



Evaluación de la Gestión Institucional con Enfoque
de Resultados del Fondo para el Fortalecimiento de
los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales
del Distrito Federal

FORTAMUN

del municipio de Juárez

Ejercicio Fiscal 2024



AGOSTO 2025





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 Fortalecimiento de los
Municipios y de las Demarcaciones Territoriales
del Distrito Federal

FORTAMUN

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;

CPEUM: Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos;

DOF: Diario Oficial de la Federación;

DGOP: Dirección General de Obras públicas;

DGU: Dirección de Desarrollo Urbano;

DDS: Dirección de Desarrollo Social;

DGPC: Dirección General de Protección Civil;

DGSP: Dirección General de Servicios Públicos;

DGSSP: Dirección General de Secretaría de Seguridad Pública;

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;

Evaluación de la Gestión Institucional con enfoque de Resultados: Organiza diferentes elementos según su naturaleza, con el propósito 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: A la que 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;

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

FORTAMUN: Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal;

Fondo: Para estos Términos de Referencia y con ello facilitar la lectura de las preguntas metodológicas en esos contenidos, el Fondo serán los recursos de Gasto Federalizado transferido por medio de aportaciones del Ramo 33;

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;

Gasto Federalizado: Recursos que el Gobierno federal transfiere a las entidades federativas y municipios por medio de participaciones, aportaciones federales, subsidios y convenios;

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;

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 y de Componentes 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;

LCF: Ley de Coordinación Fiscal;

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

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

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

LGCG: Ley General de Contabilidad Gubernamental;

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

LFPRH: Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria;

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;

PAE: Programa Anual de Evaluación;

PEF: Presupuesto de Egresos de la Federación;

PMD: Plan Municipal de Desarrollo;

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;

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;

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;

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;

SSP: Secretaría de Seguridad Pública;

SHCP: Secretaría de Hacienda y Crédito Público;

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;

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

El FORTAMUN es uno de los ocho fondos enmarcados en el capítulo V de la Ley de Coordinación Fiscal, mismo que se determina anualmente en el Presupuesto de Egresos de la Federación, por un monto equivalente al 2.35% de la Recaudación Federal Participable. Con base a lo anterior, en el *Acuerdo por el que se ha a conocer a los gobiernos de las entidades federativas la distribución y calendarización para la ministración, durante el ejercicio fiscal 2024, de los recursos correspondientes a los ramos generales 28 Participaciones a Entidades Federativas y Municipios y 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios*, se estableció para el ejercicio fiscal 2024 un monto total del FORTAMUN de 116,967,047,652.00 pesos, de los cuales, al Estado de Chihuahua le correspondieron 3,436,794,293.00 pesos, es decir, el 2.94% del total.

Por otra parte, en el *Acuerdo mediante el cual se da a conocer las variables y fórmulas utilizadas para la distribución y asignación del monto que corresponde a cada municipio del estado de chihuahua de los recursos del ramo general 33 para el ejercicio fiscal 2024* se estableció un monto por concepto de FORTAMUN al municipio de Juárez de 1,389,139,899 pesos, que significa el 40.42% del total del monto asignado al estado de Chihuahua.

En el 2024, las instancias responsables de la gestión y operación de los recursos del FORTAMUN en el municipio de Juárez fueron: la Dirección General de Obras Públicas, la Dirección de Desarrollo Urbano, la Dirección de Desarrollo Social, la Dirección General de Protección Civil, la Dirección General de Servicios Públicos, la Dirección General de la Secretaría de Seguridad Pública, entre otras.

Por otra parte, en el ejercicio 2024, los recursos del FORTAMUN se destinaron al cumplimiento de obligaciones financieras; a proyectos de seguridad pública, principalmente, la adquisición de equipo táctico, suministro e instalación de cámaras corporales, torres de vigilancia, rehabilitación de parques, equipo médico, adquisición de extinguidores, y herramienta en general; para el rubro de descarga de aguas residuales en la adquisición de maquinaria y equipo de instalación de sistemas de riego; y para sus requerimientos donde se incluye el pago de nómina, adquisición de vehículos y distinta maquinaria pesada, protección para bomberos, equipo de oficina, etc; por lo que se advierte que el municipio de Juárez ejerció los recursos de conformidad con el artículo 37 de la Ley de Coordinación Fiscal.

Asimismo, se identificó que el objetivo estratégico de la matriz de indicadores de resultados federal *“Contribuir a promover finanzas públicas locales sanas y sostenibles mediante la transferencia de aportaciones de recursos federales a los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México”* se vincula con los objetivos, estrategias y líneas de acción estipuladas en el Plan Municipal de Desarrollo de Juárez 2021-2024 con los ejes 1 *Gobierno moderno, eficaz y eficiente*; 2 *Seguridad Comunitaria*; 4 *Orden Territorial y Urbano* y 5. *Justicia social y equidad de género*. Sin embargo, no fue posible vincular los objetivos de dicha matriz con la planeación institucional.

En lo que corresponde a la planeación estratégica, las dependencias que ejercen los recursos del FORTAMUN cuentan con algunos elementos, como el análisis FODA; sin embargo, no se identificó

un Plan Estratégico Institucional que defina con claridad la misión, visión, objetivos estratégicos e indicadores del desempeño que permitan medir el avance en el logro de sus objetivos institucionales.

Con respecto a la gestión operativa, se identificó el Manual de Organización y Procedimientos donde se establecen los procedimientos para la administración y ejercicio de los Proyectos de Inversión Municipales que sean financiados con recursos del FORTAMUN, sin embargo, no se cuenta con algún Manual de Organización y Procedimientos que conjunte todos los procesos que deberán llevar a cabo cada una de las dependencias encargadas de la operación de los recursos del FORTAMUN.

En cuanto a la gestión evaluativa, se corroboró que el municipio cumple con los lineamientos federales de información en el Sistema de Recursos Federales Transferidos al reportar los resultados oportunamente en las carpetas sobre el ejercicio del gasto, destino del gasto, indicadores y evaluaciones. Asimismo, el municipio de Juárez publica sus informes trimestrales en su portal institucional oficial, lo que contribuye a la transparencia y a la rendición de cuentas.

Por otra parte, en el periodo del 2021 al 2024 el avance físico y financiero de los proyectos realizados con recursos del FORTAMUN fue del 100%. En los primeros tres años el mayor porcentaje de proyectos prioritarios fue en mantenimiento de infraestructura y atención de necesidades de Seguridad pública, mientras que en el 2024 fue para el cumplimiento de obligaciones financieras y a la atención de las necesidades directamente vinculadas con la seguridad pública de sus habitantes. Asimismo, se observó que el recurso ministrado ha presentado un crecimiento real anual en los años del 2021 al 2023, sin embargo, en el 2024 tuvo un decremento real del -2.48% respecto al 2023.

En lo que corresponde al cumplimiento de las metas, en el ejercicio 2024 se lograron las metas de los indicadores de propósito “Índice de dependencia financiera” y “Tasa de variación del ingreso disponible del municipio o demarcación territorial de la Ciudad de México”, el indicador de componente “Porcentaje de recursos FORTAMUN recibidos por municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México” y el de actividad “Índice en el Ejercicio de Recursos”; sin embargo, no se cumplieron las metas de los indicadores de componente “Porcentaje de recursos destinados al pago de necesidades vinculadas con la seguridad pública”, “Porcentaje de recursos destinados al cumplimiento de obligaciones financieras” y “Porcentaje de recursos destinados al mantenimiento de infraestructura”. Además, no se programaron las metas de los indicadores de componente “Porcentaje de recursos destinados al pago de descargas de aguas residuales”, “Porcentaje de recursos destinados al pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua” y “Porcentaje de recursos destinados a la modernización de los sistemas de recaudación local”.

Finalmente, en cuanto a la mejora de la gestión, de las cuatro recomendaciones del informe de evaluación del 2024, el municipio de Juárez consideró tres como Aspectos Susceptibles de Mejora. En el mecanismo de seguimiento de dichos aspectos, se estableció una actividad para cada uno; dos de ellas reportan un 100% de avance y la otra el 80%, sin embargo, no se presentó evidencia documental de su debido cumplimiento.

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

- Las dependencias que operan los recursos del FORTAMUN realizan análisis FODA como parte de su planeación estratégica.
- Los objetivos de la MIR Federal del FORTAMUN se vinculan con el PMD 2021-2024 del municipio de Juárez.
- El programa de gestión administrativa de la SSP se vincula de manera indirecta con la MIR federal.
- El municipio de Juárez cuenta con los lineamientos claros y suficientes, tanto a nivel federal, estatal y municipal que regulan el destino del FORTAMUN.
- No se cuenta con un Plan o Programa Estratégico Institucional formal.
- No se tiene un diagnóstico situacional que permita identificar las principales necesidades y problemáticas del municipio.
- El programa de gestión administrativa de la SSP presenta el criterio de coherencia, sin embargo, no cumple con el de viabilidad de acuerdo con la MML.
- El Municipio de Juárez cuenta con procedimientos para la administración y ejecución de los Proyectos de Inversión financiados con recursos del FORTAMUN que se encuentran alineados con la normatividad federal.
- Los recursos del FORTAMUN se transfieren en tiempo y forma según lo establecido en los acuerdos de distribución, conforme a la Ley de Coordinación Fiscal.
- El Municipio de Juárez registra la información de resultados del FORTAMUN del SRFT en cumplimiento con lo establecido en la normatividad aplicable.
- El municipio de Juárez publica en su portal de transparencia información sobre el ejercicio y destino de los recursos del FORTAMUN.
- El avance físico y financiero de los proyectos implementados con recursos del FORTAMUN fue del 100% en el periodo del 2021 al 2024.
- En los ejercicios 2021 y 2022 se identificaron diferencias entre el monto aprobado en los acuerdos de ministración y la cantidad registrada en el SRFT.
- Durante el periodo evaluado se observó que los recursos se destinaron mayormente al cumplimiento de obligaciones financieras; enseguida al mantenimiento de infraestructura y atención a necesidades de seguridad pública.
- Los proyectos financiados con el FORTAMUN son congruentes con lo dispuesto en la Ley de Coordinación Fiscal, tanto federal como estatal.

- En el periodo del 2021 al 2024, el municipio de Juárez reportó los resultados de 25 indicadores en el SRFT, de los cuales 13 cumplieron su meta, 9 no la cumplieron y 3 no la programaron.
- En el periodo del 2021 al 2024, los recursos devengados fueron ejercidos al 100%, además los recursos de los rendimientos financieros fueron reintegrados a la Tesorería de la Federación conforme lo establecido en la LDF.
- El presupuesto ministrado, en términos nominales y reales, se incrementó de manera anual en 2022 y 2023.
- En el 2024 disminuyó el recurso ministrado del FORTAMUN en comparación con el 2023, en términos reales.
- En el 2024, se observó una disminución importante en el número de proyectos de seguridad pública en comparación con el 2023.
- El Gasto Esperado de acuerdo con las Metas Logradas creció progresivamente durante en el periodo del 2021 al 2023.
- En el 2024, el Gasto Esperado de acuerdo con las Metas Logradas disminuyó respecto al año anterior al pasar de 819,918,015.05 pesos en 2023 a 798,021,246.28 pesos en 2024.
- Según el análisis DEA se obtuvo un alto nivel de eficiencia técnica en 2021, 2022 y 2024, donde los ejercicios fiscales de 2021 y 2022 fueron los más eficientes al alcanzar el 100%, y en 2024 se obtuvo el 98.84%, lo que indica que se operó el recurso del fondo de manera óptima.
- Se tomaron tres de las cuatro recomendaciones realizadas por la instancia evaluadora como Aspecto Susceptible de mejora.
- No se dispone de al menos tres actividades para dar cumplimiento con los Aspectos Susceptibles de Mejora.
- No se proporcionó evidencia documental para verificar el cumplimiento de la atención de los Aspectos Susceptibles de Mejora.

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:

- Elaborar de un plan o programa estratégico institucional que contenga todos los elementos que forman parte de la planeación estratégica, tales como el análisis FODA, la definición de objetivos estratégicos, misión, visión, metas, estrategias e indicadores que permitan a los entes ejecutores medir los avances en el logro de sus objetivos institucionales.

- Elaborar de un diagnóstico situacional que les permita a los entes ejecutores de los recursos del Fondo identificar las principales problemáticas a las que se enfrentan los Juarenses, mismas que se pretenderán atender con la movilización de los recursos del FORTAMUN.
- Elaborar la MIR de los programas ejecutados con los recursos del FORTAMUN de conformidad con la Metodología del Marco Lógico de la SHCP para garantizar que se cumpla la coherencia y viabilidad.
- Actualizar el MOP de la SSPM definiendo procesos de administración para el FORTAMUN.
- Diseñar un manual de procedimientos de planeación, ejecución y seguimiento de los recursos del FORTAMUN, que considere todas las dependencias que operan recursos de este Fondo.
- Definir adecuadamente las metas de los indicadores de la MIR federal del Fondo, a fin de que estas sean pertinentes, retadoras y congruentes con el sentido del indicador, además, de realizar el seguimiento oportuno para evitar que los resultados se encuentren fuera de los parámetros establecidos.
- Fortalecer las habilidades técnicas de los involucrados en el establecimiento de las metas de los indicadores de la MIR federal.
- Registrar las cantidades reportadas en el SRFT adecuadamente de manera que el monto aprobado en el acuerdo de ministración coincida con la cantidad registrada en el SRFT.
- Definir al menos tres actividades para dar atención y cumplimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora.

Índice de Contenido

Introducción	17
Descripción del Contexto.....	21
Tema 1. Institucionalidad	25
Tema 2. Gestión Operativa.....	47
Tema 3. Gestión Evaluativa.....	61
Tema 4. Eficacia	65
Tema 5. Eficiencia	85
Tema 6. Mejora de la gestión	91
Conclusiones	99
Anexos.....	105
Anexo DEA.....	107
Anexo 1. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....	117
Anexo 2. Matriz FODA.....	125
Anexo 3. Recomendaciones.....	133
Anexo 4. Hallazgos	137
Anexo 5. Fuentes de Información	143
Anexo 6. Formato CONAC	147

Introducción

Con el objetivo de proporcionar elementos sustentados a los responsables de la administración y ejecución de los recursos económicos del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN), 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 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 FORTAMUN, 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 FORTAMUN, sujeto de evaluación.
- Valorar si el gasto realizado vía el FORTAMUN 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 FORTAMUN.
- 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 FORTAMUN sujeto de evaluación, con base en indicadores estratégicos y de gestión.
- Estimar la eficiencia en el uso de los recursos del Fondo de Aportaciones FORTAMUN, 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*¹.

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



Fuente: Términos de referencia para la evaluación de la gestión institucional con enfoque de resultados del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal FAISMUN 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 CONEVAL², como de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)³, 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.

Lo anterior, con apego a lo establecido en la Guía de criterios para el reporte del ejercicio, destino y resultados de los recursos federales transferidos⁴ emitida por la SHCP referente a la importancia de

¹ Metodología de Evaluación de la Gestión Gubernamental. Función Pública. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/526732/MEGG_2018.pdf.

² <https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/>

³ <https://www.transpareciapresupuestaria.gob.mx/es/PTP/evaluaciones>

⁴ Guía de Conceptos y Criterios para el Reporte del Ejercicio, Destino y Resultados de los Recursos Federales Transferidos En: https://www.transpareciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Capacitacion/Resources/files/guia_criterios.pdf

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.

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 de aportaciones del Ramo General 33 evaluado

Los recursos del FORTAMUN, en conformidad con lo dispuesto en la Ley de Coordinación Fiscal (LCF), son distribuidos a través de la SHCP a las entidades federativas, las que a su vez entregan los recursos que correspondan a sus municipios. En este sentido, el municipio de Juárez recibió recursos de este Fondo con la responsabilidad de destinarlos a los fines establecidos y presentar los informes financieros que resulten necesarios.

En el ejercicio fiscal 2024, el municipio de Juárez ejecutó los recursos económicos del Fondo a través de la Dirección General de Obras Públicas (DGOP), la Dirección de Desarrollo Urbano (DGU), la Dirección de Desarrollo Social (DDS), la Dirección General de Protección Civil (DGPC), la Dirección General de Servicios Públicos (DGSP) y la Dirección General de Secretaría de Seguridad Pública (DGSSP), entre otras, siendo la DGSSP a la que mayor cantidad de recursos se han designado en los últimos cuatro años.

