficacia de los Programas de Urbanización y Edificación mediante los cuales se da seguimiento y monitoreo a los resultados del Fondo.

- No se cumplió con la meta programada de los tres indicadores del Programa de Urbanización aplicables al Fondo, por otro lado, de los seis indicadores aplicables del Programa de Edificación se cumplió con la meta programada de un indicador.
- El porcentaje de presupuesto ejercido con relación al presupuesto modificado fue de 99.84% en 2021, de 97.84% en 2022, de 98.33% en 2023 y de 97.92% en 2024.
- En términos reales, en 2022 se presentó una disminución del 4.28% de los recursos del FODESEM en comparación con el 2021, mientras que en 2023 en comparación con 2022 se incrementaron en 8.32% y en 2024 respecto al 2023 el incremento fue del 45.24%.
- El municipio de Juárez emite información oportuna sobre el comportamiento presupuestal del Fondo, la cual está disponible en la página oficial de internet.
- De acuerdo con el análisis DEA los años 2022 y 2023 presentaron una eficiencia técnica del 100%, mientras que en 2021 fue de 81.85% y en el 2024 correspondió al 29.56%.
- En 2024 fue implementado un proceso de evaluación a los recursos del FODESEM mediante una evaluación de procesos.
- El municipio de Juárez cuenta con un mecanismo para el seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de los procesos de evaluación.
- De las cuatro recomendaciones definidas en el informe de evaluación del 2024 (del ejercicio 2023) se consideró una recomendación para su atención.
- No fueron definidas por lo menos tres actividades para la adecuada atención de la recomendación establecida para su atención.
- La actividad definida para atender el aspecto susceptible a mejorar, no es congruente con la recomendación.

Como resultado del análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, se definieron las siguientes recomendaciones, traducidas en Aspectos Susceptibles de Mejora, mediante los cuales se considera que se coadyuva a mejorar la gestión y la orientación de los recursos hacia resultados:

- 1) Elaborar un Plan Estratégico Institucional en el cual se definan objetivos institucionales, estrategias, líneas de acción, indicadores y metas los cuales permitan medir el logro de resultados desde el ámbito institucional.
- 2) Elaborar un diagnóstico situacional institucional en donde se identifique de manera clara y precisa las problemáticas a resolver referentes a los recursos del Fondo lo cual permita fortalecer el desarrollo socioeconómico.
- 3) Diseñar las matrices de indicadores de resultados de los Programas de Urbanización y Edificación de la Dirección General de Obras Públicas conforme a la Metodología del Marco Lógico de

manera que se valide su coherencia, viabilidad y evaluabilidad, lo cual permita monitorear y evaluar los resultados del FODESEM.

- 4) Fortalecer las habilidades técnicas del personal encargado de diseñar las matrices de indicadores de resultados de los programas presupuestarios financiados con recursos del FODESEM.
- 5) Realizar el seguimiento oportuno a las metas de los indicadores de las matrices de indicadores de resultados de los Programas de Urbanización y Edificación que permita mejorar el desempeño de los recursos del FODESEM.
- 6) Establecer una metodología que permita medir la eficiencia técnica de los recursos del Fondo, con el fin de implementar proyectos estratégicos en los rubros de destino que mejoren las condiciones socioeconómicas del municipio de Juárez.
- 7) Definir por lo menos tres actividades para el cumplimiento eficiente de los Aspectos Susceptibles de Mejora las cuales sean congruentes para su cumplimiento y con ello mejorar la gestión y los resultados del FODESEM.

Índice de Contenido

Introducción	19
Descripción del Contexto	23
Tema 1. Institucionalidad	29
Tema 2. Gestión operativa.....	47
Tema 3. Gestión evaluativa	63
Tema 4. Eficacia	71
Tema 5. Eficiencia	91
Tema 6. Mejora de la gestión	95
Conclusiones	103
Anexos.....	109
Anexo DEA.....	111
Anexo 1. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	121
Anexo 2. Matriz FODA	131
Anexo 3. Recomendaciones.....	139
Anexo 4. Hallazgos	143
Anexo 5. Fuentes de Información	149
Anexo 6. Formato CONAC	155

Introducción

Con el objetivo de proporcionar elementos sustentados a los responsables de la administración y ejecución de los recursos económicos del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODESEM), que permitan llevar a cabo acciones encaminadas a mejorar su desempeño, la Dirección General de Planeación y Evaluación del H. Ayuntamiento Municipal de Juárez, Chihuahua, publicó el Programa Anual de Evaluación 2025, y emitió los Términos de Referencia (TdR) para evaluar, en materia de Gestión Institucional con Enfoque hacia Resultados, este Fondo de financiamiento.

El presente documento contiene la Evaluación de la Gestión Institucional con Enfoque de Resultados en apego con los TdR y los Lineamientos Generales del Sistema de Evaluación del Desempeño del 15 de abril que establecen las bases técnicas de la evaluación. Asimismo, incorpora los anexos de los hallazgos, el análisis y la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), las recomendaciones de mejora, y el Formato para la Difusión de la Evaluación según los especificado por el CONAC.

Objetivo General:

Evaluar la gestión institucional con enfoque de resultados obtenidos por los Entes Públicos responsables del FODESEM, con base en indicadores estratégicos y de gestión, así como de la planeación y operación con el fin de identificar oportunidades de mejora orientadas a la gestión y consecución de resultados de manera eficaz y eficiente, apoyar la rendición de cuentas, y mejorar los estándares de desempeño institucional.

Objetivos específicos:

- Valorar si los planes y procesos que dan cuenta de la capacidad institucional transforman sus insumos en resultados orientados al cumplimiento de objetivos estratégicos y metas institucionales relacionados con el FAISMUN, sujeto de evaluación.
- Valorar si el gasto realizado vía el FODESEM sujeto de evaluación, dan respuesta a la problemática social y/o económica que enfrenta la población.
- Analizar la coincidencia entre los principales procesos establecidos en las Reglas de Operación, Lineamientos de ejecución y Manuales de Procedimientos, según corresponda, y valorar si éstos se encuentran orientados hacia el cumplimiento de objetivos estratégicos al nivel de los bienes y servicios financiados con recursos del FODESEM.
- Identificar y valorar la suficiencia de los mecanismos y sistemas de monitoreo programático, presupuestal y de evaluación, de acuerdo con la normatividad aplicable.
- Verificar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas del FODESEM sujeto de evaluación, con base en indicadores estratégicos y de gestión.

- Estimar la eficiencia en el uso de los recursos del FODESEM, así como la cobertura en la provisión de los bienes y/o servicios.
- Identificar las acciones de mejora implementadas, y su avance de cumplimiento.

Metodología

El modelo de evaluación se basa en la premisa que señala, que *la gestión es un proceso de transformación de insumos, información, roles interdependientes y propósitos que afectan a la institución, cuyo fin es alcanzar sus metas y objetivos estratégicos por medio de las acciones que realiza; esto es, el conjunto de elementos que buscan incrementar la eficacia y eficiencia gubernamental*².

Modelo General de la Gestión Institucional con Enfoque de Resultados de recursos de Gasto Federalizado del Ramo General 33



De conformidad con la normatividad federal, estatal y municipal aplicable, la evaluación retoma elementos de las evaluaciones: Específica del Desempeño, Consistencia y Resultados, Diseño, y Procesos emitidas tanto por el CONEVAL³, como de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)⁴, adecuadas de acuerdo con las necesidades de información evaluativa requerida para consolidar el enfoque de la Gestión para Resultados desde la perspectiva municipal para la trazabilidad del gasto federalizado.

² Metodología de Evaluación de la Gestión Gubernamental. Función Pública. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/526732/MEGG_2018.pdf

³ <https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/>

⁴ <https://www.transpareciapresupuestaria.gob.mx/es/PTP/evaluaciones>

Lo anterior, con apego a lo establecido en la Guía de criterios para el reporte del ejercicio, destino y resultados de los recursos federales transferidos⁵ emitida por la SHCP referente a la importancia de que los estados realicen evaluaciones estratégicas que sirvan a la entidad federativa el ejercicio de los recursos y el desempeño de sus programas.

Características

La Evaluación de la Gestión Institucional con Enfoque de Resultados es de gabinete y contiene 20 preguntas metodológicas que se agrupan en cinco temas:

1. **Institucionalidad.** Analiza el Plan Institucional a partir el diagnóstico situacional, la relación entre los objetivos estratégicos institucionales con los objetivos de resultados del Programa y del Fondo sujetos de evaluación, así como su contribución a los objetivos de desarrollo; y valora si el Programa responde estratégicamente a la problemática que, por la naturaleza de la institución, atiende.
2. **Gestión operativa.** Analiza los procesos, lineamientos, reglamentos de operación y Programas operativos anuales, las instancias y/o agentes involucrados, los mecanismos de supervisión distribución de los bienes y servicios a los beneficiarios, y valora su orientación hacia los resultados estratégicos esperados.
3. **Gestión evaluativa.** Identifica los sistemas de información, seguimiento y monitoreo aplicables al Programa y Fondo sujetos de evaluación, así como los elementos de la MIR y de las fichas técnicas de indicadores.
4. **Eficacia.** Analiza el resultado de las metas asociadas a los indicadores estratégicos y de gestión del Programa y Fondo sujetos de evaluación; así como la evolución de la cobertura de atención del Programa que operan con recursos del Fondo sujetos a evaluación.
5. **Eficiencia.** Analiza, mediante el método del análisis envolvente de datos, la eficiencia técnica del Programa; el costo-efectividad de este; y el costo promedio por beneficiario atendido; así como el ejercicio de los recursos.
6. **Mejora de la gestión.** Verifica la atención a las recomendaciones derivadas de evaluaciones anteriores, así como el seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) correspondientes.

Cada tema se constituye por preguntas metodológicas cuya respuesta se sustenta con las fuentes de información enviadas como evidencia por parte del ente público ejecutor del fondo y responsable del programa, sujetos de evaluación.

⁵ Guía de Conceptos y Criterios para el Reporte del Ejercicio, Destino y Resultados de los Recursos Federales Transferidos En: https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Capacitacion/Resources/files/guia_criterios.pdf

Los hallazgos se respaldan en las respuestas y, a través de su análisis, se concluye de manera general y por tema evaluado, en torno al objetivo central de la evaluación; y se identifican fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que derivan en la recomendación de acciones y medidas correctivas, en aras de mejorar la gestión y los resultados del programa.

Descripción del Contexto

A. El contexto institucional del Ente Público responsable del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal evaluado:

Los entes públicos encargados de la gestión y operación de los recursos del FODESEM son la Dirección General de Planeación y Evaluación (DGPE), así como la Dirección General de Obras Públicas (DGOP) del municipio de Juárez, la primera dirección es la responsable de la gestión de los recursos, mientras que la segunda es la responsable de la operación, al efectuar cada uno de los proyectos de inversión que son financiados con recursos del FODESEM.

En este sentido, de acuerdo con el Reglamento Orgánico de la Administración Pública del Municipio de Juárez⁶ (ROAP) la DGPE tiene entre sus principales objetivos los siguientes:

- *Analizar e integrar las propuestas de inversión que formulen las dependencias.*
- *Gestionar ante la Federación y el Estado la autorización de inversiones que contribuyan a consolidar el desarrollo económico y social del municipio.*
- *Participar en los programas de inversión que así determine la tesorería municipal, la que autorizará en su caso la afectación presupuestal correspondiente.*

Ahora bien, como parte de la planeación estratégica desarrollada, dicha dirección estableció la siguiente misión, visión y objetivo estratégico que rigen su actuar:

Misión: *Consolidar el desarrollo del municipio a través de procesos más oportunos y eficientes en las etapas de Planeación, Programación, Seguimiento y Evaluación de los Programas y acciones gubernamentales, así como promover la gestión de recursos económicos que atiendan las necesidades prioritarias en materia de infraestructura del Municipio de Juárez.*

Visión: *Ser la dependencia que defina el rumbo estratégico del municipio, generando y aplicando prácticas innovadoras en los procesos de Planeación, Programación, Seguimiento y Evaluación de manera integral y articulada con criterios de calidad y eficiencia, orientados hacia el logro de los compromisos establecidos en el Plan Municipal de Desarrollo.*

Objetivo Estratégico: *Orientar la actividad económica para obtener el máximo beneficio social y tiene como objetivos prever las acciones y recursos necesarios para el desarrollo económico y social del municipio, movilizar los recursos económicos de la sociedad y encaminarlos al desarrollo de actividades productivas, programar las acciones del gobierno municipal estableciendo un orden de prioridades.*

Por otro lado, en el mismo ROAP se establecen los principales objetivos a cargo de la DGOP, entre los que destacan los siguientes:

⁶ Reglamento Orgánico de la Administración Pública del Municipio de Juárez. Información de Gabinete.

- *Programar y calendarizar la realización de proyectos, licitaciones y ejecución de obra pública de acuerdo al Plan Municipal de Desarrollo, presupuesto anual autorizado y planes de desarrollo urbano vigentes, y someterlo a consideración del Presidente y del consejo respectivo.*
- *Proyectar, construir y conservar las obras públicas que, conforme a las leyes y sus reglamentos, sean a cargo de los municipios.*
- *Ejecutar las obras de infraestructura en el municipio, de acuerdo con los programas que se formulen con base en el presupuesto autorizado, con las aportaciones del Estado y la Federación.*
- *Llevar a cabo la construcción de parques, plazas, jardines, áreas de recreo y obras de ornato.*
- *Gestionar la elaboración y diseño de los programas de mantenimiento y rehabilitación de pavimentos.*
- *Realizar el mantenimiento de diques, arroyos y vasos de captación.*

Asimismo, la DGOP estableció una misión, visión y un objetivo estratégico alineados a la planeación estratégica⁷ que sirven como guía para el desarrollo de sus funciones y de acciones encaminadas a la entrega de los bienes y/o servicios a su cargo, siendo los siguientes:

Misión: *Ejecutar, diseñar, proveer, impulsar y coordinar programas para el bienestar social y la participación ciudadana, así como todas aquellas acciones conducentes al mejoramiento de la calidad de vida y desarrollo pleno de la ciudadanía del municipio de Juárez.*

Visión: *Ser una dependencia comprometida en aplicar políticas públicas y programas sociales que permitan reducir la pobreza, desigualdad y marginación para generar mejores condiciones de vida en los ciudadanos, a través del ejercicio de sus derechos sociales.*

Objetivo estratégico: *Programar y calendarizar la realización de proyectos y ejecución de obra pública de acuerdo al Plan Municipal de Desarrollo, impulsando la obra pública de nuestra ciudad, identificando y priorizando las vialidades primarias, zonas abandonadas y colonias populares, bajo estrategias de transparencia, eficiencia, bajo costo y la utilización de materiales de calidad y con gran impacto ambiental. Teniendo el compromiso con la calidad de vida de los juarenses y su bienestar, mediante la coordinación interinstitucional trabajando con las instancias que inciden en la planificación, la construcción de obras públicas para el desarrollo de las actividades cotidianas de los juarenses.*

De lo anterior se observa que ambas dependencias, como responsables de la gestión y operación de los recursos del FODESEM, definen sus principales objetivos como parte de su planeación estratégica, destacando la DGOP al ser la responsable de ejecutar las obras de infraestructura en el municipio, a través de los programas autorizados y presupuestados en el Presupuesto de Egresos del municipio (PEM) de Juárez financiados con los recursos del Fondo evaluado.

⁷ Misión, visión y objetivo estratégico de la Dirección General de Obras Públicas. Información de Gabinete.

B. Características del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal que se evalúa:

En el artículo 38 de la Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios⁸, se establece que el FODESEM se financiará con el 20% de los ingresos estatales provenientes de impuestos no específicos, excluyendo el Impuesto sobre Nómina pagado por los organismos descentralizados del Estado que reciben recursos federales para el pago de su nómina. Estos recursos se establecen como aportaciones del estado que se transfieren a los municipios, condicionando su gasto a la consecución y cumplimiento del objetivo de impulsar el desarrollo socioeconómico municipal.

De lo anterior que en el presupuesto de egresos del Estado de Chihuahua se determina este 20% para cada ejercicio fiscal. Este porcentaje es distribuido a los municipios a través de la Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua. En este sentido, los municipios deben destinar los recursos del Fondo para la promoción del desarrollo socioeconómico municipal. Para la ejecución del recurso, se requiere que cada municipio cuente con una Comisión de Inversión para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (CI) instalada por el Ayuntamiento la cual será responsable de formular, evaluar y proponer programas y proyectos que generen beneficios socioeconómicos para el municipio tomando en cuenta las problemáticas imperantes a resolver, el tipo y costo de los proyectos, el impacto social, y la reducción de la pobreza extrema.

Es así que en las Reglas de Operación del FODESEM se establece como objetivo prioritario “Apoyar a los 67 municipios del estado, con el fin de generar condiciones de desarrollo a través de programas y/o proyectos de mejora de infraestructura municipal, así como acciones que se vinculen a la consolidación de este propósito y generen beneficios socioeconómicos para el desarrollo municipal”.

Por lo anterior, los proyectos o programas que sean aprobados por el Ayuntamiento deben ser prioritarios y coadyuvantes al desarrollo municipal en aspectos como: la construcción, rehabilitación y ampliación de infraestructura pública y su equipamiento. Además, deberán aplicarlos para la ejecución de acciones que contribuyan al acceso y mejora de los servicios básicos de educación y salud para la población, así como de accesibilidad a las vías de comunicación y transporte; ello con el propósito de lograr una óptima conectividad entre dichas obras y programas, con el fin último de promover y mantener un desarrollo regional socio-económico sostenible.

Asimismo, al aprobar los proyectos o programas que sean financiados con recursos del FODESEM se deben considerar cuatro aspectos y/o criterios⁹ siendo los siguientes:

- I. La problemática a resolver, situación para atender u oportunidad a aprovechar.
- II. El tipo y costo del programa o proyecto.

⁸ Ley de Ley De Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios (Reformado 28 de diciembre de 2024). En <https://www.congresochihuahua2.gob.mx/biblioteca/leyes/archivosLeyes/1439.pdf>

⁹ Establecido en el acuerdo de las reglas de operación del FODESEM 2021. Archivos del expediente en: <https://portalair.chihuahua.gob.mx/expediente/867/version/1206>

III. El impacto social, beneficios y costos sociales.

IV. Que esté enfocado a la reducción de la pobreza extrema.

Por tanto, se debe contar con un diagnóstico situacional que justifique la aplicación de los recursos para el cumplimiento del objetivo del FODESEM. Ahora bien, de acuerdo con el artículo 10 de las Reglas de Operación se establece que los programas o proyectos que sean ejecutados con recursos del Fondo, deben direccionarse a los rubros del ámbito agropecuario; educación; salud; agua potable; drenaje; saneamiento; medio ambiental; electrificación; comunicaciones y transportes; desarrollo social; desarrollo urbano; desarrollo rural; desarrollo regional; caminos rurales y alimentadores; apoyo a la actividad económica; procuración de justicia; seguridad pública y protección civil.

En este sentido, el municipio de Juárez en el ejercicio fiscal 2024 implementó un total de 114 proyectos de inversión, con un monto total pagado de 456,000,667.62 pesos. Del total de proyectos, 10 correspondieron a bacheo por la cantidad de 47,948,663.77 pesos; 2 para la construcción de centros de atención infantil con 2,206,5990.99 pesos; 41 para la construcción de domos/mejoramiento de canchas deportivas con 30,888,947.58 pesos; 1 para la construcción de rastro municipal con 146,128,259.41 pesos; 48 para la pavimentación y/o rehabilitación de calles con un monto pagado de 104,162,402.99 pesos; 10 para la rehabilitación de parques con un monto de 40,168,001.10 pesos; 1 para el rastreo de calles (que agrupa 20 bajo un único monto) con 21,897,928.81 pesos y 1 para otros proyectos de obra pública con 61,599,863.97 pesos.

C. Características de la categoría programática financiado con recursos del Fondo que se evalúa.

Como se señaló, la DGOP es la dependencia responsable de ejecutar los proyectos de inversión (obra pública) que son financiados con recursos del FODESEM, a través de la Dirección de Urbanización y la Dirección de Edificación, donde se implementan dos Programas Presupuestarios, los cuales disponen de una Matriz de Marco Lógico (MML) que define como objetivos de desempeño los siguientes:

Programa de Urbanización

Fin: Contribuir al desarrollo urbano sustentable y equitativo, garantizando espacios habitables, seguros y con acceso a servicios básicos.

Propósito: Urbanizar zonas marginadas con infraestructura y servicios adecuados, integrándolas al tejido urbano formal.

Componentes: C01 Número de vialidades construidas; C02 Número de vialidades atendidas.

Programa de Edificación

Fin: Contribuir al desarrollo social mediante infraestructura pública adecuada, segura y funcional.

Propósito: Construir, ampliar o rehabilitar inmuebles públicos para mejorar la prestación de servicios educativos, de salud, administrativos y comunitarios.

Componentes: C01 Actividades realizadas que permiten contar con espacios públicos limpios y dignos; C02 Acciones para contribuir al mejoramiento de infraestructura vial para la conectividad del municipio; C03 Actividades que permitan mejorar la calidad y capacidad de servicio que presta el gobierno municipal a los grupos vulnerables realizadas; C04 Acciones que permitan el aprecio y disfrute de las distintas manifestaciones culturales y artísticas entre la sociedad juarense realizadas; y C05 Acciones que permitan incrementar la infraestructura municipal con una visión de largo plazo.



Tema 1. Institucionalidad

Pregunta 1. El Ente Público responsable del FODESEM ¿Cuenta con un Plan o Programa Estratégico Institucional con las siguientes características?:

- a. Cuenta con lineamientos, bases y criterios, o guía oficial en donde se establecen los procedimientos a seguir para elaborar el Plan o Programa Institucional y, por tanto, es resultado de ejercicios de planeación institucionalizados.
- b. Parte de un diagnóstico situacional o FODA vinculado con la planeación estratégica.
- c. Contempla el mediano y/o largo plazo.
- d. Establece los resultados que se quieren alcanzar institucionalmente.
- e. Cuenta con indicadores para medir los avances en el logro de sus objetivos institucionales.

Respuesta: Sí, parcialmente.

De acuerdo con el artículo 7 de la Ley de Planeación del Estado de Chihuahua y sus Municipios (LPECM),¹⁰ los municipios forman parte del Sistema Estatal de Planeación Democrática, debiendo elaborar los siguientes documentos a nivel municipal: a) Los Planes Municipales de Desarrollo; b) Los Programas Operativos Anuales; c) El Presupuesto de Egresos del Municipio; y d) Los convenios de coordinación entre el sector público, y de concertación con los sectores social y privado.

Por su parte, el artículo 25 de la LPECM señala que el Plan Municipal de Desarrollo (PMD) “*precisará los objetivos, estrategias y prioridades del desarrollo municipal, determinará los instrumentos y responsables de su ejecución; sus previsiones se referirán al conjunto de las actividades económicas y sociales; contendrá previsiones sobre los recursos que serán asignados, para el cumplimiento de sus fines a través del Programa Operativo Anualizado; y regirá el contenido de los programas que se deriven del Plan*”.

Ahora bien, en concordancia con lo establecido en la LPECM, en el artículo 9 del Reglamento de Planeación Municipal del Municipio de Juárez¹¹ se establece que el sistema municipal de planeación democrática se plasmará a través de los siguientes documentos: 1) Plan Municipal de Desarrollo; 2) Programas Operativos Anuales; 3) Presupuesto de Egresos del Municipio; 4) Los Convenios de Coordinación entre el Sector Público, y de Concertación con los Sectores Social y Privado; y 5) Los tipos de programa derivados del Plan Municipal de Desarrollo, entre los que se encuentran los programas sectoriales, especiales, institucionales y regionales.

Por su parte, en el lineamiento 4.1 “Proceso de Planeación” de los *Lineamientos Generales de la Administración Pública del Municipio de Juárez para regular los procesos de la planeación, programa-*

¹⁰ Ley de Planeación del Estado de Chihuahua y sus Municipios, artículo 7. Información de gabinete.

¹¹ Reglamento de Planeación Municipal del Municipio de Juárez. Publicado en el Periódico Oficial del Estado de Chihuahua el 22/02/2023. Información de Gabinete.

ción y presupuestación del ejercicio fiscal 2024¹², se señala que la “planeación debe visualizarse como un proceso. Esto implica una serie de acciones o tareas específicas que van sucediendo o aconteciendo en el tiempo, que no cesan del todo y que el cumplimiento de alguna de sus etapas o del proceso mismo, remite a una revaloración de las acciones realizadas y de los resultados obtenidos, así como al planteamiento de nuevos desafíos y demandas que la organización busca atender”, considerando para el proceso de planeación las siguientes etapas: 1) declaración de la misión y visión; 2) elaboración de un diagnóstico; y 3) identificación de objetivos.

Por lo anterior, la DGOP como parte de los procesos de planeación implementados, cuenta con la declaración de la misión y la visión, asimismo, a través de la Dirección de Urbanización y la Dirección de Edificación se cuenta con un análisis FODA, vinculados a los programas presupuestarios de urbanización y edificación. En la Tabla 1 se muestra el análisis FODA de la Dirección de Urbanización¹³, mientras que en la Tabla 2 se presenta dicho análisis de la Dirección de Edificación¹⁴.

Tabla 1. Análisis FODA de la Dirección de Urbanización

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Mejora de la calidad de vida. - Ordenamiento territorial. - Impulso al desarrollo económico local. - Incremento en el valor de suelo. - Reducción de la marginación y desigualdad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechamiento de financiamiento nacional. - Aplicación de criterios de sostenibilidad. - Coordinación interinstitucional. - Participación ciudadana. - Uso de tecnologías inteligentes.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Altos costos de inversión inicial. - Procesos administrativos lentos. - Débil planeación a largo plazo. - Limitado acceso a servicios públicos existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expansión de asentamientos irregulares. - Cambios políticos o falta de continuidad. - Fenómenos naturales o climáticos externos. - Oposición social por reubicación o conflictos de tierra. - Especulación inmobiliaria.

Fuente: Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Dirección de Urbanización, 2024.

Como se observa en la Tabla 1 entre las fortalezas identificadas por la Dirección de Urbanización se encuentran “Mejorara de la calidad de vida”, “Ordenamiento territorial”, “Impulso al desarrollo económico local”, “Incremento en el valor de suelo” y “Reducción de la marginación y desigualdad”; entre las oportunidades definidas se encuentran “Aprovechamiento de financiamiento nacional”, “Aplicación de criterios de sostenibilidad” y “Coordinación interinstitucional”. Por su parte, respecto a las debilidades

¹² Lineamientos Generales de la Administración Pública del Municipio de Juárez para regular los procesos de la planeación, programación y presupuestación del ejercicio fiscal 2024. Información de Gabinete.

¹³ Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Dirección de Urbanización. Información de Gabinete.

¹⁴ Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Dirección de Edificación. Información de Gabinete.

destacan “*los altos costos de inversión inicial*”, “*procesos administrativos lentos*”, “*débil planeación a largo plazo*” y “*limitado acceso a servicios públicos existentes*”. Finalmente, entre las amenazas se encuentran “*expansión de asentamientos irregulares*”, “*cambios políticos o falta de continuidad*” y “*fenómenos naturales o climáticos externos*”.

Tabla 2. Análisis FODA de la Dirección de Edificación

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de infraestructura esencial. - Generación de empleo directo e indirecto. - Impulso a la economía local. - Modernización del entorno urbano. - Contribución al desarrollo territorial planificado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incorporación de criterios sustentables. - Alianzas público-privadas (APP). - Aplicación de tecnologías inteligentes. - Capacitación técnica y profesional. - Acceso a fondos internacionales de infraestructura o desarrollo urbano.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Altos costos de inversión y operación. - Retrasos en la ejecución. - Falta de estudios técnicos previos adecuados. - Exceso trámites administrativos y permisos. - Débil supervisión de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementos en precios de materiales de construcción. - Desastres naturales o condiciones climáticas adversas. - Cambios políticos o falta de continuidad gubernamental. - Inconformidad social o conflictos por ubicación. - Casos de corrupción o uso ineficiente de recursos públicos.

Fuente: Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Dirección de Edificación, 2024.

Por su parte, según la Tabla 2, la Dirección de Edificación identifica una serie de fortalezas, entre las que destacan el “*desarrollo de infraestructura esencial*”, la “*generación de empleo directo e indirecto*” y el “*impulso a la economía local*”, mientras que algunas de las oportunidades se refieren a “*incorporación de criterios sustentables*”, “*alianzas público-privadas (APP)*” y “*Acceso a fondos internacionales de infraestructura o desarrollo urbano*”. Para las Debilidades se observan “*altos costos de inversión y operación*”, “*retrasos en la ejecución*”, “*falta de estudios técnicos previos adecuados*”, “*débil supervisión de calidad*”, entre otros. Finalmente, algunas de las amenazas identificadas son “*incrementos en precios de materiales de construcción*”, “*inconformidad social o conflictos por ubicación*” y “*casos de corrupción o uso ineficiente de recursos públicos*”.

De lo anterior se observa que se tiene definida la misión, visión y objetivo estratégico, además de que la DGOP y sus direcciones de Urbanización y Edificación cuentan con análisis FODA. Sin embargo, los elementos de la planeación se encuentran en distintos documentos y tampoco se cuenta con la definición de objetivos, estrategias, líneas de acción e indicadores que permitan medir los resultados esperados sobre los objetivos estratégicos de la institución.

En este sentido, es recomendable elaborar un plan o programa estratégico institucional, el cual considere cada uno de los elementos de planeación desarrollados, además, de definir una serie de objetivos, estrategias, líneas de acción e indicadores, que permitan medir los resultados en el mediano y/o largo plazo mejorando el desempeño de los recursos del FODESEM.

Pregunta 2. El Ente Público responsable del FODESEM ¿Cuenta con un diagnóstico situacional en donde es posible identificar, como parte de este, la problemática que se atiende a través de los bienes y/o servicios que se entregan?

Respuesta: Sí, parcialmente.

De acuerdo con las Reglas de Operación del FODESEM, los recursos percibidos por los municipios deben destinarse a la construcción, rehabilitación y ampliación de infraestructura pública y su equipamiento, con el propósito de atenuar la problemática que presenta la población objetivo y potencial a quien vayan dirigidos los proyectos, permitiendo el acceso a los servicios básicos de educación y salud, comunicaciones y transporte, desarrollo social, desarrollo rural, desarrollo urbano y desarrollo regional. Asimismo, pueden destinarse a acciones correspondientes al apoyo a la actividad económica, procuración de justicia, seguridad pública, protección civil, así como a mantener e incrementar el capital físico o la capacidad productiva y de infraestructura básica¹⁵.

En este sentido, la DGOP, como parte de la planeación y desarrollo de los proyectos de inversión financiados con recursos del FODESEM, en el ejercicio fiscal 2024 considera los diagnósticos situacionales del Eje 4 “Orden Territorial y Urbano” y del Eje 5 “Justicia Social y Equidad de Género” del PMD 2021 – 2024.