La Secretaría de Seguridad Pública (SSP) del Municipio lleva a cabo la ejecución de los recursos del Fondo que se destinan a actividades y proyectos diseñados para el beneficio de la ciudadanía referentes a seguridad pública. Esta dependencia define como misión, visión y objetivo estratégico lo siguiente⁵:

Misión: *Establecer y preservar el orden y la paz pública, protegiendo los derechos, la integridad y los bienes de la comunidad, previniendo la comisión de delitos, con la participación ciudadana; a través de la profesionalización de los cuerpos policiales, el óptimo equipamiento y la aplicación de tecnologías en coordinación con el Estado y la Federación, sirviendo con honor, objetividad, disciplina, eficiencia, profesionalismo, honradez y respeto a los derechos humanos.*

Visión: *Ser una Institución Policial que, con estricto respeto a los derechos humanos, garantice la protección de la integridad de los ciudadanos y su patrimonio, promoviendo la participación de la sociedad, la proximidad social policial y las acciones de prevención del delito para generar el respeto y recuperar la confianza en la institución; la actuación y homologación de sus métodos y sistemas de inteligencia policial.*

Objetivo general: *Garantizar un clima de sana convivencia, estabilidad y orden social en beneficio de la seguridad personal, familiar y patrimonial de la población del Municipio de Juárez, estimular la participación ciudadana en las acciones de gobierno e impulsar una cultura de legalidad entre la población, en un marco de pleno ejercicio de las libertades y de respeto absoluto a los derechos humanos de la sociedad juarense.*

⁵ Misión, Visión y objetivo estratégico de la SSP del Municipio de Juárez. <https://juarez.gob.mx/seguridad-publica/>

B. Características del Fondo de Aportaciones que se evalúa:

La LCF en su Capítulo V, denominado “De los Fondos de Aportaciones Federales”, regula ocho fondos de aportaciones, siendo uno de ellos el FORTAMUN. Al respecto, dicha Ley menciona en el artículo 36, que los recursos del Fondo se determinarán anualmente en el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) con un monto equivalente y solo para efectos de referencia, de la siguiente forma: *“Con el 2.35% de Recaudación Federal Participable a que se refiere en el artículo 2º. de la LCF, según estimación que de la misma se realice en el propio presupuesto, con base en lo que al efecto establezca la Ley de Ingresos de la Federación para ese ejercicio. Este Fondo se entera mensualmente por partes iguales a los municipios, por conducto de los Estados, de manera ágil y directa sin más limitaciones ni restricciones, incluyendo aquellas de carácter administrativo, que las correspondientes a los fines que se establecen en el artículo 37 del ordenamiento”.*

Al respecto, el artículo 37 de la multicitada Ley establece que *“Las aportaciones federales que, con cargo al Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal, reciban los municipios a través de las entidades y demarcaciones territoriales por conducto del Distrito Federal, se destinarán a la satisfacción de sus requerimientos, dando prioridad al cumplimiento de sus obligaciones financieras, al pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua, descargas de aguas residuales, a la modernización de los sistemas de recaudación locales, mantenimiento de infraestructura, y a la atención de las necesidades directamente vinculadas con la seguridad pública de sus habitantes”.*

Lo enmarcado en el artículo 37 de la LCF es la definición de los rubros específicos a donde deberán destinarse los recursos del Fondo, siendo así que la Federación promueve que por lo menos el 20% de los recursos se destinen a la atención de las necesidades directamente vinculadas con la seguridad pública.

Con fecha de 15 de diciembre de 2023, se publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el *“Acuerdo por el que se da a conocer a los gobiernos de las entidades federativas la distribución y calendarización para la ministración durante el ejercicio fiscal 2024, de los recursos correspondientes a los Ramos Generales 28 Participaciones a Entidades Federativas y municipios, y 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios”*⁶, observándose que al Estado de Chihuahua se designó por concepto del FORTAMUN el monto de 3,436,794.293 pesos.

Por su parte, en el Periódico Oficial del Estado de Chihuahua, mediante el *“Acuerdo mediante el cual se da a conocer las variables y fórmulas utilizadas para la distribución y asignación del monto que corresponde a cada municipio del Estado de Chihuahua, así como el calendario de pagos de los recursos federales que integran el Ramo General 33 en lo correspondiente al Fondo de aportaciones*

⁶ Acuerdo por el que se da a conocer a los gobiernos de las entidades federativas la distribución y calendarización para la ministración durante el ejercicio fiscal 2024, de los recursos correspondientes a los Ramos Generales 28 Participaciones a Entidades Federativas y municipios, y 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios. Recuperado de: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5711612&fecha=15/12/2023#gsc.tab=0

*para el fortalecimiento de los municipios y demarcaciones territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN-DF) para el ejercicio fiscal 2024*⁷, se dio a conocer que al Municipio de Juárez se designó la cantidad de 1,389,139,899 pesos.

En el 2024, los recursos del Fondo se ejercieron mayoritariamente en la atención de las necesidades de la población en relación a seguridad pública, particularmente en la adquisición y mantenimiento de equipos tecnológicos y de comunicación, infraestructura, telecomunicaciones y vehículos destinados a prevenir y atender necesidades y eventos de seguridad pública; con esto, se contribuye al cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024⁸, específicamente en el Eje 2 denominado “Seguridad Comunitaria”.

C. Características de la categoría programática financiada con recursos del Fondo que se evalúa (en caso de aplicar).

La Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) a nivel federal para el FORTAMUN se encuentra identificada por medio del programa presupuestario con la clave “I005 FORTAMUN”⁹, en la cual se plasman los siguientes objetivos:

- **Fin:** Contribuir a promover finanzas públicas locales sanas y sostenibles mediante la transferencia de aportaciones de recursos federales a los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México.
- **Propósito:** Los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México presentan finanzas públicas fortalecidas.
- **Componentes:** C1 Recursos federales para los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México transferidos. C2 Recursos federales aplicados en los rubros de gasto establecidos en la Ley de Coordinación Fiscal.

Asimismo, se puede apreciar que los objetivos estratégicos del Fondo se alinean con el Eje III “Economía” del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019 - 2024¹⁰, específicamente en la estrategia denominada “Mantener las finanzas sanas”.

Por su parte, el Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Chihuahua (PED) 2022 - 2027¹¹, en el Eje 4 “Seguridad humana y procuración de justicia”, establece como objetivo principal “Consolidar el estado de derecho y la cultura de paz, mediante políticas de prevención de riesgos y de las violencias,

⁷ Acuerdo mediante el cual se da a conocer las variables y fórmulas utilizadas para la distribución y asignación del monto que corresponde a cada municipio del Estado de Chihuahua, así como el calendario de pagos de los recursos federales que integran el Ramo General 33 en lo correspondiente al Fondo de aportaciones para el fortalecimiento de los municipios y demarcaciones territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN-DF) para el ejercicio fiscal 2024. Recuperado de: <https://www.chihuahua.gob.mx/sites/default/attach2/periodico-oficial/anexos/2024-01/ANEXO%209-2024%20SH%20FORTAMUN-DF-EF%202024.pdf>

⁸ Plan Municipal de Desarrollo del Municipio de Juárez 2021 – 2024.

⁹ Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). Matriz de Indicadores para Resultados Federal del FORTAMUN. 2024.

¹⁰ Diario Oficial de la Federación. Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024.

¹¹ Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Chihuahua 2022 – 2027.

el combate oportuno de la delincuencia, y la eficiente procuración de justicia con garantía de los derechos humanos". Asimismo, la estrategia para garantizar la seguridad ciudadana define como objetivo específico "*Disminuir la incidencia delictiva a través del fortalecimiento de las capacidades institucionales, fortaleciendo el vínculo con la ciudadanía y la erradicación de la impunidad*"; lo anterior, se vincula con los objetivos de la SSP que es de la dependencia que ha recibido la mayor cantidad de recursos provenientes del FORTAMUN en los últimos cuatro años.

A nivel Municipal, la alineación del Fondo con en Plan Municipal de Desarrollo (PMD) 2021-2024, se identifica en el Eje 2 "Seguridad Comunitaria" a través del "*Programa de gestión administrativa de la Secretaría de Seguridad Pública*", este mismo tiene como objetivo "*Contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas que han sido víctimas de un delito en su entorno colonia o comunidad, a través de la correcta operación del servicio de seguridad pública*".

En ese sentido y con base a la información de gabinete proporcionada, se observó que los recursos del Fondo fueron utilizados en los distintos rubros que la LCF enmarca, implementando programas y proyectos enfocados en dar atención a la seguridad del municipio, así como para el pago de nómina y demás requerimientos, en apego con lo establecido en la normatividad del Fondo. La Tabla 1 muestra los objetivos del programa de gestión administrativa de la Secretaría de Seguridad Pública¹².

Tabla 1. Objetivos del Programa de gestión administrativa de la Secretaría de Seguridad Pública

Nivel	Resumen Narrativo
Fin	Contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas que han sido víctimas de un delito en su entorno colonia o comunidad, a través de la correcta operación del servicio de seguridad pública.
Propósito	La población del municipio cuenta con un servicio de seguridad pública confiable, eficiente y eficaz.
Componente 01	Campañas permanentes dirigidas a la prevención de la violencia contra las mujeres, así como para fomentar una cultura de denuncia y una cultura preventiva.
Componente 02	Personas mediante campaña de difusión del trabajo de la Fiscalía Cívica y de la Justicia Cívica mediante volanteo beneficiadas.
Componente 03	Equipamientos diversos para la mejora de los agentes e instalaciones de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal Adquirido.

Fuente: Matriz del Marco Lógico de la Dirección General de Secretaría de Seguridad Pública del municipio de Juárez 2024. Información de Gabinete.

¹² Matriz del Marco Lógico de la Dirección General de la Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Juárez 2024. Información de Gabinete.



Gobierno Municipal 2024-2027



Tema 1. Institucionalidad

Pregunta 1. El Ente Público responsable del FORTAMUN ¿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 conformidad con la información proporcionada por el Ente Ejecutor de los recursos del FORTAMUN, se encontró que el ejercicio del FORTAMUN se encuentra totalmente alineado a lo establecido en la Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios (LCFECM)¹³, que a su vez está alineada con la LCF¹⁴, sin embargo, no se cuenta con un Plan o Programa Estratégico Institucional que cumpla con todas las características señaladas.

Tanto la Ley de Planeación del Estado de Chihuahua y sus Municipios (LPECM)¹⁵, como el Reglamento de Planeación Municipal del Municipio de Juárez¹⁶ establecen con claridad que las dependencias de la administración pública municipal deben intervenir en la formulación del Plan Municipal de Desarrollo (PMD) y en la elaboración de programas sectoriales y operativos anuales.

Al respecto, la LPECM establece que a los entes de la administración pública municipal les compete lo siguiente:

1. *Formular el Plan Municipal de Desarrollo, por conducto de los Comités Regionales del Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado.*
2. *Asegurar la congruencia de sus programas con los Planes Municipal, Estatal y Nacional de Desarrollo.*
3. *Participar en la elaboración de los programas que les corresponden, presentando las propuestas que procedan en relación a sus funciones y objetivos.*

¹³ Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios. Última Reforma POE 2024-12-28. <https://www.congresochihuahua2.gob.mx/biblioteca/leyes/archivosLeyes/1439.pdf>

¹⁴ Ley de Coordinación Fiscal. Última Reforma DOF 03-01-2024. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LCF.pdf>

¹⁵ Ley de Planeación del Estado de Chihuahua y sus municipios. Última reforma POE 2024-09-04. <https://www.congresochihuahua2.gob.mx/biblioteca/leyes/archivosLeyes/106.pdf>

¹⁶ Reglamento de Planeación Municipal del Municipio de Juárez. 22-02-2023. https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fjuarez.gob.mx%2Ftransparencia%2Fdocs%2F78-reglamento-de-la-planeacion-mpal_63ffb49e31bb7_63ffb49e31bb9.docx&wdOrigin=BROWSELINK

4. *Verificar periódicamente la relación que guarden sus actividades, así como los resultados de su ejecución con los objetivos y prioridades de su programa. (art. 8, frac. II, inciso b)*

Asimismo, las competencias para las Dependencias de la Administración Pública Municipal enmarcadas en el Reglamento de Planeación Municipal del Municipio de Juárez son las siguientes:

- a) *Intervenir respecto a las materias propias de su función, en la elaboración del Plan Municipal de Desarrollo, en el seno COPLADEMUN.*
- b) *Elaborar en el seno del COPLADEMUN por medio de quienes lo integren, los programas sectoriales que les corresponden, presentando las propuestas que procedan en relación a sus funciones y objetivos y atendiendo a las propuestas de los grupos sociales interesados.*
- c) *Elaborar los programas operativos anuales, para la ejecución de los programas sectoriales.*
- d) *Verificar periódicamente, la relación que guarden los programas y presupuestos de su dependencia, así como los resultados de su ejecución, con los objetivos y prioridades de los programas sectoriales, a fin de adoptar las medidas necesarias para corregir las desviaciones detectadas y reformar, en su caso, los programas respectivos.*
- e) *Elaborar un mecanismo de seguimiento a su gestión, a través de indicadores de gestión o desempeño, definiendo líneas base validadas, verificables y medibles.*
- f) *Asegurar la congruencia de los programas sectoriales e institucionales con el Plan Municipal de Desarrollo, así como los programas regionales y especiales que determine el Presidente Municipal.*
- g) *Asegurar la congruencia de sus programas con el Plan Estatal, Plan Nacional de Desarrollo y los objetivos del desarrollo sostenible de la Organización de las Naciones Unidas, ONU.*
- h) *Aplicar las acciones de seguimiento y evaluación de las obras aprobadas por el COPLADEMUN, a efecto de garantizar la transparencia y correcta aplicación de los recursos. (art. 10, frac. III).*

Asimismo, en el numeral 4.1 “Procesos de Planeación” de los Lineamientos Generales de la Administración Pública del Municipio de Juárez para Regular los Procesos de la Planeación, Programación y Presupuestación para el Ejercicio Fiscal 2024¹⁷, se establece que para el proceso de planeación se deberán considerar las siguientes etapas:

1. *Declaración de la misión y visión;*
2. *Elaboración de un diagnóstico; e*
3. *Identificación de objetivos.*

¹⁷ Lineamientos Generales de la Administración Pública del Municipio de Juárez para Regular los Procesos de la Planeación, Programación y Presupuestación para el Ejercicio Fiscal 2024. Información de Gabinete.

Por lo anterior, los entes responsables del FORTAMUN han desarrollado ejercicios de diagnóstico situacional, tales como matrices FODA¹⁸, mismas que permiten identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la gestión de los recursos. Al respecto, la DGOP, la DGU, la DDS, la DGPC, la DGSP y la DGSSP, así como las demás dependencias que ejercieron recursos del Fondo cuentan con un análisis FODA. En este sentido, como ejemplo, la DGSSP cuenta con el análisis FODA de la SSP¹⁹, misma que se vincula con el programa de gestión administrativa de la SSP, financiado con los recursos del Fondo. Al respecto, la Tabla 2 muestra el análisis FODA realizado por la SSP.

Tabla 2. Análisis FODA de la Secretaría de Seguridad Pública

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - La Institución cuenta con una certificación en el cumplimiento de estándares en la etapa de recertificación policial ciudadana. - Inversión en tecnología, en equipamiento, la profesionalización y capacitación del personal operativo - Profesionalización técnica del personal. - Contar con modelos específicos de atención. - Órgano colegiado integrado por representantes de la sociedad civil, empresarial, ayuntamiento y de seguridad, quienes son los facultados de conocer y resolver el procedimiento administrativo de separación por incumplimiento a los requisitos de ingreso y permanencia y el procedimiento disciplinario por violación o incumplimiento a las obligaciones y deberes de los Integrantes. - Proveer a la aplicación y observancia de las disposiciones relativas al Servicio Profesional de Carrera, así como los procesos de reclutamiento, selección, ingreso, evaluación del desempeño y planes y programas de profesionalización, así como el otorgamiento de ascensos, estímulos y reconocimientos a los integrantes de la Institución de Seguridad Pública. - Influir en la opinión pública. - Creación de campañas internas y externas. - Producción de eventos. - Responsabilidad en Representación: La dirección tiene funciones claras para representar y asesorar en asuntos legales, lo que asegura que cumplan con las responsabilidades legales de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover la cohesión social. - Infraestructura de edificios. - Promover la profesionalización a los integrantes de las Instituciones de Seguridad Pública, para garantizar el debido cumplimiento a sus deberes y obligaciones para garantizar su permanencia en la institución. - Promover la dignificación de los integrantes mediante el otorgamiento de ascensos, estímulos y reconocimientos. - Destacar habilidades de los elementos. - Optimización de Procesos. - Mejor Seguimiento de Siniestros y Litigios. - Eficientar el recurso financiero destinado a la Seguridad Pública, mediante la adecuada coordinación entre las áreas administrativas tanto de la Secretaría como las correspondientes con las que se deba coadyuvar.

¹⁸ FODAS de los Entes Ejecutores del FORTAMUN.

¹⁹ Análisis FODA de la Secretaría de Seguridad Pública de la Dirección General de Seguridad Pública. Información de Gabinete.