Por lo anterior, entre las problemáticas identificadas en el diagnóstico situacional del Eje 4 se observa que *“las calles y las vialidades son utilizadas para fines más allá de la movilidad y el transporte de personas, bienes y servicios. La configuración actual de la mayoría de ellas refiere que se tiene el espacio para el rodamiento de vehículos, y la banqueta no se encuentra delimitada ni construida. Por otro lado, aún existe un gran déficit en cuanto a la pavimentación de las mismas, casi el 24% de las vialidades juarenses, principalmente en las zonas periféricas de la ciudad, carecen de continuidad en trazo y dimensión”*.

Asimismo, se menciona que la *“Dirección General de Obras Públicas tiene limitaciones en los recursos tecnológicos y materiales, así como limitado personal operativo, dedicado a implementar programas de mantenimiento o de prevención de daños en el pavimento. Asimismo, no se cuenta con un inventario actualizado de las condiciones físicas que guardan las vialidades”*.

Por otro lado, en el mismo diagnóstico en materia de servicios públicos se detectaron una serie de debilidades institucionales, entre las que se encuentra el *“no contar con una Rastro Tipo Inspección Federal (TIF) y se labora con infraestructura que tiene una antigüedad de más de 40 años, debido a este déficit la calidad y la competitividad de los productos cárnicos es baja, la inexistencia de una estrategia para el buen desarrollo de las operaciones de conservación y mantenimiento de los servicios públicos”*.

¹⁵ Periódico Oficial del Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. ACUERDO del C. Secretario de Hacienda por el que se establecen las Reglas de Operación para el Funcionamiento del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal –FODESEM-. Fechado el 12 de junio de 2021.

Ahora bien, en cuanto a las problemáticas detectadas en el diagnóstico general del eje 5 se manifiesta que “*aunado a la escasez de estructura y tecnología informativa, no se combate eficazmente la deserción escolar, existen escasos apoyos relacionados al buen rendimiento académico, artístico y deportivo, tampoco se cuenta con estrategias que mejoren los entornos escolares a nivel comunitario, de seguridad y participación social*”.

Por lo anterior, en el ejercicio fiscal 2024 fueron implementados 114 proyectos de inversión, de los cuales 10 fueron para bacheo, 48 para la pavimentación y/o rehabilitación de calles, 10 para la rehabilitación de parques, 2 para la rehabilitación de centros de atención infantil, 1 para la construcción del rastro municipal, 41 para la construcción de domos/mejoramiento de canchas deportivas, 1 para el rastreo de calles (que agrupa 20 bajo un único monto) y 1 para otros proyectos.

Como se puede observar los proyectos de inversión buscan atender las principales problemáticas identificadas en los diagnósticos situacionales de los ejes 4 y 5 del PMD 2021 – 2024, sin embargo, es de suma importancia elaborar un diagnóstico situacional institucional, en donde se identifiquen las principales problemáticas a resolver relativas a los destinos del FODESEM que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de la población juarense.

Pregunta 3. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos del FODESEM y cómo éstos se vinculan con los niveles de planeación (Eje, objetivos estrategias y líneas de acción) correspondientes a los órdenes de gobierno Federal, Estatal y Municipal?

Respuesta: Sí.

Los objetivos estratégicos del FODESEM y los proyectos de inversión que fueron financiados con recursos del Fondo en el ejercicio fiscal 2024 se vinculan con los ejes, objetivos estrategias y líneas de acción de los Planes de Desarrollo correspondientes a los órdenes de gobierno Federal, Estatal y Municipal lo cual se muestra en la Tabla 3.

**Tabla 3. Instrumentos de planeación: contribución del FODESEM
en los ámbitos Nacional, Estatal y Municipal**

Objetivo del FODESEM¹⁶	Apoyar a los 67 municipios del estado, con el fin de generar condiciones de desarrollo, a través de programas y/o proyectos de los municipios, así como acciones que se vinculen a la consolidación de este propósito y se generen beneficios socioeconómicos netos para el desarrollo.			
Bienes y/o servicios financiados con recursos del FODESEM 2024¹⁷	Para el año evaluado, se ejecutaron 114 proyectos de inversión pública en los rubros de bacheo, rehabilitación de parques, pavimentación y/o rehabilitación de calles, rehabilitación de centros de atención infantil (CAI), rastreo de calles, construcción de domos en centros educativos, la construcción de la primera etapa del rastro municipal tipo TIF y otros proyectos de obra pública.			
Plan de Desarrollo	Eje	Objetivo	Estrategia	Línea de Acción
Plan Nacional de Desarrollo	Desarrollo Social	1 Establecer políticas que garanticen un conjunto básico de derechos humanos para la población a lo largo de su ciclo de vida, contribuyendo a reducir las brechas de desigualdad socioeconómica entre territorios y grupos poblacionales.	1.1 Contribuir a establecer servicios de cuidados y mecanismos de promoción, respeto, protección y garantía de los derechos humanos de niñas, niños, adolescentes, personas adultas mayores y personas con discapacidad.	1.1.1 Contribuir a la coordinación e implementación de políticas y programas para el cuidado, y promover la creación de sistema integral de cuidado.
		6. Promover esquemas para el desarrollo territorial ordenado y sostenible que reduzcan las desigualdades socio-espaciales y aseguren el acceso a vivienda adecuada de toda la población bajo un enfoque de derechos humanos.	6.3 Fortalecer las capacidades de los gobiernos estatales y municipales en lo relativo al desarrollo urbano y la vivienda incorporando criterios de desarrollo social, equidad y perspectiva de género.	6.3.1 Impulsar el fortalecimiento de las capacidades financieras de los municipios para atender las necesidades de equipamiento, infraestructura y servicios para un mayor bienestar de la población.

¹⁶ Periódico Oficial del Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. ACUERDO del C. Secretario de Hacienda por el que se establecen las Reglas de Operación para el Funcionamiento del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal –FODESEM-. Fechado el 12 de junio de 2021. Pág. 8.

¹⁷ AVANCE OBRA FODESEM 1T 2025. Formato 3. Formato Reporte avance físico-financiero proyectos de inversión. Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal, FODESEM. Ciclo presupuestal 2024.

Plan Estatal de Desarrollo¹⁸	3. Ordenamiento territorial moderno y sustentable	<p>3.1 Contar con vías de comunicación suficientes, adecuadas, de calidad y seguras.</p> <p>3.1.2 Ampliar la infraestructura de las vías de comunicación del estado.</p> <p>3.1.2.3. Implementar proyectos de infraestructura en vialidades urbanas en coordinación con los municipios del estado.</p>	
	3.5 Desarrollo Territorial y Regional	<p>3.5.1. Impulsar un desarrollo urbano y regional equilibrado y con respeto hacia el medio ambiente</p> <p>3.5.1.4. Ejecutar, en coordinación con los municipios, obras y acciones que mejoren el equipamiento y entorno urbano con un enfoque social incluyente.</p>	
Plan Municipal de Desarrollo¹⁹	4. Orden territorial y urbano	<p>4.1 Reorientar el ordenamiento del desarrollo urbano del Municipio con políticas y lineamientos de regularización, sustentabilidad e inclusión, que cubra las necesidades de uso de suelo, que privilegie un entorno digno para las personas y garantice la participación de los ciudadanos.</p>	<p>4.1.1 Realizar actualizaciones y una vigorización de la normatividad respectiva que permita orientar el desarrollo con una planeación responsable, con participación ciudadana y garantizando las capacidades técnicas de los tomadores de decisión en materia urbana.</p> <p>4.1.1.1 Fortalecer las capacidades administrativas del organismo público descentralizado responsable de la planeación urbana municipal.</p>
		<p>4.4 Ampliar, mejorar y rehabilitar la infraestructura urbana municipal, en materia vial, pluvial, espacios de convivencia e infraestructura urbana, bajo una perspectiva de inclusión.</p>	<p>4.4.1 Llevar a cabo programas que permitan construir y rehabilitar espacios públicos e infraestructura de calidad con el involucramiento de la sociedad</p> <p>4.4.1.2 Contribuir al mejoramiento de la infraestructura vial para la conectividad del Municipio.</p> <p>4.4.1.3 Generar programas de rehabilitación y recuperación de espacios públicos.</p> <p>4.4.1.4 Mejorar la infraestructura urbana mediante la rehabilitación y/o pavimentación de vialidades bajo el esquema de obra participativa.</p>

Fuente: Elaborado por INDETEC con datos extraídos de las ROP del FODESEM, reporte avance físico-financiero de obras 2023, PND 2019-2024, Programa Nacional de Desarrollo Social (PNDS) 2021-2024. Publicado en el DOF del miércoles 15 de diciembre de 2021. En https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/687556/PNDS_21-24.pdf Pág. 23,67 y 68. El PED del estado de Chihuahua 2022-2027 Chihuahua y el PMD de Juárez 2021-2024.

De la información contenida en la Tabla 3 es posible observar tanto el objetivo del FODESEM como los proyectos realizados por el municipio durante el ejercicio fiscal 2024 tienen una vinculación directa con el Eje *Desarrollo Social* del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024 con los objetivos 1

¹⁸ Gobierno del Estado de Chihuahua. Plan Estatal de Desarrollo Chihuahua 2022-2027. Pp. 105-107.

¹⁹ Anexo al periódico Oficial. Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. Acuerdo N° 053/2022 Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024 Municipio de Juárez. Pág. 132-133. Fechado el día 8 de enero de 2022.

“Establecer políticas que garanticen un conjunto básico de derechos humanos para la población a lo largo de su ciclo de vida, contribuyendo a reducir las brechas de desigualdad socioeconómica entre territorios y grupos poblacionales” y 6 “Promover esquemas para el desarrollo territorial ordenado y sostenible que reduzcan las desigualdades socio-espaciales y aseguren el acceso a vivienda adecuada de toda la población bajo un enfoque de derechos humanos” y sus respectivas estrategias 1.1, 6.3 y líneas de acción 1.1.1 y 6.3.1.

Asimismo, existe una vinculación con el Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Chihuahua (PED) 2022-2027, mediante el Eje “Ordenamiento territorial moderno y sustentable”, los objetivos 3.1 “Contar con vías de comunicación suficientes, adecuadas, de calidad y seguras” y 3.5 “Desarrollo Territorial y Regional”, así como con las estrategias 3.1.2, 3.5.1 y las líneas de acción 3.1.2.3 y 3.5.1.4.

Por su parte, el objetivo del FODESEM se vincula con el PMD 2021-2024 con el Eje de “Orden territorial y urbano”, con los objetivos 4.1 “Reorientar el ordenamiento del desarrollo urbano del Municipio con políticas y lineamientos de regularización, sustentabilidad e inclusión, que cubra las necesidades de uso de suelo, que privilegie un entorno digno para las personas y garantice la participación de los ciudadanos” y 4.4 “Ampliar, mejorar y rehabilitar la infraestructura urbana municipal, en materia vial, pluvial, espacios de convivencia e infraestructura urbana, bajo una perspectiva de inclusión”, así como con las estrategias 4.1.1, 4.4.1 y las líneas de acción 4.1.1.1, 4.1.1.2, 4.4.1.2, 4.4.1.3 y 4.4.1.4.

En lo que respeta a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los objetivos estratégicos del FODESEM contribuyen con el objetivo 10 “Reducción de las Desigualdades”, particularmente las metas 10.2 “De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición” y 10.3 “Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados, incluso eliminando las leyes, políticas y prácticas discriminatorias y promoviendo legislaciones, políticas y medidas adecuadas a ese respecto”²⁰. Lo anterior debido a que los objetivos planteados en el FODESEM se enfocan en la reducción de las desigualdades sociales que subsisten a través de la dotación de infraestructura urbana inclusiva (construcción y rehabilitación de parques, de vialidades, banquetas y obras de relevancia social)²¹ para el uso, goce y disfrute de toda la ciudadanía lo cual genere un valor público sustancial para el ciudadano.

Por todo lo anterior, se corrobora la vinculación adecuada de los objetivos del FODESEM con los Planes de Desarrollo Federal, Estatal y Municipal, así como con los ODS de la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas lo cual contribuye a la dotación de infraestructura a la población juarense y a la generación de desarrollo socioeconómico promoviendo el bienestar y el progreso del municipio.

²⁰ Organización de las Naciones Unidas (ONU). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, una oportunidad para América Latina y el Caribe. Pág. 47. En <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/cb30a4de-7d87-4e79-8e7a-ad5279038718/content>

²¹ Ídem.

Pregunta 4. Como parte del proceso de planeación y programación, los objetivos definidos a través de una categoría programática principalmente de un Programa presupuestario, es posible constatar si ¿La MIR cumple con los requisitos de coherencia y viabilidad de su diseño?

Respuesta: No.

De acuerdo con información proporcionada por la Unidad Técnica de Evaluación (UTE) del municipio de Juárez, se puede observar que los objetivos del proceso de planeación y programación de los recursos del FODESEM se definen a través de su categoría programática en la que se identifican los programas presupuestarios de Urbanización²² y Edificación²³ a cargo de la DGOP. Asimismo, se dispone de un formato de Matriz del Marco Lógico para sus programas presupuestarios, en la que se definen los objetivos y los supuestos para los niveles de Fin, Propósito, Componentes y Actividades.

En este sentido, la Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) de la SHCP²⁴ y la Metodología para el Sistema de Evaluación del Desempeño del Municipio de Juárez²⁵ establecen que para asegurar la coherencia en la definición de la estructura analítica del Programa se debe identificar la relación de causas-problemática central-efectos, así como la relación de medios-situación deseada-fines, con el fin de observar si los objetivos establecidos a nivel de actividad son los necesarios y suficientes para la entrega de los componentes; si los componentes, a su vez, son los necesarios y suficientes para lograr el propósito principal del programa; y si mediante el cumplimiento del propósito se impacta de manera sostenible a un objetivo superior de desarrollo, es decir al objetivo a nivel de fin.

Por otro lado, para la validación de la viabilidad se analizan los supuestos establecidos para cada uno de los objetivos de la MIR, los cuales deben definirse como factores externos cuya ocurrencia es fundamental para el logro de los objetivos del programa y, en caso de no cumplirse, implican un riesgo que debe valorarse con la intención de estar en condiciones de solventarlo.

A continuación, se analiza la coherencia y viabilidad de la estructura programática de los programas presupuestarios de urbanización y edificación los cuales fueron financiados con recursos del Fondo en el ejercicio fiscal 2024. Las tablas 4 y 5 establecen el resumen narrativo y los supuestos de los niveles de Fin, Propósito, Componentes y Actividades del Programa de Edificación.

²² Matriz de Marco Lógico del Programa de Urbanización a cargo de la Dirección de Urbanización. Información de Gabinete.

²³ Matriz de Marco Lógico del Programa de Urbanización a cargo de la Dirección de Edificación. Información de Gabinete.

²⁴ Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Información de Gabinete.

²⁵ Metodología para el Sistema de Evaluación del Desempeño del Municipio de Juárez. Información de Gabinete.

Tabla 4. Dirección de Edificación: Primer bloque de validación

Resumen Narrativo	Se valida (SÍ O NO)	Supuestos
Fin: Contribuir al desarrollo social mediante infraestructura pública adecuada, segura y funcional.	NO	Encuestas de usuarios, estadísticas de cobertura de servicios, evaluaciones de impacto social.
Propósito: Construir, ampliar o rehabilitar inmuebles públicos para mejorar la prestación de servicios educativos, de salud, administrativos y comunitarios.	NO	Informes técnicos de obra, actas de entrega-recepción, evaluaciones sectoriales.
Componente 01 Actividades realizadas que permiten contar con espacios públicos limpios y dignos.	NO	Los procesos de elaboración de los proyectos ejecutivos y de licitación se realizan en tiempo y forma.
Componente 02 Acciones para contribuir al mejoramiento de la infraestructura vial para la conectividad del Municipio.	NO	Los procesos de elaboración de los proyectos ejecutivos y de licitación se realizan en tiempo y forma.
Componente 03 Actividades que permitan mejorar la calidad y capacidad de servicio que presta el gobierno municipal a los grupos vulnerables realizadas.	NO	Los procesos de elaboración de los proyectos ejecutivos y de licitación se realizan en tiempo y forma.
Componente 04 Acciones que permitan el aprecio y disfrute de las distintas manifestaciones culturales y artísticas entre la sociedad juarense realizadas.	NO	Los procesos de elaboración de los proyectos ejecutivos y de licitación se realizan en tiempo y forma.
Componente 05 Acciones que permitan incrementar la infraestructura municipal prioritaria con una visión de largo plazo.	NO	Los procesos de elaboración de los proyectos ejecutivos y de licitación se realizan en tiempo y forma.

Fuente: Matriz de Marco Lógico del Programa Presupuestario de la Dirección de Edificación de la DGOP, 2024.

Tabla 5. Dirección de Edificación: segundo bloque de validación

Resumen Narrativo	Se valida (SÍ O NO)	Supuestos
Componente 01: Actividades realizadas que permiten contar con espacios públicos limpios y dignos.		
Actividad A1C01 Rehabilitación de áreas de esparcimiento (parque).	NO	Los procesos de elaboración de los proyectos ejecutivos y de licitación se realizan en tiempo y forma.
Actividad A2C01 Construcción de áreas de esparcimiento (parque).	NO	Los procesos de elaboración de los proyectos ejecutivos y de licitación se realizan en tiempo y forma.
Actividad A3C01 Infraestructura y mantenimiento a instalaciones deportivas.	NO	Los procesos de elaboración de los proyectos ejecutivos y de licitación se realizan en tiempo y forma.

Componente 02: Acciones para contribuir al mejoramiento de la infraestructura vial para la conectividad del Municipio.

Actividad A1C02 Realizar la supervisión de las obras de edificación.	NO	Los procesos de elaboración de los proyectos ejecutivos y de licitación se realizan en tiempo y forma.
--	-----------	--

Componente 03: Actividades que permitan mejorar la calidad y capacidad de servicio que presta el gobierno municipal a los grupos vulnerables realizadas.

Actividad A1C03 Rehabilitación de espacio para fungir como casa de transición realizado del Instituto Municipal de Mujeres (IMM).	NO	Los procesos de elaboración de los proyectos ejecutivos y de licitación se realizan en tiempo y forma.
---	-----------	--

Componente 04: Acciones que permitan el aprecio y disfrute de las distintas manifestaciones culturales y artísticas entre la sociedad juarense realizadas.

Actividad A1C04 Construcción domos en centros educativos.	NO	Los procesos de elaboración de los proyectos ejecutivos y de licitación se realizan en tiempo y forma.
---	-----------	--

Componente 05: Acciones que permitan incrementar la infraestructura municipal prioritaria con una visión de largo plazo.

Actividad A1C05 Construcción de la primera etapa del Rastro tipo TIF.	NO	Los procesos de elaboración de los proyectos ejecutivos y de licitación se realizan en tiempo y forma.
---	-----------	--

Actividad A2C05 Construcción de la primera etapa del Centro Comunitario Talamas Camandari.	NO	Los procesos de elaboración de los proyectos ejecutivos y de licitación se realizan en tiempo y forma.
--	-----------	--

Actividad A3C05 Ampliación del CERI.	NO	Los procesos de elaboración de los proyectos ejecutivos y de licitación se realizan en tiempo y forma.
--	-----------	--

Actividad A4C05 Ampliación Unidad Atención Sur Oriente.	NO	Los procesos de elaboración de los proyectos ejecutivos y de licitación se realizan en tiempo y forma.
---	-----------	--

Actividad A5C05 Adecuaciones en RAMM y Centro de Bienestar animal.	NO	Los procesos de elaboración de los proyectos ejecutivos y de licitación se realizan en tiempo y forma.
--	-----------	--

Fuente: Matriz de Marco Lógico del Programa Presupuestario de Edificación de la Dirección de Edificación de la DGOP.

En lo que corresponde al análisis de coherencia y viabilidad del Programa de Edificación, no es posible validar la coherencia, ya que los componentes C02, C03 y C04 solo disponen de una actividad o proceso de gestión, que resulta insuficiente para garantizar el cumplimiento de dichos componentes. Al respecto, es recomendable que para una gestión adecuada de los componentes se definan al menos tres actividades para lograr producir y entregar el bien o servicio. Asimismo, se identificó que las actividades establecidas para los cinco componentes no corresponden a una secuencia de acciones necesarias para producir un bien, sino que cada una de ellas se refiere a un bien distinto, lo cual de acuerdo con la Metodología del Marco Lógico (MML) es inadecuado.

Por otro lado, la redacción de los Componentes no cumple con las reglas de sintaxis. De acuerdo con la Guía para el Diseño de la MIR de la SHCP los objetivos a nivel de componente deben comenzar con el producto o servicio proporcionado más un verbo en pasado participio, lo cual al analizar cada uno de los objetivos no se cumple. Por su parte, el objetivo de Propósito no define a la población o área de enfoque objetivo ni el impacto que se pretende alcanzar en ella, mientras que el objetivo de Fin presenta una contribución a un objetivo del desarrollo y se encuentra redactado adecuadamente.

Para la validación de la viabilidad, se observa que tanto las actividades como los componentes definen el mismo supuesto “*Los procesos de elaboración de los proyectos ejecutivos y de licitación se realizan en tiempo y forma*” el cual se trata de un factor interno, asimismo, no se vincula de manera adecuada con cada uno de los objetivos. Para el fin y propósito, en los supuestos se establecen distintos documentos internos, cuando se debieron haber identificado y definido factores exógenos ajenos a la operación del programa que tengan incidencia directa en la población objetivo o en el logro de un resultado a nivel de la planeación del desarrollo. Por lo anterior y debido a que los supuestos no están definidos adecuadamente para los cuatro niveles de la MML no es posible validar la viabilidad.

A continuación, en las tablas 6 y 7 se presenta el resumen narrativo y los supuestos de los niveles de Fin, Propósito, Componente y Actividades del Programa de Urbanización.

Tabla 6. Dirección de Urbanización: Primer bloque de validación

Resumen Narrativo	Se valida (SÍ O NO)	Supuestos
Fin: Contribuir al desarrollo urbano sustentable y equitativo, garantizando espacios habitables, seguros y con acceso a servicios básicos.	NO	Encuestas de bienestar, reportes de crecimiento urbano, estadísticas de servicios públicos.
Propósito: Urbanizar zonas marginadas con infraestructura y servicios adecuados, integrándolas al tejido urbano formal.	NO	Informes técnicos de obra, registros catastrales, documentos de regularización.
Componente 01 (C01) Número de vialidades construidas.	NO	Las construcciones de vialidad se lleva en tiempo.
Componente 02 (C02) Número de vialidades atendidas.	NO	Las vialidades son atendidas a tiempo.

Fuente: Matriz de Marco Lógico del Programa Presupuestario de Urbanización de la Dirección de Urbanización de la DGOP, 2024.

Tabla 7. Dirección de Urbanización: Segundo bloque de validación

Resumen Narrativo	Se valida (SÍ O NO)	Supuestos
Componente 01 Número de vialidades construidas.		
Actividad A1C01 Metros cuadrados de vialidades construidas.	NO	Las construcciones de vialidad se lleva a cabo en tiempo.
Componente 02 Número de vialidades atendidas.		
Actividad A1C02 Tonelada de bacheo aplicada.	NO	Los bacheos se llevan en tiempo y forma.
Actividad A2C02 Mantenimiento de vialidades.	NO	Los mantenimientos se llevan a cabo a tiempo.
Actividad A3C02 Pago Plan de Movilidad Urbana.	NO	Se realiza a tiempo el pago.
Actividad A4C02 Supervisión de obras de urbanización.	NO	Las supervisiones se llevan a cabo de manera adecuada.
Actividad A5C02 Realizar trabajos de rastreo y nivelación en 60 colonias municipales.	NO	Los trabajos de rastreo y nivelación se llevan a cabo de forma adecuada.
Actividad A6C02 Mejoramiento de corredor comercial paseo Tomás Fernández.	NO	El mejoramiento al corredor comercial se lleva a tiempo y forma.

Fuente: Matriz de Marco Lógico del Programa Presupuestario de Urbanización de la Dirección de Urbanización de la DGOP, 2024.

Para el programa de urbanización, el componente 01 solo dispone de una actividad, lo cual se considera insuficiente para la generación y entrega del bien y/o servicio. Por otro lado, las actividades A1C02, A2C02, A5C02 y A6C02 se refieren a diferentes bienes y servicios cuando se esperaría que se trataran de una serie de acciones que permitan generar un mismo bien o servicio. Además, todas las actividades de los dos componentes definidos no cumplen con las reglas de sintaxis al no iniciar la oración con un sustantivo derivado de un verbo más un complemento.

Ahora bien, solo se definieron dos componentes para el cumplimiento del propósito, los cuales, no se consideran los suficientes ya que el objetivo principal del programa consiste en urbanizar zonas marginadas con infraestructura y servicios adecuados por lo que, para lograrlo, además de la atención y construcción de vialidades, se requieren otros bienes y servicios. Además, dichos componentes no cumplen con las reglas de sintaxis al no definirse como productos terminados o servicios proporcionados.

Por su parte, el resumen narrativo del propósito no cumple con las reglas de sintaxis dado que se encuentra redactado iniciando con la palabra “urbanizar” seguido del sujeto cuando la oración debe

iniciar con el sujeto (beneficiarios), seguido de un verbo en presente indicativo y un complemento. En cuanto al objetivo de Fin, este no cumple con las reglas de redacción al no establecer un sustantivo derivado de un verbo seguido de la palabra contribuir, además no se establece “mediante o a través de que” se llevará a cabo el objetivo.

En cuanto a los supuestos establecidos para los objetivos de fin, propósito, componentes y actividades, estos se encuentran redactados como factores internos por lo que su cumplimiento depende enteramente de la dependencia ejecutora, debiendo definirse factores externos que de no cumplirse puedan poner en riesgo la eficiente operación del programa, por lo que tampoco se cumple con el criterio de viabilidad.

Por lo anterior, se recomienda mejorar la redacción de los objetivos a nivel fin, propósito, componentes y actividades, cumpliendo con las reglas de sintaxis. Asimismo, se deben incluir aquellas actividades o procesos de gestión que permitan el desarrollo y entrega de cada uno de los componentes de manera eficiente, así como los componentes necesarios y suficientes para el logro del propósito del programa. Además, los supuestos deben definirse como factores exógenos, es decir, que su cumplimiento dependa de agentes externos dependiendo el nivel del objetivo de la matriz.

Pregunta 5. ¿Existe congruencia entre los proyectos de inversión realizados con recursos del FODESEM y lo establecido en la normatividad aplicable?

Respuesta: Sí.

De acuerdo con la investigación de gabinete y documentación recibida por parte del Ente Público evaluado se corrobora que existe congruencia entre los proyectos ejecutados para el 2024 y la normativa aplicable ya que, conforme se establece en el artículo 38 de la Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios (LCFECM), “*Los recursos del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal que se distribuyan entre los municipios, tendrán como destino específico programas y proyectos municipales que generen beneficios socioeconómicos netos para el desarrollo municipal, y sin perjuicio de las competencias de la Auditoría Superior del Estado de Chihuahua, su destino y aplicación será revisado, controlado y evaluado por la Secretaría*²⁶”.

De igual manera, en el Capítulo Segundo, Sección I, numeral 9 de las Reglas de Operación del FODESEM²⁷, se establece que: *los ayuntamientos conformarán una Comisión de Inversión para el Desarrollo Socioeconómico Municipal, la cual se encargará de formular, evaluar y proponer al Ayuntamiento, programas y proyectos que generen beneficios socioeconómicos netos para el desarrollo municipal, y será el Ayuntamiento quien aprobará la aplicación de los recursos considerando fundamentalmente lo siguiente:*

- I. La problemática a resolver, situación para atender u oportunidad a aprovechar.
- II. El tipo y costo del programa o proyecto.
- III. El impacto social, beneficios y costos sociales.
- IV. Que esté enfocado a la reducción de la pobreza extrema.

De acuerdo con la normativa señalada anteriormente, se puede observar que existe una congruencia entre los proyectos de inversión y la normativa aplicable ya que para el ejercicio fiscal 2024, la mayoría de los proyectos que fueron ejecutados están referidos a la mejora en infraestructura municipal en aspectos como la pavimentación, bacheo, mejora de espacios públicos como parques y el acondicionamiento de infraestructura en planteles educativos con la construcción de domos; obras que benefician a un gran sector de la población del municipio en las cuales se aplicaron los recursos del Fondo.

²⁶ Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios en: <https://www.congresochihuahua2.gob.mx/biblioteca/leyes/archivosLeyes/1439.pdf> P. 15.

²⁷ Periódico Oficial del Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. ACUERDO del C. Secretario de Hacienda por el que se establecen las Reglas de Operación para el Funcionamiento del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal –FODESEM-. Fechado el 12 de junio de 2021.

Tema 2. Gestión operativa

Pregunta 6. Las actividades o procesos de gestión asociados al uso, destino, ejercicio y resultados del FODESEM ¿están documentadas a través de un instrumento de control interno, tales como un manual de procedimientos o lineamientos de operación, identificándose las articulaciones entre los actores involucrados?

Respuesta: Sí.

La DGPE tiene definida su estructura organizacional en el Manual de Organización y Procedimientos (MOP) donde se describen las funciones a realizar, así como el objetivo principal de administrar y operar los recursos del FODESEM. Asimismo, en dicho manual se documenta el organigrama donde se describe de manera general la estructura de la dependencia así como las áreas específicas de operación²⁸ que son: Dirección de Control de Inversiones, Dirección de Proyectos Especiales, Jefatura de Integración de Programas de Inversión , Jefatura de Seguimiento Físico y Financiero y Analistas B. La estructura está en concordancia con lo establecido en el ROAP en donde se precisan las principales atribuciones que desarrollan como dependencias o áreas de gestión del Fondo a operar²⁹.

Además, las direcciones de la DGPE cuentan con jefaturas que cumplen determinadas funciones dentro de sus áreas de competencia y responsabilidad. Estas distintas áreas dentro de la DGPE son las encargadas de establecer la coordinación de los programas de desarrollo del gobierno municipal con los del gobierno estatal y federal, así como de analizar y autorizar las propuestas de inversión que formulen las dependencias y entidades de la administración pública municipal y gestionar ante la Federación y el Estado la autorización de inversiones que contribuyan al desarrollo.

Acerca de dichas inversiones, en la Tabla 8 se muestran los procedimientos llevados a cabo para: la integración de proyectos de inversión municipal; la apertura de la cuenta presupuestal de los proyectos de inversión municipal en el llamado sistema Analizador de Estructura Financiera y Operatividad (AEFO) definido en el MOP de la DGPE; y para la ejecución y seguimiento de los proyectos de inversión municipal³⁰, procesos que son aplicables al uso, destino y ejercicio de los recursos del FODESEM.

²⁸ Municipio de Juárez, Chihuahua. Manual de Organización y Procedimientos. Dirección General de Planeación y Evaluación. MOP-DGPE-001. Fechado en febrero de 2021.

²⁹ Periódico Oficial del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. H. Ayuntamiento de Juárez. Reglamento Orgánico de la Administración Pública del Municipio de Juárez, Chihuahua. Fechado el día 28 de enero de 2017.