<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de Quejas y Denuncias: La dirección registra y da seguimiento a quejas y denuncias, lo que muestra compromiso con la transparencia. - Coordinación con Dependencias externas y oficinas internas de la Secretaría: La dirección mantiene una coordinación con otras áreas y autoridades, lo que facilita una rápida respuesta y colaboración en temas legales y administrativos. Esta coordinación ayuda a cumplir con tiempos y requisitos legales. - Tener el soporte financiero para el logro de los objetivos de la Secretaría realizando las actividades operativas dando seguridad a la ciudadanía con el fin de obtener resultados óptimos. 	
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Desconfianza de la ciudadanía a los cuerpos de seguridad. - Ampliación de intervenciones especializadas. - Actualización de capacitación constante. - Suplencia de diversas ramas del derecho para normar y garantizar un debido proceso a los integrantes. - Falta de mobiliario y equipo de cómputo. - Inventario de material y equipo. - Desinformación o temor en redes sociales por parte de la ciudadanía. - Escasez de Personal. - Falta de Vehículos. 	<ul style="list-style-type: none"> - La Seguridad Ciudadana. - El presupuesto. - Regulaciones en la norma que modifiquen el proceso administrativo, así como la conformación del órgano colegiado establecido en la Ley del Sistema Estatal de Seguridad Pública. - Redes sociales manipuladas para crear mal imagen de la policía. - Ciudadanos que envían información a los medios de comunicación. - Que haya una disminución en el presupuesto destinado para llevar las actividades correspondientes a la Seguridad Pública y con ello no se logren los objetivos principales.

Fuente: Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Secretaría de Seguridad Pública, 2024.

Asimismo, los entes ejecutores reportan sus avances mediante la MIR²⁰, herramienta en la cual plasman los objetivos, metas e indicadores, permitiendo dar un seguimiento y monitoreo al desempeño de los objetivos definidos.

Por lo tanto, aunque no existe un documento formal que integre todas las características de un Plan o Programa Estratégico Institucional, se llevan a cabo ejercicios parciales de planeación, diagnóstico, seguimiento y evaluación que permiten orientar la gestión de los recursos hacia el cumplimiento de las metas y objetivos, conforme a las atribuciones legales y operativas que actualmente rigen al municipio de Juárez.

²⁰ Matriz de Indicadores para Resultados de los Entes Ejecutores del FORTAMUN. Información de Gabinete.

Sin embargo, se recomienda la elaboración de un plan o programa estratégico institucional que contenga los elementos necesarios que forman parte de la planeación estratégica, tales como el análisis FODA, la definición de objetivos estratégicos, misión, visión, metas, estrategias e indicadores que permitan a los entes ejecutores medir los avances en el logro de sus objetivos institucionales.

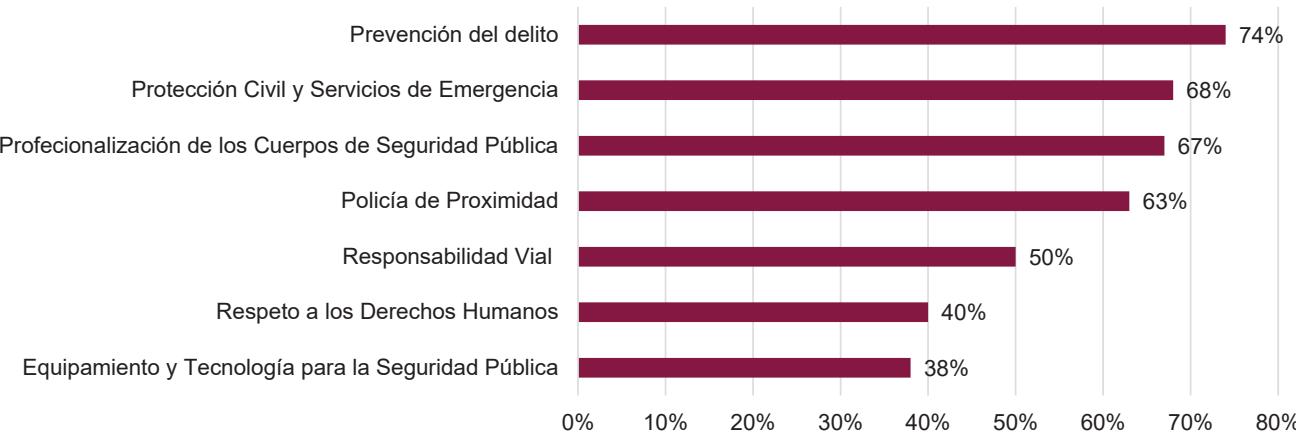
Pregunta 2. El Ente Público responsable del FORTAMUN ¿Cuenta con un diagnóstico situacional en donde es posible identificar, como parte de este, la problemática que se atiende a través de los bienes y/o servicios que se entregan?

Respuesta: Sí, parcialmente.

De conformidad con la información proporcionada por el Ente Ejecutor de los recursos del FORTAMUN del Municipio de Juárez, se identificaron tres diagnósticos correspondientes a los Ejes 2, 4 y 5 del Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024²¹ del Municipio de Juárez, mismos en los que es posible identificar de forma clara y estructurada las problemáticas a las que se enfrenta el municipio, las cuales se pretenden atender a través de la entrega de bienes y servicios.

En este sentido, en el primer diagnóstico del Eje 2, denominado “Seguridad Comunitaria”, se señala que en materia de seguridad pública “Es obligación de los tres niveles de gobierno desarrollar políticas en materia de prevención social del delito con carácter integral, así como programas y acciones para fomentar en la sociedad valores culturales y cívicos, que introduzcan el respeto a la legalidad y a la protección de las víctimas”²², por lo cual, la ciudadanía de Juárez reconoce los problemas y retos a los que se enfrenta y priorizó los temas de la Figura 1 para que el gobierno municipal los atendiera.

Figura 1. Resultados de las prioridades ciudadanas, por temas de Seguridad Pública.



Fuente: Elaborado por el municipio de Juárez, con base en los resultados de la consulta ciudadana ¡Juntos Cambiamos Juárez!

Por su parte, en materia de Equipamiento y Tecnología para la Seguridad Pública se menciona que “persiste un déficit de 3,500 cámaras en la ciudad, que permitiría lograr la cobertura óptima de acuerdo al tamaño de población y de la mancha urbana”, así como la carencia de “unidades móviles de monitoreo y mandos para reforzar la cobertura de eventos masivos, manifestaciones, disturbios y lugares de alta concentración de personas que permitan agilizar la toma de decisiones tácticas y preventivas antes y

²¹ Plan Municipal de Desarrollo del Municipio de Juárez 2021-2024.

²² Plan Municipal de Desarrollo, diagnóstico situacional del eje 2 “Seguridad Comunitaria”, pág. 63. Información de Gabinete.

después de cada evento”²³. Asimismo, se hace mención que existe un “déficit de 336 patrullas por lo que, actualmente, se dificulta el patrullaje táctico preventivo necesario para la inhibición del delito y el incremento en los tiempos de respuesta”²⁴.

Por otro lado, en el diagnóstico situacional del Eje 4 del PMD 2021 – 2024 “orden territorial y urbano” se menciona que “se detectaron debilidades institucionales en materia de la prestación de los servicios públicos municipales, tales como la carencia de vehículos, maquinaria, vehículos pesados, equipo de cómputo y mobiliario”²⁵.

Finalmente, en el diagnóstico situacional del Eje 5 del PMD 2021 – 2024 “Justicia social y equidad de género” se encontró que en el municipio de Juárez hay presentes diversos grupos vulnerables, “contabilizando 229,392 personas con alguna discapacidad, limitación de la actividad cotidiana, algún problema o condición mental, es decir, 15.17% de la población total; de los cuales 46.54% eran hombres y 53.46% mujeres”²⁶. Asimismo, se menciona que “la discriminación agudiza la desigualdad entre las personas, en Juárez los adultos mayores, la población LGBT+, las trabajadoras sexuales, jóvenes, indígenas y migrantes constituyen sectores que se encuentran en una constante situación de discriminación y negación de sus derechos. En la mayoría de los casos, los abusos no se denuncian”²⁷.

Por lo anterior, el municipio de Juárez durante el ejercicio fiscal 2024 implementó 39 proyectos encaminados a dar solución a las problemáticas sociales encontradas y plasmadas en el PMD 2021 – 2024, de las cuales 21 fueron en el rubro de mantenimiento de infraestructura y atención de necesidades de Seguridad Pública, 16 para el rubro de requerimientos, 1 para el rubro de cumplimiento de obligaciones financieras y 1 para el rubro de descargas residuales, destinos que reflejan la correcta ejecución del recurso del Fondo.

No obstante, se recomienda la elaboración de un diagnóstico situacional que les permita a los entes ejecutores de los recursos del FORTAMUN identificar las principales problemáticas a las que se enfrentan los Juarenses, mismas que se pretenderán atender con la movilización de los recursos del Fondo y la entrega de los bienes y servicios generados.

²³ Plan Municipal de Desarrollo, diagnóstico situacional del eje 2 “Seguridad Comunitaria”, pág. 73. Información de Gabinete.

²⁴ Plan Municipal de Desarrollo, diagnóstico situacional del eje 2 “Seguridad Comunitaria”, pág. 73. Información de Gabinete.

²⁵ Plan Municipal de Desarrollo, diagnóstico situacional del eje 4 “Orden territorial y urbano”, pág. 126. Información de Gabinete.

²⁶ Plan Municipal de Desarrollo, diagnóstico situacional del eje 5 “Justicia Social y equidad de género”, pág. 136. Información de Gabinete.

²⁷ Plan Municipal de Desarrollo, diagnóstico situacional del eje 5 “Justicia Social y equidad de género”, pág. 136. Información de Gabinete.

Pregunta 3. Los objetivos de la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) Federal del FORTAMUN ¿Están alineados con los objetivos estratégicos establecidos en la planeación del desarrollo Municipal e institucional?

Respuesta: Sí, parcialmente.

El FORTAMUN se identifica con el programa presupuestario “I005 FORTAMUN” a nivel federal, mismo que cuenta con una MIR²⁸ que permite realizar el seguimiento y monitoreo a los objetivos, indicadores y metas definidos. En ese sentido, los objetivos establecidos en la MIR federal del FORTAMUN son los siguientes:

- **Fin:** *Contribuir a promover finanzas públicas locales sanas y sostenibles mediante la transferencia de aportaciones de recursos federales a los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México.*
- **Propósito:** *Los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México presentan finanzas públicas fortalecidas.*
- **Componentes:** *C1 Recursos federales para los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México. C2 Recursos federales aplicados en los rubros de gasto establecidos en la Ley de Coordinación Fiscal.*

La Tabla 3 muestra la vinculación institucional de los objetivos del FORTAMUN. Es preciso señalar que el componente “Recursos federales aplicados en los rubros de gasto establecidos en la Ley de Coordinación Fiscal” se vincula con los objetivos estratégicos definidos en el PMD 2021 – 2024 y en el plan o programa institucional, sin embargo, al no identificarse un plan o programa institucional donde se vean reflejados objetivos, metas, líneas de acción e indicadores, no fue posible realizar la vinculación correspondiente en las tres últimas columnas de la Tabla 3 por lo que se únicamente se vincularon los objetivos de la MIR federal con los de la planeación del desarrollo.

²⁸ Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). Matriz de Indicadores para Resultados Federal del FORTAMUN. 2024. <https://www.transpareciapresupuestaria.gob.mx/es/PTP/RFT>

Tabla 3. Vinculación institucional de los objetivos de resultados del FORTAMUN con los instrumentos de planeación

Nivel de objetivo tomando como base Fin, Propósito, Componente y Actividades	Objetivo de la Planeación de Desarrollo Municipal	Estrategia de la Planeación Desarrollo Municipal	Línea de Acción de la Planeación Desarrollo Municipal	Objetivo de la Planeación Institucional	Estrategia de la Planeación Institucional	Línea de Acción de la Planeación Institucional
Fin, Propósito y Componente	Ser un gobierno responsable en el manejo de los recursos públicos que proteja el patrimonio municipal y sea ejemplo de austeridad y honestidad.	Fortalecer a la Hacienda Pública Municipal mediante la creación de diversas alternativas, que permitan generar ahorros, facilitar el pago de las contribuciones ciudadanas y hacer buen uso del patrimonio municipal.	1.4.1.2. Crear mecanismos que permitan robustecer la Hacienda Pública Municipal. 1.4.1.3. Hacer uso eficiente y racional de los recursos públicos, que permitan generar ahorros.	N/D	N/D	N/D
Fin, Propósito y Componente	Salvaguardar la vida e integridad de la población juarense y de sus bienes, mediante la realización de acciones preventivas y del fortalecimiento de habilidades y herramientas de trabajo de los cuerpos de asistencia y emergencia municipales.	Realizar acciones tendientes a generar seguridad y una cultura vial, que prevenga los accidentes automovilísticos, brinde seguridad a los ciudadanos y permita contar con elementos humanos mejor capacitados.	2.2.1.1 Mejorar el equipamiento e infraestructura vial para proporcionar seguridad a los automovilistas y peatones. 2.2.1.3 Realizar actividades de sensibilización y prevención en materia de seguridad vial a los ciudadanos.	N/D	N/D	N/D

Fin, Propósito y Componente	Prestar y mantener la cobertura óptima de los servicios públicos con calidad y de manera oportuna a los juarenses.	Coordinar actividades que permitan lograr una correspondencia de los ciudadanos en el cuidado y mantenimiento de los espacios públicos municipales y mejorar la capacidad de respuesta de sus peticiones y solicitudes de servicios.	4.3.2.3 Generar una estrategia que permita acercar los servicios públicos municipales a la ciudadanía. 4.3.2.4 Brindar atención oportuna a los reportes ciudadanos en materia de servicios públicos.	N/D	N/D	N/D
Fin, Propósito y Componente	Generar opciones integrales de desarrollo a las personas, pertenecientes a los grupos vulnerables, con el fin de cerrar brechas de desigualdad social, luchar contra la exclusión y contribuir al mejoramiento de sus condiciones de vida.	Garantizar el respeto a los derechos humanos y a la diversidad, particularmente de los grupos vulnerables.	5.1.3.5 Realizar actividades para fomentar la no discriminación y respeto a los derechos humanos. 5.1.3.6 Promover una atención con respeto a los derechos humanos por parte de los servidores públicos municipales.	N/D	N/D	N/D

Fuente: Matriz de Indicadores para Resultados Federal del FORTAMUN y el Plan Municipal de Desarrollo del municipio de Juárez 2021-2024.

De la tabla anterior se puede identificar que el desempeño de la MIR federal del FORTAMUN en el municipio de Juárez se da en los niveles estratégicos, es decir, a nivel de Fin, Propósito y Componente, estos objetivos se encuentran vinculados con el PMD 2021 – 2024, específicamente en el eje 1 “*Gobierno moderno, eficaz y transparente*”, con el objetivo “*Ser un gobierno responsable en el manejo de los recursos públicos que proteja el patrimonio municipal y sea ejemplo de austeridad y honestidad*”, con la estrategia “*Fortalecer a la Hacienda Pública Municipal mediante la creación de diversas alternativas, que permitan generar ahorros, facilitar el pago de las contribuciones ciudadanas y hacer buen uso del patrimonio municipal*”, y las líneas de acción “*Crear mecanismos que permitan*

robustecer la Hacienda Pública Municipal” y “Hacer uso eficiente y racional de los recursos públicos, que permitan generar ahorros”.

Asimismo, se tiene vinculación con el eje 2 “Seguridad Comunitaria”, con el objetivo “*Salvaguardar la vida e integridad de la población juarense y de sus bienes, mediante la realización de acciones preventivas y del fortalecimiento de habilidades y herramientas de trabajo de los cuerpos de asistencia y emergencia municipales*”, la estrategia “*Mejorar el equipamiento e infraestructura vial para proporcionar seguridad a los automovilistas y peatones*” y “*Realizar actividades de sensibilización y prevención en materia de seguridad vial a los ciudadanos*”, y las líneas de acción “*Mejorar el equipamiento e infraestructura vial para proporcionar seguridad a los automovilistas y peatones*” y “*Realizar actividades de sensibilización y prevención en materia de seguridad vial a los ciudadanos*”.

No obstante, también se observa una vinculación con el eje 4 “*Orden territorial y urbano*”, con el objetivo “*Prestar y mantener la cobertura óptima de los servicios públicos con calidad y de manera oportuna a los juarenses*”, la estrategia “*Coordinar actividades que permitan lograr una correspondencia de los ciudadanos en el cuidado y mantenimiento de los espacios públicos municipales y mejorar la capacidad de respuesta de sus peticiones y solicitudes de servicios*” y las líneas de acción “*Generar una estrategia que permita acercas los servicios públicos municipales a la ciudadanía*” y “*Brindar atención oportuna a los reportes ciudadanos en materia de servicios públicos*”.