³⁰ Guía Básica para la Ejecución del Presupuesto de Inversión. Información de Gabinete.

Tabla 8. Procesos de gestión para el uso, destino, ejercicio y resultados del FODESEM

Secuencia	Proceso	Subprocesos/tareas	Responsable
INICIO			
1	Procedimiento para la integración de proyectos de inversión municipal	En el mes de octubre del ejercicio fiscal en curso, enviará oficio de invitación a las Dependencias Municipales para presentar sus propuestas de inversión para el proyecto de presupuesto de egresos del próximo ejercicio fiscal, adjuntando el formato de solicitud de proyectos de inversión.	DGPE
2		Se dirige oficio solicitando la autorización correspondiente para ejercer el recurso presupuestal que permita realizar los proyectos de inversión de su programa operativo anual para el siguiente ejercicio fiscal, de acuerdo al correspondiente análisis de congruencia de los proyectos de inversión con los objetivos y propósitos del PMD, las propuestas deben incluir: presupuesto, metas, justificante de las acciones a ejecutar y los beneficiarios a obtener (formato de solicitud de proyectos de inversión).	Dependencia Municipal
3		La Dirección de CI conjuntamente con la Tesorería Municipal dictaminarán y validarán las solicitudes para ejercer el recurso presupuestal que permita realizar los proyectos de inversión municipal. ¿Autoriza las solicitudes? Sí autoriza: Pasa a la actividad 4. No autoriza: Pasa a la actividad 2.	DGPE/ Tesorería
4		La Dirección de CI instruye a la Jefatura de Integración de Programas de Inversión para que se emitan los oficios correspondientes a las dependencias municipales, para la autorización de los proyectos de inversión, (estos tendrán que ser llevados a cabo con las características correspondientes).	DGPE
5		Validados y dictaminados los proyectos de inversión municipal se realizará la calendarización de metas y financiera, con el fin de que la Tesorería Municipal elabore el proyecto de Presupuesto de Egresos para turnarlo a la Secretaría del Ayuntamiento para presentarlo ante el Cabildo.	DGPE
6		Ya publicado el Presupuesto de Egresos, notifica a las Dependencias Municipales los proyectos y los montos a ejecutar.	DGPE
7		Inicio del procedimiento para la apertura de la cuenta presupuestal de los proyectos de Inversión Municipal en el sistema Analizador de Estructura Financiera y Operatividad (AEFO).	DGPE

Secuencia	Proceso	Subprocesos/tareas	Responsable
8	Procedimiento para la apertura de la cuenta presupuestal de los proyectos de inversión municipal en el sistema analizador de estructura financiera y operatividad (AEFO).	Solicitará vía oficio mediante el anexo técnico y el anexo de afectación el recurso de presupuesto aprobado del proyecto de inversión, incluyendo investigación de mercado emitida por la Dirección de Recursos Materiales y las características técnicas de las necesidades del proyecto.	Dependencia Municipal
9		Las Jefaturas de la Dirección de Control de Inversiones verificarán que cuente con las características necesarias la solicitud del proyecto. ¿Cumple con las características? Sí cumple: Pasa a la actividad 11. No cumple: Pasa a la actividad 10.	DGPE
10		Emitirá oficio a la Dependencia Municipal para informar porque se le negó su solicitud de aprobación y realice las modificaciones pertinentes.	DGPE
11		Emitirá oficio de aprobación.	DGPE
12		Solicitará a la Tesorería Municipal la apertura de la cuenta presupuestal en el Sistema Analizador de estructura financiera y operatividad (AEFO), para el depósito del monto aprobado.	DGPE
13		Apertura la cuenta presupuestal, realiza el movimiento del monto contratado (Suficiencia presupuestal).	Dependencia Municipal
14		Realizará la autorización para ejercer el recurso presupuestal que permita realizar los proyectos de inversión de su programa operativo anual.	DGPE

Secuencia	Proceso	Subprocesos/tareas	Responsable
15	Procedimiento para la ejecución y seguimiento de los proyectos de inversión municipal.	Recibe la autorización para ejercer el recurso presupuestal que permita realizar los proyectos de inversión de su programa operativo anual.	Dependencia Municipal
16		Inicia el seguimiento financiero y remite el formato múltiple o de estimaciones.	DGPE
17		Envía a la DGPE las estimaciones de pago, o los formatos múltiples para la liberación del recurso.	Dependencia Municipal
18		La DCI instruye a la Jefatura de Seguimiento Físico y Financiero para la revisión de documentos emitidos por la dependencia solicitante, para liberar el recurso. ¿Cumple con los requisitos? Sí cumple: Pasa a la actividad 20. No cumple: Pasa a la actividad 19.	DGPE
19		Emitirá oficio a la Dependencia Municipal para informar porque se le negó su solicitud de aprobación y realice las modificaciones pertinentes.	DGPE
20		Realiza la liberación del pago.	DGPE
21		Recibe liberación del pago.	Dependencia Municipal
22		Captura el seguimiento físico y financiero en la base de datos para los seguimientos de oficios aprobación.	DGPE
23		Generará cierres mensuales y trimestrales del seguimiento al recurso en la plataforma de la Secretaría Federal de Recursos Transferidos. En caso de que el fondo sea Federal (SRFT)	DGPE
24		Mediante el seguimiento del fondo, verificará al primer trimestre del ejercicio fiscal subsecuente, que el recurso ministrado sea igual al gasto de inversión municipal, si no es así se realizará un reintegro del recurso sobrante a la SRFT.	DGPE
FIN			

Fuente: Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación del Municipio de Juárez, Chihuahua.

En la Tabla 8 se observan los procesos y subprocesos de los procedimientos aplicables al uso, destino y ejercicio de los recursos del FODESEM en los cuales participan la DGPE, la tesorería y las dependencias municipales.

En cuanto a la Guía Básica para la Ejecución del Presupuesto de Inversión del Ejercicio Fiscal 2024 se observa que el FODESEM como fondo Estatal-Municipal se encuentra normado y/o regido por el Reglamento Interior del Honorable Ayuntamiento del Municipio de Juárez, Estado de Chihuahua;

el ROAP de Juárez, Estado de Chihuahua. De igual forma por el Reglamento del Presupuesto de Egresos, Contabilidad y Gasto Público Municipal, el PEM de Juárez, Chihuahua para el Ejercicio Fiscal del Año 2024 y finalmente, alineado con el PMD 2021-2024 o el vigente para el ejercicio fiscal.

En este mismo documento se establecen los lineamientos sobre el calendario para procesos y/o trámites para el ejercicio 2024. Lo anterior en aspectos como: recepción de Expediente Técnico para liberación de recursos (incluye ampliación de recursos a obras ya aprobadas), solicitud de modificaciones presupuestales y de metas como cancelaciones de recursos y/o ampliación o reducción de metas y/o adecuación de conceptos a ejecutar. Asimismo, se estipula la periodicidad para la recepción de trámite de solicitud de pago para obra con factura y el seguimiento trimestral de objetivos y metas en el SRFT³¹, entre otros.

Acerca de la liberación del recurso para la ejecución de los proyectos de inversión, en la Guía Básica para la Ejecución del Presupuesto de Inversión se establece el proceso requerido que incluye la elaboración de documentos mediante los cuales se registran los datos, aportaciones, características de las obras o acciones aprobadas, así como las cuentas presupuestales que serán afectadas de acuerdo al catálogo contable con las que se ejercerán recursos y se ejecutarán trabajos para la realización de una obra o acción de inversión pública.

Además, en dicha Guía, se estipula que para la liberación de recursos y metas para un Programa presupuestario de inversión pública se debe contar previamente con el POA de Inversión y la Matriz de Indicadores debidamente integrada y capturada por la DGPE. Cada dependencia involucrada en la presentación y aprobación de proyectos de obra a realizar, debe elaborar un documento con información general de la obra, consistente en la descripción de la misma, su ubicación, metas, beneficiarios, costo, aportaciones, presupuesto actualizado validado por la DGOP, calendario de ejecución física y de requerimientos financieros, así como todos aquellos documentos que le sean solicitados.

Finalmente, mediante el análisis realizado con la información de gabinete y la recibida por el municipio de Juárez es posible afirmar que se encuentran documentadas las actividades o procesos de gestión sobre el uso destino, ejercicios y resultados del FODESEM, mediante guías y manuales de organización y procedimientos que posibilitan la eficiente administración y óptima operación de los proyectos de inversión financiados con recursos del Fondo evaluado.

³¹ Guía Básica para la Ejecución del Presupuesto de Inversión, 2024. Información de Gabinete.

Pregunta 7. De acuerdo con los procesos internos y externos de operación del FODESEM ¿Existe congruencia entre la normatividad aplicable estatal y el Manual de procedimientos o lineamientos de operación a nivel Municipal?

Respuesta: Sí.

Los proyectos de inversión implementados en el ejercicio fiscal 2024 por el municipio de Juárez se encuentran apegados a lo dictaminado en la LCFECM y las Reglas de Operación del Fondo.

De lo anterior y con la finalidad de verificar la congruencia entre la normatividad aplicable al FODESEM a nivel estatal y los procesos internos implementados para el uso, destino, ejercicio y resultados del Fondo, en la Tabla 9 se muestra el análisis realizado a las reglas de operación del Fondo y el MOP de la DGPE³² y la Guía Básica para la Ejecución del Presupuesto de Inversión³³.

Tabla 9. Congruencia entre los criterios de operación externos e internos del FODESEM

Reglas de Operación del FODESEM	Manual de procedimiento o lineamientos de operación del FODESEM en el Municipio
<p>Artículo 10. Los Ayuntamientos podrán destinar recursos a los rubros de agropecuario, educación, salud; agua potable; drenaje; saneamiento, medio ambiental; electrificación; comunicaciones y transportes; desarrollo social; desarrollo urbano; desarrollo rural; desarrollo regional; caminos rurales y alimentadores; apoyo a la actividad económica; procuración de justicia, seguridad pública y protección civil.</p> <p>En la aplicación de los recursos para la inversión en infraestructura y equipamiento se incluyen las siguientes acciones, de forma enunciativa y no limitativa:</p> <p>Erogaciones para la construcción, reconstrucción, ampliación, conclusión, conservación, mejoramiento y modernización de la infraestructura citada, además de la adquisición de los bienes necesarios para el equipamiento de las obras generadas o adquiridas.</p> <p>Artículo 17. Los recursos entregados a los Ayuntamientos deberán aplicarse únicamente para la ejecución de los proyectos de inversión, programas y acciones, autorizados en la cartera de proyectos, así como para los programas y/o proyectos con recursos de gasto corriente y las acciones, bienes y servicios para los cuales se autorizó el destino de los recursos del Fondo.</p> <p>Artículo 20. Los Ayuntamientos serán responsables de la integración y veracidad de la información técnica que presenten a la Secretaría de Hacienda del Estado, acerca de la aplicación, seguimiento, control, rendición de cuentas y transparencia de dichos recursos en términos de las disposiciones jurídicas aplicables, sin perjuicio de las atribuciones que tengan conferidas las autoridades estatales en materia de fiscalización.</p>	<p>Manual de Organización y Procedimientos de la DGPE.</p> <p>Guía Básica para la Ejecución del Presupuesto de Inversión del Ejercicio Fiscal 2024.</p>

Fuente: Reglas de Operación del FODESEM y Manual de Organización y Procedimientos de la DGPE.

³² Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación del Municipio de Juárez. Información de Gabinete.

³³ Guía Básica para la Ejecución del Presupuesto de Inversión, 2024. Información de Gabinete.

Por lo anterior es posible corroborar que existe congruencia entre la normatividad estatal aplicable a los recursos del FODESEM, el MOP de la DGPE y la Guía Básica para la Ejecución del Presupuesto de Inversión 2024, ya que en los instrumentos internos se establece la ejecución y seguimiento de los proyectos de inversión de acuerdo a la clasificación estipulada en los Reglas de Operación del Fondo.

Asimismo, en dichos documentos se establecen procedimientos de verificación y autorización de los proyectos de inversión de acuerdo a los rubros dictaminados en el Reglamento de Operación del Fondo, así como la liberación de los recursos para el pago y la captura sobre el seguimiento físico y financiero en la base de datos correspondiente.

Pregunta 8. ¿Cuáles son los procesos de gestión para realizar la entrega/recepción de los bienes y/o servicios generados con recursos del FODESEM a los beneficiarios?

Respuesta:

Respecto a los procesos de gestión para la operación del FODESEM, estos son del conocimiento de los ejecutores y operadores del Fondo, ya que están basados en las Reglas de Operación para el Funcionamiento del FODESEM³⁴, quienes deberán apegarse a su cumplimiento al igual que de las normativas, lineamientos y leyes vigentes aplicables tales como el Presupuesto de Egresos del Estado de Chihuahua (PEEC) 2024³⁵, la Ley de Ingresos de Juárez³⁶ y el Reglamento Orgánico de la Administración Pública del municipio de Juárez³⁷.

El apego a la normatividad señalada, permite la aplicación de los recursos en diversas obras de mejora de la infraestructura municipal, a través de la cartera aprobada de proyectos. Al respecto, la entrega/recepción de los bienes y servicios como parte de todo un proceso de gestión, tiene su génesis en la asignación del recurso (Aprobación presupuestal), la presentación, selección y aprobación de obras y/o programas a ejecutarse; para finalmente llegar a la publicación de resultados y rendición de cuentas de los recursos públicos del FODESEM³⁸. La Tabla 10 presenta el proceso de entrega/recepción de estos bienes y/o servicios financiados con el Fondo el cual se divide en cinco bloques generales, para fines de explicativos.

Tabla 10. Procesos de gestión para la entrega/recepción de obras

Bloques	Proceso	Documento
I. De la asignación del recurso		
1.1	A más tardar el 31 de diciembre de cada ejercicio fiscal, la SH a través de la Subsecretaría de Ingresos, calculará la estimación de los recursos anuales, del ejercicio fiscal inmediato siguiente.	No aplica
1.2	Emisión del Decreto de Presupuesto en la Ley de Egresos del Gobierno el Estado.	Ley de Egresos del Estado

34 Periódico Oficial del Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. Secretaría de Hacienda. Acuerdo del C. Secretario de Hacienda por el que se establecen las Reglas de Operación para el Funcionamiento del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODESEM). Fechado el día 12 de junio de 2021. En: https://portalair.chihuahua.gob.mx/media/archivos/71513_SH-Acuerdo-por-el-que-se-establecen-las-Reglas-de-Operacion-para-el-Funcionamiento-del-Fondo-para-el-.pdf

35 Anexo al Periódico Oficial. Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. Presupuesto de Egresos para el Ejercicio Fiscal 2024 del Municipio de Juárez. Fechado el día 30 de diciembre de 2023. En: <https://www.congresochihuahua2.gob.mx/biblioteca/decretos/archivosDecretos/15974.pdf>

36 Periódico Oficial del Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. Secretaría General del Gobierno. Folleto Anexo. Ley de Ingresos para el ejercicio Fiscal 2024 del Municipio de Juárez. Fechado el día 27 de diciembre de 2023.

37 Periódico Oficial del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. H. Ayuntamiento de Juárez. Reglamento Orgánico de la Administración Pública del Municipio de Juárez, Chihuahua. Fechado el día 26 de enero de 2017. Última reforma Última Reforma 29 de octubre de 2024. Gaceta Municipal No. 9. Información de gabinete.

38 Anexo al Periódico Oficial. Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. Presupuesto de Egresos para el Ejercicio Fiscal 2024 del Municipio de Juárez. Fechado el día 30 de diciembre de 2023. En: <https://www.congresochihuahua2.gob.mx/biblioteca/decretos/archivosDecretos/15974.pdf>

Bloques	Proceso	Documento
1.3	Emisión del Acuerdo en que se da a conocer a los Municipios del Estado de Chihuahua la distribución y calendarización para la ministración de recursos durante el ejercicio fiscal correspondiente.	Acuerdo de distribución y calendarización del recurso
1.4	Municipio de Juárez emite Ley de Ingresos incluyendo recursos provenientes del FODESEM.	Ley de Ingresos Municipal
1.5	Los recursos se entregan al municipio en ministraciones mensuales vía aportación, dentro de los primeros cinco días hábiles de cada mes.	No aplica
1.6	El H. Ayuntamiento de Juárez conforma una Comisión de Inversión (CI) para el Desarrollo Socioeconómico.	Acta de sesión ordinaria/extraordinaria
1.7	En el CI Municipal se proponen los proyectos de obra pública a beneficiarse del Fondo.	No aplica
1.8	El H. Ayuntamiento de Juárez aprueba la aplicación de los recursos propuestos por la CI, considerando lo descrito en el artículo 9 de las Reglas de Operación para el Funcionamiento del FODESEM.	Acta de aprobación por unanimidad
II. De la presentación de proyectos		
2.1	El H. Ayuntamiento presenta al área correspondiente de la Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua (SHEC) el listado de los programas y proyectos como fecha límite el último día hábil del mes de marzo del ejercicio fiscal en curso. Los proyectos de inversión pública deben ser diferenciados de los programas y/o proyectos de gasto corriente.	Cartera de proyectos
2.2	La SHEC revisa, controla y evalúa que los programas y/o proyectos cumplan con lo descrito en la Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios y de igual forma con las Reglas de Operación para el Funcionamiento del FODESEM.	No aplica
2.3	Se emite un documento de opinión por parte de la SHECHIH sobre cada uno de los proyectos presentados para su integración en la cartera de proyectos.	Formulación por escrito de opiniones/observaciones sobre la cartera de proyectos
2.4	El H. Ayuntamiento cuenta hasta el último día hábil del mes de octubre del Ejercicio Fiscal conducente para realizar modificaciones a los proyectos aprobados. Éstas deben estar debidamente justificadas y sometidas a revisión ante la Dirección de Presupuesto y/o la Dirección de Programas de Inversión de la SHEC.	Oficio/acta de aprobación de modificaciones al listado original de proyectos
III. De la transferencia del recurso al municipio		
3.1	La Tesorería Estatal realiza la transferencia/ministración mensual del recurso a tesorería municipal (12 ministraciones).	Certificado de Ingresos (Tesorería municipal)

Bloques	Proceso	Documento
3.2	Los recursos entregados deben ser aplicados exclusivamente para la ejecución de proyectos de inversión y de programas y acciones autorizados en la cartera definitiva de proyectos, así como para los programas y/o proyectos con recursos de gasto corriente. Apegándose siempre a las Reglas de Operación para el Funcionamiento del FODESEM vigentes.	No aplica
3.3	La Tesorería del Ayuntamiento recibe los recursos previamente acordados y aprobados por el monto determinado.	La Tesorería municipal recibe el recurso en 12 ministraciones
IV. De la ejecución de los proyectos aprobados		
4.1	La DGPE emite los oficios de aprobación que oficializan la ejecución de los recursos recibidos	Oficios de aprobación
4.2	El Departamento de Contabilidad Municipal emite los pagos correspondientes.	Oficios con datos de los proveedores de servicio por obra contratada
4.3	El área de Control de Inversión realiza el monitoreo de los recursos y presenta los reportes trimestrales, así como la actualización del mismo caso se hubiese realizado algún cambio en determinado proyecto.	Reporte trimestral (4). Acuerdos con cambios en el listado original de proyectos aprobados
V. De la rendición de cuentas y ejecución del recurso		
5.1	El H. Ayuntamiento debe incluir en su Cuenta Pública y de igual forma en los informes sobre el Ejercicio del Gasto Público información relativa a la aplicación de los recursos otorgados por el Fondo para la ejecución de los programas y proyectos llevados realizados.	Emisión de informes para efecto de la transparencia y rendición de cuentas
5.2	<p>El 15 de enero de cada año, como fecha límite, <u>el municipio deberá reintegrar a la Tesorería del Estado las transferencias que al 31 de diciembre del ejercicio fiscal inmediato anterior no hayan sido ejercidas y/o devengadas.</u></p> <p>Aquellas transferencias etiquetadas que al 31 de diciembre del ejercicio fiscal inmediato anterior que se hayan comprometido, pero sin devengar deben ser reintegradas.</p> <p>Las obligaciones devengadas, pero aún no pagadas, deben ser finiquitadas en su totalidad a más tardar durante el 1er trimestre del ejercicio fiscal siguiente.</p>	Oficios y transferencias de reintegración (según sea el caso)
5.3	Finalmente, una vez cumplido el plazo señalado, los recursos remanentes deberán reintegrarse a la Tesorería del Estado, a más tardar dentro de los 15 días naturales siguientes (Sin excepción alguna).	Oficio y comprobantes de integración de recursos por subejercicio presupuestal

Fuente: Elaborado por INDETEC con datos extraídos de las Reglas de Operación para el Funcionamiento del FODESEM, y del Reglamento Orgánico de la Administración Pública del municipio de Juárez.

Este proceso, contenido en Reglas de Operación para el Funcionamiento del FODESEM, presenta una ruta clara a seguir en la aplicación del recurso para el financiamiento de obras de mejora de la infraestructura municipal. De lo anterior, es posible argumentar que el proceso de gestión del FODESEM está estandarizado³⁹, y, por tanto, los procesos son del conocimiento, de forma general, por los ejecutores y operadores del Fondo.

Finalmente, con base en el trabajo de gabinete realizado, se infiere que las dependencias que gestionan y ministran el recurso del Fondo, para la puesta en marcha de los 114 obras y proyectos⁴⁰ reportados al primer trimestre del año 2025, se circunscriben de manera fidedigna a la normatividad aplicable. Por lo que, la gestión, operación y ejecución de dichos proyectos han sido acordes a lo estipulado en las Reglas de Operación para el Funcionamiento del FODESEM en el ejercicio 2024.

³⁹ Periódico Oficial del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. H. Ayuntamiento de Juárez. Reglamento Orgánico de la Administración Pública del Municipio de Juárez, Chihuahua. Fechado el día 26 de enero de 2017. Última reforma Última Reforma 29 de octubre de 2024. Gaceta Municipal No. 9. Y las ROP con Información de gabinete.

⁴⁰ Reporte trimestral de la totalidad de los proyectos ejecutados. En: https://imagen.juarez.gob.mx/transparencia/hipervinculos/avance-obra-fodesem-1t-2025_680bd4468ac35_680bd4468ac37.xlsx

Pregunta 9. ¿Los recursos del FODESEM se transfieren en tiempo y forma al Ente Público responsable del FODESEM?

Respuesta: Sí, parcialmente.

De acuerdo al artículo 7⁴¹ de las Reglas de Operación del FODESEM los “recursos serán entregados a los municipios a través de radicaciones fijas mensuales vía aportación, la Secretaría de Hacienda del Estado, a través de la Sub-secretaría de egresos, entregará los recursos dentro de los primeros cinco días hábiles de cada mes. La ministración de recursos del Fondo será transferida a la cuenta bancaria productiva específica que cada municipio hará del conocimiento previo a la Tesorería del Estado”.

Por lo anterior, el día 27 de diciembre de 2023 se publicó en el Periódico Oficial del Estado de Chihuahua el PEM de Juárez⁴² en el cual se aprobó un monto de 450,735,192.00 pesos por concepto del FODESEM para el ejercicio fiscal 2024.

Con base en lo anterior y de acuerdo con la bitácora de información proporcionada por la Unidad Técnica de Evaluación (UTE) del Municipio de Juárez, se identificaron los certificados de ingresos de las 12 ministraciones⁴³ efectuadas por la Secretaría de Hacienda del Estado a la Tesorería municipal. Estas ministraciones fueron aprobadas, por una cantidad total de 37,561,266.00 pesos mensuales, que sumadas ascienden al monto aprobado de 450,735,192.00 pesos. En este sentido, en la Tabla 11 se muestra el número del certificado de ingresos, la fecha en que se realizó la ministración y el monto ministrado.

⁴¹ Reglas de Operación para el Funcionamiento de FODESEM, artículo 7. Información de Gabinete.

⁴² Presupuesto de Egresos del municipio de Juárez, Publicado el 27 de diciembre en el Periódico Oficial de Estado de Chihuahua. Disponible en: <https://www.congresochihuahua2.gob.mx/biblioteca/presupuestoegresos/archivos/1456.pdf>

⁴³ Certificados de Ingreso de las ministraciones de los recursos del FODESEM, ejercicio fiscal 2024. Información de Gabinete.

Tabla 11. Ministraciones de los recursos del FODESEM al municipio de Juárez, ejercicio fiscal 2021 (Millones de pesos)

Certificado de Ingresos	Fecha de ministración	Monto
E9-1301-2024	31/01/2024	37,561,266.00
G7-5671-2024	29/02/2024	37,561,266.00
G6-10673-2024	27/03/2024	37,561,266.00
G2-5476-2024	30/04/2024	37,561,266.00
G6-14093-204	31/05/2024	37,561,266.00
G2-60005-2024	28/06/2024	37,561,266.00
G7-13994-2024	31/07/2024	37,561,266.00
G2-6320-2024	30/08/2024	37,561,266.00
G7-17137-2024	30/09/2024	37,561,266.00
G0-4203-2024	31/10/2024	37,561,266.00
G7-20582-2024	29/11/2024	37,561,266.00
B2-21547-2024	31/12/2024	37,561,266.00
Total		450,735,192.00

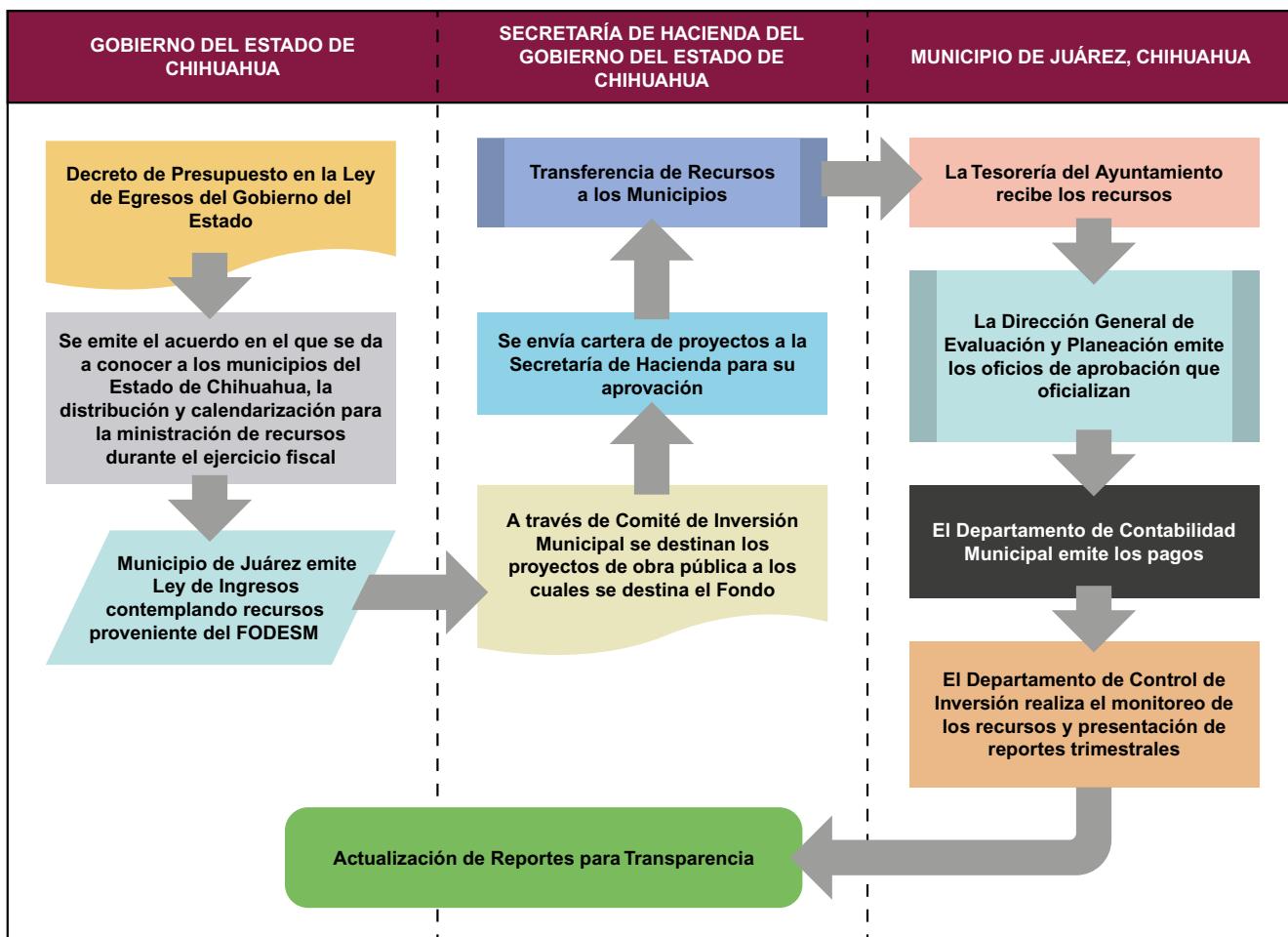
Fuente: Elaborado por INDETEC con información de los certificados de ingresos de las ministraciones del FODESEM de enero a diciembre, 2024.

Como se observa en la Tabla 11 las ministraciones de los recursos del FODESEM se efectuaron en los últimos días hábiles de cada uno de los meses del ejercicio fiscal 2024, lo cual difiere de las reglas de operación que señalan que deberán ser dentro de los primeros cinco días hábiles. Asimismo, no se identificó algún documento justificativo que explique el retraso en la entrega de los recursos por parte de la Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, por lo que se puede concluir que los recursos no fueron entregados en tiempo y forma tal como lo establece la normatividad aplicable a los recursos.

No obstante, aunque los recursos no fueron entregados en tiempo y forma no hubo afectación en la ejecución de los proyectos de inversión financiados con recursos del Fondo lo cual se corrobora con las cédulas técnicas de todos los proyectos y la respectiva aprobación y liberación de recursos por parte de la DGPE para la conclusión de las obras.

Es preciso señalar que el municipio de Juárez dispone de un diagrama para la operación de los recursos del Fondo, donde se visualizan una serie de pasos referentes a la ministración de los recursos el cual se muestra en la Figura 1.

Figura 1. Diagrama de Operación del FODESEM



Fuente: Elaborado por el municipio de Juárez, información de gabinete.

Por lo anterior, se corrobora que en el municipio de Juárez se tienen debidamente identificados los documentos normativos y las tareas que rigen la ministración de los recursos del FODESEM lo cual fortalece la planificación de los recursos, sin embargo, es importante que la transferencia de los recursos se haga de conformidad con la normatividad aplicable para evitar comprometer la operación y ejecución de los proyectos o programas que sean aprobados en la cartera de proyectos.

En este sentido, se recomienda que las ministraciones de los recursos del FODESEM sean transferidas en los primeros cinco días hábiles de cada mes de conformidad con las Reglas de Operación del FODESEM, lo cual coadyuve a una aplicación oportuna de los recursos en el ejercicio fiscal correspondiente.

Tema 3. Gestión evaluativa

Pregunta 10. ¿El municipio cuenta con documentación que demuestre que los estudios y evaluación de los proyectos realizados incluyen la información que solicita la Secretaría de Hacienda del gobierno del Estado de Chihuahua a través de expedientes técnicos?

Respuesta: Sí.

Como parte inicial para la argumentación en la respuesta a esta pregunta, es importante mencionar que en el apartado 11 de las Reglas de Operación para el Funcionamiento del FODESEM se establece que: *Los Ayuntamientos deberán presentar al área correspondiente de la SH los programas y proyectos, diferenciando los de inversión pública de los programas y/o proyectos de gasto corriente, a más tardar el último día hábil del mes de marzo del año del ejercicio fiscal. La cartera de proyectos y acciones de inversión programados con los recursos del FODESEM deberá ser presentada en hoja membretada y formato de acuerdo al Anexo 1, de las presentes Reglas de Operación; Los programas y/o proyectos con recursos programados de gasto corriente deberán presentarse con solicitud formal en hoja membretada acompañada del Anexo 4, de las presentes Reglas de Operación. En cualquiera de los casos se deberán presentar debidamente firmados por el o los servidores públicos facultados para tal efecto, así como el acta donde la Comisión de Inversión para el Desarrollo Socioeconómico Municipal propone los proyectos y acciones a realizar y se podrá acompañar de toda información que sustente la realización del programa y/o proyecto*⁴⁴.

De acuerdo a lo anterior, el Ente Público evaluado, elaboró y presentó los reportes trimestrales establecidos en las Reglas de Operación para el Funcionamiento del FODESEM conforme a lo requerido por la Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua lo cual permite realizar un adecuado seguimiento de las obras ejecutadas con este recurso.

Las Reglas de Operación para el Funcionamiento del FODESEM en el Anexo 3 denominado: *Formato Reporte de Avances Físico – Financiero Proyectos de Inversión*⁴⁵, concentra la información básica de cada obra con el objetivo principal de presentar los reportes trimestrales de este avance físico-financiero de los proyectos que se ejecutan con recursos de este Fondo. Dichos reportes son de ayuda para el seguimiento ya que contienen datos como: número de obra, el nombre de la misma, ubicación, modalidad de ejecución, ejercicio presupuestal, avance físico, avance financiero y las observaciones según sea el caso.

Para el ejercicio fiscal del 2024, se presentó un listado de 114 proyectos financiados con el Fondo⁴⁶ los cuales cuentan con sus respectivas Cédulas de Información Básica (CIB)⁴⁷ conforme a lo estipulado en el Anexo 2 de las Reglas de Operación para el Funcionamiento del FODESEM. Las CIB son una

⁴⁴ ACUERDO-REGLAS-OPERACION-2021-FODESEM En: https://portalair.chihuahua.gob.mx/media/archivos/99847_ACUERDO-REGLAS-OPERACION-2021-FODESEM.docx Pág. 6.

⁴⁵ Ídem, p. 16.

⁴⁶ Periódico Oficial del Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. Secretaría de Hacienda. ACUERDO del C. Secretario de Hacienda por el que se establecen las Reglas de Operación para el Funcionamiento del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODESEM). Fechado el día 12 de junio de 2021.

⁴⁷ H. Ayuntamiento de Juárez. Cédulas de Información Básica por proyecto (Anexo 2). En: https://portalair.chihuahua.gob.mx/media/archivos/99847_ACUERDO-REGLAS-OPERACION-2021-FODESEM.docx

forma y/o formulario predeterminado de 20 elementos relevantes acerca de datos clave de los proyectos. Dichos elementos se describen en la tabla siguiente:

Tabla 12. Proyectos FODESEM: Cédula de Información básica

Elementos contenidos en las cédulas de información básica de proyectos FODESEM	
Número de cédula	Identificación del sujeto social prioritario beneficiado
Programa presupuestal	Justificación del proyecto
Fecha de inicio	Imágenes de situación actual
Dependencia ejecutora	Situación con proyecto
Nombre de la obra	Resultados esperados de la ejecución del proyecto, y beneficios económicos y/o sociales
Georreferenciación	En caso de requerirse, estudios técnicos y ambientales
Características de la ejecución de la obra	Descripción general del proyecto
Tipo de obra	Encargado de su operación y mantenimiento
Modalidad de ejecución	Metas y beneficiarios del proyecto
Inversiones	Identificación del sujeto social prioritario beneficiado
Metas y beneficiarios del proyecto	Justificación del proyecto

Fuente: Elaborado por INDETEC con base en formato de cédulas de información básica del FODESEM, En: https://portalair.chihuahua.gob.mx/media/archivos/99847_ACUERDO-REGLAS-OPERACION-2021-FODESEM.docx

En ese sentido, tomando en cuenta dichas cédulas el Ente Público evaluado presentó su último reporte de avances⁴⁸ correspondiente al cuarto trimestre, donde se detallan los 114 proyectos ejecutados para el ejercicio fiscal 2024. En el reporte se muestran los datos correspondientes al número de obra, concepto, número de contrato y tipo de obra. De acuerdo con dicha información, todos los proyectos fueron ejecutados por la DGOP del municipio de Juárez en cumpliendo con la normativa vigente para la operación del Fondo y de acuerdo a la información requerida por la Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua.

Es importante mencionar que el municipio de Juárez cuenta con documentación donde es posible consultar información sobre los proyectos realizados que incluyen la solicitada por la Secretaría de Hacienda del gobierno del Estado. Finalmente mediante los expedientes técnicos (CIB), correspondientes al ejercicio fiscal 2024, es posible agrupar los 114 proyectos ejecutados y financiados con recurso del FODESEM en ocho rubros principales que se presentan en la Tabla 13, donde se presenta el rubro del proyecto, seguido de la cantidad y el monto global ejercido⁴⁹ por cada rubro.

⁴⁸ Reporte de avance del cuarto trimestre en formato Excel. Información de gabinete.

⁴⁹ Tomado del primer reporte trimestral 2025 en: https://imagen.juarez.gob.mx/transparencia/hipervinculos/avance-obra-fodesem-1t-2025_680bd4468ac35_680bd4468ac37.xlsx

**Tabla 13. Número de obras y/o proyectos y monto ejercido
por cada rubro del FODESEM en 2024.**

Rubro	Obras y/o proyectos	Monto Total Ejercido
I) Obras de bacheo	10	\$47,948,663.77
II) Pavimentación y/o rehabilitación de calles	48	\$104,162,402.99
III) Rehabilitación de parques	10	\$40,168,001.10
IV) Rehabilitación de Centros de Atención Infantil (CAI)	2	\$3,206,599.99
V) Construcción de Rastro Municipal	1	\$146,128,259.41
VI) Construcción de domos/Mejoramiento de canchas deportivas	41	\$30,888,947.58
VII) Rastreo de calles	1 (engloba 20)	\$21,897,928.81
VIII) Otros proyectos de obra	1	\$61,599,863.97

Fuente: Tomado del primer reporte trimestral 2025 en: https://imagen.juarez.gob.mx/transparencia/hipervinculos/avance-obra-fodesem-1t-2025_680bd4468ac35_680bd4468ac37.xlsx

Pregunta 11. ¿Cuáles son los sistemas de información, seguimiento y monitoreo que el Ente Público responsable del FODESEM utiliza para reportar la información de resultados sobre el destino y ejercicio de los recursos públicos?

Respuesta:

De acuerdo con en el artículo 18⁵⁰ del Reglamento de Operación del FODESEM se establece que “los Ayuntamientos deberán informar mensualmente a la SH a través de la Dirección de Programas de Inversión, el avance físico y financiero de los proyectos y acciones relacionadas con Programas de Inversión, donde se deberá incluir evidencia fotográfica, en hoja membretada, y debidamente firmada por el o los servidores públicos facultados para tal efecto”.

En este sentido, el gobierno municipal de Juárez para dar seguimiento y monitoreo a la ejecución de los recursos del Fondo utiliza diversos anexos instaurados en las Reglas de Operación, destacando el Anexo 1 “Formato de Cartera de Proyectos” en el cual es posible observar la denominación y/o descripción general; la ubicación; la institución ejecutora o Unidad Responsable; la meta; la inversión; y la georreferenciación. Asimismo, se considera el Anexo 2 “Cédula de información básica” en cuya cédula se define la Matriz de Indicadores para Resultados; el número de componente mediante el cual se vincula; la identificación de la obra; la alineación al Plan Estatal de Desarrollo; y las características de la ejecución de la obra, entre otras. También se aplica el Anexo 3 “Formato de Reporte de Avances Físico y Financiero de Proyectos de Inversión” donde se muestra el ejercicio presupuestal a través de la inversión aprobada y la inversión ejercida para cada uno de los proyectos de inversión; el porcentaje de avance físico logrado en cada mes; y el porcentaje de avance financiero anual.

De esta manera, en el portal oficial de internet del municipio de Juárez se pone a disposición de la población la información sobre el avance físico y financiero de los proyectos, así como el comportamiento presupuestal del FODESEM correspondiente al ejercicio fiscal 2024⁵¹.

Por otro lado, la Tesorería del municipio dispone del sistema AEFO a través del cual se realiza el control del pago de los proyectos de inversión⁵². En dicho sistema se establece la descripción del pago; el tipo de pago; la fecha en que se realizó el pago; el nombre del proveedor; y el importe a pagar, entre otros elementos que permiten el ejercicio eficiente de los recursos del FODESEM.

Ahora bien, el artículo 77 de la *Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua y sus Municipios*⁵³, Capítulo II “Obligaciones de Transparencia Comunes”, señala que los sujetos obligados deberán transparentar una serie de obligaciones en materia de transparencia. En

⁵⁰ Periódico Oficial del Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. Secretaría de Hacienda. ACUERDO del C. Secretario de Hacienda por el que se establecen las Reglas de Operación para el Funcionamiento del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODESEM), Sección III Capítulo Tercero. Fechado el día 12 de junio de 2021. Pág. 3018. Información de Gabinete.

⁵¹ Página oficial del municipio de Juárez en: <https://juarez.gob.mx/transparencia/centralizado-historico/77/>

⁵² Sistema Analizador de Estructura Financiera y Operatividad. Ejercicio de los recursos del FODESEM. Información de Gabinete.

⁵³ Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua y sus Municipios, artículo 77. Información de Gabinete.

consecuencia, el municipio de Juárez presenta en su portal de transparencia los reportes de avance físico y financiero de los proyectos; el avance presupuestal de los recursos; los objetivos e indicadores de los programas de Urbanización y Edificación (financiados con recursos FODESEM); los resultados de las evaluaciones practicadas al Fondo; y el mecanismo de seguimiento a los ASM lo cual facilita el acceso de la ciudadanía a dicha información y fortalece la rendición de cuentas sobre el destino y ejercicio de los recursos públicos.



Tema 4. Eficacia

Pregunta 12. ¿Qué rubros de programas y proyectos fueron financiados con recursos del FODESEM en 2024?

Respuesta:

En el 2024, se implementaron 114 proyectos para ser financiados con recursos del FODESEM que pueden ser agrupados en ocho tipos de obras o proyectos a saber: 1) Bacheo, 2) Pavimentación y/o rehabilitación de calles, 3) Rehabilitación de parques, 4) Rehabilitación de centros de Atención Infantil, 5) Construcción de Rastro Municipal, 6) Construcción de domos/ Mejoramiento de canchas deportivas, 7) Rastreo de calles y 8) Otros proyectos de obra pública.

Al respecto, en la sesión ordinaria No. 62 del Ayuntamiento de Juárez⁵⁴, con número de oficio REG/ACEG/062/2024, se aprobó el monto total de recursos del FODESEM por 450,735,197.00 pesos donde se establece que se destinarán en 114 proyectos en los ocho rubros señalados, lo cual coincide con las cédulas de cada proyecto proporcionadas por el ente público evaluado. Asimismo, se identificó en el reporte final del primer trimestre del 2025 enviado por el ente evaluado que se ejercieron 456,000,667.62 pesos. En este sentido, en la Tabla 14 se enlistan las 114 obras ejecutadas con recurso del Fondo que fueron presentadas ante la CI y aprobadas por el Ayuntamiento del municipio de Juárez.

Tabla 14. Proyectos ejecutados con recursos del FODESEM 2024

Nombre del Proyecto	Presupuesto (\$)		Tipo de Obra
	Asignado	Ejercido	
Suministro de mezcla asfáltica para bacheo	6,210,982.80	6,210,982.80	Bacheo
Suministro de mezcla asfáltica para bacheo	6,212,116.80	6,212,116.80	
Bacheo Zona 1 y Zona 4	2,258,839.00	2,258,839.00	
Bacheo Zona 2 y Zona 5	2,255,011.00	2,255,011.00	
Bacheo Zona 3 y Zona 6	2,254,691.99	2,254,691.99	
Suministro de mezcla asfáltica para bacheo	10,790,215.20	10,790,215.20	
Suministro de mezcla asfáltica para bacheo	10,789,243.20	10,789,243.20	
Bacheo Zona 1 y Zona 4	2,391,925.79	2,391,925.79	
Bacheo Zona 2 y Zona 5	2,391,862.00	2,391,862.00	
Bacheo Zona 3 y Zona 6	2,393,775.99	2,393,775.99	

⁵⁴ Secretaría del Ayuntamiento. Dirección de Gobierno. Número de oficio REG/ACEG/062/2024. Sesión extraordinaria 62 del H. Ayuntamiento del Municipio de Juárez. Fechado el día 21 de marzo del 2024.

Nombre del Proyecto	Presupuesto (\$)		Tipo de Obra
	Asignado	Ejercido	
Rehabilitación de Av. Adolfo López Mateos	5,608,900.68	5,608,900.68	Pavimentación y/o rehabilitación de calles
Rehabilitación de Av. Unidad Norte	6,262,319.33	6,262,319.33	
Rehabilitación de Av. Unidad Sur	3,654,464.93	3,654,464.93	
Rehabilitación de Calle Apolo	3,651,360.42	3,651,360.42	
Rehabilitación de Av. Tecnológico	4,437,687.92	4,437,687.92	
Rehabilitación de C. Platón	1,251,592.07	1,251,592.07	
Control de calidad para la rehabilitación de Av. Adolfo López Mateos	216,623.26	216,623.26	
Control de calidad para la rehabilitación de Av. Unidad Norte	209,458.99	209,458.99	
Control de calidad para la rehabilitación de Av. Unidad Sur	128,576.12	128,576.12	
Control de calidad para la rehabilitación de Calle Apolo	154,344.92	154,344.92	
Control de calidad para la rehabilitación de Av. Tecnológico	179,607.24	179,607.24	
Control de calidad para la rehabilitación de C. Platón	57,759.26	57,759.26	
Pavimentación de C. Anís	11,344,489.74	11,344,489.74	
Pavimentación de C. Quinta	4,813,338.80	4,813,338.80	
Pavimentación de accesos a SEDENA	6,088,839.34	6,088,839.34	
Pavimentación de C. Egipto	6,129,262.73	6,129,262.73	
Mecánica de suelos para La pavimentación De C. Anís	97,548.57	97,548.57	
Mecánica de suelos para la pavimentación de C. Quinta	49,901.76	49,901.76	
Mecánica de suelos para la pavimentación de accesos a SEDENA	33,567.96	33,567.96	
Mecánica de suelos para la Pavimentación de C. Egipto	71,351.28	71,351.28	
Estudio de control de calidad para la pavimentación de C. Anís	131,241.60	131,241.60	
Estudio de control de calidad para la pavimentación de C. Quinta	69,606.00	69,606.00	
Estudio de Control de calidad para la pavimentación de accesos a SEDENA	61,857.00	61,857.00	
Estudio de control de calidad para la pavimentación de C. Egipto	100,521.00	100,521.00	
Rehabilitación de Av. División del Norte	4,319,264.77	4,319,264.77	
Rehabilitación de Av. Santiago Troncoso	5,983,072.08	5,983,072.08	
Rehabilitación de Av. Vicente Guerrero (Norte)	3,283,613.10	3,283,613.10	
Control de calidad para la rehabilitación de Av. División del Norte	203,158.54	203,158.54	

Nombre del Proyecto	Presupuesto (\$)		Tipo de Obra
	Asignado	Ejercido	
Control de calidad para la rehabilitación de Av. Santiago Troncoso	197,068.46	197,068.46	Pavimentación y/o rehabilitación de calles
Control de calidad para la rehabilitación de Av. Vicente Guerrero (Norte)	139,945.97	139,945.97	
Estudio de control de calidad para la pavimentación de C. Gral. Eugenio Aguilar	131,835.60	131,835.60	
Estudio de control de calidad para la pavimentación de C. Argelia	64,346.40	64,346.40	
Estudio de control de calidad para la pavimentación de C. Camilo Cienfuegos	70,907.40	70,907.40	
Pavimentación de Gral. Eugenio Aguilar	9,675,369.87	9,675,369.87	
Pavimentación de C. Argelia	5,096,426.23	5,096,426.23	
Pavimentación de C. Camilo Cienfuegos	4,152,393.99	4,152,393.99	
Estudio de mecánica de suelos para la pavimentación de C. Gral. Eugenio Aguilar	102,001.16	102,001.16	
Estudio de mecánica de suelos para la pavimentación de C. Argelia	44,115.14	44,115.14	
Estudio de mecánica de suelos para la pavimentación de C. Camilo Cienfuegos	38,955.95	38,955.95	
Estudio de mecánica de suelos para la pavimentación de C. Francisco López García	48,893.91	48,893.91	
Estudio de mecánica de suelos para la pavimentación de C. Margaritas	56,414.86	56,414.86	
Pavimentación de C. Francisco López García	5,241,425.99	5,241,425.99	
Pavimentación de C. Margaritas	6,338,572.70	6,338,572.70	
Estudio de control de calidad para la pavimentación de C. Francisco López García	73,348.20	73,348.20	
Estudio de control de calidad para la pavimentación de C. Margaritas	97,000.20	97,000.20	
Rehabilitación en glorieta C. M. Soto	967,343.17	967,343.17	
Pavimentación de C. Camino San Carlos	2,922,292.49	2,922,292.49	
Pavimentación de C. Camino San Carlos	110,415.89	110,415.89	

Nombre del Proyecto	Presupuesto (\$)		Tipo de Obra
	Asignado	Ejercido	
Rehabilitación de campo de béisbol infantil en Parque Villahermosa	3,372,628.29	3,372,628.29	Rehabilitación de parques
Rehabilitación Parque Virreyes	5,392,879.95	5,392,879.95	
Rehabilitación de Parque Héroes de México	4,585,708.52	4,585,708.52	
Rehabilitación de Parque Infantil Comex	2,486,356.47	2,486,356.47	
Rehabilitación de Parque La Casita	5,053,568.76	5,053,568.76	
Rehabilitación de Parque Ejido Porvenir	3,865,880.14	3,865,880.14	
Rehabilitación de Parque Riveras Del Bravo	10,811,201.90	10,811,201.90	
Rehabilitación de Parque San Jacinto	1,143,985.33	1,143,985.33	
Parque San Pedro	1,543,956.88	1,543,956.88	
Rehabilitación de Parque Santa Catalina	1,911,834.86	1,911,834.86	
Reubicación de línea de alta presión de Gas Natural en la obra denominada Construcción de Puentes Vehiculares en distribuidor vial en intersección de Blvd. Independencia Y Blvd. Manuel Talamás Camandari	830,944.14	830,944.14	Rehabilitación de Centros de Atención Infantil (CAI)
Construcción de Rastro Municipal (1era etapa)	146,128,259.41	146,128,259.41	Construcción de Rastro Municipal
Construcción de domo en Escuela Primaria Margarita Maza De Juárez	2,036,156.18	2,036,156.18	Construcción de domos/ Mejoramiento de Canchas deportivas
Construcción de domo en Centro De Bachillerato Tecnológico Industrial Y De Servicios No. 114	3,012,757.48	3,012,757.48	
Construcción de domo en Escuela Primaria Carlos Villarreal	2,300,779.46	2,300,779.46	
Control de calidad para la Construcción de domo en Escuela Margarita Maza De Juárez	11,829.24	11,829.24	
Control de Calidad para la Construcción de domo en Centro De Bachillerato Tecnológico Industrial Y De Servicios No. 114	14,452.56	14,452.56	
Control de calidad para la construcción de domo en Escuela Primaria Carlos Villarreal	11,829.24	11,829.24	
Mecánica de suelos para la construcción de domo en Escuela Margarita Maza De Juárez	15,877.62	15,877.62	
Mecánica de suelos para la Construcción de domo en Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial Y De Servicios No. 114	21,384.00	21,384.00	
Mecánica de suelos para la construcción de domo en Escuela Primaria Carlos Villarreal	15,877.62	15,877.62	
Construcción de domo en Escuela Primaria Federal Arturo Gamiz T.V.	2,912,374.31	2,912,374.31	

Nombre del Proyecto	Presupuesto (\$)		Tipo de Obra
	Asignado	Ejercido	
Construcción de domo en Escuela Primaria República de Brasil	2,063,099.44	2,063,099.44	Construcción de domos/Mejoramiento de Canchas deportivas
Construcción de domo en Escuela Primaria Federalizada Federico de La Vega T.V.	2,891,540.49	2,891,540.49	
Control de calidad para la Construcción de domo en Escuela Primaria Federal Arturo Gamiz T.V.	15,335.62	15,335.62	
Control de calidad para la Construcción de domo en Escuela Primaria República De Brasil	12,742.95	12,742.95	
Control de calidad para la Construcción de domo en Escuela Primaria Federalizada Federico de La Vega T.V.	15,335.62	15,335.62	
Mecánica de suelos para la Construcción de domo en Escuela Primaria Federal Arturo Gamiz T.V.	21,027.60	21,027.60	
Mecánica de suelos para la construcción de domo en Escuela Primaria República de Brasil	15,613.00	15,613.00	
Mecánica de suelos para la Construcción de domo en Escuela Primaria Federalizada Federico De La Vega T.V.	21,027.60	21,027.60	
Mecánica de suelos para la construcción de domo en Jardín de Niños Guillermo Porras Muñoz	17,898.41	17,898.41	
Mecánica De Suelos Para La Construcción De Domo En Escuela Primaria 18 De Marzo	17,898.41	17,898.41	
Control de calidad para la Construcción de domo en Jardín de Niños Guillermo Porras Muñoz	12,733.20	12,733.20	
Control de calidad para la construcción de domo en Escuela Primaria 18 De Marzo	12,733.20	12,733.20	
Construcción de domo en Jardín de Niños Guillermo Porras Muñoz	2,154,756.57	2,154,756.57	
Construcción de domo en Escuela Primaria 18 De Marzo	2,145,104.93	2,145,104.93	
Construcción de domo Jardín de Niños Generación Bicentenario 2010	2,093,941.87	2,093,941.87	
Construcción de domo Jardín de Niños Cusarare	2,925,066.46	2,925,066.46	
Construcción de domo en Escuela Primaria Sentimientos De La Nación	3,073,739.91	3,073,739.91	
Control de calidad construcción de domo en Jardín De Niños Generación Bicentenario 2010	12,733.20	12,733.20	
Control de Calidad Construcción de domo en Jardín De Niños Cusarare	15,217.20	15,217.20	
Control de calidad construcción de domo en Escuela Primaria Sentimientos De La Nación	15,217.20	15,217.20	
Control De Calidad Construcción De Domo En Jardín De Niños Muñoz Lumbier	12,733.20	12,733.20	

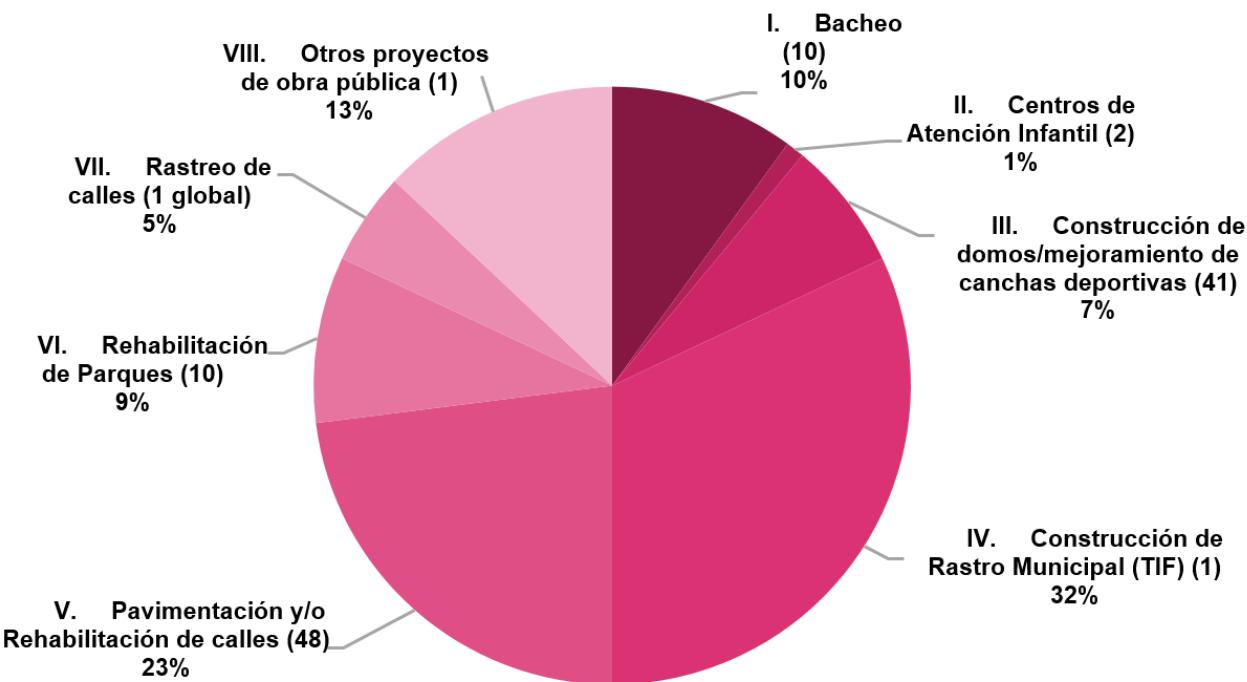
Nombre del Proyecto	Presupuesto (\$)		Tipo de Obra
	Asignado	Ejercido	
Mecánica De Suelos Construcción De Domo En Jardín De Niños Generación Bicentenario 2010	17,898.41	17,898.41	Construcción de domos/Mejoramiento de Canchas deportivas
Mecánica de suelos construcción de domo en Jardín De Niños Cusarare	24,105.60	24,105.60	
Mecánica de suelos construcción de domo en Escuela Primaria Sentimientos De La Nación	24,105.60	24,105.60	
Mecánica de suelos construcción de domo en Jardín de Niños Daniel Muñoz Lumbier	5,142.53	5,142.53	
Construcción de domo en Escuela Primaria Federal Socorro Rivera	1,373,274.45	1,373,274.45	
Construcción de domo en Escuela Primaria Oscar Chavira Montes	1,475,888.32	1,475,888.32	
Mecánica de suelos para la construcción de domo en Escuela Primaria Federal Socorro Rivera	9,642.24	9,642.24	
Mecánica de suelos para la construcción de domo en Escuela Primaria Oscar Chavira Montes	9,642.24	9,642.24	
Control de calidad para la construcción de domo en Escuela Primaria Federal Socorro Rivera	15,217.20	15,217.20	
Control de calidad para la Construcción de domo en Escuela Primaria Oscar Chavira Montes	15,217.20	15,217.20	
Rastreo y limpieza de vialidades, diques, arroyos y acequias	21,897,928.81	21,897,928.81	Rastreo de calles
Reubicación de línea de alta presión de Gas Natural en la obra denominada construcción de puentes vehiculares en distribuidor vial en intersección de Blvd. Independencia Y Blvd. Manuel Talamás Camandari	61,599,863.97	61,599,863.97	Otros proyectos de obra
Total:	456,000,667.62	456,000,667.62	

Fuente: Elaborado por INDETEC con datos extraídos del Avance de obra FODESEM 2024. Reporte Enero marzo 2024.
En: https://imagen.juarez.gob.mx/transparencia/hipervinculos/avance-obra-fodesem-1t-2025_680bd4468ac35_680bd4468ac37.xlsx

En resumen, de la Tabla 14, se observa que se realizaron varias obras agrupadas por rubros las cuales se describen a continuación incluyendo el porcentaje respecto al total de recurso aportado por concepto del FODESEM como sigue: 10 obras de bacheo por la cantidad de 47,948,663.77 pesos (10%); 48 de pavimentación y/o rehabilitación por un monto de 104,162,402.99 pesos (23%); 10 de rehabilitación de parques con 40,168,001.10 pesos (9%); 2 obras correspondientes a la rehabilitación de Centros de Atención Infantil por un monto de 3,206,599.99 pesos (1%); uno (1) para la construcción de rastro municipal por un monto de 146,128,259.41 pesos (32%); 41 obras para construcción de domos/ Mejoramiento de canchas deportivas por la cantidad de 30,888,947.58 pesos (7%); 1 en rastreo de calles (engloba 20) por el monto de 21,897,928.81 pesos (5%); y uno en el rubro de otros proyectos

por 61,599,863.97 pesos (13%) respectivamente. Los rubros descritos anteriormente se muestran en la Figura 2.

Figura 2. Rubros financiados por FODESEM 2024



Fuente: Elaborado por INDETEC con base en documento: Avance-Obra-FODESEM- 1t-2025. En:https://imagen.juarez.gob.mx/transparencia/hipervinculos/avance-obra-fodesem-1t-2025_680bd4468ac35_680bd4468ac37.xlsx

Es preciso señalar que los 114 proyectos muestran un grado global de avance físico del 100% y un 99.4% de avance financiero de acuerdo al reporte del primer trimestre del 2025 publicado en el sitio oficial del Ente Público evaluado⁵⁵.

⁵⁵ Información de interés público LETAIP art 77 fracción XLVIII-A 2018. Informe del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal, FODESEM. Avance de obra FODESEM 2024. Reporte Enero-marzo 2025. En: https://imagen.juarez.gob.mx/transparencia/hipervinculos/avance-obra-fodesem-1t-2025_680bd4468ac35_680bd4468ac37.xlsx

Pregunta 13. El Ente Público responsable del FODESEM ¿cuenta con indicadores de eficacia para medir la operación de los programas y proyectos en donde se ejecuta el recurso?

Respuesta: Sí.

De acuerdo con la bitácora de información proporcionada por la UTE del municipio de Juárez fue posible identificar indicadores de eficacia a nivel de Componente y Actividad de los Programas presupuestarios de Urbanización⁵⁶ y Edificación⁵⁷ a cargo de la DGOP. Esta cartera de programas (obras) ejecutados fueron financiados con recursos del FODESEM. En la Tabla 15 se muestran los indicadores a nivel de Componente y Actividad de la MIR de los Programas de Urbanización y Edificación.