Finalmente, el eje 5 “*Justicia social y equidad de género*” guarda una vinculación al tener como objetivo “*Generar opciones integrales de desarrollo a las personas, pertenecientes a los grupos vulnerables, con el fin de cerrar brechas de desigualdad social, luchar contra la exclusión y contribuir al mejoramiento de sus condiciones de vida*”, la estrategia “*Garantizar el respeto a los derechos humanos y a la diversidad, particularmente de los grupos vulnerables*”, y las líneas de acción “*Realizar actividades para fomentar la no discriminación y respeto a los derechos humanos*” y “*Promover una atención con respeto a los derechos humanos por parte de los servidores públicos municipales*”.

Con base en lo anterior, se confirma que los objetivos estratégicos de la MIR federal del FORTAMUN se encuentran alineados con los objetivos del PMD 2021 – 2024 del Municipio de Juárez, con respecto a los rubros establecidos en el artículo 37 de la LCF, dado que se los recursos del Fondo fueron destinados principalmente al rubro de infraestructura y seguridad pública. Además, los objetivos de la MIR se vinculan con los objetivos, estrategias y líneas de acción de los ejes 1, 2, 4 y 5 del PMD.

Pregunta 4. ¿El Municipio tiene objetivos a nivel local del FORTAMUN que estén vinculados con los objetivos de la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) Federal?

Respuesta: Sí.

El municipio de Juárez cuenta con diversos programas presupuestarios financiados con los recursos del FORTAMUN los cuales se encuentran en responsabilidad de diferentes dependencias. Para el análisis y respuesta de esta pregunta se analizaron los programas financiados por la SSPM al encontrarse entre los que ejercieron la mayor cuantía de recursos del Fondo.

Al respecto, la SSPM implementó cinco programas presupuestarios, de los cuales se analizó el que se financió con mayores recursos del FORTAMUN denominado “*Programa de gestión administrativa de la Secretaría de Seguridad Pública*”, cuya unidad responsable es la SSP que se encarga de dar seguimiento y monitoreo para verificar el cumplimiento de los objetivos de dicho programa.

En este contexto, el “*Programa de gestión administrativa de la Secretaría de Seguridad Pública*” corresponde al eje 2 “*Seguridad Comunitaria*” del PMD 2021 – 2024. A continuación, la Tabla 4 muestra la vinculación de los objetivos de dicho programa con los objetivos de los niveles de la MIR federal del FORTAMUN.

Tabla 4. Descripción de los objetivos estratégicos o de gestión a nivel Municipal vinculados con los objetivos de la MIR Federal del FORTAMUN

Categoría Programática donde se visualizan objetivos a nivel Municipal (Programa presupuestarios, Actividad Institucional o Proyecto de Inversión)	Nivel de objetivo Municipal que se alinea con el objetivo de la MIR Federal del FORTAMUN (estratégico o gestión)*	Definición del nivel del desempeño y objetivo que se alinea con el objetivo de la MIR Federal del FORTAMUN (Fin, Propósito, Componente y Actividad)**
Programa de gestión administrativa de la Secretaría de Seguridad Pública	Fin	Contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas que han sido víctimas de un delito en su entorno colonia o comunidad, a través de la correcta operación del servicio de seguridad pública.
	Propósito	La población del municipio cuenta con un servicio de seguridad pública confiable, eficiente y eficaz.
	Componente 01	Campañas permanentes dirigidas a la prevención de la violencia contra las mujeres, así como para fomentar una cultura de denuncia y una cultura preventiva.
	Componente 02	Personas mediante campaña de difusión del trabajo de la Fiscalía Cívica y de la Justicia Cívica mediante volanteo beneficiadas.
	Componente 03	Equipamientos diversos para la mejora de los agentes e instalaciones de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal Adquirido.

Fuente: Matriz del Marco Lógico de la Dirección General de Secretaría de Seguridad Pública del ejercicio 2024. Información de Gabinete.

*Sí la categoría programática es una Actividad Institucional o Proyecto de Inversión se establece como nivel estratégico.

**Sí la categoría programática es una Actividad Institucional o Proyecto de Inversión sólo se agrega el objetivo planteado para tales fines.

Como se comentó, el objetivo a nivel propósito de la MIR federal del FORTAMUN establece que “Los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México presentan finanzas públicas fortalecidas”, mientras que a nivel de componente se establecen dos objetivos, siendo: “Recursos federales para los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México” y “Recursos federales aplicados en los rubros de gasto establecidos en la Ley de Coordinación Fiscal”.

En lo señalado en la Tabla 4 se observa que existe una vinculación indirecta de los objetivos definidos en el programa con los de la MIR federal, asimismo, estos han sido aplicados en los rubros que señala la LCF. Si bien no se visualiza una vinculación directa de los objetivos de sus programas y la MIR, estos de manera indirecta contribuyen al fortalecimiento de sus finanzas públicas locales, en consonancia con lo dictado por la Ley.

Por lo anterior, se concluye que el Municipio de Juárez presenta programas presupuestarios financiados con recursos del FORTAMUN, los cuales se encuentran vinculados con los objetivos de la MIR federal del Fondo.

Pregunta 5. 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.

Con base en la información proporcionada por el ente ejecutor de los recursos del FORTAMUN, se analizaron las Matrices de Indicadores para Resultados de los programas financiados con los recursos del Fondo y vinculados con el PMD 2021- 2024. En particular, para el *Programa de gestión administrativa de la Secretaría de Seguridad Pública*, se verificó que su MIR²⁹ cumpla con las disposiciones establecidas en la Metodología del Marco Lógico (MML). El análisis se centró en evaluar la coherencia y viabilidad de su diseño, examinando rigurosamente:

- **La Lógica Vertical Ascendente:** esta consiste en verificar que las actividades definidas sean las necesarias y suficientes para generar los componentes (bienes y servicios); si estos componentes permiten alcanzar el propósito del programa; y si dicho propósito contribuye al Fin deseado, mismo que se deberá ver alineado a la planeación del desarrollo.
- **Validación de los supuestos:** cada nivel de objetivo de la MIR (Actividad, Componente, Propósito y Fin) tiene un supuesto establecido (factor externo), mismo que favorecerá el logro de los objetivos definidos.
- **Correcta redacción de los objetivos.** Cumplimiento con las reglas de sintaxis de los objetivos definidos en la columna de resumen narrativo.

Los hallazgos detectados, que validan la solidez o debilidad metodológica de la MIR, es decir, que cumplan o no con la coherencia y viabilidad en el diseño de los programas, se presentan a continuación en las Tabla 5 y 5a.

Tabla 5. Primer bloque de validación del Programa de gestión administrativa de la Secretaría de Seguridad Pública

Resumen Narrativo	Se valida (SÍ O NO)	Supuestos
Fin: Contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas que han sido víctimas de un delito en su entorno colonia o comunidad, a través de la correcta operación del servicio de seguridad pública.	NO	Tener un compromiso institucional para mejorar la administración y asegurar los recursos necesarios, de esta manera mejorar la operación de los servicios de seguridad pública.
Propósito: La población del municipio cuenta con un servicio de seguridad pública confiable, eficiente y eficaz.	NO	La población confía en los procesos administrativos de seguridad pública.

²⁹ Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). Programa de gestión administrativa de la Secretaría de Seguridad Pública. Información de Gabinete.

Componente 1: Campañas permanentes dirigidas a la prevención de la violencia contra las mujeres, así como para fomentar una cultura de denuncia y una cultura preventiva.	NO	Trabajo eficiente y coordinado del personal de Comunicación Social de la SSPM.
Componente 2: Personas mediante campaña de difusión del trabajo de la Fiscalía Cívica y de la Justicia Cívica mediante el volanteo beneficiadas.	NO	La ciudadanía busca nuevas formas de justicia pronta y expedita para la solución de sus conflictos.
Componente 3: Equipamientos diversos para la mejora de los agentes e instalaciones de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal Adquirido.	NO	Excelente coordinación entre las dependencias encargadas de realizar las gestiones para la adquisición de lo requerido.

Fuente: Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa de gestión administrativa de la Secretaría de Seguridad Pública financiado con el FORTAMUN. Información de Gabinete.

Tabla 5a. Segundo bloque de validación del Programa de gestión administrativa de la Secretaría de Seguridad Pública

Resumen Narrativo	Se valida (SÍ O NO)	Supuestos
Componente 1: Campañas permanentes dirigidas a la prevención de la violencia en contra de las mujeres, así como para fomentar una cultura de denuncia y una cultura preventiva.		
Actividad A1C1: Realización de campaña permanente dirigida a la prevención de violencia contra las mujeres.	NO	Trabajo eficiente y coordinado del personal de Comunicación Social de la SSPM.
Actividad A2C1: Realización de campaña permanente dirigida a fomentar la cultura de denuncia.	NO	Trabajo eficiente y coordinado del personal de Comunicación Social de la SSPM.
Actividad A3C1: Realización de campaña permanente dirigida a fomentar una cultura preventiva.	NO	Trabajo eficiente y coordinado del personal de Comunicación Social de la SSPM.
Componente 2: Personas mediante campaña de difusión del trabajo de la Fiscalía Cívica y de la Justicia Cívica mediante volanteo beneficiadas.		
Actividad A1C2: Atender a adolescentes mediante pláticas en las escuelas.	NO	La ciudadanía busca nuevas formas de justicia pronta y expedita para la solución de sus conflictos.
Actividad A2C2: Capacitación de los Fiscales Cívicos en diversas materias para incentivar la Justicia Cívica y en perspectiva de género.	NO	El personal mejor capacitado informará adecuadamente a la ciudadanía acerca de la Justicia Cívica.
Componente 3: Equipamientos diversos para la mejora de los agentes e instalaciones de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal Adquirido.		
Actividad A1C3: Adquisición de equipamientos diversos a agentes de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal.	NO	Excelente coordinación entre las dependencias encargadas de realizar las gestiones para la adquisición de lo requerido.
Actividad A2C3: Adquisición de equipamiento a diversas áreas de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal.	NO	Excelente coordinación entre las dependencias encargadas de realizar las gestiones para la adquisición de lo requerido.

Fuente: Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa de gestión administrativa de la Secretaría de Seguridad Pública financiado con el FORTAMUN. Información de Gabinete.

Para responder a esta pregunta primeramente se analizará la correcta redacción de los objetivos definidos en la columna de resumen narrativo. Para esto, se utilizará la *Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados* de la SHCP (2016)³⁰; en esta misma se menciona que la sintaxis de redacción del objetivo a nivel de Fin deberá comenzar con el verbo en infinitivo de “contribuir” a un objetivo superior, seguido de la palabra o frase “mediante/ a través de”, y un complemento que plantea la solución del problema. Entonces, con base a lo anterior, la definición y redacción del objetivo a nivel de Fin es adecuada. Por su parte, el objetivo a nivel de propósito también cumple con la sintaxis de redacción, siendo que en la guía se menciona que este deberá comenzar en función de los beneficiarios, seguido de un verbo en presente indicativo, más un complemento.

Para los objetivos a nivel de componente, la guía menciona que la redacción deberá ser en función de los bienes o servicios, seguido de un verbo en pasado participio. Con base a esto, la redacción del primer componente “*Campañas permanentes dirigidas a la prevención de la violencia contra las mujeres, así como para fomentar una cultura de denuncia y una cultura preventiva*” no cumple debido a que no define claramente el bien o servicio y no cuenta con un verbo en pasado participio. Para el segundo componente “*Personas mediante campaña de difusión del trabajo de la Fiscalía Cívica y de la Justicia Cívica mediante el volanteo beneficiadas*” se observa que no cumple con las reglas de redacción, ya que está redactado en función de los beneficiarios y, por último, el tercer componente “*Equipamientos diversos para la mejora de los agentes e instalaciones de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal Adquirido*” no cumple con las reglas de redacción.

Por parte de las actividades, estas siguen en general la redacción inicial de sustantivo derivado de un verbo, más el complemento, con excepción de la actividad A1C1 “*Atender a adolescentes mediante pláticas*” que no fue redactada en dicho formato.

Ahora bien, para verificar la coherencia de los objetivos, la guía menciona que se deberán analizar las relaciones causa-efecto entre los diferentes niveles de la columna de resumen narrativo, de abajo hacia arriba, donde las actividades deberán ser las necesarias y suficientes para producir cada componente (para esto se considera como mínimo la incorporación de 3 actividades para producir correctamente los componentes). Asimismo, cada componente coadyuva para el logro del propósito, y si se logra el propósito, el programa contribuirá a un objetivo superior, siendo este el fin, el cual a su vez contribuirá a un objetivo superior al estar alineado a la planeación del desarrollo.

Entonces, se observa que para el primer componente se definen tres actividades, mismas que se encuentran alineadas al cumplimiento del componente, por lo que se valida su coherencia. Para el segundo componente se definieron dos actividades que no se encuentran directamente relacionadas con este, por lo que no presenta la coherencia pertinente. Para el tercer componente también se han incluido solo dos actividades, sin embargo, estas se encuentran relacionadas a la adquisición de equipamiento, por lo que se valida su coherencia, no obstante, se recomienda incluir al menos una actividad adicional para garantizar su correcta generación y entrega del bien o servicio.

³⁰ SHCP. Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154437/Guia_MIR.pdf

Por su parte, la coherencia entre los componentes y el propósito del programa se valida, esto debido a que los componentes definidos contribuyen al cumplimiento del propósito general del programa. Finalmente, para el propósito y fin, se logra observar que, el cumplimiento del propósito contribuye a que se logre el fin del programa, el cual a su vez se vincula con el PMD 2021 -2024, al eje 2 “Seguridad comunitaria”. Por lo anterior, se valida la coherencia entre los objetivos definidos en el segundo bloque, no obstante, en el primer bloque no es posible validarla en el tercer componente al faltar una actividad y tampoco en el segundo al haberse establecido actividades que no se relacionan a su generación.

Finalmente, para analizar la viabilidad del programa, será necesario validar la lógica que guardan los objetivos del resumen narrativo con los supuestos, partiendo de la idea de que estos últimos constituyen los riesgos que están fuera del alcance del programa pero que son necesarios para cumplir con los objetivos plateados, por lo que representan factores de riesgo externos.

Para esto, en la Tabla 5a se logra observar que para la generación del primer componente se estableció el mismo supuesto para las tres actividades, el cual corresponde a un factor interno. Para el segundo componente, el supuesto de la actividad A1C2 se trata de un riesgo que no debería ubicarse a nivel de actividad, por su parte, el supuesto de la actividad A2C2 no se trata de un riesgo sino de un resultado esperado con la implementación de la actividad. En lo que respecta al tercer componente, se observa el mismo supuesto para las dos actividades, el cual es interno al ser responsabilidad del ente ejecutor del programa.

Ahora bien, en la Tabla 5 se observa que los supuestos del primer y tercer componente se refieren a factores internos; para el segundo componente el supuesto no es adecuado para ese nivel de la matriz. En lo que se refiere al propósito, no existe coherencia entre el objetivo y el supuesto, mientras que el de fin se trata de un factor interno institucional que no debiera ubicarse en ese nivel al ser más propio de la gestión del programa. Entonces, a pesar de que existe coherencia del propósito hacia el fin, no es posible validar la lógica vertical ascendente ya que no existe una relación de causa-efecto de las actividades hacia los componentes, y tampoco los supuestos a nivel fin, propósito, componente y actividad están definidos adecuadamente conforme la MML.

Por lo anterior, es recomendable que los encargados en la ejecución de los programas presupuestarios financiados con el Fondo mejoren el diseño de sus matrices de acuerdo con la MML a fin de garantizar que sus programas alcancen el éxito esperado, al establecer una lógica causal entre los objetivos de los cuatro niveles de desempeño de la matriz e identificar los riesgos externos que pudieran afectar su operación.

Pregunta 6. ¿Existen lineamientos claros y suficientes para vigilar que las aportaciones del FORTAMUN se destinen a los mandatos establecidos en la Ley de Coordinación Fiscal y demás normatividad aplicable?

Respuesta: Sí.

De acuerdo con la información proporcionada por el municipio de Juárez, es posible observar diferentes lineamientos jurídicos y operativos claros y suficientes para vigilar que las aportaciones del FORTAMUN se destinen a los mandatos establecidos en la LCF y su demás normatividad aplicable, lo cual garantice la legalidad del gasto y fortalezca la transparencia de su ejecución al cumplir con los rubros para los que se deben destinar los recursos del Fondo.