Tabla 15. Indicadores a nivel de Componente y Actividad de los Programas de Urbanización y Edificación de la Dirección General de Obras Públicas

Resumen Narrativo	Indicador	Método de cálculo	Línea base	Meta Anual	Valor logrado 2024	Porcentaje de Cumplimiento Anual
Programa de Urbanización						
Componente01 Número de vialidades construidas	Porcentaje de vialidades construidas	(Vialidades construidas / vialidades por construir) *100	0	1	1	100%
Actividad01C01 Número de vialidades atendidas	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
Componente02 Número de vialidades atendidas.	Porcentaje de vialidades rehabilitadas.	(Vialidades rehabilitadas/ vialidades programadas) *100	83	60	74	123.33
Actividad01C02 Toneladas de bacheo aplicadas.	Porcentaje de toneladas de bacheo aplicadas	(toneladas de bacheo aplicadas / toneladas de bacheo por aplicar) *100	9,600	18,000	10558.91	58.66%
Actividad02C02 Mantenimiento de vialidades.	Porcentaje de metros cuadrados con mantenimiento de carpeta asfáltica	(Metros cuadrados con mantenimiento de carpeta asfáltica realizados / Metros cuadrados con mantenimiento de carpeta asfáltica programados a realizar)*100	196,866	307,692	256,206.7	83.27%
Actividad03C02 Pago plan de Movilidad Urbana.	Porcentaje de pagos de Plan de Movilidad Urbana realizados	(Pagos realizados/Pagos programados)*100	12	12	12	100%
Actividad04C02 Supervisión de obras de urbanización.	Porcentaje de supervisiones de obras de urbanización realizadas	(supervisiones realizadas/ supervisiones programadas)*100	99	82	124	151.22%

⁵⁶ Matriz de Indicadores para Resultados del Programa de Urbanización de la Dirección General de Obras Públicas, ejercicio fiscal 2024. Información de Gabinete.

⁵⁷ Matriz de Indicadores para Resultados del Programa de Edificación de la Dirección General de Obras Públicas, ejercicio fiscal 2024. Información de Gabinete.

Resumen Narrativo	Indicador	Método de cálculo	Línea base	Meta Anual	Valor logrado 2024	Porcentaje de Cumplimiento Anual
Actividad05C02 Realizar trabajos de rastreo y nivelación en 60 colonias municipales.	Porcentaje de colonias con trabajos de rastreo y nivelación realizados.	(Colonias intervenidas / colonias programadas) *100	65	60	109	181.67%
Actividad06C02 Mejoramiento del Corredor comercial paseo Tomás Fernández.	Mejoramiento del corredor comercial paseo Tomás Fernández	Mejoramiento del corredor comercial paseo Tomás Fernández	0	1	0	0.0%
Programa de Edificación						
Componente01 Actividades realizadas que permiten contar con espacios públicos limpios y dignos.	Porcentaje de actividades que permitan contar con espacios públicos limpios y dignos realizadas	(Actividades que permitan contar con espacios públicos limpios y dignos realizadas / actividades que permitan contar con espacios públicos limpios y dignos programadas) *100	14	17	19	111.76%
Actividad01C01 Rehabilitación de áreas de esparcimiento (parque).	Porcentaje de parques rehabilitados	(Parques rehabilitados / parques por rehabilitar) *100	8	15	17	113.33%
Actividad02C01 Construcción de áreas de esparcimiento (parque).	Porcentaje de parques construidos	(Parques construidos / parques por construir) *100	1	1	0	0.0%
Actividad03C01 Infraestructura y mantenimiento a instalaciones deportivas.	Infraestructura y mantenimiento a instalaciones deportivas realizado	Infraestructura y mantenimiento a instalaciones deportivas realizado	0	1	5	500.0%
Componente 02 Acciones para contribuir al mejoramiento de la infraestructura vial para la conectividad del Municipio.	Porcentaje de acciones para contribuir al mejoramiento de la infraestructura vial para la conectividad del Municipio realizadas	(Acciones para contribuir al mejoramiento de la infraestructura vial para la conectividad del Municipio realizadas / acciones para contribuir al mejoramiento de la infraestructura vial para la conectividad del Municipio programadas) *100	85	45	28	62.22%
Actividad01C02 Realizar la supervisión de las obras de edificación.	Porcentaje de supervisiones de las obras de edificación realizadas	(Supervisiones de las obras de edificación realizadas / Supervisiones de las obras de edificación programadas) *100	253	45	94	208.89%
Componente 03 Actividades que permitan mejorar la calidad y capacidad de servicio que presta el gobierno municipal a los grupos vulnerables realizadas.	Porcentaje de actividades que permitan mejorar la calidad y capacidad de servicio que presta el gobierno municipal a los grupos vulnerables realizadas	(Actividades que permitan mejorar la calidad y capacidad de servicio que presta el gobierno municipal a los grupos vulnerables realizadas / actividades que permitan mejorar la calidad y capacidad de servicio que presta el gobierno municipal a los grupos vulnerables programadas) *100	1	1	2	200.0%

Resumen Narrativo	Indicador	Método de cálculo	Línea base	Meta Anual	Valor logrado 2024	Porcentaje de Cumplimiento Anual
Actividad01C03 Rehabilitación de espacio para fungir como casa de transición realizado del Instituto Municipal de Mujeres (IMM).	Rehabilitación de espacio para fungir como casa de transición realizado del Instituto Municipal de las Mujeres (IMM)	Rehabilitación de espacio para fungir como casa de transición realizado del Instituto Municipal de las Mujeres (IMM)	1	1	1	100%
Componente 04 Acciones que permitan el aprecio y disfrute de las distintas manifestaciones culturales y artísticas entre la sociedad juarense realizadas.	Acciones que permitan el aprecio y disfrute de las distintas manifestaciones culturales y artísticas entre la sociedad juarense realizadas	(Acciones que permitan el aprecio y disfrute de las distintas manifestaciones culturales y artísticas entre la sociedad juarense realizadas / acciones que permitan el aprecio y disfrute de las distintas manifestaciones culturales y artísticas entre la sociedad juarense programadas) *100	108	25	41	164.0%
Actividad01C04 Construcción domos en centros educativos.	Porcentaje de domos construidos en los centros educativos	(Domos en centros educativos construidos / Domos en centros educativos programados a construir)*100	48	41	33	80.49%
Componente 05 Acciones que permitan incrementar la infraestructura municipal prioritaria con una visión de largo plazo.	Porcentaje de acciones que permitan incrementar la infraestructura municipal prioritaria con una visión de largo plazo realizadas	(Acciones que permitan incrementar la infraestructura municipal prioritaria con una visión de largo plazo realizadas / acciones que permitan incrementar la infraestructura municipal prioritaria con una visión de largo plazo programadas) *100	0	6	2	33.33%
Actividad01C05 Construcción de la primera etapa del Rastro tipo TIF.	Construcción de la primera etapa del Rastro	Construcción de la primera etapa del Rastro	0	1	1	100%
Actividad02C05 Construcción de la primera etapa del Centro Comunitario Talamás Camandari.	Construcción de la primera etapa del Centro Comunitario Talamás Camandari	Construcción de la primera etapa del Centro Comunitario Talamás Camandari	0	1	0	0.0%
Actividad03C05 Ampliación del CERI.	Ampliación del Centro de Respuesta Inmediata	Ampliación del Centro de Respuesta Inmediata	0	1	1	100.0%
Actividad04C05 Ampliación Unidad Atención Sur Oriente.	Ampliación Unidad Atención Sur Oriente	Ampliación Unidad Atención Sur Oriente	0	1	0	0.0%
Actividad05C05 Adecuaciones en RAMM y Centro de Bienestar animal.	Adecuaciones en RAMM y Centro de Bienestar animal realizadas	Adecuaciones en RAMM y Centro de Bienestar animal realizadas	0	1	0	0.0%
Actividad06C05 Adquisición de equipo pesado.	Equipo pesado adquirido	Equipo pesado adquirido	0	1	5	500.0%

Fuente: Elaborado por INDETEC con información de la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa de Urbanización y Edificación, 2024.

Como se observa en la Tabla 15, se presentan una serie de indicadores para las distintas actividades y/o componentes de los cuales nueve son aplicables para medir la operación de los programas y proyectos financiados con recursos del FODESEM para el ejercicio fiscal 2024.

En el programa de urbanización, los indicadores aplicables para la medición de los resultados del Fondo se identifican en la Actividad01C02 “*Porcentaje de toneladas de bacheo aplicadas*” donde se estableció una meta programada de 18,000, logrando una meta de 10,558.91 correspondiente a un porcentaje de cumplimiento anual de 58.66%. Continuando con el análisis, el indicador de la Actividad02C02 “*Porcentaje de metros cuadrados con mantenimiento de carpeta asfáltica*” con una meta programada de 307,692 y un resultado al cierre del ejercicio fiscal de 256,206.7, presentó un avance de cumplimiento de 83.27%; mientras que el indicador de la Actividad05C02 “*Porcentaje de colonias con trabajos de rastreo y nivelación realizados*” el cual tiene una meta programada de 60, logrando una meta de 109, lo que representa un avance del 181.67%.

Del análisis anterior, es posible argumentar que los tres indicadores del programa de urbanización no cumplieron con la meta programada, ya que en los primeros dos los resultados son insuficientes debido a que se encuentran por debajo de la meta programada, mientras que en el tercer indicador el resultado sobrepasó la meta programada.

Respecto al programa de edificación, se identificó que seis indicadores miden la operación de los recursos del Fondo. El primero corresponde al registrado en la Actividad01C01 “*Porcentaje de parques rehabilitados*” estableciendo una meta de 15, con un resultado de 17 y un avance porcentual del 113.33%. De igual manera, el indicador de la Actividad02C01 establece: “*Porcentaje de parques construidos*”, el cual tiene una meta de 1 y un resultado de 0. Esto refleja un avance del 0.0%. Respecto al indicador correspondiente al Componente02 que establece que: “*Porcentaje de acciones para contribuir al mejoramiento de la infraestructura vial para la conectividad del municipio realizadas*” se estableció una meta de 45, logrando un resultado de 28 al cierre del ejercicio, lo cual representa un avance del 62.22%.

Por otra parte, el indicador del Componente03 denominado “*Porcentaje de actividades que permitan mejorar la calidad y capacidad de servicio que presta el gobierno municipal a los grupos vulnerables realizadas*” se programó la meta de 1, obteniendo un resultado de 2, que representa un avance del 200%. De igual forma, en el indicador de la Actividad01C04 respecto al “*Porcentaje de domos construidos en los centros educativos*”, se programó una meta de 41, obteniéndose un resultado de 33 al cierre del ejercicio, esto refleja un avance porcentual de 80.49%. Por último, el indicador de la Actividad01C05 referido a la “*Construcción de la primera etapa del rastro*” se programó una meta de 1, alcanzando un resultado de 1, por lo cual presenta un avance del 100%.

Finalmente, de los seis indicadores definidos para el Programa de Edificación, el único indicador que cumplió con la meta programada fue el denominado “*Construcción de la primera etapa del rastro*”. De lo anterior, es recomendable realizar un seguimiento puntual y oportuno a cada una de las metas de los indicadores de ambos Programas: Urbanización y Edificación, todo ello, de acuerdo con la frecuencia

de medición del indicador de forma tal que permita que la meta se cumpla y se logre mejorar el desempeño de los recursos FODESEM.

Pregunta 14. ¿Los requerimientos del presupuesto están explícitamente ligados al cumplimiento de las metas establecidas?

Respuesta: Sí.

Respecto a la explicitud de los requerimientos en el cumplimiento de las metas, es relevante mencionar que de conformidad con el artículo 9 de las Reglas de Operación del FODESEM⁵⁸ establece que: *los ayuntamientos conformarán una comisión de inversión para el desarrollo socioeconómico municipal, la cual se encargará de formular, evaluar y proponer al Ayuntamiento, programas y proyectos de generen beneficios socioeconómicos netos para el desarrollo municipal, y será el ayuntamiento quien aprobará la aplicación de los recursos considerando, la problemática a resolver, el tipo y el costo del programa o proyecto, el impacto social, beneficios y costos sociales y que estén enfocados a la reducción de la pobreza extrema.*

Aunado a la regla anterior, en la Regla 10 de las mismas ROP, se establece que los programas o proyectos de inversión que sean planificados y ejecutados por los ayuntamientos deberán ser destinados a los rubros: agropecuario; educación; salud; agua potable; drenaje; saneamiento; medio ambiental; electrificación; comunicaciones y transportes; desarrollo social; desarrollo urbano; desarrollo rural; desarrollo regional; caminos rurales y alimentadores; y apoyo a la actividad económica. También aquello sobre la procuración de justicia; seguridad pública y protección civil.

De lo anterior y en respuesta a la pregunta metodológica inicial se tiene que, el municipio de Juárez en el ejercicio fiscal 2024⁵⁹ ejecutó un total de 114 proyectos de inversión, de los cuales 10 fueron en el rubro de obras de bacheo, 48 en el de pavimentación y/o rehabilitación de calles; 10 correspondientes a rehabilitación de parques; 2 en el rubro de rehabilitación de centros de atención infantil; 1 referido a la construcción de rastro municipal (Etapa I); 41 relativos a la construcción de domos/mejoramiento de canchas deportivas; otro más en rastreo de calles (que agrupa 20 bajo un único monto) y finalmente, 1 categorizado como otros proyectos de obra. Sumando todos ellos un monto total de inversión pagado para los 114 proyectos de 456,343,032.55 pesos.

Como se describió en la Tabla 15 de la pregunta metodológica 13 de la presente evaluación, el municipio de Juárez realiza el seguimiento a los recursos del FODESEM a través de indicadores de eficacia de los Programas presupuestarios de Urbanización y Edificación a cargo de la DGOP. Dichos indicadores son los siguientes:

- *Porcentaje de toneladas de bacheo aplicadas.*
- *Porcentaje de metros cuadrados con mantenimiento de carpeta asfáltica.*

⁵⁸ Periódico Oficial del Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. Secretaría de Hacienda. ACUERDO del C. Secretario de Hacienda por el que se establecen las Reglas de Operación para el Funcionamiento del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODESEM). Fechado el día 12 de junio de 2021.

⁵⁹ Avance de obra FODESEM, 1er trimestre de 2025, proyectos de obra ejercicio fiscal 2024. Disponible en https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fimagen.juarez.gob.mx%2Ftransparencia%2Fhipervinculos%2Favance-obra-fodesem-1t-2025_680bd4468ac35_680bd4468ac37.xlsx&wdOrigin=BROWSELINK

- *Porcentaje de colonias con trabajos de rastreo y nivelación realizados.*
- *Porcentaje de parques rehabilitados.*
- *Porcentaje de parques construidos*
- *Porcentaje de acciones para contribuir al mejoramiento de la infraestructura vial para la conectividad del municipio realizadas.*
- *Porcentaje de actividades que permitan mejorar la calidad y capacidad de servicio que presta el gobierno municipal a los grupos vulnerables realizadas.*
- *Porcentaje de domos construidos en los centros educativos.*
- *Construcción de la primera etapa del rastro.*

Por lo anterior, la importancia de que los requerimientos del presupuesto se realicen con base en los proyectos que se planifican y ejecutan, y éstos, a su vez, deban estar explícitamente ligados al cumplimiento de las metas establecidas para cada uno de los indicadores de los programas. Por lo que una vez planteadas las metas se aprueba el presupuesto para cada una de ellas y se calendariza la ministración de recursos para su implementación.

Pregunta 15. ¿Cuál es el comportamiento de los recursos del Fondo que se evalúa en el período 2021 - 2024?

Respuesta:

De acuerdo con las Reglas de Operación del FODESEM, este fondo tiene por objeto apoyar a los 67 municipios del Estado de Chihuahua, con el fin de generar condiciones de desarrollo, a través de la implementación de programas y/o proyectos que generen beneficios socioeconómicos netos para el desarrollo. Asimismo, estos recursos permiten el acceso de la población a los servicios básicos de educación y salud, comunicaciones y transporte, desarrollo social, desarrollo rural, desarrollo urbano, desarrollo regional, apoyo a la actividad económica, procuración de justicia, seguridad pública, protección civil, además de contribuir a mantener e incrementar la infraestructura básica.

Así, los recursos del FODESEM son una fuente de ingresos sumamente importante para los municipios de Chihuahua, dado que les permite desarrollar proyectos estratégicos para el desarrollo socioeconómico y el desarrollo municipal.

En lo que refiere a la ejecución de los recursos del FODESEM, los ayuntamientos deberán informar mensualmente a la Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua el avance físico y financiero de los proyectos y acciones relacionadas con los proyectos de inversión a través del Formato de Reporte de Avance Físico y Financiero de los Proyectos de Inversión.

La Tabla 16 muestra el comportamiento de los recursos del FODESEM; para su llenado fueron considerados los reportes del periodo de 2021-2024⁶⁰, además, se utilizaron los deflactores del Producto Interno Bruto (PIB) Anual-Trimestral con base 2018 del sitio web oficial de la SHCP en el portal de Transparencia Presupuestaria⁶¹ para obtener los valores reales del recurso ministrado en el periodo analizado.

Tabla 16. Comportamiento de los recursos del FODESEM en el período 2021 – 2024
(millones de pesos)

Ejercicio Fiscal	Autorizado	Modificado	Recaudado (Ministrado)			Devengado	Ejercido
			Nominal	Real	% de variación		
2024	450,735,197.88	466,042,627.88	466,042,627.88	347,770,945.78	45.24%	461,947,807.16	456,343,032.55
2023	293,994,953.34	306,214,459.65	306,214,459.65	239,450,415.81	8.32%	303,424,873.94	301,106,244.35
2022	263,010,743.72	269,305,837.44	269,305,837.44	221,057,587.36	-4.28%	269,303,575.08	263,490,678.88
2021	239,958,667.18	263,629,422.05	263,629,422.05	230,939,881.78	N/A	263,440,050.47	263,198,371.85

N/A es igual a No Aplica

Fuente: Elaborado por INDETEC, con base en información proporcionada por el Ente Público evaluado.

⁶⁰ Reportes de avance físico y financiero de los proyectos de obra del periodo de 2021-2024, de los recursos del FODESEM. Información de Gabinete.

⁶¹ Cálculos realizados con información de los deflactores del PIB base 2018 publicados en: https://www.transparenciacpresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Presupuesto/Programacion/Deflactores/Deflactor_PIB_2024.xlsx

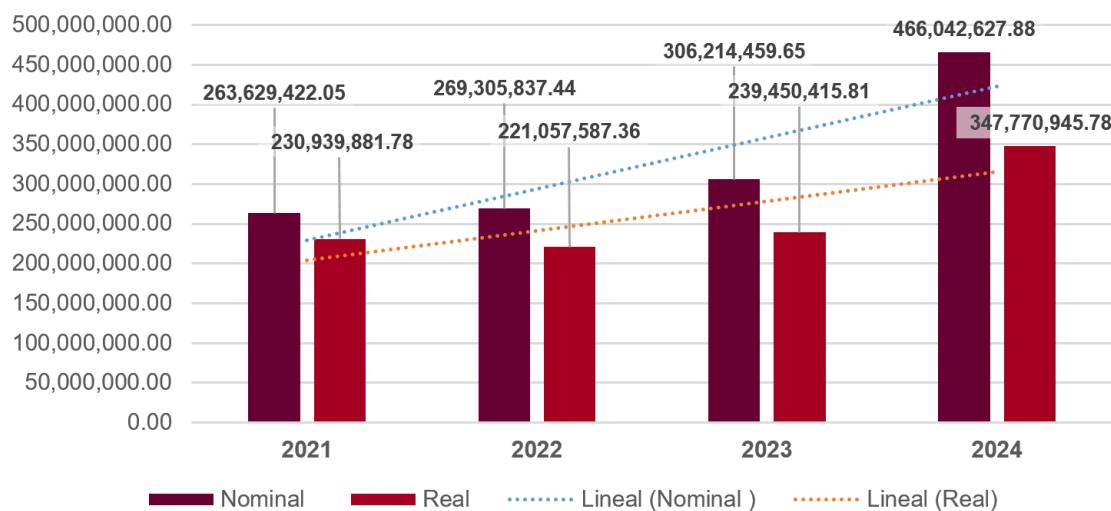
Como se observa en la Tabla 16, en el ejercicio fiscal 2021 se presentó una variación al alza entre el presupuesto autorizado y el modificado de 23,670,754.87 pesos, lo que representa un aumento en términos porcentuales del 9.86%, por su parte, en 2022 se incrementó en 6,295,093.72 pesos, que representa una variación porcentual de 2.39%. En lo que respecta al 2023 se tuvo un aumento de 12,219,506.31 pesos, que significa el 4.16%, mientras que en 2024 se incrementó en 15,307,430.00 pesos, lo que representa una variación porcentual del 3.40%.

Ahora bien, al considerar el momento contable del devengado respecto al modificado, en el ejercicio fiscal 2021 se devengó el 99.93%, en 2022 el 99.999%, en 2023 correspondió al 99.09% y en 2024 del 99.12%. Por su parte, al comparar el presupuesto ejercido con relación al presupuesto modificado, es posible observar que en 2021 se ejerció el 99.84%, en 2022 el 97.84%, en 2023 el 98.33% y en 2024 el 97.92%.

Ahora bien, resulta oportuno realizar un análisis comparativo de la evolución del recurso ministrado del FODESEM con cifras nominales y reales que permita observar el comportamiento de los recursos una vez considerados los deflactores del PIB, año base 2018. En este sentido, en la Tabla 16 se observa que en 2022 se presentó una variación porcentual real de -4.28% en comparación con 2021, mientras que en 2023 se presentó una variación porcentual al alza de 8.32% en comparación con 2022. Finalmente, en 2024 existió un incremento real de 45.24% en comparación con 2023.

Al respecto, según la Figura 3, en el periodo analizado se puede observar que, en términos reales, el ejercicio fiscal en el que se ministraron mayores recursos del FODESEM correspondió al 2024, seguido del 2023 lo cual coadyuva a planificar y desarrollar un mayor número de proyectos de inversión que pueden generar condiciones favorables para el desarrollo socioeconómico. Por otro lado, el ejercicio fiscal donde se presentó un menor monto de recursos fue 2022, en términos reales.

**Figura 3. Presupuesto FODESEM nominal y real del periodo 2021 – 2024
(millones de pesos)**



Fuente: Elaborado por INDETEC con información de la Tabla 16 de la presente evaluación.

Pregunta 16. ¿El Ente Público responsable de la ejecución de los recursos del FODESEM, emite información oportuna sobre el comportamiento presupuestal del Fondo?

Respuesta: Sí.

La ejecución de los recursos del FODESEM se monitorea mediante reportes trimestrales con información sustancial acerca de la inversión y grado de avance de las obras ejecutadas de la cartera de proyectos. Dicha información se publica en la página oficial del municipio en el apartado de información de carácter público⁶². Lo anterior en el entendido de dar cumplimiento a la ordenanza sobre la transparencia en la ejecución del recurso público normada en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua (LTAIPC)⁶³.

Dichos reportes trimestrales se encuentran disponibles en formatos abiertos y de libre uso⁶⁴ como lo establece la Ley de transparencia. Es decir, los reportes están publicados y disponibles con las características técnicas para almacenar datos en archivos digitales, en el caso del FODESEM se publican y disponen en formato EXCEL. Lo anterior en el entendido de que no supongan una dificultad de acceso de ningún tipo, y que su aplicación y reproducción no estén condicionadas a contraprestación alguna como lo establece la legislación misma.

Como parte complementaria y para dar respuesta a la pregunta planteada, se muestra la Tabla 17 con el concentrado de los enlaces para consulta de los reportes trimestrales de proyectos financiados por el FODESEM para el periodo del año 2021 al 2024 que es encuentran publicados en la página de transparencia del gobierno del municipio de Juárez.

Tabla 17. Reportes trimestrales de los proyectos financiados por FODESEM para el periodo 2021-204.

Año	Trimestre	Publicación del reporte (Sitio web)	Fecha
2021	Primero	http://juarez.gob.mx/transparencia/docs/obras-fodesm-ene-mar-2021.xlsx	29/03/2021
	Segundo	http://juarez.gob.mx/transparencia/docs/obras-fodesm-abr-jun-2021.xlsx	28/06/2021
	Tercero	https://juarez.gob.mx/transparencia/docs/obras-fodesm-jul-sep-2021.xlsx	29/09/2021
	Cuarto	https://juarez.gob.mx/transparencia/docs/obras-fodesm-oct-dic-2021.xlsx	31/12/2021

⁶² <https://juarez.gob.mx/transparencia/centralizado-historico/77/> (LETAIPA77FXLVIIIA 2018).

⁶³ Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua Ley publicada en 29 de agosto de 2015 en el Periódico Oficial del Estado No.69. Última Reforma POE 2024.01.10/No. 03.

⁶⁴ Es referido a los datos digitales de carácter público, accesibles en línea que pueden ser usados, reutilizados y redistribuidos. Y de igual forma, de libre uso. Es decir, citan la fuente de origen como único requerimiento para ser utilizados libremente.

Año	Trimestre	Publicación del reporte (Sitio web)	Fecha
2022	Primero	https://juarez.gob.mx/transparencia/docs/cartera-de-proyectos-fodesem-2022.xlsx	31/03/2022
	Segundo	https://juarez.gob.mx/transparencia/docs/avance-de-obra-fodesem-abr-jun-2022_62deda6cf14d7_62deda6cf14da.xlsx	30/06/2022
	Tercero	https://juarez.gob.mx/transparencia/docs/avance-de-obra-fodesem-3t-2022_6356a7430b7c5_6356a7430b7c7.xlsx	10/03/2022
	Cuarto	https://juarez.gob.mx/transparencia/docs/avance-de-obra-fodesem-2022-1-trim-2023_6449888465245_6449888465248.xlsx	31/12/2023
2023	Primero	https://juarez.gob.mx/transparencia/docs/avance-de-obra-fodesem-2023-1-trim-2023_644988c0c3d7f_644988c0c3d82.xlsx	04/04/2023
	Segundo	https://juarez.gob.mx/transparencia/docs/avance-obra-fodesem-abr-jun-2023_64b98887cfbb5_64b98887cfbb7.xlsx	04/07/2023
	Tercero	https://juarez.gob.mx/transparencia/docs/avance-obra-fodesem-jul-sep-2023_65380ed098747_65380ed09874a.xlsx	16/10/2023
	Cuarto	https://juarez.gob.mx/transparencia/docs/avance-obra-fodesem-2023-ene-mar-2024_662a7766da830_662a7766da833.xlsx	31/12/2023
2024	Primero	https://juarez.gob.mx/transparencia/docs/avance-obra-fodesem-2024-ene-mar-2024_662a782292fa1_662a782292fa3.xlsx	08/04/2024
	Segundo	https://juarez.gob.mx/transparencia/docs/avance-obra-fodesem-2024-abr-jun-2024_66a0040ab1483_66a0040ab1485.xlsx	02/07/2024
	Tercero	https://juarez.gob.mx/transparencia/docs/avance-obra-fodesem-2024-3t-2024_671801c359251_671801c359253.xlsx	10/10/2024
	Cuarto	https://imagen.juarez.gob.mx/transparencia/hipervinculos/avance-obra-fodesem-1t-2025_680bd4468ac35_680bd4468ac37.xlsx	14/01/2025

Fuente: Elaborado por INDETEC con base en: <https://juarez.gob.mx/transparencia/centralizado-historico/77/> (en cumplimiento a la LETAIP art 77 fracción XLVIII-A 2018).

Lo anterior permite argumentar que el Ente Público evaluado a cargo de la ministración del recurso emite información oportuna sobre el comportamiento presupuestal del Fondo de acuerdo a lo estipulado en la Ley y normativa vigente, así como en las ROP establecidas para la administración del Fondo.



Tema 5. Eficiencia

Pregunta 17. Calcular la frontera de posibilidades de producción, la frontera eficiente y la eficiencia técnica del Ente Público que ejecuta los recursos del Fondo que se evalúa, utilizando como base el análisis envolvente de datos.

Respuesta:

Para fines interpretativos sobre el método DEA, en el cálculo de la Frontera de Posibilidades de Producción (FPP): la frontera eficiente y la eficiencia técnica, es importante mencionar que este método muestra las combinaciones máximas de bienes o servicios que una economía, sector y/o programa puede producir con sus recursos disponibles y tecnología, utilizando todos ellos de manera eficiente. En este entendido, la frontera eficiente es generalmente referida a los puntos de la FPP que representan la máxima eficiencia, mientras que, por el contrario, la eficiencia técnica se refiere al uso óptimo de los recursos para alcanzar dichos puntos.

De lo anterior que, para el cálculo de las Eficiencias Técnicas (relativas) del Método Envolvente de datos⁶⁵ (DEA, por sus siglas en inglés), se realizó el cálculo de los puntos de *Eficiencia* para cada ejercicio fiscal entre 2021 y 2024 relativos al FODESEM. Donde dichos puntos vienen dados por las coordenadas con la intersección en la Frontera Eficiente⁶⁶.

Dicho lo anterior, con relación a los gráficos utilizados (ver anexo DEA), la línea gruesa en color negro representa la Frontera Eficiente, que en conjunto con las líneas delgadas hacen a la Frontera de Posibilidades de Producción (FPP), la cual indica el límite de las posibilidades que la dependencia puede lograr dadas las condiciones actuales; en tanto que la Frontera Eficiente son los puntos óptimos de dichas posibilidades. Para poder ampliar la FPP, es condición necesaria contar con innovaciones o a su vez, que haya crecimiento económico.

Para el caso del FODESEM, el cálculo de la Eficiencia Técnica (relativa) se realizó con un *input* correspondiente al recurso ejecutado del Gasto Federalizado del Fondo para el municipio de Juárez durante el periodo del 2021 al 2024, y dos *outputs* correspondientes a la cantidad de proyectos ejecutados en los rubros de “bacheo” y en “pavimentación y/o rehabilitación de calles”, que representan el *output 1* y el *output 2* respectivamente.

Mediante el análisis DEA para el cálculo de la FPP, se identifica que los ejercicios fiscales más eficientes fueron el 2022⁶⁷ y el 2023⁶⁸, puesto que, en dichos años se utilizaron los recursos de mejor

⁶⁵ El Análisis envolvente de datos utiliza métodos de programación lineal matemática para construir la frontera. El término envolvente viene del hecho de que la frontera estimada envuelve a las observaciones de la muestra, de tal manera que estas se encuentren en o debajo de la frontera estimada. La eficiencia de las unidades de decisión se analiza tomando en consideración los insumos utilizados y los productos obtenidos en el proceso de producción.

⁶⁶ El análisis de frontera conocido también como análisis envolvente de datos (DEA), es una técnica que permite comparar las eficiencias relativas entre las unidades operativas ejecutoras de procesos al interior de una organización. En: Evaluación del Gasto y la Gestión Pública. Pág. 77-85. https://www.academia.edu/33487748/Evaluaci%C3%B3n_del_Gasto_y_la_Gesti%C3%B3n_P%C3%BAblica

⁶⁷ Informe sobre Ejercicio, Destino y Resultados de los Recursos Federales Transferidos a las Entidades Federativas y Municipios, informe definitivo, Destino del Gasto, ejercicio fiscal 2022.

⁶⁸ Informe sobre Ejercicio, Destino y Resultados de los Recursos Federales Transferidos a las Entidades Federativas y Municipios, informe definitivo, Destino del Gasto, ejercicio fiscal 2023.

manera al realizar 27 proyectos en el rubro de “pavimentación y/o rehabilitación de calles” (2022) con una cantidad de recursos prudente con respecto al periodo de análisis y dos proyectos en el rubro de “bacheo”, optimizando los recursos de esta manera para ese mismo año. De igual forma, durante el 2023 se optimizaron los recursos forma tal que, se lograron proyectos estratégicos en ambos rubros analizados.

Respecto al análisis correspondiente al ejercicio fiscal del 2021⁶⁹, se observa que se alcanzó una Eficiencia Técnica del 81.85% respecto a los años eficientes, debido principalmente por la relación entre la cantidad de proyectos ejecutados en ambos rubros analizados y a los recursos que fue el menor monto reportado como ejecutado durante el periodo de análisis; además, gráficamente se puede observar que su línea de tendencia no cruza la Frontera Eficiente, y el cruce se origina fuera de la recta de los años eficientes, lo que propicia que dadas las condiciones actuales, no es posible lograr el máximo de eficiencia ya que, el punto correspondiente al 2021 se encuentra por arriba de la FPP, no obstante, se tienen que aplicar distintas estrategias de mejora para que el año se encuentre en su punto más óptimo posible.

Por otra parte, durante el ejercicio fiscal 2024⁷⁰ se logró el 29.56% con respecto a los años eficientes, dado que en el ejercicio fiscal disminuyeron sus recursos ejecutados en términos reales, esto en comparación con el año previo, y además, no se lograron proyectos estratégicos en los rubros analizados para dicho ejercicio fiscal. Gráficamente se observa que su punto eficiente tampoco cruza por la parte media de la Frontera Eficiente por lo que, dadas las condiciones actuales, no es posible lograr el máximo de eficiencia modificando su operación ya que la intersección se da por arriba en la Frontera Eficiente, por lo que es necesario aplicar innovaciones o mejoras tecnológicas para lograr el máximo de su eficiencia.

⁶⁹ Informes sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública, informe definitivo, Destino del Gasto, ejercicio fiscal 2021.

⁷⁰ Informe sobre Ejercicio, Destino y Resultados de los Recursos Federales Transferidos a las Entidades Federativas y Municipios, informe 4to trimestre, Destino del Gasto, ejercicio fiscal 2024.

Tema 6. Mejora de la gestión

Pregunta 18: ¿Las recomendaciones derivadas de los Informes de Evaluación 2023 fueron clasificadas y atendidas de acuerdo con lo establecido en el Mecanismo para el seguimiento de los aspectos susceptibles de mejora?

Respuesta: Sí.

En el año 2024 el municipio de Juárez realizó la Evaluación de Procesos de los recursos del FODESEM⁷¹, en el que evaluó el ejercicio fiscal 2023. En el informe el evaluador externo emitió cuatro recomendaciones, de las cuales el municipio de Juárez se comprometió a atender solamente una, lo cual se observa en el Documento de Opinión Institucional (DOCdOI)⁷². En este documento se establece la justificación de la atención de la recomendación que fue considerada como un ASM, así como de aquellas que no lo fueron.

En la Tabla 18 se muestran las recomendaciones emitidas por el evaluador externo, donde se estipula si las recomendaciones fueron o no consideradas como ASM, de igual forma, se presentan los comentarios emitidos por el Ente Público evaluado con las respectivas justificaciones sobre la determinación de dichos aspectos.

Tabla 18. Recomendaciones consideradas como ASM atendidas

No.	Recomendación informe de evaluación 2023	Considerada como ASM (Sí/No)	Atendida (Sí/No)	Comentario
1	Sesionar y aprobar de manera más oportuna los proyectos financiados con recursos del FODESEM, con objeto de contar con la suficiencia presupuestal y ejecutar en tiempo y forma los proyectos.	NO	NO	Aunque el objetivo de mejorar la ejecución de recursos dentro del ciclo fiscal resulta justificable para mejorar la productividad en la ejecución, seguimiento y manejo de los fondos de inversión pública, estos quedan sujetos a procesos de licitación previstos en la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios del Estado de Chihuahua y a la Ley de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público.

⁷¹ Municipio de Juárez. Evaluación de Procesos de los recursos del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal, FODESEM. Llevada a cabo por el Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas. Fechada en agosto de 2024.

⁷² Gobierno Municipal de Juárez 2021-2024. Anexo DOCDOI Documento de Opinión Institucional. Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal FODESEM 2024.

2	Elaborar un Manual de Organización y/o Procedimientos actualizado en donde además se defina la estructura organizacional, con el objeto de documentar las acciones y responsabilidades para cada una de las áreas involucradas en la ejecución del FODESEM, estandarizar procesos, facilitar la implementación de cambios y actualizaciones de manera controlada y documentada, y en general, proporcionar una base sólida para la operación eficiente y efectiva.	NO	NO	Ya existen manuales de organización que establecen la estructura organizacional para el manejo de los fondos de inversión pública. Así lo reconocen y establecen dentro de sus hallazgos relevantes: <i>"Se determinan los procedimientos sistematizados para la selección de los proyectos o acciones que se financian con los recursos del Fondo evaluado. Cabe precisar que los procedimientos se encuentran homologados para todos los entes ejecutores, por lo que son generales y no corresponden a procedimientos institucionales aislados; asimismo, al estar definido en las ROP del FODESEM, se considera que el proceso por medio del cual se determinan o acuerdan los proyectos de inversión a ser financiados con recursos del FODESEM es claro, imparcial, explícito y se encuentra apegado a la normatividad aplicable".</i>
3	Desarrollar e implementar mecanismos o instrumentos para conocer la satisfacción de los proyectos, así como mecanismos para la atención de quejas y sugerencias con la finalidad de darles seguimiento una vez culminados.	NO	NO	La satisfacción de los beneficiarios y/o los mecanismos para la atención de quejas requieren de recursos para su implementación, así como definiciones expuestas dentro de un marco legal específico el cual defina los procedimientos para su desarrollo. Dichos mecanismos no están presentes dentro de los lineamientos del Fondo.
4	Contemplar, dentro de los Manuales de Organización y Procedimientos de los entes gestores y ejecutores, todos los procedimientos relacionados con el FODESEM, apegados con lo establecido en sus ROP y con actividades que sean reflejo de lo descrito en la normatividad aplicable, con el objeto de establecer responsabilidades y atribuciones, y hacer más eficientes los procesos.	SÍ	SÍ	El FODESEM, al ser un fondo de inversión pública proveniente de participaciones estatales, quedará siempre sujeto a las reglas de operación y leyes estatales vigentes y aplicables de acuerdo con el periodo fiscal. Sin embargo, y con el objetivo de documentar los procesos, esta sugerencia puede realizarse.

Fuente: Elaborado por INDETEC con datos extraídos del Anexo DOCdOI Documento de Opinión Institucional de la Evaluación de Procesos de los recursos del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal, FODESEM 2023.

Conforme a lo definido en el DOCdOI, en la Tabla 18 se observan las recomendaciones derivadas del informe de evaluación del 2023, donde se consideró una de cuatro recomendaciones como ASM. Por lo anterior, se puede concluir que dicha recomendación ha sido clasificada y atendida conforme lo establecido en el Mecanismo de Seguimiento a los ASM.⁷³

⁷³ Municipio de Juárez 2021-2024. Disposiciones Específicas para el Mecanismo de Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora.

Pregunta 19. ¿Los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) definidos como producto del análisis de las recomendaciones son pertinentes con éstas e incluyen las actividades necesarias para su cumplimiento?

Respuesta: Sí, parcialmente.

Dentro del marco del seguimiento y evaluación de los programas públicos y con el fin de mejorar continuamente en el proceso de ejercer los recursos públicos, los ASM representan una oportunidad para que el municipio de Juárez fortalezca su gestión institucional. En lo que refiere a los recursos del FODESEM se identificó que el municipio reconoció una recomendación que decidió integrarla como ASM. De conformidad con el Anexo del Documento de Trabajo (DOCdTRA)⁷⁴, en la Tabla 19 se observa que para la atención y cumplimiento del ASM no se consideraron al menos tres actividades.

Tabla 19. Apego de la definición de los ASM a lo establecido en el mecanismo

No.	ASM	Existe congruencia entre la(s) recomendación(es) emitida(s) y el ASM definido (Sí/No)	Redacción del ASM en términos de un compromiso (Sí/No)	Es relevante, para el logro de los objetivos del programa público evaluado (Sí/No)	Dispone de al menos tres actividades para su cumplimiento (Sí/No)	El tipo de actores involucrados corresponde con el documento de trabajo definido (Sí/No)	Comentario
1	Contemplar, dentro de los Manuales de Organización y Procedimientos de los entes gestores y ejecutores, todos los procedimientos relacionados con el FODESEM, apegados con lo establecido en sus ROP y con actividades que sean reflejo de lo descrito en la normatividad aplicable, con el objeto de establecer responsabilidades y atribuciones, y hacer más eficientes los procesos.	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	N/D

Fuente: Elaborado por INDETEC con base en el Anexo DOCdTRA, FODESEM 2024.

N/D: No Disponible

⁷⁴ Gobierno Municipal de Juárez 2021-2024. Anexo DOCdTRA Documento de Trabajo. Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal FODESEM 2023.

Derivado a la información extraída en el Anexo DOCdTRA compartido por el Ente Ejecutor se puede identificar que el ASM se definió como “*Contemplar, dentro de los Manuales de Organización y Procedimientos de los entes gestores y ejecutores, todos los procedimientos relacionados con el FODESEM, apegados con lo establecido en sus ROP y con actividades que sean reflejo de lo descrito en la normatividad aplicable, con el objeto de establecer responsabilidades y atribuciones, y hacer más eficientes los procesos*”, mismo que responde adecuadamente a la recomendación original hecha por la instancia evaluadora, donde se establece la aplicación de una mejora estructural de los procesos y procedimientos del FODESEM, lo cual podría incidir positivamente en la eficiencia, eficacia y transparencia de los recursos.

Por otra parte, en la Tabla 19 se observa que el ASM establecido cumple satisfactoriamente en cuatro de los cinco criterios establecidos debido a que existe congruencia con la recomendación original ya que fue tomada literalmente del informe de evaluación, asimismo, se encuentra redactado como un compromiso concreto; se considera relevante para el logro de los objetivos; e involucra a los actores correctos. Un aspecto sustancial a considerar es que, no se dispone de al menos tres actividades para su cumplimiento, lo cual pudiera imposibilitar el cumplimiento e implementación del ASM.

Finalmente, la única actividad definida como: “*se implementará la segunda etapa del diagnóstico el cual consistirá en identificar las zonas a intervenir, así como la población objetivo*”, no guarda relación directa con lo que establece el ASM. Lo anterior, en el entendido de que el ASM plantea la creación o actualización de manuales de organizaciones, procesos y/o procedimientos, mientras que la actividad que se definió se enfoca en el desarrollo de un diagnóstico territorial y poblacional, la cual que no responde a la necesidad administrativa e institucional que se busca atender con la implementación de este ASM.

Por lo anterior, se recomienda revisar que exista congruencia entre los compromisos adquiridos y las actividades definidas en los anexos del DOCdTRA, además de establecer un mayor número de actividades que permitan dar la atención pertinente a los ASM.

Pregunta 20. ¿Los reportes trimestrales de avance del Programa de Mejora de la Gestión reflejan el cumplimiento de las actividades programadas para los ASM?

Respuesta: Sí.

Para dar respuesta a la presente pregunta, el municipio de Juárez compartió el Documento de Seguimiento a los ASM (DOCdASM)⁷⁵, donde se identificó la información presentada en la Tabla 20.

Tabla 20. Cumplimiento de avance de actividades de ASM 2024

Aspecto Susceptible de Mejora	Actividad	Fecha de conclusión	La actividad se concluyó en la fecha programada (Sí/No)	Comentario
Contemplar, dentro de los Manuales de Organización y Procedimientos de los entes gestores y ejecutores, todos los procedimientos relacionados con el FODESEM, apegados con lo establecido en sus ROP y con actividades que sean reflejo de lo descrito en la normatividad aplicable, con el objeto de establecer responsabilidades y atribuciones, y hacer más eficientes los procesos.	Se implementará la segunda etapa del diagnóstico el cual consistirá en identificar las zonas a intervenir, así como la población objetivo.	26/12/2025	NO	N/D

Fuente: Elaborado por INDETEC con base en el Anexo DOCdASM, FODESEM 2024.

Como se observa, en el DOCdASM se define como actividad la implementación de un diagnóstico para identificar zonas de intervención y población objetivo, sin embargo, de acuerdo al ASM se requiere un manual de procesos y procedimientos referentes a la operación del FODESEM. Asimismo, en este anexo se observa que el resultado esperado es un MOP con fecha de término del 26 de diciembre de 2025. Según el DOCdASM el avance es del 80%, por lo que su conclusión se encuentra en proceso y aún se cuenta con tiempo para cumplir con el plazo establecido.

⁷⁵ Gobierno Municipal de Juárez 2021-2024. Anexo DOCdASM Documento de Seguimiento a los ASM. Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal FODESEM 2024.

Conclusiones

Conclusiones

De conformidad con el artículo primero transitorio de la LCFECM, se crea el FODESEM para entrar en vigor en enero de 2019 con el objetivo principal de mejorar la infraestructura municipal para elevar el desarrollo sostenible y, consecuentemente, la calidad de vida de sus habitantes. La operación del Fondo, en el caso del municipio de Juárez, está a cargo de la DGPE, que es, a su vez, ejecutado por la DGOP, bajo la supervisión y coordinación de la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua.

Los recursos del FODESEM son orientados, en su mayoría, a programas y proyectos municipales de mejora de la infraestructura municipal en rubros como: construcción, ampliación, rehabilitación, equipamiento, mobiliario, además del gasto corriente. Todos ellos con el objetivo principal de generar beneficios socioeconómicos para el desarrollo municipal. De lo anterior que los proyectos a ejecutarse cuenten con la validación de la DGPE y su respectiva autorización por parte de la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua, conforme a lo establecido en el artículo 38 de la LCFECM.

Con base en las normativas y lineamientos del Fondo evaluado, en la sesión número 18 del Ayuntamiento del municipio de Juárez, con fecha del 21 de diciembre de 2023, se autorizó el Presupuesto de Egresos del Municipio de Juárez por un monto de 9,188,163,343.00 pesos para el Ejercicio Fiscal del año 2024. Dentro de este presupuesto, en la partida 5000 y bajo el rubro Inversión Municipal se programó un monto de 3,897,385,236.72 pesos de los cuales 450,735,192.00 pesos fueron asignados como recursos por concepto del FODESEM para el ejercicio fiscal 2024.

Lo anterior, con el fin de llevar a cabo la ejecución de las 114 obras de mejora de infraestructura con un monto total pagado por obra de 456,000,667.62 pesos los cuales fueron divididos en ocho rubros, a saber: 10 en bacheo, 48 en pavimentación y/o rehabilitación de calles, 10 en rehabilitación de parques, 41 en construcción de domos/mejoramiento de canchas deportivas, 2 en Centros de Atención Infantil, 1 en rastreo de calles (20 agrupados bajo un único monto), 1 para la construcción del rastro municipal (TIF) y 1 para otros proyectos de obra pública.

I. Institucionalidad

La DGOP, como parte de los procesos de planeación estratégica, cuenta con la definición de una misión, visión y objetivo estratégico general. Por otro lado, la Dirección de Urbanización y Edificación establece un análisis FODA, no obstante, no se cuenta con un Plan Estratégico Institucional que contemple objetivos institucionales, líneas de acción, indicadores y metas los cuales permitan medir el desempeño de los recursos del FODESEM en mediano y largo plazo.

Ahora bien, para el direccionamiento de los recursos del Fondo son considerados los diagnósticos situacionales del eje 4 *Orden Territorial y Urbano* y 5 *Justicia Social y Equidad de Género* del PMD

2021 – 2024, en donde es posible identificar de manera general una serie de problemáticas en materia de infraestructura urbana, de prestación de servicios públicos y de infraestructura educativa, cuyas problemáticas fueron atendidas mediante los proyectos de inversión financiados con recursos del FODESEM, sin embargo, no se cuenta con un diagnóstico situacional institucional específico donde se precise cuáles son las principales problemáticas a resolver referentes a los destinos del Fondo, lo cual contribuya a mejorar las condiciones de la población juarense.

Por otro lado, los objetivos estratégicos del FODESEM se encuentran vinculados a objetivos, estrategias y líneas de acción del Plan Nacional de Desarrollo 2019 – 2024, del Plan Estatal de Desarrollo 2022 – 2027 y del PMD 2021 – 2024.

En lo que corresponde a la validación de la coherencia y viabilidad de los dos programas presupuestarios de Urbanización y Edificación, financiados con recursos del FODESEM, se concluye que las actividades establecidas para los componentes no son las necesarias y las suficientes para la entrega eficiente de los componentes, por su parte, los componentes no son los suficientes para un cumplimiento oportuno del propósito. Además, los objetivos definidos para los cuatro niveles de la matriz de ambos programas no cumplen con las reglas de sintaxis establecidos en la Guía para la Elaboración de la MIR de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Metodología para el Sistema de Evaluación del Desempeño del Municipio de Juárez. Finalmente, los supuestos definidos no corresponden a factores externos, por lo que no fue posible validar la coherencia y viabilidad de estos programas.

Finalmente, los 114 proyectos de inversión ejecutados y financiados con recursos del FODESEM en el ejercicio fiscal 2024, se encuentran apegados a lo dictaminado en la normatividad estatal aplicable al Fondo.

Tema II. Gestión Operativa

La gestión del FODESEM de Juárez para el ejercicio fiscal 2024, se basa tanto en las Reglas de Operación para el Funcionamiento del FODESEM, como en el ROP del Municipio de Juárez; se corrobora que existe congruencia entre ambos documentos que establecen procesos a llevarse a cabo sobre el uso, destino, ejercicio y resultados de los recursos del Fondo.

Por otra parte, se cuenta con el MOP de la DGPE donde se definen los procesos y/o procedimientos para la integración de la cartera de proyectos de inversión municipal financiados con recurso FODESEM; desde la apertura de la cuenta presupuestal de dicha cartera de proyectos en el sistema AEFO, hasta la ejecución, seguimiento y conclusión de los mismos.

Respecto a los procesos de gestión para realizar la entrega/recepción de los proyectos, es preciso mencionar que en el ROAP de Juárez se advierten las atribuciones de la DGOP perteneciente a la DGPE. En estas atribuciones se establecen las responsabilidades de cada área para llevar a cabo la ejecución de los recursos.

III. Gestión Evaluativa

En la gestión evaluativa, el municipio de Juárez dispone de las CIB, por lo que se demuestra que los estudios y evaluación de los proyectos de inversión ejecutados en el ejercicio fiscal 2024 y financiados con recursos del Fondo cuentan con las características que solicita la Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua en lo que refiere a los expedientes técnicos.

Por otro lado, el municipio de Juárez utiliza el Anexo 1 “Formato de Cartera de Proyectos”, Anexo 2 “Cédula de Información Básica”; y el Anexo 3 “Formato de Reporte de Avances Físico y Financiero de Proyectos de Inversión” para realizar el seguimiento y monitoreo de la ejecución de los recursos del FODESEM.

Finalmente, la Tesorería del municipio cuenta con el sistema AEFO para realizar el control del pago de los proyectos de inversión, lo cual permite el ejercicio eficiente de los recursos del Fondo, asimismo, se da cumplimiento con el artículo 77 de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua y sus Municipios al poner a disposición de la población juarense los objetivos y los indicadores de resultados de los programas de urbanización y edificación que son financiados con recursos del FODESEM, además de la información sobre los resultados de las evaluaciones practicadas al Fondo.

IV. Eficacia

En el ejercicio fiscal 2024 fueron ejecutados 114 proyectos de inversión, de los cuales 10 fueron obras de bacheo, 48 de pavimentación y/o rehabilitación de calles, 10 de rehabilitación parques; 2 obras correspondientes a la rehabilitación de centro de atención infantil; 1 para la construcción de rastro municipal; 41 obras para construcción de domos/mejoramiento de canchas deportivas; 1 en rastreo de calles (20 agrupados bajo un único monto) y 1 en el rubro de otros proyectos, con un monto total ejercido de 456,000,667.62 pesos.

Por otro lado, los programas de edificación y urbanización de la DGOP cuentan con indicadores de eficacia que permiten medir la operación y ejecución de los recursos, no obstante, en los tres indicadores para el seguimiento y monitoreo del programa de urbanización, no se cumplió con la meta programada, por su parte, para el programa de edificación de los seis indicadores contemplados para el FODESEM solo uno cumplió con la meta programada.

En cuanto al comportamiento de los recursos del Fondo, en el periodo de 2021 – 2024, fue posible observar que en 2022 se presentó una disminución en términos reales del -4.28% en comparación con 2021, mientras que en 2023 se presentó un incremento real del 8.32% en comparación con 2022. Finalmente, en 2024 existió un incremento real del 45.24% en comparación con 2023, lo que permitió ejecutar un total de 114 proyectos de inversión que coadyuvan a elevar el desarrollo socioeconómico en el municipio.

Finalmente, se concluye que el municipio de Juárez emite información oportuna sobre el comportamiento presupuestal del FODESEM, la cual puede ser consultada por la población juarense en la página oficial de internet del municipio.

V. Eficiencia

De acuerdo con el cálculo de la FFP, la frontera eficiente y la frontera técnica en el periodo de 2021 – 2024, los ejercicios fiscales más eficientes fueron el 2022 y el 2023, ya que, en dichos años se utilizaron los recursos de mejor manera al realizar 27 proyectos en el rubro de pavimentación y/o rehabilitación de calles y dos proyectos en el rubro de bacheo (2022), mientras que en 2023 fueron implementados 20 proyectos de pavimentación y/o rehabilitación de calles y 15 de bacheo. En el 2021 se optimizaron los recursos al lograrse proyectos estratégicos en ambos rubros analizados, mientras que en 2024 se logró una eficiencia técnica del 29.56% con respecto a los años más eficientes, dado que en el ejercicio fiscal disminuyeron de manera significativa los recursos ejecutados en términos reales.

VI. Mejora de la Gestión

El municipio de Juárez cuenta con un mecanismo para el seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora. En el 2024 se realizó un proceso de evaluación a los recursos del FODESEM, en donde se emitieron cuatro recomendaciones de las cuales, según el documento de posicionamiento institucional, se consideró una para su atención.

Respecto a las actividades definidas para atender la recomendación, se observó que se definió una actividad en lugar de por lo menos tres, además, la actividad no se encuentra vinculada con el ASM. Finalmente, dicha actividad se encuentra al 80% de avance con una fecha de conclusión del 26 de diciembre del presente año por lo que se concluye que se encuentra en proceso de implementación.



Anexos



Anexo DEA

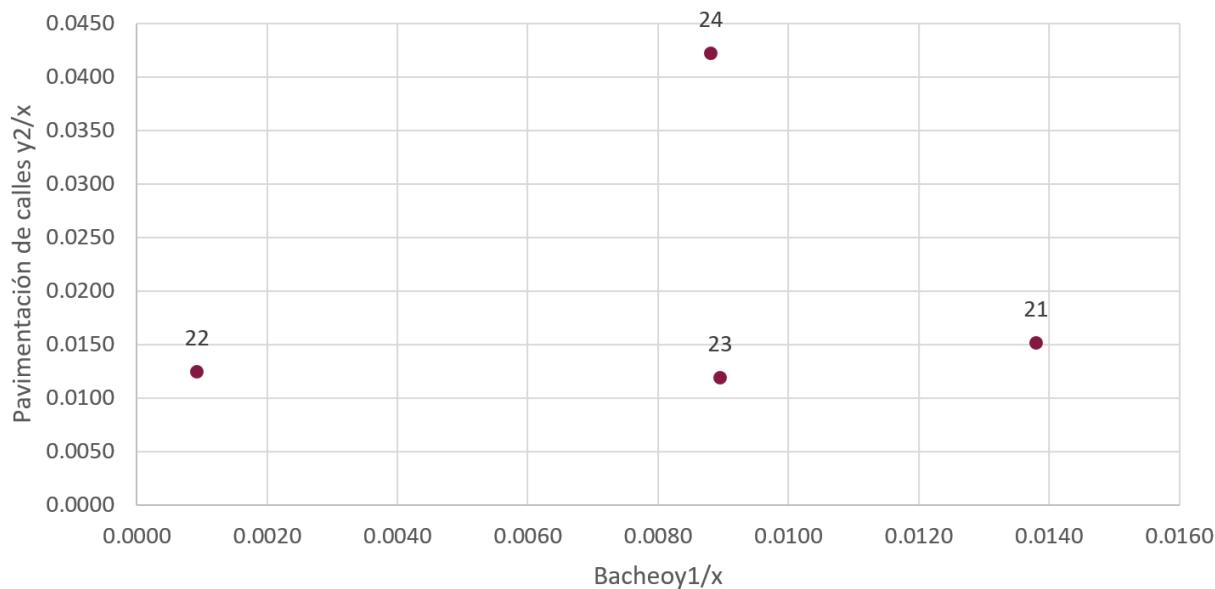
Paso a paso para calcular la Eficiencia Técnica (relativa) para 1 input y 2 outputs, en este caso para analizar la eficiencia técnica del recurso del Gasto Federalizado del FODESEM para el municipio de Juárez durante el periodo del 2021 al 2024, de acuerdo con la cantidad de proyectos ejecutados en los rubros de bacheo y; en el rubro de pavimentación y/o rehabilitación de calles, tal como se muestra a continuación.

Año	Recurso ejecutado precios corrientes	Recurso ejecutado precios constantes	Input	output 1	output 2
			Bacheo	Proyectos	
				Pavimentación y/o rehabilitación de calles	
2021	\$82,710,802.56	\$72,454,824.45	10	11	
2022	\$263,490,678.88	\$216,284,214.64	2	27	
2023	\$214,284,482.02	\$167,563,954.21	15	20	
2024	\$152,111,066.76	\$113,508,496.67	10	48	

1. Se deberán calcular los índices dados por el cociente entre el factor de producción (input) y cada uno de los productos (outputs) y, con ello, identificar el valor más alto en cada índice que corresponde al más eficiente de su conjunto. Posteriormente, se grafican los índices dados en donde (y_1/x) corresponde al eje X y (y_2/x) corresponde al eje Y.

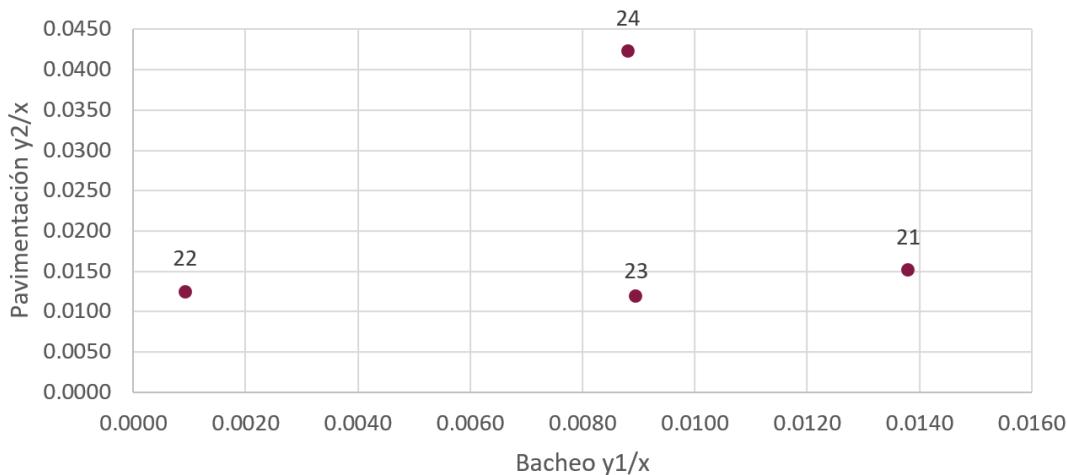
Año	Millones de pesos corrientes	Millones de pesos constantes	y1/X	y2/x
2021	\$827.11	\$724.55	0.0138	0.0152
2022	\$2,634.91	\$2,162.84	0.0009	0.0125
2023	\$2,142.84	\$1,675.64	0.0090	0.0119
2024	\$1,521.11	\$1,135.08	0.0088	0.0423

Índices FODESEM Juárez 2021-2024



2. Se unirán los puntos en donde resultó tener una Eficiencia Técnica, que se conocerá como la frontera eficiente (índices más altos de cada uno de los productos), y se prolongará de forma paralela a los ejes para obtener la Frontera de Posibilidades de Producción (FPP).

Frontera Eficiente FODESEM Juárez 2021-2024



3. Para conocer la Eficiencia Técnica de un punto ineficiente, se aplicará la siguiente fórmula:

$$ET_X = \frac{(Punto\ de\ origen)(Punto\ original)}{(Punto\ de\ Origen)(Punto\ que\ se\ pretende\ alcanzar)} = \frac{021'}{021} \quad 1)$$

En donde 21' es el punto en donde se intersecta la recta del punto original (21) con la frontera eficiente.

4. Se calcula la pendiente de la Frontera Eficiente con las coordenadas dadas en los índices calculados en el paso 1, que se origina del punto 22 al punto 23, con la siguiente fórmula:

$$m = \frac{Y_2 - Y_1}{X_2 - X_1}$$

2)

Procedemos a calcular la ecuación de la recta tanto de los puntos (22,23) y de la recta de (0,21) para poder obtener las coordenadas de 21'.

Recta 22,23 = 22 (0.0009, 0.0125) 23 (0.0090, 0.0119)

$$m = \frac{0.0119 - 0.0125}{0.0090 - 0.0009} = -\frac{0.0006}{0.0081} = -0.0075$$

5. Posteriormente, se calcula la ecuación de la misma recta (Puntos 22,23) con la siguiente fórmula, en la que se busca sustituir los valores ya identificados, y se despeja "Y" para obtener la ecuación:

$$(Y - Y_1) = m(X - X_1)$$

3)

Sustituyendo los valores.

$$(Y - 0.0125) = -0.0075(X - 0.0009)$$

$$Y - 0.0125 = -0.0075X - 0.0000068$$

$$Y = -0.0075X + 0.0000068 + 0.0125$$

$$\color{red}Y = -0.0075X + 0.0125068$$

6. Se calcula nuevamente una pendiente con la misma fórmula (2) pero ahora de la recta de la cual se quiere conocer su Eficiencia Técnica (relativa), ya que está por debajo de la Frontera Eficiente. En este caso sería del origen (0) al punto original que se quiere calcular su Eficiencia (21), es decir, recta O y 21.