En el artículo 37 de la LCF³¹ se establecen de manera clara los destinos permitidos del FORTAMUN, priorizando los siguientes rubros:

- *Cumplimiento de obligaciones financieras;*
- *Pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua y descargas de aguas residuales;*
- *Modernización de los sistemas de recaudación locales;*
- *Mantenimiento de infraestructura;*
- *Atención a necesidades directamente vinculadas con la seguridad pública de sus habitantes.*

Entonces, dicho numeral, al definir las prioridades del uso de los recursos del FORTAMUN, funciona como la directriz principal que orienta a los municipios sobre las áreas que deben ser fortalecidas para mejorar sus capacidades institucionales y operativas a través de la aplicación de los recursos del Fondo.

Asimismo, la Ley de Coordinación Fiscal del estado de Chihuahua, en el artículo 37, retoma de manera explícita los criterios que la LCF federal establece al señalar que “*los recursos que reciban los municipios derivados de este Fondo, deberán destinarse exclusivamente a lo dispuesto en el artículo 37 de la Ley de Coordinación Fiscal*”³².

Adicionalmente, dicha Ley establece que “*estos mismos recursos podrán afectarse como garantía del cumplimiento de sus obligaciones de pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua y descargas de aguas residuales, de conformidad con lo dispuesto por el artículo 51 de la Ley de Coordinación Fiscal*”.

Esta armonización legal y normativa refleja el refuerzo para garantizar la legalidad y congruencia en el uso de los recursos del Fondo. Por otra parte, además de lo establecido en las leyes de coordinación fiscal federal y estatal, se han creado diversos instrumentos normativos complementarios encargados

³¹ Artículo 37 de la Ley de Coordinación Fiscal. DOF 03-01-2024. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/976258/142-LEY_de_Coordinaci_n_Fiscal.pdf

³² Artículo 37 de la Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios. POE 2024-12-28. <https://www.congresochihuahua2.gob.mx/biblioteca/leyes/archivosLeyes/1439.pdf>

de vigilar y normar el destino de los recursos del FORTAMUN, tales como los *Lineamientos para informar sobre los recursos federales transferidos a las entidades federativas, municipios y demarcaciones territoriales del Distrito Federal, y de operación de los recursos del Ramo General 33*³³.

Estos lineamientos fueron emitidos por la SHCP, plasmando las obligaciones de registro, informe y justificación que los municipios tienen en relación con el uso de los recursos del Ramo General 33. En ese contexto, el numeral octavo especifica que “*las entidades federativas, municipios y demarcaciones enviarán a la Secretaría, mediante el SFU, informes sobre el ejercicio, destino, subejercicios que, en su caso, se presenten y los resultados obtenidos de los recursos federales transferidos*”. Asimismo, se establece la obligación de entregar los resultados de las evaluaciones que se realicen al cumplimiento del ejercicio de los recursos del Ramo General 33.

Estos lineamientos se han creado para instaurar un mecanismo obligatorio para reportar de manera sistemática y sencilla el uso de los recursos federales transferidos, siendo importante para la transparencia y rendición de cuentas, permitiendo a la SHCP, los órganos fiscalizadores y demás interesados conocer en qué y cómo se ejercen los recursos del Fondo.

Por otra parte, el Acuerdo 09/XLIX/2023 del Consejo Nacional de Seguridad Pública, aprobado en la Cuadragésima Novena Sesión Ordinaria del Consejo Nacional de Seguridad Pública (diciembre 2023), establece criterios específicos para el uso de los recursos del FORTAMUN destinados a seguridad pública. Particularmente establece que “*por lo menos el 20% del monto total asignado del FORTAMUN deberá destinarse a necesidades directamente vinculadas con la seguridad pública*”³⁴. Al determinar este porcentaje mínimo, los municipios se ven obligados a ejercer y enfocar parte significativa de los recursos del Fondo a un rubro prioritario.

Con base en la revisión de la distinta normatividad, se puede concluir que existen lineamientos claros, precisos y suficientes para vigilar el uso correcto de los recursos del FORTAMUN.

³³ Lineamientos para informar sobre los recursos federales transferidos a las entidades federativas, municipios y demarcaciones territoriales del Distrito Federal, y de operación de los recursos del Ramo General 33. https://dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5297066

³⁴ Acuerdo 09/XLIX/2023 del Consejo Nacional de Seguridad Pública.



Gobierno Municipal 2024-2027



Tema 2. Gestión Operativa

Pregunta 7. ¿El Ente Público Responsable del FORTAMUN cuenta con procedimientos institucionales sistematizados para justificar y determinar el destino de los recursos del FORTAMUN?

Respuesta: Sí, parcialmente.

De acuerdo con las evidencias proporcionadas por el Municipio de Juárez, se cuenta con procedimientos establecidos para la administración y el ejercicio de los Proyectos de Inversión Municipales financiados con recursos del Fondo, los cuales se encuentran descritos en el Manual de Organización y Procedimientos (MOP) emitido por la Dirección General de Planeación y Evaluación (DGPE). A continuación, las Tablas 6, 7 y 8 muestran los procedimientos establecidos para la integración de proyectos de inversión, la apertura de la cuenta presupuestal y la ejecución y seguimiento.

Tabla 6. Procedimiento para la Integración de Proyectos de Inversión Municipal

No.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Dirección General de Planeación y Evaluación	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.
2	Dependencia Municipal	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 Plan Municipal de Desarrollo, las propuestas deben incluir: presupuesto, metas, justificantes de las acciones a ejecutar y los beneficiarios a obtener (formato de solicitud de proyectos de inversión).
3	Dirección General de Planeación y Evaluación	La Dirección de Control de Inversiones en conjunto con la Tesorería Municipal dictaminarán y validarán las solicitudes para ejercer el recurso presupuestal que permite realizar los proyectos de inversión municipal.
4	Dirección General de Planeación y Evaluación	La Dirección de Control de Inversiones 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.
5	Dirección General de Planeación y Evaluación	Una vez validados y dictaminados los proyectos de inversión municipal, se realizará la calendarización de metas y financiera, con 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.
6	Dirección General de Planeación y Evaluación	Una vez publicado el Presupuesto de Egresos, notifica a las Dependencias Municipales los proyectos y los montos a ejecutar.
7	Dirección General de Planeación y Evaluación	Inicia el procedimiento para la apertura de la cuenta presupuestal de los proyectos de Inversión Municipal en el sistema analizador de estructura financiera y operatividad (AEFO).

Fuente: Elaborado por INDETEC con información del Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación, Municipio de Juárez.

Tabla 7. Procedimiento para la apertura de la cuenta presupuestal de los Proyectos de Inversión Municipal en el sistema analizador de estructura financiera y operatividad (AEFO)

No.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
8	Dependencia Municipal	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.
9	Dirección General de Planeación y Evaluación	Las Jefaturas de la Dirección de Control de Inversiones verificarán que la solicitud del proyecto cuente con las características necesarias.
10	Dirección General de Planeación y Evaluación	Si no cuenta con las características, se emitirá oficio a la Dependencia Municipal para informar porque se le negó su solicitud de aprobación y realice las modificaciones pertinentes.
11	Dirección General de Planeación y Evaluación	Emitirá oficio de aprobación.
12	Dirección General de Planeación y Evaluación	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.
13	Dependencia Municipal	Apertura la cuenta presupuestal, realiza el movimiento del monto contratado (suficiencia presupuestal).
14	Dirección General de Planeación y Evaluación	Recibirá la autorización para ejercer el recurso presupuestal que permita realizar los proyectos de inversión de su programa operativo anual.

Fuente: Elaborado por INDETEC con información del Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación, Municipio de Juárez.

Tabla 8. Procedimiento para la ejecución y seguimiento de los Proyectos de Inversión Municipal

No.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
15	Dependencia Municipal	Recibe autorización para ejercer el recurso presupuestal que permita realizar los proyectos de inversión de su programa operativo anual.
16	Dirección General de Planeación y Evaluación	Inicia el seguimiento financiero y remite el formato múltiple o de estimaciones.
17	Dependencia Municipal	Envía a la Dirección General de Planeación y Evaluación las estimaciones de pago o los formatos múltiples para la liberación del recurso.
18	Dirección General de Planeación y Evaluación	La Dirección de Control de Inversiones instruye a la Jefatura de Seguimiento Físico y Financiero para la revisión de documentos emitidos por la dependencia solicitante para liberar el recurso.
19	Dirección General de Planeación y Evaluación	Si no se cumple con los requisitos necesarios, emitirá oficio a la Dependencia Municipal para informar porque se le negó su solicitud de aprobación y realice las modificaciones pertinentes.
20	Dirección General de Planeación y Evaluación	Realiza la liberación del pago.

21	Dependencia Municipal	Recibe la liberación del pago.
22	Dirección General de Planeación y Evaluación	Captura el seguimiento físico y financiero en la base de datos para los seguimientos de oficios de aprobación.
23	Dirección General de Planeación y Evaluación	Generará cierres mensuales y trimestrales del seguimiento al recurso en la plataforma de la Secretaría Federal de Recursos Transferidos (SFRT) en caso de que el fondo sea Federal.
24	Dirección General de Planeación y Evaluación	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 SFRT.

Fuente: Elaborado por INDETEC con información del Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación, Municipio de Juárez.

Asimismo, la SSPM en su MOP cuenta con un procedimiento específico para el control y seguimiento de los fondos y subsidios aplicable al programa para el Fortalecimiento para la Seguridad Pública (FORTASEG) donde describe puntualmente los pasos a seguir para su administración y ejecución, sin embargo, no existe vinculación de ese procedimiento con el FORTAMUN, por lo que no es posible aplicarlo. Es preciso señalar que el FORTASEG no está vigente desde el 2021, por lo que se sugiere actualizar el MOP de la SSP, e incluir el procedimiento para la organización y seguimiento de las gestiones que se realizan con el FORTAMUN por parte de la SSPM.

Finalmente, se recomienda integrar en un solo manual todos los procedimientos de planeación, ejecución y resultados que se llevan a cabo por las dependencias encargadas de la operación de los recursos del FORTAMUN con la finalidad de homologar y sistematizar los procesos.

Pregunta 8. Las actividades o procesos de gestión asociados al uso, destino, ejercicio y resultados del FORTAMUN ¿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

De acuerdo con las evidencias proporcionadas por el municipio de Juárez, se cuenta con manuales los Lineamientos de Operación para el ejercicio fiscal 2024, redactados específicamente para la administración de los recursos del FORTAMUN, que van enfocados a dar cumplimiento al destino de los recursos estipulado en el artículo 37 de la Ley de Coordinación Fiscal consistente en “*la satisfacción de sus requerimientos, dando prioridad al cumplimiento de sus obligaciones financieras, al pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua, descargas de aguas residuales, a la modernización de los sistemas de recaudación locales, mantenimiento de infraestructura, y a la atención de las necesidades directamente vinculadas con la seguridad pública de sus habitantes*”; por lo que el Municipio de Juárez destinó la mayor parte de los recursos a acciones y proyectos de seguridad pública.

Los lineamientos de operación³⁵ norman la administración de los recursos del FORTAMUN, estableciendo procesos de planeación, ejercicio, control y resultados de los recursos del Fondo. En la Tabla 9 se muestran los procesos de gestión de dichos recursos en el municipio de Juárez.

Tabla 9. Procesos de gestión sobre el uso, destino, ejercicio y resultados del FORTAMUN a nivel Municipal

Secuencia	Proceso	Subprocesos/tareas	Responsable
1	Programación y Presupuestación	<p>Informar el ejercicio de los recursos del FORTAMUN, destinados a Seguridad Pública, en coordinación con el Secretariado Ejecutivo Estatal. Integrando el formato de asignación de recursos y presentarlo al Secretariado Ejecutivo a más tardar el último día hábil del mes de febrero 2024, con la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Eje Estratégico; b) Programa de Prioridad Nacional. - el nombre del programa; c) Subprograma. – los fines que se pretenden alcanzar con el proyecto. Las metas planteadas estarán orientadas al cumplimiento del Programa con Prioridad Nacional y Subprograma; e) Monto requerido. – la cantidad de recursos que se destinarán al Eje Estratégico y Programa con Prioridad Nacional; 	Dirección General de Planeación y Evaluación

³⁵ Lineamientos de Operación del Municipio de Juárez, FORTAMUN, ejercicio fiscal 2024. Información de Gabinete.

1	Programación y Presupuestación	<p>f) Se podrán utilizar un porcentaje de los recursos FORTAMUN, en cumplimiento a los propósitos de los Programas con Prioridad Nacional y Subprogramas vigentes, en los siguientes proyectos:</p> <p>I. Proyecto de Restructuración y Homologación Salarial de los elementos policiales, a fin de asegurar que los niveles salariales se incrementen conforme se ascienda en la escala de grados, de manera racional y estandarizada, de conformidad con el Servicio Profesional de Carrera Policial.</p> <p>II. Programa de Mejora de las condiciones laborales de los elementos policiales.</p>	Dirección General de Planeación y Evaluación
2		<p>El Municipio de Juárez deberá asignar de los recursos por concepto del FORTAMUN, la cantidad equivalente a por lo menos 20% (veinte por ciento), por cada ministración, para la atención a las necesidades vinculadas con la seguridad pública establecidas en los presentes criterios e informar al Secretariado Ejecutivo, a través del Secretariado Ejecutivo Estatal.</p>	Dirección General de Planeación y Evaluación
3	Asignación	<p>Deberá entregar a más tardar el último día hábil de febrero del 2024 a la Dirección General de Vinculación y Seguimiento la siguiente documentación:</p> <p>I. Copia de la carta de la institución bancaria que acredite la apertura de la cuenta bancaria productiva específica destinada para la recepción y administración de los recursos del FORTAMUN;</p> <p>II. Formato de designación de enlace FORTAMUN, firmado por el Secretariado Ejecutivo Estatal; y</p> <p>III. Formato de asignación de recursos, establecido por el Secretariado Ejecutivo, el cual deberá contener la firma original del presidente municipal y del titular del Secretariado Ejecutivo Estatal de cada entidad federativa según corresponda.</p>	Dirección General de Planeación y Evaluación
4		<p>El Municipio de Juárez al determinar la realización de modificaciones respecto a las metas y conceptos establecidos inicialmente en el formato de asignación de recursos, deberán informar y justificar de manera coordinada con los Secretariados Ejecutivos Estatales a la Dirección General de Vinculación y Seguimiento, para su debido seguimiento.</p>	Dirección General de Planeación y Evaluación
5	Informes trimestrales Obligaciones	<p>El Municipio de Juárez deberá rendir un informe trimestral al Secretariado Ejecutivo, a través de los Secretariados Ejecutivos Estatales, a más tardar dentro de los diez (10) días hábiles siguientes a la terminación de cada trimestre, respecto del ejercicio de los recursos del FORTAMUN, que se destine por lo menos el 20% (veinte por ciento) a la atención de las necesidades directamente vinculadas con la seguridad pública, de conformidad con lo establecido en el artículo 6 fracción IX del Presupuesto de Egresos de la Federación, para el ejercicio fiscal 2024. La Dirección General de Vinculación y Seguimiento, podrá apoyarse para supervisar el avance físico financiero, a través del portal de la SHCP, por lo que realizará las acciones correspondientes para solicitar un usuario de consulta y acceso en el Sistema de Recursos Federales Transferidos (SRFT).</p>	Dirección General de Planeación y Evaluación

6	<p>Informes trimestrales Obligaciones</p> <p>A través del Secretariado Ejecutivo Estatal de Chihuahua enviará al Secretariado Ejecutivo un informe conforme al formato establecido por Dirección General de Vinculación y Seguimiento, de manera anual.</p>	Dirección General de Planeación y Evaluación
7		Dirección General de Planeación y Evaluación
8		Dependencia Municipal
9		Tesorería Municipal
10		Dirección General de Planeación y Evaluación
11	<p>Relativo a los proyectos de infraestructura deberá obtener de la Dirección General de Apoyo Técnico del Secretariado Ejecutivo, la opinión favorable respecto del expediente técnico, mismo que deberá ser entregado al Secretariado Ejecutivo a más tardar el último día hábil de abril de 2024 para la opinión respectiva; en caso de que sean presentados con posterioridad a la fecha señalada, serán desechados; Tratándose de infraestructura (Obra Nueva, Mejoramiento y/o Ampliación), la solicitud deberá incluir en la integración del expediente técnico la siguiente documentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Justificación de la obra. b) Croquis de localización con coordenadas geográficas. c) Documentación que acredite la propiedad legal del (de los) predio (s) de las acciones de infraestructura. d) Certificado de Uso de suelo. e) Estudios preliminares, en caso de construcción nueva (Factibilidad del suministro de servicios, estudio o plan de crecimiento urbano, mecánica de suelos, impacto ambiental, estudios topográficos, estudios topo hidráulicos y licencia de construcción) o carta responsiva que manifieste que cuenta con ellos. f) Proyecto Ejecutivo de la obra en formato digital en PDF y DWG. Todos los planos en PDF deberán estar firmados y sellados por el organismo y/o dependencia ejecutora y por el usuario y/o beneficiario del proyecto. g) Presupuesto de la obra. Resumen por partidas y el presupuesto desglosado que contemple la totalidad de los trabajos del proyecto. h) Programa de ejecución de la obra en Gráfica de Gantt. 	Dirección General de Planeación y Evaluación

12	Informes trimestrales Obligaciones	Remitir los Informes Trimestrales del avance en la aplicación de las evaluaciones de Control de Confianza, etiquetadas con recursos del FORTAMUN, los cuales deberán ser presentados a través del Secretariado Ejecutivo, a fin de que sean remitidos al Secretariado Ejecutivo, para su registro y verificación;	Dependencia Municipal
13		Remitir informes mensuales para el seguimiento de las acciones de infraestructura de avance de obra hasta su conclusión; así como los documentos establecidos para el cierre de obra (contrato, acta de entrega recepción, finiquito y/o acta de extinción de derechos);	Dependencia Municipal
14		Informar al Centro Nacional de Prevención del Delito y Participación Ciudadana a través de la Dirección General de Vinculación y Seguimiento de forma trimestral el avance sobre la implementación de los proyectos de prevención social de la violencia y la delincuencia en términos de los formatos que para tal efecto se establezcan; así como un informe anual que deberán remitir con el objeto de que permitan conocer el nivel de eficiencia de la aplicación de los recursos FORTAMUN.	Dependencia Municipal
15		Remitir los informes trimestrales al Secretariado Ejecutivo, a través de los Secretariados Ejecutivos Estatales, respecto del ejercicio de los recursos FORTAMUN, que se destine por lo menos el 20% (veinte por ciento) a la atención de necesidades directamente vinculadas con la seguridad pública, en cumplimiento a los propósitos de los Programas con Prioridad Nacional y Subprogramas vigentes y que se deberá entregar a más tardar dentro de los diez (10) días hábiles siguientes a la terminación de cada trimestre;	Dirección General de Planeación y Evaluación
16		Remitir a más tardar al último día hábil de abril de 2024, un informe que establezca la conclusión del ejercicio de los recursos del FORTAMUN, destinado a seguridad pública, conforme al formato que se emita.	Dirección General de Planeación y Evaluación

Fuente: Lineamientos de Operación del Municipio de Juárez, FORTAMUN, ejercicio fiscal 2024.