Recta O,21 = O (0,0) 21 (0.0138, 0.0152)

$$m = \frac{0.0152 - 0}{0.0138 - 0} = \frac{0.0152}{0.0138} = 1.1014$$

7. Una vez calculada su pendiente, se obtiene de la misma manera la ecuación de su recta, aplicando la fórmula 3 y despejando Y.

$$(Y - 0) = 1.1014(X - 0)$$

$$Y = 1.1014X$$

8. Ya que se conocen las dos ecuaciones (Recta 22 y 23, y recta O y 21), se obtiene el valor de la X dada en las ecuaciones. Para ello, se utiliza el método de igualación (también existen los métodos de sustitución, y de suma y resta), en donde dadas las dos ecuaciones en las que, Y está despejada, se igualan para poder despejar X y así obtener su valor.

$$-0.0075X + 0.0125068 = 1.1014X$$

$$0.0125068 = 1.1014X + 0.0075X$$

$$0.0125068 = 1.1089X$$

$$X = \frac{0.0125068}{1.1089}$$

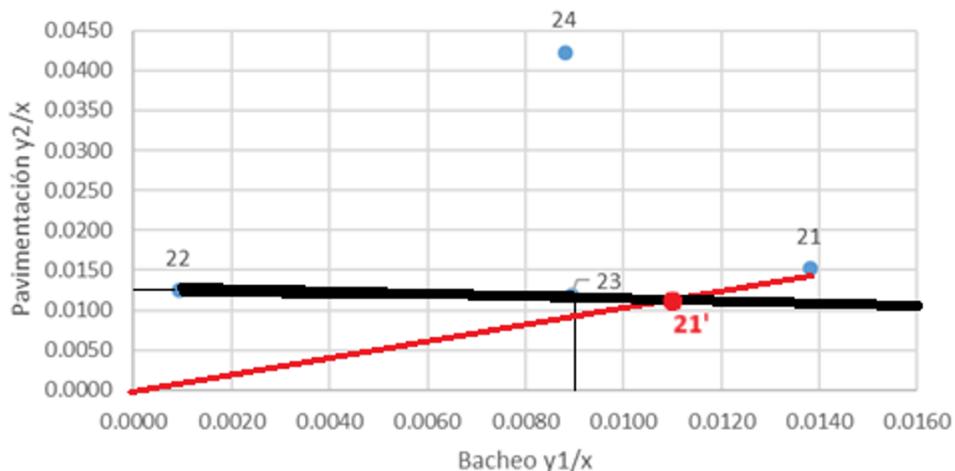
$$X = 0.0113$$

9. Una vez conocido el valor de X, se sustituye su valor en cualquiera de las dos ecuaciones que se calcularon de las dos rectas, y así se obtienen las coordenadas del punto eficiente de 21, es decir 21', dado que el valor de X calculado por medio de las ecuaciones corresponde a su coordenada dentro del eje de las X, y el valor de la Y corresponde a su valor dentro de su coordenada; en esa misma intersección se añade 21'. Dicha intersección se da justo con la Frontera Eficiente dada de la recta "22 y 23".

$$Y = 1.1014 (0.0113)$$

$$Y = 0.0124$$

Frontera Eficiente FODESEM Juárez 2021-2024



10. Con las coordenadas identificadas, se aplica la fórmula 1, en donde se sustituyen los valores previamente identificados, en la siguiente fórmula:

$$d(A, B) = \sqrt{(X_2 - X_1)^2 + (Y_2 - Y_1)^2}$$

4)

De tal forma que termina siendo una división de la misma fórmula 4, como se aprecia a continuación:

$$\frac{d(O, B')}{d(O, B)} = \frac{\sqrt{(X_2 - X_1)^2 + (Y_2 - Y_1)^2}}{\sqrt{(X_2 - X_1)^2 + (Y_2 - Y_1)^2}}$$

$$\text{Recta } O, 21' = O (0,0) 21' (0.0113, 0.0124)$$

$$\text{Recta } O, 21 = O (0,0) 21 (0.0138, 0.0152)$$

$$\frac{d(O, 21')}{d(O, 21)} = \frac{\sqrt{(X_2 - X_1)^2 + (Y_2 - Y_1)^2}}{\sqrt{(X_2 - X_1)^2 + (Y_2 - Y_1)^2}}$$

$$ET_{21} = \frac{O21'}{O21} = \frac{d(O, 21')}{d(O, 21)} = \frac{\sqrt{(0.0113 - 0)^2 + (0.0124 - 0)^2}}{\sqrt{(0.0138 - 0)^2 + (0.0152 - 0)^2}}$$

$$ET_{21} = \frac{\sqrt{0.000128 + 0.000154}}{\sqrt{0.000190 + 0.000231}} = \frac{\sqrt{0.000282}}{\sqrt{0.000421}}$$

$$ET_{21} = \frac{0.016793}{0.020518} = 0.8185$$

$$\textcolor{green}{ET_{21} = 81.85\%}$$

11. El resultado arrojado indicará el porcentaje de Eficiencia Técnica (relativa) y, por ende, el nivel de ineficiencia. De esta manera se pueden calcular todos los puntos por debajo tanto de la Frontera Eficiente como de la FPP, de tal forma que sea identificar si existe un valor de holgura que permita alcanzar la Eficiencia Técnica en otro punto.

Hasta este punto, solamente se calculó la eficiencia técnica (relativa) del año 2021, por lo que, para calcular la eficiencia del año restante, se comienza desde el punto 6, ya que se conoce la ecuación de la recta de la frontera eficiente.

Eficiencia Técnica para el año 2024.

En este caso, ya conocemos la ecuación de la recta que equivale a la frontera eficiente (puntos 22, 23), por lo que se procede calculando todo lo relativo al año en cuestión.

$$\text{Ecuación de la frontera eficiente: } Y = -0.0075X + 0.0125068$$

$$\text{Recta O,24} = \text{O} (0,0) \text{ 24} (0.0088, 0.0423)$$

$$m = \frac{0.0423 - 0}{0.0088 - 0} = \frac{0.0423}{0.0088} = 4.8068$$

$$(Y - 0) = 4.8068(X - 0)$$

$$Y = 4.8068X$$

Se igualan y se obtienen coordenadas de 24'

$$-0.0075X + 0.0125068 = 4.8068X$$

$$0.0125068 = 4.8068X + 0.0075X$$

$$0.0125068 = 4.8143X$$

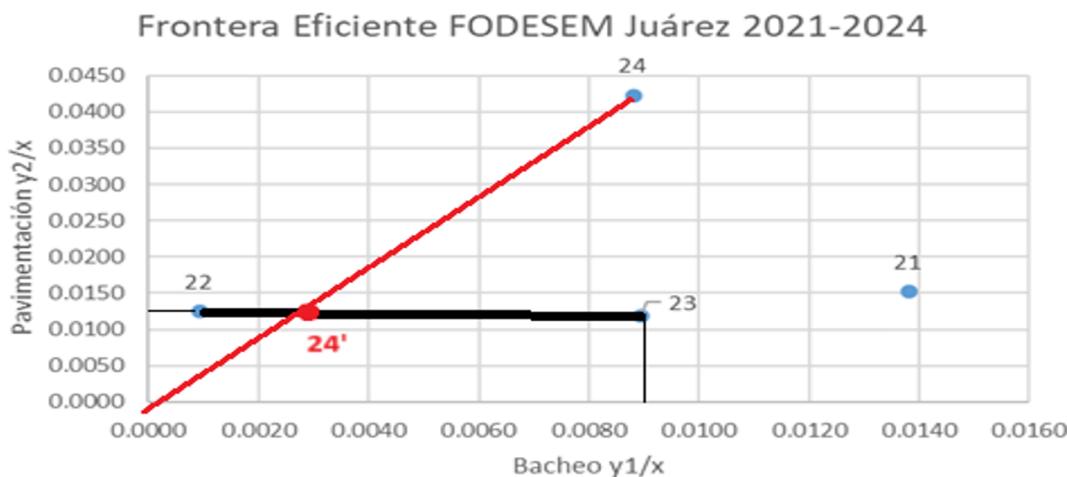
$$X = \frac{0.0125068}{4.8143}$$

$$X = 0.0026$$

$$Y = 4.8068 (0.0026)$$

$$Y = 0.0125$$

Las coordenadas del punto 24' se identifican en el siguiente gráfico.



Procedemos a calcular la Eficiencia Técnica (relativa) considerando lo siguiente:

$$\text{Recta } O,24' = O(0,0) \text{ } 24'(0.0026, 0.0125)$$

$$ET_{24} = \frac{O24'}{O24} = \frac{d(O, 24')}{d(O, 24)} = \frac{\sqrt{(0.0026 - 0)^2 + (0.0125 - 0)^2}}{\sqrt{(0.0088 - 0)^2 + (0.0423 - 0)^2}}$$

$$ET_{24} = \frac{\sqrt{0.0000068 + 0.000156}}{\sqrt{0.000077 + 0.001789}} = \frac{\sqrt{0.000163}}{\sqrt{0.001866}}$$

$$ET_{24} = \frac{0.012767}{0.043197} = 0.2956$$

$$\textcolor{green}{ET_{24} = 29.56\%}$$

Finalmente, en la siguiente tabla se resumen los resultados obtenidos para cada uno de los años.

Año	ET	%
21	0.8185	81.85
22	1	100
23	1	100
24	0.2956	29.56



Anexo 1. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Tema de Evaluación: Institucionalidad

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
La DGOP, como parte del proceso de planeación estratégica, cuenta con una misión, visión y un objetivo estratégico general, asimismo, la Dirección de Urbanización y Edificación desarrolló un análisis FODA	Lineamientos Generales de la Administración Pública del Municipio de Juárez para Regular los Procesos de la Planeación, Programación y Presupuestación.	No se cuenta con un Plan Estratégico Institucional en donde se definan objetivos institucionales, estrategias, líneas de acción, indicadores y metas los cuales permitan medir el logro de resultados desde el ámbito institucional.	
Para la ejecución de los recursos del FODESEM se consideraron los diagnósticos situacionales del "Eje 4 Orden Territorial" y "5 Justicia Social y Equidad de Género" del PMD 2021 – 2024.	Guía para la elaboración de la MIR de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.	El Ente Público responsable de la ejecución de los recursos del Fondo, no cuenta con un diagnóstico situacional específico, donde se identifiquen las principales problemáticas a resolver relativas a los destinos del FODESEM.	
Los objetivos estratégicos del FODESEM se vinculan de manera directa con los objetivos, estrategias y líneas de acción del PND 2019 – 2024, del PED 2022 – 2027 y del PMD 2021 – 2024.	Lineamientos para la creación o modificación sustantiva de los Programas Presupuestarios del Municipio de Juárez para el ejercicio fiscal 2024.	Las MIR de los Programas de Edificación y Urbanización no cumplen con la validación de la coherencia y viabilidad en su diseño.	
Los proyectos financiados con recursos del FODESEM en el ejercicio fiscal 2024 se encuentran apegados a lo establecido en la normatividad estatal aplicable al Fondo.			

Tema de Evaluación: Gestión Operativa

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
La DGPE tiene definida su estructura organizacional en el MOOP donde se describen las funciones a realizar, así como el objetivo principal de administrar y operar los recursos del FODESEM.	Manual de Organización y Procedimientos de la DGPE.	Modificaciones presupuestales a la cartera de proyectos previamente aprobada.	
Existe congruencia entre los criterios de operación externos e internos del FODESEM.	Guía Básica para la Ejecución del Presupuesto de Inversión del Ejercicio Fiscal 2024		

Tema de Evaluación: Gestión Evaluativa

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
El municipio de Juárez cuenta con las cédulas de información básica de cada uno de los proyectos de inversión ejecutados en el ejercicio fiscal 2024, de conformidad con lo solicitado por la Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua.			
El municipio de Juárez para el seguimiento, monitoreo y resultados de la aplicación de los recursos del Fondo, implementa el Anexo 1 "Formato de cartera de proyectos", Anexo 2 "Cédula de información básica" y el Anexo 3 "Formato de reporte de avances físico y financiero" definidos en la Reglas de Operación del FODESEM.			

Tema de Evaluación: Eficacia			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
En 2024 se implementaron 114 proyectos de inversión de los cuales, 10 fueron obras de bacheo; 48 de pavimentación y/o rehabilitación de calles; 10 de rehabilitación de parques; 2 de rehabilitación de centro de atención infantil; 1 de construcción de rastro municipal; 41 para la construcción de domos/mejoramiento de canchas deportivas; 1 de rastreo de calles (engloba 20) y 1 correspondiente a otros proyectos, mejorando con dichas obras las condiciones socioeconómicas del municipio.		Los tres indicadores del Programa de Urbanización mediante los cuales se realiza el seguimiento y monitoreo a los recursos del Fondo no cumplieron con la meta programada. Por su parte, para el Programa de Edificación de los seis indicadores vinculantes al Fondo, solo uno cumplió con la meta programa.	
La DGOP cuenta con indicadores de eficacia a nivel de componente y actividad para los Programas de Edificación y Urbanización, mediante los cuales se realiza el seguimiento y monitoreo de los resultados y la ejecución de los recursos del FODESEM.			
Los requerimientos del presupuesto se realizan con base a la planeación y ejecución de proyectos que están vinculados al cumplimiento de las metas establecidas en los Programas de Urbanización y Edificación.			

<p>El comportamiento de los recursos del FODESEM presentó una disminución en términos reales del -4.28% de 2022 en comparación con 2021, no obstante, en 2023 en comparación con 2022 se incrementó en 8.32%, mientras que de 2024 en comparación con 2023 fue de 45.24% en términos reales, por lo que se implementaron un mayor número de proyectos de inversión en el ejercicio fiscal evaluado.</p>			
<p>El municipio de Juárez emite información oportuna en su portal oficial de internet sobre el comportamiento presupuestal del FODESEM, la cual es de acceso libre y puede ser consultada por cualquier persona que así lo requiera.</p>			

Tema de Evaluación: Eficiencia

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
De acuerdo con la aplicación del método DEA los ejercicios fiscales 2022 y 2023 presentaron una eficiencia técnica del 100%, mientras que en 2021 correspondió al 81.85% presentando resultados favorables en cuanto a la realización de los proyectos de obra.		No se logró implementar proyectos estratégicos en los rubros de bacheo y pavimentación y/o rehabilitación de calles en el ejercicio fiscal 2024 por lo que se obtuvo una eficiencia técnica del 29.56% de acuerdo con la aplicación del método DEA.	

Tema de Evaluación: Mejora de la Gestión

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
El municipio de Juárez cuenta con un mecanismo de seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de los procesos de evaluación al Fondo.		No se definieron por lo menos tres actividades para la atención del ASM.	
El municipio de Juárez a través del documento de posicionamiento institucional definió para su atención una de las cuatro recomendaciones emitidas en el informe de evaluación del ejercicio fiscal 2024.		La actividad que se definió para la atención del ASM, no se encuentra vinculada de manera adecuada para su oportuna atención.	



Anexo 2. Matriz FODA

Anexo 2. Institucionalidad

	Fortalezas	Debilidades
Factores internos	<p>1 La DGOP, como parte del proceso de planeación estratégica, cuenta con una misión, visión y un objetivo estratégico general, asimismo, la Dirección de Urbanización y Edificación desarrolló un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.</p> <p>2 Para la ejecución de los recursos del FODESEM se consideraron los diagnósticos situacionales del "Eje 4 Orden Territorial" y "5 Justicia Social y Equidad de Género" del PMD 2021 – 2024.</p>	<p>1 No se cuenta con un Plan Estratégico Institucional en donde se definan objetivos institucionales, estrategias, líneas de acción, indicadores y metas los cuales permitan medir el logro de resultados desde el ámbito institucional.</p>
Factores externos	<p>3 Los objetivos estratégicos del FODESEM se vinculan de manera directa con los objetivos, estrategias y líneas de acción del PND 2019 – 2024, del PED 2022 – 2027 y del PMD 2021 – 2024.</p> <p>4 Los proyectos financiados con recursos del FODESEM en el ejercicio fiscal 2024 se encuentran apegados a lo establecido en la normatividad estatal aplicable al Fondo.</p>	<p>2 El Ente Público responsable de la ejecución de los recursos del Fondo, no cuenta con un diagnóstico situacional específico, donde se identifiquen las principales problemáticas a resolver relativas a los destinos del FODESEM.</p> <p>3 Las MIR de los programas de edificación y urbanización no cumplen con la validación de la coherencia y viabilidad en su diseño.</p>
Oportunidades	<p>FO: No aplican recomendaciones.</p>	<p>1 Elaborar un Plan Estratégico Institucional en el cual se definen objetivos institucionales, estrategias, líneas de acción, indicadores y metas los cuales permitan medir el logro de resultados desde el ámbito institucional.</p> <p>2 Elaborar un diagnóstico situacional institucional en donde se identifiquen de manera clara y precisa las problemáticas a resolver referentes a los recursos del Fondo lo cual permita fortalecer el desarrollo socioeconómico.</p> <p>3. Diseñar la MIR de los Programas de Urbanización y Edificación de la Dirección General de Obras Públicas conforme a la Metodología del Marco Lógico de manera que se valide su coherencia, viabilidad y evaluabilidad lo cual permita monitorear y evaluar los resultados del FODESEM.</p> <p>4. Fortalecer las habilidades técnicas del personal encargado de diseñar las MIR de los programas presupuestarios financiados con recursos del FODESEM.</p>
Amenazas	Recomendaciones FA:	Recomendaciones DA:
No se identificaron amenazas.	No se identificaron recomendaciones.	No se identificaron recomendaciones.

Anexo 2. Gestión Operativa

	Fortalezas	Debilidades
Factores internos	1 La DGPE tiene definida su estructura organizacional en el MOP donde se describen las funciones a realizar, así como el objetivo principal de administrar y operar los recursos del FODESEM.	1. Modificaciones presupuestales a la cartera de proyectos previamente aprobada.
Factores externos	2 Existe congruencia entre los criterios de operación externos e internos del FODESEM	
Oportunidades	FO: No aplican recomendaciones.	No se identificaron recomendaciones.
Amenazas	Recomendaciones FA:	Recomendaciones DA:
No se identificaron amenazas.	No se identificaron recomendaciones.	No se identificaron recomendaciones.

Anexo 2. Gestión Evaluativa

	Fortalezas	Debilidades
Factores internos	<p>1 El municipio de Juárez cuenta con las cédulas de información básica de cada uno de los proyectos de inversión ejecutados en el ejercicio fiscal 2024, de conformidad con lo solicitado por la Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua.</p>	
Factores externos	<p>2 El municipio de Juárez para el seguimiento, monitoreo y resultados de la aplicación de los recursos del Fondo, implementa el Anexo 1 “Formato de cartera de proyectos”, Anexo 2 “Cédula de información básica” y el Anexo 3 “Formato de reporte de avances físico y financiero” definidos en la Reglas de Operación del FODESEM.</p>	1 No fueron identificadas debilidades.
Oportunidades	FO: No aplican recomendaciones.	No se identificaron recomendaciones.
No se identificaron oportunidades.		
Amenazas	Recomendaciones FA:	Recomendaciones DA:
No se de identificaron amenazas.	No se identificaron recomendaciones.	No se identificaron recomendaciones.

Anexo 2. Eficacia

	Fortalezas	Debilidades
Factores internos	<p>1 En 2024 se implementaron 114 proyectos de inversión de los cuales, 10 fueron obras de bacheo; 48 de pavimentación y/o rehabilitación de calles; 10 de rehabilitación de parques; 2 de rehabilitación de centro de atención infantil; 1 de construcción de rastro municipal; 41 para la construcción de domos/mejoramiento de canchas deportivas; 1 de rastreo de calles (engloba 20) y 1 correspondiente a otros proyectos, mejorando con dichas obras las condiciones socioeconómicas del municipio.</p> <p>2 La DGOP cuenta con indicadores de eficacia a nivel de componente y actividad para los Programas de Edificación y Urbanización, mediante los cuales se realiza el seguimiento y monitoreo de los resultados y la ejecución de los recursos del FODESEM.</p> <p>3 Los requerimientos del presupuesto se realizan con base a la planeación y ejecución de proyectos que están vinculados al cumplimiento de las metas establecidas en los Programas de Urbanización y Edificación.</p>	
Factores externos	<p>4 El comportamiento de los recursos del FODESEM presentó una disminución en términos reales del -4.28% de 2022 en comparación con 2021, no obstante, en 2023 en comparación con 2022 se incrementó en 8.32%, mientras que de 2024 en comparación con 2023 fue de 45.24% en términos reales, por lo que se implementaron un mayor número de proyectos de inversión en el ejercicio fiscal evaluado.</p> <p>5 El municipio de Juárez emite información oportuna en su portal oficial de internet sobre el comportamiento presupuestal del FODESEM, la cual es de acceso libre y puede ser consultada por cualquier persona que así lo requiera.</p>	<p>1 Los tres indicadores del Programa de Urbanización mediante los cuales se realiza el seguimiento y monitoreo a los recursos del Fondo no cumplieron con la meta programada. Por su parte, para el Programa de Edificación de los seis indicadores vinculantes al Fondo, solo uno cumplió con la meta programa.</p>
Oportunidades	FO: No aplican recomendaciones.	1 Realizar el seguimiento oportuno a las metas de los indicadores de la MIR de los Programas de Urbanización y Edificación que permita mejorar el desempeño de los recursos del FODESEM.
Amenazas	Recomendaciones FA:	Recomendaciones DA:
No se identificaron amenazas.	No se identificaron recomendaciones.	No se identificaron recomendaciones.

Anexo 2. Eficiencia

	Fortalezas	Debilidades
Factores internos	1 De acuerdo con la aplicación del método DEA los ejercicios fiscales 2022 y 2023 presentaron una eficiencia técnica del 100%, mientras que en 2021 correspondió al 81.85% presentando resultados favorables en cuanto a la realización de los proyectos de obra.	1 No se logró implementar proyectos estratégicos en los rubros de bacheo y pavimentación y/o rehabilitación de calles en el ejercicio fiscal 2024 por lo que se obtuvo una eficiencia técnica del 29.56% de acuerdo con la aplicación del método DEA.
Factores externos		
Oportunidades	FO: No aplican recomendaciones.	1 Establecer una metodología que permita medir la eficiencia técnica de los recursos del Fondo, con el fin de implementar proyectos estratégicos en los rubros de destino que mejore las condiciones socioeconómicas del municipio de Juárez.
Amenazas	Recomendaciones FA:	Recomendaciones DA:
No se identificaron amenazas.	No se identificaron recomendaciones.	No se identificaron recomendaciones.

Anexo 2. Mejora de la Gestión

	Fortalezas	Debilidades
Factores internos	<p>1 El municipio de Juárez cuenta con un mecanismo de seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de los procesos de evaluación al Fondo.</p>	
Factores externos	<p>2 El municipio de Juárez a través del documento de posicionamiento institucional definió para su atención una de las cuatro recomendaciones emitidas en el informe de evaluación del ejercicio fiscal 2024.</p>	<p>1 No se definieron por lo menos tres actividades para la atención del ASM.</p> <p>2 La actividad que se definió para la atención del ASM, no se encuentra vinculada de manera adecuada para su oportuna atención.</p>
Oportunidades	FO: No aplican recomendaciones.	<p>1 Definir por lo menos tres actividades para el cumplimiento eficiente de los ASM las cuales sean congruentes para su cumplimiento y con ello mejorar la gestión y los resultados del FODESEM.</p>
Amenazas	Recomendaciones FA:	Recomendaciones DA:
No se identificaron amenazas.	No se identificaron recomendaciones.	No se identificaron recomendaciones.



Anexo 3. Recomendaciones

Recomendaciones	Clasificación				Priorización		
	AE	AI	AID	AIG	Alto	Medio	Bajo
1 Elaborar un Plan Estratégico Institucional en el cual se definan objetivos institucionales, estrategias, líneas de acción, indicadores y metas las cuales permitan medir el logro de resultados desde el ámbito institucional.		X			X		
2 Elaborar un diagnóstico situacional institucional en donde se identifiquen de manera clara y precisa las problemáticas a resolver referentes a los recursos del Fondo lo cual permita fortalecer el desarrollo socioeconómico.		X			X		
3 Diseñar la MIR de los Programas de Urbanización y Edificación de la DGOP conforme a la MML de manera que se valide su coherencia, viabilidad y evaluabilidad, lo cual permita monitorear y evaluar los resultados del FODESEM.		X			X		
4 Fortalecer las habilidades técnicas del personal encargado de diseñar las MIR de los programas presupuestarios financiados con recursos del FODESEM.			X		X		
5 Realizar el seguimiento oportuno a las metas de los indicadores de la MIR de los programas de urbanización y edificación que permita mejorar el desempeño de los recursos del FODESEM.		X			X		
6 Establecer una metodología que permita medir la eficiencia técnica de los recursos del Fondo, con el fin de implementar proyectos estratégicos en los rubros de destino que mejoren las condiciones socioeconómicas del municipio de Juárez.			X			X	
7 Definir por lo menos tres actividades para el cumplimiento eficiente de los ASM las cuales sean congruentes para su cumplimiento y con ello mejorar la gestión y los resultados del FODESEM.		X			X		



Gobierno Municipal 2024-2027



Anexo 4. Hallazgos

Ruta de Referencia	Hallazgo
I. Institucionalidad	<ul style="list-style-type: none"> La DGOP como parte de los procesos de planeación estratégica cuenta con la definición de la misión, visión y objetivo estratégico general. Las direcciones de urbanización y de edificación, adscritas a la DGOP, cuentan con un análisis FODA. No se cuenta con un Plan Estratégico Institucional el cual defina objetivos institucionales, estrategias, líneas de acción e indicadores que permitan medir los resultados desde ámbito institucional. Para el direccionamiento de los recursos del FODESEM en el ejercicio fiscal 2024 fueron considerados los diagnósticos situacionales del Eje 4 “Orden Territorial y Urbano” y 5 “Justicia Social y Equidad de Género” del Plan Municipal de Desarrollo 2021 – 2024. No se identificó un diagnóstico situacional institucional específico que dé cuenta de las principales problemáticas a resolver referentes a los destinos de Fondo. Los objetivos estratégicos del FODESEM guardan una vinculación con ejes, objetivos, estrategias y líneas de acción del Plan Nacional de Desarrollo 2019 – 2024, del Plan Estatal de Desarrollo 2022 – 2027 y el Plan Municipal de Desarrollo 2021 – 2024. Las MIR de los programas de edificación y urbanización no cumplen con los criterios de coherencia y viabilidad. Los 114 proyectos de inversión ejecutados en el 2024 se encuentran apegados a lo establecido en el marco normativo estatal aplicable al FODESEM.
II. Gestión Operativa	<ul style="list-style-type: none"> Los procesos para el uso, destino, ejercicio y resultados del FODESEM se encuentran documentados en los Manuales de Organización y Procedimientos de la DGPE y la Tesorería del municipio (recepción y ministración del recurso). El proceso para la integración de la cartera de proyectos de inversión municipal inicia con la apertura de la cuenta presupuestal en el sistema AEFO para los proyectos de inversión municipal aprobados lo cual se establece en el MOP de la DGPE. La Guía Básica para la Ejecución del Presupuesto de Inversión y el Manual de Organización y Procedimientos de la DGPE, coadyuvan al apego de la normatividad aplicable al FODESEM. El municipio lleva a cabo el proceso de entrega-recepción de las obras a los beneficiarios conforme a lo establecido en los lineamientos del Fondo. Se cuenta con actas de entrega-recepción donde se corrobora que los trabajos fueron concluidos en tiempo y forma. Los recursos fueron transferidos en tiempo y forma a la Tesorería Municipal. Se cuenta con las CBI por cada uno de los proyectos ejecutados en 2024.

Ruta de Referencia	Hallazgo
III. Gestión Evaluativa	<ul style="list-style-type: none"> El municipio de Juárez dispone de documentación que demuestra que los estudios y evaluación de los proyectos de inversión se encuentran apegados a lo solicitado por la Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua. Los anexos 1 “Formato de Cartera de Proyectos”; 2 Cédula de Información Básica” y 3 “Formato de Reporte de Avances Físico y Financiero de Proyectos de Inversión” se utilizan para dar un seguimiento y monitoreo a la ejecución de los recursos del Fondo. Se cuenta con el sistema AEFO para realizar el control de pagos de los proyectos de inversión, lo que permite un ejercicio eficiente de los recursos del FODESEM. Se pone a disposición de la población juarense información relevante sobre los objetivos y los indicadores de los programas de urbanización y edificación, así como los resultados de los informes de evaluación correspondientes al Fondo.
IV. Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> Fueron ejecutados 114 proyectos de inversión en el ejercicio fiscal 2024 mejorando las condiciones socioeconómicas del municipio. La DGOP cuenta con indicadores de eficacia de los programas de urbanización y edificación mediante los cuales se realiza el seguimiento y monitoreo a los resultados del Fondo. No se cumplió con la meta programada de los tres indicadores del Programa de Urbanización aplicables al Fondo, por otro lado, de los seis indicadores aplicables del Programa de Edificación se cumplió con la meta programada de un indicador. El porcentaje de presupuesto ejercido con relación al presupuesto modificado fue de 99.84% en 2021, de 97.84% en 2022, de 98.33% en 2023 y de 97.92% en 2024. En términos reales, en 2022 se presentó una disminución del 4.28% de los recursos del FODESEM en comparación con el 2021, mientras que en 2023 en comparación con 2022 se incrementaron en 8.32% y en 2024 respecto al 2023 el incremento fue del 45.24%. El municipio de Juárez emite información oportuna sobre el comportamiento presupuestal del Fondo, la cual está disponible en la página oficial de internet.
V. Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> De acuerdo con el análisis DEA los años 2022 y 2023 presentaron una eficiencia técnica del 100%, mientras que en 2021 fue de 81.25% y en el 2024 correspondió al 29.56%.
VI. Mejora de la Gestión	<ul style="list-style-type: none"> En 2024 fue implementado un proceso de evaluación a los recursos del FODESEM mediante una evaluación de procesos. El municipio de Juárez cuenta con un mecanismo para el seguimiento de los ASM derivados de los procesos de evaluación. De las cuatro recomendaciones definidas en el informe de evaluación del 2024 (del ejercicio 2023) se consideró una recomendación para su atención. No fueron definidas por lo menos tres actividades para la adecuada atención de la recomendación establecida para su atención. La actividad definida para atender el ASM, no es congruente con la recomendación.