La tabla anterior da evidencia de los procesos de gestión del FORTAMUN definidos mediante los Lineamientos de Operación, los cuales describen las acciones para planear, ejecutar y dar seguimiento a la aplicación de los recursos. En este sentido se cuenta con procesos para la programación y presupuestación, asignación y la realización de reportes trimestrales.

Dentro de la información proporcionada por el Municipio de Juárez para la presente evaluación, se encuentra la categoría programática en donde se identifican al menos siete programas presupuestarios vinculados directamente a Seguridad Pública, mismos que están alineados a los programas federales “Juntos por la seguridad” y “Protección Ciudadana”.

Pregunta 9. De acuerdo con los procesos internos y externos de operación del FORTAMUN
¿Existe congruencia entre la normatividad aplicable federal y el Manual de procedimientos?

Respuesta: Sí.

De acuerdo con el análisis realizado, existe congruencia entre la normatividad aplicable y el MOP, la cual se observa en los “Lineamientos de Operación del Municipio de Juárez, FORTAMUN, ejercicio fiscal 2024”³⁶ y la “Categoría Programática”³⁷ que establece el destino que deben tener los recursos del Fondo.

Tabla 10. Congruencia entre los criterios de operación externos e internos del FORTAMUN

Rubros de asignación de acuerdo con la normatividad aplicable al FORTAMUN	Manual de procedimiento o lineamientos de operación del FORTAMUN en el Municipio
Artículo 37.- Las aportaciones federales que con cargo al Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal, reciban los municipios a través de las entidades y las Demarcaciones Territoriales por conducto del Distrito Federal, se destinarán a la satisfacción de sus requerimientos, dando prioridad al cumplimiento de sus obligaciones financieras, al pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua y a la atención de las necesidades directamente vinculadas con la seguridad pública de sus habitantes.	Lineamientos de Operación del Municipio de Juárez, FORTAMUN, ejercicio fiscal 2024 Categoría Programática

Fuente: Lineamientos de Operación del Municipio de Juárez FORTAMUN ejercicio fiscal 2024 y Ley de Coordinación Fiscal.

Los procesos descritos en los lineamientos, así como los programas y acciones a los que fueron destinados los recursos del FORTAMUN son congruentes con lo establecido en la normatividad aplicable, misma que estipula que los recursos deberán ser utilizados para dar cumplimiento a las necesidades de la población directamente vinculadas a seguridad pública. Debido a que los fondos fueron utilizados en actividades y programas diseñados para mejorar la seguridad ciudadana, prevención del delito y atención de emergencias, se determinó la respuesta en positivo a la presente pregunta metodológica.

³⁶ Lineamientos de Operación del Municipio de Juárez FORTAMUN ejercicio fiscal 2024.

³⁷ Categoría Programática. Información de Gabinete.

Pregunta 10. ¿Los recursos del Fondo se transfieren en tiempo y forma al Ente Público responsable del FORTAMUN?

Respuesta: Sí

En el “Acuerdo por el que se dan a conocer a los gobiernos de las entidades federativas la distribución y calendarización para la ministración, durante el ejercicio fiscal 2024, de los recursos correspondientes a los ramos generales 28 (Participaciones a Entidades Federativas) y 33 (Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios)”³⁸, se establecieron las fechas y montos del FORTAMUN, designados para su distribución al Estado de Chihuahua.

Lo anterior, en cumplimiento con el artículo 36, inciso a), de la LCF, que dicta que los recursos del FORTAMUN, se enterarán por partes iguales de manera mensual a los municipios, distribuyéndose ágil y directamente sin más limitaciones ni restricciones, incluyendo las de carácter administrativo, por medio de las entidades federativas. La Tabla 11 muestra el calendario de distribución de dichos recursos para el ejercicio fiscal 2024.

Tabla 11. Calendario de distribución de recursos del FORTAMUN, de la Federación al Estado de Chihuahua. Ejercicio Fiscal 2024 (Millones de pesos)

Mes	Monto
Enero	\$286,399,524
Febrero	\$286,399,524
Marzo	\$286,399,524
Abril	\$286,399,524
Mayo	\$286,399,524
Junio	\$286,399,524
Julio	\$286,399,524
Agosto	\$286,399,524
Septiembre	\$286,399,524
Octubre	\$286,399,524
Noviembre	\$286,399,524
Diciembre	\$286,399,529
Total	\$3,436,794,293

Fuente: Elaborado por INDETEC con información del acuerdo mediante el cual se da a conocer la distribución de los recursos del Ramo General 28 y el Ramo General 33 a las Entidades Federativas y los Municipios, ejercicio fiscal 2024.

³⁸ Acuerdo mediante el cual se da a conocer la distribución de los recursos del Ramo General 28 y el Ramo General 33 a las Entidades Federativas y los Municipios, ejercicio fiscal 2024. Publicado en el DOF 15/12/2024. https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5711612&fecha=15/12/2023#gsc.tab=0

En lo que corresponde a la distribución de los recursos del estado de Chihuahua a sus municipios, el “*Acuerdo mediante el cual se da a conocer las variables formuladas para la distribución y asignación del monto correspondiente a cada municipio del Estado y el calendario de pagos de los recursos federales que integran el Ramo 33 en lo correspondiente al FORTAMUN para ejercicio fiscal 2024*”³⁹, estipula que los montos mensuales a distribuir de enero a noviembre serán de 115,761,656.00 pesos y 115,761,683.00 pesos en diciembre, sumando un monto total anual de 1,389,139,899.00 pesos como se señala en la Tabla 12.

Tabla 12. Calendario y distribución de los recursos del FORTAMUN, del Estado Chihuahua al Municipio de Juárez, ejercicio fiscal 2024.

Mes	Monto
Enero	\$115,761,656.00
Febrero	\$115,761,656.00
Marzo	\$115,761,656.00
Abril	\$115,761,656.00
Mayo	\$115,761,656.00
Junio	\$115,761,656.00
Julio	\$115,761,656.00
Agosto	\$115,761,656.00
Septiembre	\$115,761,656.00
Octubre	\$115,761,656.00
Noviembre	\$115,761,656.00
Diciembre	\$115,761,683.00
Total	\$1,389,139,899.00

Fuente: Elaborado por INDETEC con información del Acuerdo mediante el cual se da a conocer las variables formuladas para la distribución y asignación del monto correspondiente a cada municipio del Estado y el calendario de pagos de los recursos federales que integran el Ramo 33 en lo correspondiente al FORTAMUN para ejercicio fiscal 2024. Publicado el 31/01/2024.

De acuerdo con la información de los certificados de ingresos⁴⁰ de los recursos del FORTAMUN recibidos de manera mensual por la Tesorería del Municipio de Juárez, a través del Gobierno del Estado de Chihuahua, es posible identificar las fechas, cantidades y los números respectivos a cada certificado de ingresos en el ejercicio fiscal 2024, los cuales se desglosan en la Tabla 13.

³⁹ Acuerdo mediante el cual se da a conocer las variables formuladas para la distribución y asignación del monto correspondiente a cada municipio del Estado y el calendario de pagos de los recursos federales que integran el Ramo 33 en lo correspondiente al FORTAMUN para ejercicio fiscal 2024. Publicado en el Periódico Oficial del Estado el 31-01-2024. Información de Gabinete.

⁴⁰ Certificados de ingresos de los recursos del FORTAMUN, ejercicio fiscal 2024. Información de Gabinete.

**Tabla 13. Certificados de ingresos mensuales de los recursos del FORTAMUN,
ejercicio fiscal 2024**

Fecha	Monto	Certificado de ingresos
31-01-2024	\$115,761,656.00	G0-3756-2024
29-02-2024	\$115,761,656.00	G7-5653-2024
27-03-2024	\$115,761,656.00	G6-10679-2024
20-04-2024	\$115,761,656.00	G2-5454-2024
31-05-2024	\$115,761,656.00	G7-10527-2024
28-06-2024	\$115,761,656.00	G7-12234-2024
31-07-2024	\$115,761,656.00	G6-17952-2024
30-08-2024	\$115,761,656.00	G7-16026-2024
30-09-2024	\$115,761,656.00	G7-17305-2024
31-10-2024	\$115,761,656.00	G7-19300-2024
29-11-2024	\$115,761,656.00	G2-9376-2024
18-12-2024	\$115,761,683.00	G6-23091-2024
TOTAL	\$1,389,139,899.00	

Fuente: Elaborado por INDETEC con información de los certificados de ingresos de la Tesorería Municipal de Juárez, ejercicio fiscal 2024.

Por lo anterior, se concluye que los recursos del FORTAMUN fueron recibidos por el municipio de Juárez en tiempo y forma en concordancia con los lineamientos normativos establecidos para su distribución y en cumplimiento con la normatividad aplicable.



Gobierno Municipal 2024-2027



Tema 3. Gestión Evaluativa

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

Respuesta:

De acuerdo con la normatividad aplicable en relación al destino y ejercicio de los recursos del FORTAMUN, existen diversos sistemas de información, seguimiento y monitoreo para reportar los resultados de la administración de los fondos. Los informes trimestrales sobre el uso y destino de los recursos deben ser reportados ante la SHCP por medio del Sistema de Recursos Federales Transferidos (SRFT).

De conformidad con el artículo 48 de la LCF se deberá reportar la información de los resultados obtenidos sobre el ejercicio y destino del FORTAMUN. Según el artículo 85, fracción II, de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH), los informes serán remitidos conforme los lineamientos y mediante el sistema que establezca la SHCP. En este sentido, en el 2024, el municipio de Juárez reportó el avance de los recursos del FORTAMUN en los diferentes momentos contables, lo cual se puede observar en la *carpeta de ejercicio de gasto* de los informes del SRFT. Asimismo, registró el avance físico-financiero en la *carpeta de destino del gasto* de dicho sistema, así como el seguimiento de las metas de los indicadores en *la carpeta indicadores*.

Por otra parte, en el artículo 48, cuarto párrafo de la LCF se establece que “*Los Estados, el Distrito Federal, los Municipios y las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal, publicarán los informes a que se refiere el párrafo primero de este artículo en los órganos locales oficiales de difusión y los pondrán a disposición del público en general a través de sus respectivas páginas electrónicas de internet o de otros medios locales de difusión, a más tardar a los 5 días hábiles posteriores a la fecha en que el Ejecutivo Federal entregue los informes trimestrales*”.

Para dar cumplimiento a este mandato, se publican los informes trimestrales en la página oficial del Municipio de Juárez en el portal de transparencia, el cual se puede consultar en el enlace: <https://juarez.gob.mx/transparencia/contabilidad/5/2024/>, en donde se puede observar que para el ejercicio fiscal 2024 se reportó información sobre el ejercicio de los recursos del Fondo en las secciones “*III. Información programática. b) Programas y proyectos de inversión*” y “*III. Información programática. c) Indicadores de resultados*”.



Tema 4. Eficacia

Pregunta 12. ¿En cuales rubros se aplicaron los recursos del FORTAMUN y cuántos proyectos fueron llevados a cabo en el ejercicio fiscal 2021 - 2024?

Respuesta:

Como bien se ha mencionado, los recursos que se disponen por concepto de FORTAMUN se pueden destinar a cubrir distintas necesidades presentadas en los municipios, según lo dispuesto en el artículo 37 de la LCF⁴¹, por lo anterior, la Tabla 14 muestra la cantidad de los distintos proyectos prioritarios a los cuales se les asignaron recursos del FORTAMUN en los ejercicios fiscales 2021, 2022, 2023 y 2024, asimismo, también se incluye el avance físico y financiero de los proyectos.

Tabla 14. Avance físico financiero de los proyectos municipales financiados con recursos del FORTAMUN 2021-2024

PROYECTOS MUNICIPALES FINANCIADOS CON RECURSOS DEL FORTAMUN EN EL AÑO 2021			
PROYECTOS PRIORITARIOS	AVANCE FÍSICO		% DE AVANCE FINANCIERO
	Unidad de medida	% de Avance acumulado	
Cumplimiento de obligaciones financieras	2	100%	100%
Pago de derechos y aprovechamiento por concepto de agua	-	-	-
Descargas de aguas residuales	-	-	-
Modernización de los sistemas de recaudación	-	-	-
Mantenimiento de infraestructura y atención de necesidades de Seguridad Pública ⁴²	29	100%	100%
OTROS PROYECTOS		Unidad de medida	% Avance acumulado
Protección Civil	-	-	-
Urbanización e imagen urbana	-	-	-
Mantenimiento	-	-	-
Deporte	-	-	-
Educación	-	-	-
Alumbrado y electrificación	-	-	-
Comunicación	-	-	-
Proyectos ejecutivos	-	-	-
Adquisiciones	-	-	-
Otros	11	100%	100%
PROYECTOS MUNICIPALES FINANCIADOS CON RECURSOS DEL FORTAMUN EN EL AÑO 2022			
PROYECTOS PRIORITARIOS	AVANCE FÍSICO		% DE AVANCE FINANCIERO
	Unidad de medida	% de Avance acumulado	
Cumplimiento de obligaciones financieras	1	100%	100%
Pago de derechos y aprovechamiento por concepto de agua	-	-	-

⁴¹ Artículo 37 LCF.

⁴² Información de Gabinete, sin tomarse en cuenta el pago de nómina, por lo que se resta una unidad de proyecto.

Descargas de aguas residuales	-	-	-
Modernización de los sistemas de recaudación	-	-	-
Mantenimiento de infraestructura y atención de necesidades de Seguridad Pública ⁴³	43	100%	100%
OTROS PROYECTOS	Unidad de medida	% Avance acumulado	% Avance \$
Protección Civil	-	-	-
Urbanización e imagen urbana	-	-	-
Mantenimiento	-	-	-
Deporte	-	-	-
Educación	-	-	-
Alumbrado y electrificación	-	-	-
Comunicación	-	-	-
Proyectos ejecutivos	-	-	-
Adquisiciones	1	100%	100%
Otros	-	-	-

PROYECTOS MUNICIPALES FINANCIADOS CON RECURSOS DEL FORTAMUN EN EL AÑO 2023

PROYECTOS PRIORITARIOS	AVANCE FÍSICO		% DE AVANCE FINANCIERO
	Unidad de medida	% de Avance acumulado	
Cumplimiento de obligaciones financieras	1	100%	100%
Pago de derechos y aprovechamiento por concepto de agua	-	-	-
Descargas de aguas residuales	-	-	-
Modernización de los sistemas de recaudación	1	100%	100%
Mantenimiento de infraestructura y atención de necesidades de Seguridad Pública ⁴⁴	86	100%	100%
OTROS PROYECTOS	Unidad de medida	% Avance acumulado	% Avance \$
Protección Civil	-	-	-
Urbanización e imagen urbana	-	-	-
Mantenimiento	-	-	-
Deporte	-	-	-
Educación	-	-	-
Alumbrado y electrificación	-	-	-
Comunicación	-	-	-
Proyectos ejecutivos	-	-	-
Adquisiciones	5	100%	100%
Otros	-	-	-

⁴³ Información de Gabinete. No se consideró el pago de nómina, por lo que se restó una unidad de proyecto.

⁴⁴ Información de Gabinete. No se consideró el pago de nómina, por lo que se restó una unidad de proyecto.

PROYECTOS MUNICIPALES FINANCIADOS CON RECURSOS DEL FORTAMUN EN EL AÑO 2024			
PROYECTOS PRIORITARIOS	AVANCE FÍSICO		% DE AVANCE FINANCIERO
	Unidad de medida	% de Avance acumulado	
Cumplimiento de obligaciones financieras	1	100%	100%
Pago de derechos y aprovechamiento por concepto de agua	-	-	-
Descargas de aguas residuales	1	100%	100%
Modernización de los sistemas de recaudación	-	-	-
Mantenimiento de infraestructura y atención de necesidades de Seguridad Pública	21	93%	93%
OTROS PROYECTOS		Unidad de medida	% Avance acumulado
Protección Civil	-	-	-
Urbanización e imagen urbana	-	-	-
Mantenimiento	-	-	-
Deporte	-	-	-
Educación	-	-	-
Alumbrado y electrificación	-	-	-
Comunicación	-	-	-
Proyectos ejecutivos	-	-	-
Adquisiciones	-	-	-
Otros	16	100%	100%

Fuente: Informe sobre los proyectos implementados y el recurso ejercido sobre el FORTAMUN en el municipio de Juárez periodo 2021 – 2024.

De la Tabla 14 es posible observar que los recursos del FORTAMUN se utilizaron para dar atención a distintas necesidades presentadas en el municipio de Juárez en consonancia con la normatividad aplicable.

En términos generales se puede precisar que en los cuatro años analizados (2021-2024) se observa un cumplimiento físico y financiero del 100% en todos los proyectos reportados.

Asimismo, el tipo de proyecto con mayor prioridad en este periodo es el de “Mantenimiento de infraestructura y atención a necesidades de Seguridad Pública”, donde se distinguen incrementos significativos en su avance físico:

- 2021: 29 proyectos
- 2022: 43 proyectos
- 2023: 86 proyectos
- 2024: 21 proyectos

Para el ejercicio fiscal 2021 se destinó el 43.7% de la totalidad de los recursos del Fondo a 29 proyectos prioritarios del tipo de “Mantenimiento de infraestructura y atención de necesidades

de Seguridad Pública”, que corresponde a un monto de 456,887,519.22 pesos. Asimismo, para este ejercicio fiscal se asignó el 28.99% de recurso del fondo al “Cumplimiento de obligaciones financieras”, específicamente a la amortización de deuda interna con instituciones de crédito, lo que es equivalente a 303,334,128.00 pesos. Finalmente, el 3.48% restante de los recursos del Fondo se asignaron a otros proyectos, correspondientes a 11 proyectos de “Obra pública”, por la cantidad de 36,397,422.95 pesos.

Por su parte, en el ejercicio fiscal 2022, se incrementaron 14 proyectos respecto al 2021 en “Mantenimiento de infraestructura y atención de necesidades de Seguridad Pública”: ese año se destinó el 49.08% de la totalidad de los recursos del Fondo por la cantidad de 556,596,528.04 pesos en 43 proyectos. Además, en el rubro de “Cumplimiento de obligaciones financieras”, se destinó 270,000,000.00 pesos, que significan el 23.81% para amortizar la deuda interna con instituciones de crédito; y finalmente, para este año se destinó la cantidad de 353,784.00 pesos al rubro de “Adquisiciones”, equivalente al 0.03% de los recursos del Fondo.

Por su parte, para el ejercicio fiscal 2023 también se presenta un aumento en la inversión del “Mantenimiento de infraestructura y atención de necesidades de Seguridad Pública”. En este año se destinó a ese rubro el 40.50% del recurso del Fondo, equivalente a la cantidad de 553,401,472.12 pesos distribuidos entre 86 proyectos; por su parte, para el rubro de “Cumplimiento de obligaciones financieras” se asignaron 270,000,000.00 pesos, equivalente al 19.76%. Asimismo, para el rubro de “Adquisiciones” se destinó el 2.49%, con un monto de 34,082,592 pesos; y, por último, para este año se asignó recurso específico para la “Modernización de los sistemas de recaudación”, con 406,827 pesos, lo cual representa el 0.03%.

Finalmente, para el ejercicio fiscal 2024 se presentó una disminución en la cantidad de proyectos implementados, siendo que para este ejercicio se distribuyó el presupuesto del fondo en 39 proyectos. El rubro al que mayor recurso se destinó fue al de “Requerimientos” (otros), con una cantidad equivalente a 813,668,621.44 pesos, siendo el 59.31% de la totalidad del Fondo distribuidos en 16 proyectos. Por su parte, el siguiente rubro que mayor recurso obtuvo fue el de “Mantenimiento de infraestructura y atención de necesidades de Seguridad Pública”, con 21 proyectos, destinándole el 25.41% de la totalidad del recurso, equivalente a la cantidad de 348,675,144.15 pesos. Asimismo, para este año se destinaron 229,961,300.88 pesos para el rubro de “Cumplimiento de Obligaciones Financieras”, representando el 16.76% del Fondo; y finalmente, se destinaron 4,515,280.74 pesos para el rubro de “Descargas de Aguas Residuales”, lo que es equivalente al 0.33% de la totalidad del Fondo.

De la información presentada se concluye que los proyectos en “Mantenimiento de infraestructura y atención de necesidades de Seguridad Pública” han sido prioritarios durante 2021, 2022 y 2023, ya que la asignación de recursos del FORTAMUN se ha incrementado durante el periodo analizado, lo cual se refleja en un incremento en el número de proyectos, no obstante, para el 2024 se destinó mayor recurso al rubro de requerimientos, con una cantidad menor de proyectos implementados. Asimismo,

se observa que en todos los años se destinaron recursos en cumplimiento de obligaciones, además de lo siguiente: 2021 en otros proyectos, 2022 adquisiciones, 2023 en modernización de los sistemas de recaudación y adquisiciones, y 2024 en otros proyectos. La Tabla 14 distingue los avances en la implementación de proyectos aplicados con recursos del FORTAMUN durante el 2021, 2022, 2023 y 2024.

Pregunta 13 ¿Los indicadores de resultados de la MIR Federal utilizados para evaluar la aplicación del recurso del FORTAMUN cumplieron con las metas comprometidas en el periodo 2021 - 2024?

Respuesta: Sí, parcialmente.

De acuerdo a los informes definitivos del ejercicio fiscal 2021 al 2024 del SRFT, carpeta de indicadores⁴⁵, es posible analizar los objetivos de la MIR, así como sus indicadores y las metas programadas y alcanzadas con la utilización de los recursos del FORTAMUN por el gobierno municipal de Juárez los cuales se presentan en la Tabla 15.

Tabla 15. Análisis de resultados de la MIR Federal del FORTAMUN 2021 - 2024

Nivel de objetivo (Fin, Propósito, Componente)	Objetivo de resultados	Nombre del Indicador	Meta programada 2021	Meta alcanzada 2021	Variación porcentual
Propósito	Los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México presentan finanzas públicas fortalecidas	Índice de Dependencia Financiera	0.4725	0.1479	68.69
		Tasa de variación del ingreso disponible del municipio o demarcación territorial de la Ciudad de México	-5.19	8.24	258.76
Componente	Recursos federales para los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México transferidos	Porcentaje de recursos FORTAMUN recibidos por municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México	100	100	0
	Recursos federales aplicados en los rubros de gasto establecidos en la Ley de Coordinación Fiscal	Índice de Aplicación Prioritaria de Recursos	100	100	0
Actividad	Dar seguimiento al ejercicio de los recursos del FORTAMUN	Índice en el Ejercicio de Recursos	100	100.29	0.29
Nivel de objetivo (Fin, Propósito, Componente)	Objetivo de resultados	Nombre del Indicador	Meta programada 2022	Meta alcanzada 2022	Variación porcentual
Propósito	Los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México presentan finanzas públicas fortalecidas	Tasa de variación del ingreso disponible del municipio o demarcación territorial de la Ciudad de México	-28.48	20.58	172.26
		Índice de Dependencia Financiera	0.4531	0.3586	20.85

⁴⁵ Informes trimestrales al Congreso de la Unión, sobre la situación económica, las finanzas públicas y la deuda pública. Obtenido de: https://www.finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/es/Finanzas_Publicas/Informes_al_Congreso_de_la_Union

Componente	Recursos federales para los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México transferidos	Porcentaje de recursos FORTAMUN recibidos por municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México	100	100	0
	Recursos federales aplicados en los rubros de gasto establecidos en la Ley de Coordinación Fiscal	Índice de Aplicación Prioritaria de Recursos	100	100	0
Actividad	Dar seguimiento al ejercicio de los recursos del FORTAMUN	Índice en el Ejercicio de Recursos	100	100.46	0.46
Nivel de objetivo (Fin, Propósito, Componente)	Objetivo de resultados	Nombre del Indicador	Meta programada 2023	Meta alcanzada 2023	Variación porcentual
Propósito	Los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México presentan finanzas públicas fortalecidas	Tasa de variación del ingreso disponible del municipio o demarcación territorial de la Ciudad de México	15.64	11.05	-29.34
		Índice de Dependencia Financiera	0.1605	0.3973	-147.53
Componente	Recursos federales para los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México transferidos	Porcentaje de recursos FORTAMUN recibidos por municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México	100	100	0
	Recursos federales aplicados en los rubros de gasto establecidos en la Ley de Coordinación Fiscal	Índice de Aplicación Prioritaria de Recursos	100	100	0
Actividad	Dar seguimiento al ejercicio de los recursos del FORTAMUN	Índice en el Ejercicio de Recursos	100	100	0
Nivel de objetivo (Fin, Propósito, Componente)	Objetivo de resultados	Nombre del Indicador	Meta programada 2024	Meta alcanzada 2024	Variación porcentual
Propósito	Los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México presentan finanzas públicas fortalecidas	Tasa de variación del ingreso disponible del municipio o demarcación territorial de la Ciudad de México	2.71	2.71	0
		Índice de Dependencia Financiera	0.4108	0.4108	0

	Recursos federales para los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México transferidos	Porcentaje de recursos FORTAMUN recibidos por municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México	100	100	0
Componente	Recursos federales aplicados en los rubros de gasto establecidos en la Ley de Coordinación Fiscal	Porcentaje de recursos destinados al pago de necesidades vinculadas con la seguridad pública	25.18	100.53	299.23
		Porcentaje de recursos destinados al pago de descargas de aguas residuales	0	0	N/D
		Porcentaje de recursos destinados al cumplimiento de obligaciones financieras	19.43	0	-100
		Porcentaje de recursos destinados al pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua	0	0	N/D
		Porcentaje de recursos destinados al mantenimiento de infraestructura	6.01	0	-100
		Porcentaje de recursos destinados a la modernización de los sistemas de recaudación local	0	0	N/D
Actividad	Dar seguimiento al ejercicio de los recursos del FORTAMUN	Índice en el Ejercicio de Recursos	100	100.53	0.53

Fuente: Elaboración de INDETEC con base en los Informes Definitivos Carpeta de Indicadores SRFT, 2021, 2022, 2023 y 2024.

N/D Es igual a No Disponible.

La Tabla 15 muestra que el municipio de Juárez reportó en el SRFT sus indicadores y el avance de sus metas. En apego con los Términos de Referencia, se adopta como criterio de cumplimiento un margen de $\pm 10\%$ de variación entre la meta programada y la alcanzada, esto con el fin de que las acciones realizadas tengan un parámetro que permita justificar si las metas se cumplieron o no.

Como se observa, el análisis de los resultados se realiza de los indicadores en los niveles de objetivos de propósito, componente y actividad ya que, en el caso del FORTAMUN, los municipios no están obligados a reportar el avance y cumplimiento del nivel de fin.

En términos generales, se identifica que durante los cuatro ejercicios fiscales analizados se han reportado un total de 25 indicadores, de los cuales 3 no presentan metas programadas. De los 21 indicadores que registraron metas, 13 se cumplieron y 9 no alcanzaron la meta programada. En 2021, 2022 y 2023 se han reportado 5 indicadores en cada ejercicio, mientras que en 2024 se reportan 10 indicadores. Al respecto, la Tabla 16 muestra una síntesis general de los resultados mencionados.

Tabla 16. Avance en las metas de los indicadores del 2021 a 2024.

Año	Total Indicadores	Metas Cumplidas	No Cumplidas	Sin Meta Definida
2024	10	4	3	3
2023	5	3	2	0
2022	5	3	2	0
2021	5	3	2	0
Totales	25	13	9	3

Fuente: Elaborado por INDETEC.

Derivado de la Tabla 16, se identifica que en el ejercicio fiscal 2021 se reportaron 5 indicadores. A nivel de propósito se definieron dos indicadores, el indicador de “Índice de dependencia financiera” y el indicador de “*Tasa de variación del ingreso disponible del municipio o demarcación territorial de la Ciudad de México*”. Para el primer indicador, que mide el grado de dependencia financiera que presentan los municipios a los recursos federales, se definió una meta programada de 0.4725 y se obtuvo un resultado de 0.1479. Lo anterior significa que por cada peso recaudado por el municipio de Juárez ingresaron 0.1479 centavos por concepto del FORTAMUN. A pesar de que la meta alcanzada es menor que la programada conforme lo esperado ya que se trata de un indicador con sentido descendente, según el criterio de cumplimiento de los términos de referencia no se encuentra dentro del rango establecido al presentar una variación de 68.69%, por lo que no se cumplió.

Por su parte, para este mismo indicador en el ejercicio fiscal 2022 se definió una meta programada de 0.4531 y la meta alcanzada fue de 0.3586 con una variación porcentual de 20.85%, por lo que, conforme al criterio el indicador no cumplió con la meta programada. Para el 2023 la meta programada fue de 0.1605 y la meta alcanzada fue de 0.3973 con una variación porcentual de -147.53%, por lo que la meta programada no se cumplió al no estar dentro del rango $\pm 10\%$. Finalmente, en el 2024, se programó una meta de 0.4181, con un resultado alcanzado de 0.4108, obteniendo la variación porcentual de 0%, por lo que para este ejercicio fiscal se cumplió la meta programada respecto a la meta alcanzada, a pesar de que aumentó la dependencia financiera al compararse con el ejercicio inmediato anterior, de ahí la importancia de la definición de las metas de manera realista, pero a su vez retadora.

En lo que corresponde al indicador de “*Tasa de variación del ingreso disponible del municipio o demarcación territorial de la Ciudad de México*”, este tiene un sentido ascendente y mide la variación que presentan en los ingresos de libre disposición del año en cuestión respecto del anterior. Se identificó que durante los primeros tres ejercicios fiscales no se cumplió con las metas programadas: en el 2021 se programó una meta de -5.19%, se alcanzó un resultado de 8.24% con una variación porcentual de 258.76%, lo cual significa que excede el rango establecido; en el 2022 se programó la meta de -28.48% y la meta alcanzada fue de 20.58% con una variación porcentual de -172.26% por lo que tampoco se cumplió; en el 2023 la meta programada fue de 15.64% y la meta alcanzada de 11.05% con una variación porcentual de -29.34%, resultado que se encuentra fuera del rango de cumplimiento.

Finalmente, en el 2024 se programó una meta de 2.71%, y se alcanzó la meta de 2.71%, por lo que para este año el resultado se encuentra dentro del criterio de cumplimiento de los términos de referencia, por lo que la meta se cumplió.

De los resultados presentados llama la atención que en el ejercicio 2022 se programó una meta de -28.48%, la cual no es congruente con el sentido del indicador ya que se espera que los ingresos de libre disposición del 2022 sean mayores que en el 2021. Por su parte en el 2021 y 2023, a pesar de que las metas se programaron conforme al sentido del indicador, no se lograron. La determinación adecuada de la meta programada al igual que el seguimiento de las metas de los indicadores, resulta fundamental para que se alcancen las metas conforme a lo programado.