Ruta de Referencia	Hallazgo
Principales fortalezas y oportunidades (la más relevante por tema)	<p>Tema 1. Los proyectos financiados con recursos del FODESEM en el ejercicio fiscal 2024 se encuentran apegados a lo establecido en la normatividad estatal aplicable al Fondo.</p> <p>Tema 2. La DGPE tiene definida su estructura organizacional en el MOP donde se describen las funciones a realizar, así como el objetivo principal de administrar y operar los recursos del FODESEM.</p> <p>Tema 3. El municipio de Juárez para el seguimiento, monitoreo y resultados de la aplicación de los recursos del Fondo, implementa el Anexo 1 “Formato de cartera de proyectos”, Anexo 2 “Cédula de información básica” y el Anexo 3 “Formato de reporte de avances físico y financiero” definidos en la Reglas de Operación del FODESEM.</p> <p>Tema 4. El comportamiento de los recursos del FODESEM presentó una disminución en términos reales del -4.28% de 2022 en comparación con 2021, no obstante, en 2023 en comparación con 2022 se incrementó en 8.32%, mientras que de 2024 en comparación con 2023 fue de 45.24% en términos reales, por lo que se implementaron un mayor número de proyectos de inversión en el ejercicio fiscal evaluado.</p> <p>Tema 5. De acuerdo con la aplicación del método DEA los ejercicios fiscales 2022 y 2023 presentaron una eficiencia técnica del 100%, mientras que en 2021 correspondió al 81.85% presentando resultados favorables en cuanto a la realización de los proyectos de obra.</p> <p>Tema 6. El municipio de Juárez cuenta con un mecanismo de seguimiento de los ASM derivados de los procesos de evaluación al Fondo.</p>
Principales debilidades y amenazas (la más relevante por tema)	<p>Tema 1. No se cuenta con un Plan Estratégico Institucional en donde se definan objetivos institucionales, estrategias, líneas de acción, indicadores y metas los cuales permitan medir el logro de resultados desde el ámbito institucional.</p> <p>Tema 2. No fueron identificadas debilidades y/o amenazas.</p> <p>Tema 3. No fueron identificadas debilidades y/o amenazas.</p> <p>Tema 4. Los tres indicadores del programa de urbanización mediante los cuales se le da seguimiento y monitoreo a los recursos del Fondo no cumplieron con la meta programada. Por su parte, para el programa de edificación de los seis indicadores vinculantes al Fondo, solo uno cumplió con la meta programa.</p> <p>Tema 5. No se logró implementar proyectos estratégicos en los rubros de bacheo y pavimentación y/o rehabilitación de calles en el ejercicio fiscal 2024 por lo que se obtuvo una eficiencia técnica del 29.56% de acuerdo con la aplicación del método DEA.</p> <p>Tema 6. No se definieron por lo menos tres actividades para la atención del ASM.</p>

Ruta de Referencia	Hallazgo
Principales recomendaciones (la más relevante por tema)	<p>Tema 1. Elaborar un Plan Estratégico Institucional en el cual se definan objetivos institucionales, estrategias, líneas de acción, indicadores y metas los cuales permitan medir el logro de resultados desde el ámbito institucional.</p> <p>Tema 2. No se emitieron recomendaciones.</p> <p>Tema 3. No se emitieron recomendaciones.</p> <p>Tema 4. Realizar el seguimiento oportuno a las metas de los indicadores de las MIR de los programas de urbanización y edificación que permita mejorar el desempeño de los recursos del FODESEM.</p> <p>Tema 5. Establecer una metodología que permita medir la eficiencia técnica de los recursos del Fondo, con el fin de implementar proyectos estratégicos en los rubros de destino que mejore las condiciones socioeconómicas del municipio de Juárez.</p> <p>Tema 6. Definir por lo menos tres actividades para el cumplimiento eficiente de los ASM las cuales sean congruentes para su cumplimiento y con ello mejorar la gestión y los resultados del FODESEM.</p>

Anexo 5. Fuentes de Información

Nº	Fuentes primarias
1	H. Congreso del Estado de Chihuahua. Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios. Publicada en el Periódico Oficial del Estado No. 94 del 24 de noviembre de 2018. Información de Gabinete.
2	Reglamento Orgánico de la Administración Pública del Municipio de Juárez. Información de Gabinete.
3	Ley de Planeación del Estado de Chihuahua y sus Municipios, artículo 7. Información de gabinete.
4	Reglamento de Planeación Municipal del Municipio de Juárez. Publicado en el Periódico Oficial del Estado de Chihuahua el 22/02/2023. Información de Gabinete
5	Lineamientos Generales de la Administración Pública del Municipio de Juárez para regular los procesos de la planeación, programación y presupuestación del ejercicio fiscal 2024. Información de Gabinete
6	Ánalisis FODA de la Dirección de Urbanización de la Dirección General de Obras Públicas. Información de Gabinete.
7	Ánalisis FODA de la Dirección de Edificación de la Dirección General de Obras Públicas. Información de Gabinete.
8	Periódico Oficial del Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. ACUERDO del C. Secretario de Hacienda por el que se establecen las Reglas de Operación para el Funcionamiento del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal –FODESEM-. Fechado el 12 de junio de 2021. Información de Gabinete
9	Avance de Obra FODESEM 1T 2025. Formato 3. Formato Reporte avance físico-financiero proyectos de inversión. Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal, FODESEM. Ciclo presupuestal 2024.
10	Gobierno del Estado de Chihuahua. Plan Estatal de Desarrollo Chihuahua 2022-2027. Información de Gabinete.
11	Anexo al periódico Oficial. Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. Acuerdo N° 053/2022 Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024 Municipio de Juárez. Pág. 132-133. Fechado el día 8 de enero de 2022.
12	Matriz de Marco Lógico del Programa de Urbanización a cargo de la Dirección de Urbanización. Información de Gabinete
13	Matriz de Marco Lógico del Programa de Urbanización a cargo de la Dirección de Edificación. Información de Gabinete
14	Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Información de Gabinete.
15	Metodología para el Sistema de Evaluación del Desempeño del Municipio de Juárez. Información de Gabinete
16	Municipio de Juárez, Chihuahua. Manual de Organización y Procedimientos. Dirección General de Planeación y Evaluación. MOP-DGPE-001. Fechado en febrero de 2021. Información de Gabinete.
17	Misión, visión y objetivo estratégico de la Dirección General de Obras Públicas. Información de Gabinete.
18	Guía Básica para la Ejecución del Presupuesto de Inversión. Información de Gabinete.
19	Manual de Organización y Procedimientos. Dirección General de Planeación y Evaluación. MOP-DGPE-001. Fechado en febrero de 2021. Información de Gabinete.

Nº	Fuentes primarias
20	Periódico Oficial del Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. Secretaría General del Gobierno. Folleto Anexo. Ley de Ingresos para el ejercicio Fiscal 2024 del municipio de Juárez. Fechado el día 27 de diciembre de 2023.
21	Periódico Oficial del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. H. Ayuntamiento de Juárez. Reglamento Orgánico de la Administración Pública del Municipio de Juárez, Chihuahua. Fechado el día 26 de enero de 2017. Última reforma Última Reforma 29 de octubre de 2024. Gaceta Municipal No. 9. Información de gabinete
22	Certificados de Ingreso de las ministraciones de los recursos del FODESEM, ejercicio fiscal 2024. Información de Gabinete
23	Reglas de Operación para el Funcionamiento de FODESEM, artículo 7. Información de Gabinete.
24	Sistema Analizador de Estructura Financiera y Operatividad. Ejercicio de los recursos del FODESEM. Información de Gabinete.
25	Secretaría del Ayuntamiento. Dirección de Gobierno. Número de oficio REG/ACEG/062/2024. Sesión extraordinaria 62 del H. Ayuntamiento del Municipio de Juárez. Fechado el día 21 de marzo del 2024.
26	Reportes de avance físico y financiero de los proyectos de obra del periodo de 2021-2024, de los recursos del FODESEM. Información de Gabinete.
27	Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua Ley publicada en 29 de agosto de 2015 en el Periódico Oficial del Estado No.69. Última Reforma POE 2024.01.10/No. 03. Información de Gabinete.
28	Disposiciones específicas para el mecanismo de seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora. Información de Gabinete.
29	Lineamientos del FODESEM, 2024. Información de Gabinete.
30	Anexo DOCdASM Documento de Seguimiento a los ASM. Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal FODESEM 2024.
31	Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua y sus Municipios, artículo 77. Información de Gabinete.
32	Documento de Trabajo de los Aspectos Susceptibles de Mejora, Anexo DOCdTRA. Información de Gabinete.

Nº	Fuentes secundarias
1	Ley de Ley De Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios Última Reforma POE No. 2024.12.28/No. 104 en: https://www.congresochihuahua2.gob.mx/biblioteca/leyes/archivosLeyes/1439.pdf
2	Acuerdo de las reglas de operación FODESEM 2021. Archivos del expediente en: https://portalair.chihuahua.gob.mx/expediente/867/version/1206
3	Misión, visión y objetivo estratégico de la Dirección General de Obras Públicas. Información de Gabinete.
4	Programa Nacional de Desarrollo Social 2021-2024. Programa Nacional de Desarrollo Social (PNDS) 2021-2024. Publicado en el DOF del miércoles 15 de diciembre de 2021. En https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/687556/PNDS_21-24.pdf Pág. 23,67 y 68. El PED del estado de Chihuahua 2022-2027 Chihuahua y el PMD de Juárez 2021-2024
5	Organización de las Naciones Unidas (ONU). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, una oportunidad para América Latina y el Caribe. Pág. 47. En https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/cb30a4de-7d87-4e79-8e7a-ad5279038718/content
6	Periódico Oficial del Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. Secretaría de Hacienda. Acuerdo del C. Secretario de Hacienda por el que se establecen las Reglas de Operación para el Funcionamiento del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODESEM). Fechado el día 12 de junio de 2021. En: https://portalair.chihuahua.gob.mx/media/archivos/71513_SH-Acuerdo-por-el-que-se-establecen-las-Reglas-de-Operacion-para-el-Funcionamiento-del-Fondo-para-el..pdf
7	Anexo al Periódico Oficial. Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. Presupuesto de Egresos para el Ejercicio Fiscal 2024 del Municipio de Juárez. Fechado el día 30 de diciembre de 2023. En: https://www.congresochihuahua2.gob.mx/biblioteca/decretos/archivosDecretos/15974.pdf
8	Anexo al Periódico Oficial. Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. Presupuesto de Egresos para el Ejercicio Fiscal 2024 del Municipio de Juárez. Fechado el día 30 de diciembre de 2023. En: https://www.congresochihuahua2.gob.mx/biblioteca/decretos/archivosDecretos/15974.pdf
9	El reporte trimestral de la totalidad de los proyectos ejecutados 2024. En: https://imagen.juarez.gob.mx/transparencia/hipervinculos/avance-obra-fodesem-1t-2025_680bd4468ac35_680bd4468ac37.xlsx
10	H. Ayuntamiento de Juárez. Cédulas de Información Básica por proyecto (Anexo 2). En: https://portalair.chihuahua.gob.mx/media/archivos/99847_ACUERDO-REGLAS-OPERACION-2021-FODESEM.docx
11	Comportamiento presupuestal FODESEM 2024, Página oficial del municipio de Juárez en: https://juarez.gob.mx/transparencia/centralizado-historico/77/
12	Ánalisis Envolvente de Datos (DEA). En: Evaluación del Gasto y la Gestión Pública. Pág. 77-85. https://www.academia.edu/33487748/Evaluaci%C3%B3n_del_Gasto_y_la_Gesti%C3%B3n_P%C3%BAblica



Anexo 6. Formato CONAC

1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN

1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación de la Gestión Institucional con Enfoque de Resultados del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal.

1.2 Fecha de inicio de la evaluación: 05/05/2025

1.3 Fecha de término de la evaluación: 01/08/2025

1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:

Nombre: Francisco Mario Mendoza Paredes

Unidad administrativa: Dirección de Planeación y Evaluación

1.5 Objetivo general de la evaluación:

Evaluar la gestión institucional con enfoque de resultados obtenidos por los Entes Públicos responsables del FODESEM, con base en indicadores, así como de la planeación y operación con el fin de identificar oportunidades de mejora orientadas a la gestión y consecución de resultados de manera eficaz y eficiente, apoyar la rendición de cuentas, y mejorar los estándares de desempeño institucional..

1.6 Objetivos específicos de la evaluación:

- Valorar si los planes y procesos que dan cuenta de la capacidad institucional transforman sus insumos en resultados orientados al cumplimiento de objetivos estratégicos y metas institucionales relacionados con el FODESEM, sujeto de evaluación.
- Valorar si el gasto realizado vía el FODESEM sujeto de evaluación, dan respuesta a la problemática social y/o económica que enfrenta la población.
- Analizar la coincidencia entre los principales procesos establecidos en las Reglas de Operación, Lineamientos de Ejecución y Manuales de Procedimientos, según corresponda, y valorar si éstos se encuentran orientados hacia el cumplimiento de objetivos estratégicos al nivel de los bienes y/o servicios financiados con recursos del FODESEM.
- Identificar y valorar la suficiencia de los mecanismos y sistemas de monitoreo programático, presupuestal y de evaluación, de acuerdo con la normatividad aplicable.
- Verificar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas del FODESEM sujeto de evaluación.
- Estimar la eficiencia en el uso de los recursos del FODESEM, así como la cobertura en la provisión de los bienes y/o servicios.
- Identificar las acciones de mejora implementadas, y su avance de cumplimiento

1.7 Metodología utilizada en la evaluación:

La Evaluación de la Gestión Institucional con Enfoque de Resultados organiza diferentes elementos según su naturaleza, con el propósito de valorar los planes y procesos que dan cuenta sobre la capacidad de una institución, dependencia u organismo público para transformar sus insumos en resultados orientados al cumplimiento de objetivos estratégicos y metas institucionales; valorar el gasto realizado vía FODESEM a través de los cuales se da respuesta a la problemática social y/o económica que enfrenta la población mediante indicadores estratégicos y de gestión; estimar la eficiencia en el uso de los recursos y la cobertura en la provisión de los bienes y/o servicios; e identificar las acciones de mejora implementadas.

De igual modo, la evaluación retoma elementos de las evaluaciones: Específica del Desempeño, Consistencia y Resultados, Diseño, y Procesos emitidas tanto por el CONEVAL, como de la SHCP, adecuadas de acuerdo con las necesidades de información evaluativa requerida para consolidar el enfoque de la Gestión para Resultados desde la perspectiva municipal para el FODESEM.



Instrumentos de recolección de información:

Cuestionarios Entrevistas Formatos Otros Especifique: Evidencia de gabinete.

Descripción de las técnicas y modelos utilizados:

El modelo general de la Evaluación de la Gestión Institucional con Enfoque de Resultados se basa en la Metodología de evaluación de la gestión gubernamental. Se trata de una evaluación de gabinete que, mediante evidencias documentales proporcionadas por parte del ente público, permite al evaluador externo valorar procesos, indicadores y resultados.

2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

- La Dirección General de Obras Públicas, como parte de los procesos de planeación estratégica, cuenta con la definición de la misión, visión y objetivo estratégico general.
- Las direcciones de urbanización y de edificación, adscritas a la Dirección General de Obras Públicas, cuentan con un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- No se cuenta con un Plan Estratégico Institucional el cual defina objetivos institucionales, estrategias, líneas de acción e indicadores que permitan medir los resultados desde el ámbito institucional.
- Para el direccionamiento de los recursos del FODESEM en el ejercicio fiscal 2024 fueron considerados los diagnósticos situacionales del Eje 4 “Orden Territorial y Urbano” y 5 “Justicia Social y Equidad de Género” del Plan Municipal de Desarrollo 2021 – 2024.
- No se identificó un diagnóstico situacional institucional específico que dé cuenta de las principales problemáticas a resolver referentes a los destinos de Fondo.
- Los objetivos estratégicos del FODESEM guardan una vinculación con ejes, objetivos, estrategias y líneas de acción del Plan Nacional de Desarrollo 2019 – 2024, del Plan Estatal de Desarrollo 2022 – 2027 y el Plan Municipal de Desarrollo 2021 – 2024.
- Las matrices de indicadores de resultados de los Programas de Edificación y Urbanización no cumplen con los criterios de coherencia y viabilidad.

- Los 114 proyectos de inversión ejecutados en el 2024 se encuentran apegados a lo establecido en el marco normativo estatal aplicable al FODESEM.
- Los procesos para el uso, destino, ejercicio y resultados del FODESEM se encuentran documentados en los Manuales de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación y la Tesorería del municipio (recepción y ministración del recurso).
- El proceso para la integración de la cartera de proyectos de inversión municipal inicia con la apertura de la cuenta presupuestal en el sistema AEFO para los proyectos de inversión municipal aprobados lo cual se establece en el Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación.
- La Guía Básica para la Ejecución del Presupuesto de Inversión y el Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación, coadyuvan al apego y de la normatividad aplicable al FODESEM.
- El municipio lleva a cabo el proceso de entrega-recepción de las obras a los beneficiarios conforme a lo establecido en los lineamientos del Fondo.
- Se cuenta con actas de entrega-recepción donde se corrobora que los trabajos fueron concluidos en tiempo y forma.
- Los recursos fueron transferidos en tiempo y forma a la Tesorería Municipal.
- Se cuenta con las Cédulas Básicas de Información (CBI) por cada uno de los proyectos ejecutados en 2024.
- El municipio de Juárez dispone de documentación que demuestra que los estudios y evaluación de los proyectos de inversión se encuentran apegados a lo solicitado por la Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua.
- Los anexos 1 “Formato de Cartera de Proyectos”; 2 Cédula de Información Básica” y 3 “Formato de Reporte de Avances Físico y Financiero de Proyectos de Inversión” se utilizan para dar un seguimiento y monitoreo a la ejecución de los recursos del Fondo.
- Se cuenta con el sistema Analizador de Estructura Financiera y Operatividad para realizar el control de pagos de los proyectos de inversión, lo que permite un ejercicio eficiente de los recursos del FODESEM.
- Se pone a disposición de la población juarense información relevante sobre los objetivos y los indicadores de los Programa de Urbanización y Edificación, así como los resultados de los informes de evaluación correspondientes al Fondo.
- Fueron ejecutados 114 proyectos de inversión en el ejercicio fiscal 2024 mejorando las condiciones socioeconómicas del municipio.
- La Dirección General de Obras Públicas cuenta con indicadores de eficacia de los Programas de Urbanización y Edificación mediante los cuales se da seguimiento y monitoreo a los resultados del Fondo.
- No se cumplió con la meta programada de los tres indicadores del Programa de Urbanización aplicables al Fondo, por otro lado, de los seis indicadores aplicables del Programa de Edificación se cumplió con la meta programada de un indicador.
- El porcentaje de presupuesto ejercido con relación al presupuesto modificado fue de 99.84% en 2021, de 97.84% en 2022, de 98.33% en 2023 y de 97.92% en 2024.
- En términos reales, en 2022 se presentó una disminución del 4.28% de los recursos del FODESEM en comparación con el 2021, mientras que en 2023 en comparación con 2022 se incrementaron en 8.32% y en 2024 respecto al 2023 el incremento fue del 45.24%.
- El municipio de Juárez emite información oportuna sobre el comportamiento presupuestal del Fondo, la cual está disponible en la página oficial de internet.

- De acuerdo con el análisis DEA los años 2022 y 2023 presentaron una eficiencia técnica del 100%, mientras que en 2021 fue de 81.85% y en el 2024 correspondió al 29.56%.
- En 2024 fue implementado un proceso de evaluación a los recursos del FODESEM mediante una evaluación de procesos.
- El municipio de Juárez cuenta con un mecanismo para el seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de los procesos de evaluación.
- De las cuatro recomendaciones definidas en el informe de evaluación del 2024 (del ejercicio 2023) se consideró una recomendación para su atención.
- No fueron definidas por lo menos tres actividades para la adecuada atención de la recomendación establecida para su atención.
- La actividad definida para atender el aspecto susceptible a mejorar, no es congruente con la recomendación.
- La actividad definida para atender el aspecto susceptible a mejorar, no es congruente con la recomendación.

2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de acuerdo con los temas del Programa, estrategia o instituciones.

2.2.1 Fortalezas:

- Los proyectos financiados con recursos del FODESEM en el ejercicio fiscal 2024 se encuentran apegados a lo establecido en la normatividad estatal aplicable al Fondo.
- La Dirección General de Planeación y Evaluación tiene definida su estructura organizacional en el Manual de Organización y Procedimientos donde se describen las funciones a realizar, así como el objetivo principal de administrar y operar los recursos del FODESEM.
- El municipio de Juárez para el seguimiento, monitoreo y resultados de la aplicación de los recursos del Fondo, implementa el Anexo 1 “Formato de cartera de proyectos”, Anexo 2 “Cédula de información básica” y el Anexo 3 “Formato de reporte de avances físico y financiero” definidos en la Reglas de Operación del FODESEM.
- El comportamiento de los recursos del FODESEM presentó una disminución en términos reales del -4.28% de 2022 en comparación con 2021, no obstante, en 2023 en comparación con 2022 se incrementó en 8.32%, mientras que de 2024 en comparación con 2023 fue de 45.24% en términos reales, por lo que se implementaron un mayor número de proyectos de inversión en el ejercicio fiscal evaluado.
- De acuerdo con la aplicación del método DEA los ejercicios fiscales 2022 y 2023 presentaron una eficiencia técnica del 100%, mientras que en 2021 correspondió al 81.85% presentando resultados favorables en cuanto a la realización de los proyectos de obra.
- El municipio de Juárez cuenta con un mecanismo de seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de los procesos de evaluación al Fondo.

2.2.2 Oportunidades:

- Lineamientos Generales de la Administración Pública del Municipio de Juárez para Regular los Procesos de la Planeación, Programación y Presupuestación.
- Guía Básica para la Ejecución del Presupuesto de Inversión del Ejercicio Fiscal 2024.
- Guía para la elaboración de la MIR de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Manual de Organización y Procedimientos de la DGPE.

2.2.3 Debilidades:

- No se cuenta con un Plan Estratégico Institucional en donde se definan objetivos institucionales, estrategias, líneas de acción, indicadores y metas los cuales permitan medir el logro de resultados desde el ámbito institucional.
- Los tres indicadores del Programa de Urbanización mediante los cuales se realiza el seguimiento y monitoreo a los recursos del Fondo no cumplieron con la meta programada. Por su parte, para el Programa de Edificación de los seis indicadores vinculantes al Fondo, solo uno cumplió con la meta programa.
- No se logró implementar proyectos estratégicos en los rubros de bacheo y pavimentación y/o rehabilitación de calles en el ejercicio fiscal 2024 por lo que se obtuvo una eficiencia técnica del 29.56% de acuerdo con la aplicación del método DEA.
- No se definieron por lo menos tres actividades para la atención del ASM.

2.3.4 Amenazas: No fueron identificadas amenazas.

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

La Dirección General de Obras Públicas, como parte de los procesos de planeación estratégica, cuenta con la definición de una misión, visión y objetivo estratégico general. Por otro lado, la Dirección de Urbanización y Edificación establece un análisis FODA, no obstante, no se cuenta con un Plan Estratégico Institucional que contemple objetivos institucionales, líneas de acción, indicadores y metas los cuales permitan medir el desempeño de los recursos del FODESEM en mediano y largo plazo.

Para el direccionamiento de los recursos del Fondo, se consideran los diagnósticos situacionales de los ejes 4 (Orden Territorial y Urbano) y 5 (Justicia Social y Equidad de Género) establecidos en el PMD 2021–2024 en donde es posible identificar de manera general una serie de problemáticas en materia de infraestructura urbana, de prestación de servicios públicos y de infraestructura educativa, cuyas problemáticas fueron atendidas mediante los proyectos de inversión financiados con recursos del FODESEM, sin embargo, no se cuenta con un diagnóstico situacional institucional específico donde se precise cuáles son las principales problemáticas a resolver referentes a los destinos del Fondo, lo cual contribuya a mejorar las condiciones de la población juarense.

Los objetivos del FODESEM están alineados con los objetivos, estrategias y líneas de acción de instrumentos de planeación como el Plan Nacional de Desarrollo 2019–2024, el Plan Estatal de Desarrollo 2022–2027 y el PMD 2021–2024.

Respecto a la validación de la coherencia y viabilidad de los programas presupuestarios de urbanización y edificación, financiados con recursos del Fondo, se concluye que las actividades establecidas para los componentes no son las necesarias y las suficientes para la entrega eficiente de los componentes, por su parte, los componentes no son los suficientes para un cumplimiento oportuno del propósito. Además, los objetivos definidos para los cuatro niveles de la matriz de ambos programas no cumplen con las reglas de sintaxis establecidos en la Guía para la Elaboración de la MIR de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Metodología para el Sistema de Evaluación del Desempeño del Municipio de Juárez. Finalmente, los supuestos definidos no corresponden a factores externos, por lo que no fue posible validar la coherencia y viabilidad de estos programas.

La gestión del FODESEM de Juárez para el ejercicio fiscal 2024, se basa tanto en las Reglas de Operación para el Funcionamiento del FODESEM, como en el ROP del Municipio de Juárez; se corrobora que existe congruencia entre ambos documentos que establecen procesos a llevarse a cabo sobre el uso, destino, ejercicio y resultados de los recursos del Fondo.

El Manual de Organización y Procedimientos de la DGPE establece el flujo operativo para integrar la cartera de proyectos de inversión municipal financiados por FODESEM: desde la apertura presupuestal en el sistema AEFO, hasta la ejecución, seguimiento y cierre de los proyectos, además, el Reglamento Orgánico señala las atribuciones de la Dirección General de Obras Públicas, adscrita a la DGPE, en donde se especifican las funciones de cada área en el proceso de entrega y recepción de proyectos.

El municipio de Juárez utiliza el Anexo 1 “Formato de Cartera de Proyectos”, Anexo 2 “Cédula de Información Básica”; y el Anexo 3 “Formato de Reporte de Avances Físico y Financiero de Proyectos de Inversión” para realizar el seguimiento y monitoreo de la ejecución de los recursos del FODESEM. Finalmente, la Tesorería del municipio cuenta con el sistema AEFO para realizar el control del pago de los proyectos de inversión, lo cual permite el ejercicio eficiente de los recursos del Fondo.

Para el ejercicio fiscal 2024 el municipio de Juárez ejecutó 114 proyectos de inversión con un monto total de 456,000,667.62 pesos, distribuidos principalmente en obras de pavimentación, bacheo, parques, domos y centros de desarrollo infantil. Los programas de edificación y urbanización cuentan con indicadores de eficacia para dar un seguimiento a los recursos del FODESEM, no obstante, no se cumplieron las metas programadas: solo uno de los seis indicadores del programa de edificación alcanzó la meta programada mientras que ninguno de los tres del programa de urbanización logró la meta.

El comportamiento del Fondo en el periodo de 2021 – 2024 muestra una disminución real de -4.28% de 2022 en comparación con el 2021, mientras que de 2023 en comparación con el 2022 se presentó un incremento real de 8.32%, finalmente, de 2024 en comparación con 2023 se presentó un incremento real de 45.24% por lo que fue posible ejecutar una mayor cantidad de proyectos de inversión que impulsen el desarrollo socioeconómico en el municipio. Por su parte, se identificó que el municipio garantiza la transparencia de los recursos al poner a disposición pública la información presupuestal del FODESEM en su sitio oficial de internet.

Según el análisis de la frontera de posibilidades de producción, los años 2022 y 2023 fueron los más eficientes en el uso de los recursos del Fondo, ya que en 2022 se ejecutaron 27 proyectos de pavimentación y de 2 de bacheo, mientras que en 2023 se implementaron 20 proyectos de pavimentación y 15 de bacheo, por otra parte, en 2021 se logró la optimización mediante proyectos estratégicos en ambos rubros, finalmente, en 2024 la eficiencia técnica fue de 29.56% en comparación con los años más eficientes, esto debido a una reducción real de recursos ejecutados en ambos rubros.

Finalmente, En el 2024 se realizó un proceso de evaluación a los recursos del FODESEM, en donde se emitieron cuatro recomendaciones de las cuales se consideró una para su atención. Respecto a las actividades definidas para atender la recomendación, se observó que se definió una actividad en lugar de por lo menos tres, además, la actividad no se encuentra vinculada con el ASM, además se identificó que dicha actividad se encuentra al 80% de avance con una fecha de conclusión del 26 de diciembre del presente año por lo que se concluye que se encuentra en proceso de implementación.

3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia considerando los ASM:

1: Elaborar un Plan Estratégico Institucional en el cual se definan objetivos institucionales, estrategias, líneas de acción, indicadores y metas los cuales permitan medir el logro de resultados desde el ámbito institucional.

2: Elaborar un diagnóstico situacional institucional en donde se identifique de manera clara y precisa las problemáticas a resolver referentes a los recursos del Fondo lo cual permita fortalecer el desarrollo socioeconómico.

3: Diseñar las MIR de los programas de urbanización y edificación de la Dirección General de Obras Públicas conforme a la Metodología del Marco Lógico de manera que se valide su coherencia, viabilidad y evaluabilidad, lo cual permita monitorear y evaluar los resultados del FODESEM.

4: Fortalecer las habilidades técnicas del personal encargado de diseñar las MIR de los programas presupuestarios financiados con recursos del FODESEM.

5: Realizar el seguimiento oportuno a las metas de los indicadores de la MIR de los programas de urbanización y edificación que permita mejorar el desempeño de los recursos del FODESEM.

6: Establecer una metodología que permita medir la eficiencia técnica de los recursos del Fondo, con el fin de implementar proyectos estratégicos en los rubros de destino que mejoren las condiciones socioeconómicas del municipio de Juárez.

7: Definir por lo menos tres actividades para el cumplimiento eficiente de los Aspectos Susceptible de Mejora las cuales sean congruentes para su cumplimiento y con ello mejorar la gestión y los resultados del FODESEM.

4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA

4.1 Nombre del coordinador de la evaluación: Dra. Esmeralda Santana Guzmán.

4.2 Cargo: Directora de Desarrollo Administrativo de la Hacienda Pública Municipal.

4.3 Institución a la que pertenece: Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas (INDETEC)

4.4 Principales colaboradores: Mtro. Ricardo Samuel Camarillo Luna

Dr. Roberto Armando Vázquez Valencia

Lic. Bryan Eduardo García Nuñez.

4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: esantanag@indetec.gob.mx

4.6 Teléfono (con clave lada): 3336695550 Ext. 401

5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)

5.1 Nombre del (los) Programa(s) evaluado(s): Fondo de Desarrollo Socioeconómico Municipal.

5.2 Siglas: FODESEM

5.3 Ente público coordinador del (los) Programa(s):

5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) Programa(s):

Poder Ejecutivo Poder Legislativo Poder Judicial Ente Autónomo

5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) Programa(s):

Federal Estatal Local

5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) Programa(s): Dirección General de Planeación y Evaluación, Mtro. Emilio Flores Domínguez

5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) Programa(s): Dirección de Control de Inversión

5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) Programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):

Nombre: Mtro. José Guadalupe Gómez Banda	Unidad administrativa: Dirección de Control de Inversiones
Correo electrónico: dgpe.dir_inversion@juarez.gob.mx	Teléfono: (656) 737-0000 Ext. 70311

6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN

6.1 Tipo de contratación:

6.1.1 Adjudicación Directa 6.1.2 Invitación a tres 6.1.3 Licitación Pública Nacional 6.1.4 Licitación Pública Internacional 6.1.5 Otro: (Señalar)

6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación: Dirección General de Planeación y Evaluación.

6.3 Costo total de la evaluación: \$240,000.00

6.4 Fuente de Financiamiento : Gasto corriente

7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN

7.1 Difusión en internet de la evaluación: <https://www.juarez.gob.mx/transparencia/pae/>

7.2 Difusión en internet del formato: <https://www.juarez.gob.mx/transparencia/contabilidad/>





www.indetec.gob.mx