A nivel de componente para los ejercicios 2021, 2022 y 2023 se definieron dos indicadores: “Porcentaje de recursos FORTAMUN recibidos por municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México” e “Índice de Aplicación Prioritaria de Recursos”. En el 2024, también se estableció el primer indicador señalado, sin embargo, el indicador de “Índice de Aplicación Prioritaria de Recursos” se desagregó en 6 indicadores que consideran cada rubro de los destinos del FORTAMUN definidos en el artículo 37 de la LCF, dichos indicadores son los siguientes: “Porcentaje de recursos destinados al pago de necesidades vinculadas con la seguridad pública”; “Porcentaje de recursos destinados al pago de descargas de aguas residuales”; “Porcentaje de recursos destinados al cumplimiento de obligaciones financieras”; “Porcentaje de recursos destinados al pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua”; “Porcentaje de recursos destinados al mantenimiento de infraestructura”, y “Porcentaje de recursos destinados a la modernización de los sistemas de recaudación local”.

Respecto al indicador “Porcentaje de recursos FORTAMUN recibidos por municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México”, mismo que tiene un sentido ascendente, se observó que durante los cuatro años se ha programado una meta del 100%, misma que se alcanzó al identificarse que la meta alcanzada también fue de 100%. Asimismo, en el indicador de “Índice de Aplicación Prioritaria de Recursos”, la meta programada respecto la alcanzada en los ejercicios 2021, 2022 y 2023 presenta una variación de 0%, por lo que se cumple el indicador. En lo que respecta al ejercicio fiscal 2024, a continuación, se presentan los resultados de los 6 indicadores que sustituyeron a este índice.

- Indicador “Porcentaje de recursos destinados al pago de necesidades vinculadas con la seguridad pública”: se programó la meta de 25.18% y se alcanzó un 100.53% con una variación porcentual de 299.23%, resultado que indica que no se ha cumplido con la meta al estar fuera del criterio de cumplimiento establecido en los términos de referencia.
- Indicador “Porcentaje de recursos destinados al pago de descargas de aguas residuales”: no se definieron las metas programadas y alcanzadas, por lo que no es posible determinar su cumplimiento. Además, se observó que en el informe del SRFT se presentó como justificación que no se empleó recurso del FORTAMUN en este rubro, no obstante, mediante la información de gabinete proporcionada, se identificó que se destinaron recursos en el rubro de descarga de aguas residuales para el proyecto denominado “Adquisición de maquinaria y equipo para la instalación de sistema de riego”.

- Indicador “*Porcentaje de recursos destinados al cumplimiento de obligaciones financieras*”: se programó la meta de 19.43% y se alcanzó el 0% con una variación porcentual de -100%, por lo que no se cumplió. Asimismo, se identificó que de acuerdo con el informe del SRFT se destinó recurso para el rubro de cumplimiento de obligaciones financieras por lo que el resultado de 0% no es congruente con el ejercicio del recurso.
- Indicador “*Porcentaje de recursos destinados al pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua*”: no se definieron las metas programadas y alcanzadas, por lo que no es posible determinar su cumplimiento.
- Indicador “*Porcentaje de recursos destinados al mantenimiento de infraestructura*”: se programó la meta de 6.01% y se logró el 0% con una variación porcentual de -100%, lo que indica que la meta no se logró al estar fuera del criterio de cumplimiento estipulado. Sin embargo, presentar un alcance de 0 es erróneo debido a que si se destinó recurso para el mantenimiento de infraestructura.
- Indicador “*Porcentaje de recursos destinados a la modernización de los sistemas de recaudación local*”: no se definieron las metas programadas y alcanzadas, por lo que no es posible determinar su cumplimiento.

Finalmente, para el nivel de actividad en los cuatro ejercicios fiscales se cumplió con la meta programada del indicador “*Índice en el Ejercicio de Recursos*”, al haberse programado las metas al 100% y obteniendo resultados dentro del rango de cumplimiento del ±10%.

De la información presentada se concluye que en los ejercicios 2021, 2022 y 2023, se lograron las metas de 3 de los 5 indicadores: se cumplieron los indicadores de componente “*Porcentaje de recursos FORTAMUN recibidos por municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México*” e “*Índice de Aplicación Prioritaria de Recursos*”, y el indicador de actividad “*Índice en el Ejercicio de Recursos*”.

En lo que respecta al ejercicio 2024 se lograron 4 de las 10 metas: se cumplieron los indicadores de propósito “*Índice de dependencia financiera*” y “*Tasa de variación del ingreso disponible del municipio o demarcación territorial de la Ciudad de México*”, el indicador de componente “*Porcentaje de recursos FORTAMUN recibidos por municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México*” y el de actividad “*Índice en el Ejercicio de Recursos*”.

Los resultados demuestran la necesidad de una revisión integral de proceso de determinación de las metas, las cuales deben ser pertinentes y retadoras. Además, la programación de las metas debe atender el sentido del indicador. Asimismo, se recomienda realizar una clara documentación de las justificaciones en los casos que se presenten variaciones fuera del parámetro establecido, lo cual permitirá fortalecer los informes en el SRFT, además de servir de aprendizaje institucional.

Pregunta 14. ¿Cuál es el comportamiento de los recursos del Fondo que se evalúa en el período 2021 - 2024?

Respuesta:

Como bien se ha mencionado, los municipios pueden destinar los recursos del FORTAMUN para la satisfacción de sus requerimientos, asimismo, su propósito principal es apoyarlos en el cumplimiento de sus obligaciones financieras, así como a cubrir el pago de derechos de agua, modernizar sus sistemas de recaudación locales, dar mantenimiento de su infraestructura y atender a las necesidades de seguridad pública.

Conforme a lo establecido en los artículos 85 y 107 de LFPRH⁴⁶ y los lineamientos para informar sobre los recursos federales transferidos y el Ramos General 33, los municipios deben registrar y reportar el ejercicio de estos recursos en el SFRT, lo que permite mantener un monitoreo y seguimiento puntual del ejercicio de los recursos de los fondos de aportaciones federales.

Por lo anterior, el municipio de Juárez registró de manera oportuna el ejercicio y destino de los recursos del FORTAMUN en el SRFT, por lo que se analizaron los informes definitivos de dicho sistema de los ejercicios 2021 al 2024⁴⁷. Con esta información se analizaron los montos de los recursos del Fondo en los momentos contables autorizado (aprobado), modificado, devengado y pagado, los cuales se muestran en la Tabla 17 para cada año en el periodo analizado.

Tabla 17. Comportamiento de los recursos del FORTAMUN en el período 2021 – 2024
(millones de pesos)

Ejercicio Fiscal Analizado	Autorizado	Modificado	Recaudado (Ministrado)			% de variación	Devengado	Ejercido
			Nominal	Real				
2024	1,389,139,899.06	1,396,537,180.99	1,396,537,180.99	1,042,125,821.12	-2.48%	1,396,537,180.99	1,396,537,180.99	1,396,537,180.99
2023	1,345,307,251.00	1,366,530,025.08	1,366,530,025.08	1,068,585,014.24	14.80%	1,366,530,025.08	1,366,530,025.08	1,366,530,025.08
2022	1,126,938,261.43	1,133,990,807.70	1,133,990,807.70	930,827,472.68	1.55%	1,133,990,807.70	1,133,990,807.70	1,133,990,807.70
2021	1,040,305,355.37	1,046,321,401.18	1,046,321,401.18	916,579,563.91	N/A	1,046,321,401.18	1,046,321,401.18	1,046,321,401.18

Fuente: Elaborado por INDETEC con información de los informes definitivos 2021, 2022, 2023 y 2024 sobre el Ejercicio, destino y resultados de los Recursos Federales Transferidos. Carpeta Ejercicio del Gasto SHCP y el deflactor del PIB base 2018.

N/A es igual a No Aplica

⁴⁶ Artículo 85 y 107 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. Última Reforma Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de abril de 2024. Obtenido de: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPRH.pdf>

⁴⁷ Informes Trimestrales sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública. Sistema de Recursos Federales Transferidos, 2021, 2022, 2023 y 2024. Obtenido de: https://www.finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/es/Finanzas_Publicas/Informes_al_Congreso_de_la_Union

De la Tabla 17 se identifica que en el momento contable del ejercicio se presenta una variación porcentual anual nominal de 8.38% en el año 2022, en tanto, para el año 2023 la variación fue de 20.51%, y, finalmente para el año 2024 la variación porcentual nominal fue de 2.20%.

Ahora bien, como se observa en la Tabla 17, en los cuatro años analizados los montos autorizados fueron modificados. Así, para el 2021 la variación porcentual nominal entre los momentos contables autorizado y modificado fue de 0.58%. En este ejercicio se tuvieron rendimientos financieros por la cantidad de 3,463,458.51 pesos generados en la cuenta bancaria productiva de los cuales fueron utilizados por el municipio 3,124,379.51 pesos, por lo que se reintegró a la Tesorería de la Federación (TESOFE) un monto por \$339,079.00 de los recursos previamente autorizados.

Es preciso señalar que, de conformidad al Acuerdo de ministración de los recursos del FORTAMUN para el ejercicio fiscal 2021⁴⁸, el monto autorizado para el municipio de Juárez fue de \$1,043,197,021.67 pesos el cual difiere del informe definitivo del SRFT. Sin embargo, al sumar dicha cantidad con los rendimientos financieros utilizados, se observa que coincide con el monto del momento contable modificado (1,046,321,401.18 pesos), no obstante, es importante que los responsables del Fondo se encarguen de registrar de manera correcta las cantidades en sus distintos momentos contables.

Para el ejercicio fiscal 2022, se presentó una variación porcentual nominal de 0.63% entre lo autorizado y lo modificado. Asimismo, se obtuvieron rendimientos financieros por la cantidad de 8,008,947.27 pesos, y se reintegró a la TESOFE la cantidad de 2,175,270.57 pesos. En este ejercicio fiscal la cantidad aprobada de conformidad al acuerdo de ministración de los recursos del FORTAMUN para el ejercicio fiscal 2022⁴⁹ correspondiente al municipio de Juárez fue de 1,128,697,131.15 pesos, la cual nuevamente difiere con lo reportado en el informe definitivo del SRFT. No obstante, la suma de dicho monto más los rendimientos financieros utilizados, coincide con el monto del momento contable modificado de 1,133,990,807.70 pesos (1,128,697,131.15 + 5,293,679.70).

Por su parte, en el 2023 se presentó una variación porcentual nominal entre el monto autorizado y el modificado de 1.58%. En este ejercicio se generó un rendimiento financiero en la cuenta bancaria productiva de 34,239,707.00 pesos. De este rendimiento se utilizó la cantidad de 21,222,770.00 pesos reintegrándose a la TESOFE la cantidad de 13,016,937.00 pesos. En este año el monto en el acuerdo de ministración⁵⁰ de 1,345,307,251.00 pesos coincidió con lo establecido en el reporte definitivo del SRFT. Sin embargo, al hacer la suma entre la cantidad autorizada y el recurso utilizado del rendimiento se presenta una diferencia de 4.08 pesos respecto al monto registrado en el momento modificado.

⁴⁸ Acuerdo mediante el cual se da a conocer las variables y fórmulas utilizadas para la asignación y distribución del FORTAMUN entre los municipios de Chihuahua, ejercicio fiscal 2021. Obtenido de: <http://ihacienda.chihuahua.gob.mx/tfiscal/indtfisc/Acuerdos/fortamun2021.pdf>

⁴⁹ Acuerdo mediante el cual se da a conocer las variables y fórmulas utilizadas para la asignación y distribución del FORTAMUN entre los municipios de Chihuahua, ejercicio fiscal 2022. Obtenido de: <http://ihacienda.chihuahua.gob.mx/tfiscal/indtfisc/Acuerdos/fortamun2022.pdf>

⁵⁰ Acuerdo mediante el cual se da a conocer las variables y fórmulas utilizadas para la asignación y distribución del FORTAMUN entre los municipios de Chihuahua, ejercicio fiscal 2023. Obtenido de: https://portalair.chihuahua.gob.mx/media/archivos/62762_ACUERDO-FORTAMUN-2023.pdf

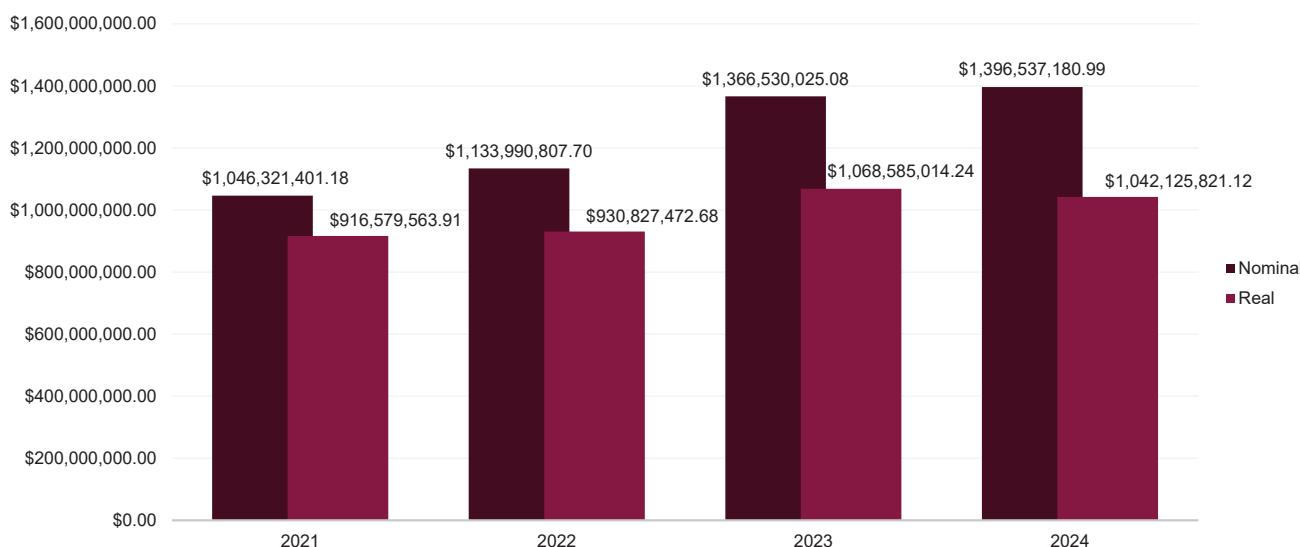
Finalmente, para el 2024 la variación porcentual anual nominal entre lo autorizado y modificado fue de 0.53%, esto debido a que se generó rendimiento financiero de 7,593,771.99 pesos reintegrándose a la TESOFE 196,490.00 pesos. En este ejercicio el monto del acuerdo de ministración⁵¹ de 1,389,139,899.06 pesos coincide con lo establecido en el informe del SRFT.

En virtud de lo anterior, durante los ejercicios fiscales analizados, el municipio de Juárez cumplió con el plazo establecido en el artículo 17 de la Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios⁵² (LDF), ya que los recursos correspondientes al FORTAMUN que no fueron comprometidos al 31 de diciembre fueron reintegrados a la TESOFE a más tardar el 15 de enero del ejercicio correspondiente, junto con los rendimientos generados.

El análisis realizado permite observar que el municipio de Juárez tuvo una correcta ejecución financiera de los recursos del FORTAMUN, puesto que el 100% de los recursos que fueron devengados se pagaron en todos los ejercicios fiscales, lo cual refleja un adecuado aprovechamiento de los recursos. Además, se utilizaron los rendimientos financieros generados, sin embargo, los montos aprobados en los acuerdos de ministración no coincidieron con los registrados en el SRFT en los ejercicios fiscales 2021 y 2022.

Por otra parte, en lo que refiere al comportamiento del presupuesto ejercido de los recursos del FORTAMUN en el periodo de 2021 a 2024, se observaron crecimientos nominales y reales en el 2022 de 8.38% y 1.55% respectivamente, y en 2023 de 20.51% y 14.80%. Por su parte se observa un crecimiento nominal de 2.20% y un decrecimiento real de -2.48% en 2024. Al respecto, la Figura 2 muestra el presupuesto de los recursos del FORTAMUN durante estos años analizados.

Figura 2. Presupuesto ejercido nominal y real del FORTAMUN (2021-2024)



Fuente: Elaborado por INDETEC con información de la tabla 17 de la presente evaluación.

⁵¹ Acuerdo mediante el cual se da a conocer las variables y fórmulas utilizadas para la asignación y distribución del FORTAMUN entre los municipios de Chihuahua, ejercicio fiscal 2024. Obtenido de: <file:///C:/Users/bgarcian/Documents/EVALUACIONES/EVALUACIONES%20JUAREZ%202025/acuerdo%202024.pdf>

⁵² Artículo 17 de la Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios. Última Reforma Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 10 de mayo de 2022. Obtenido de: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LDFEFM.pdf>

Del análisis realizado se recomienda mantener un registro minucioso de las cantidades reportadas en el SRFT de manera que no se presenten discrepancias entre el monto aprobado en el acuerdo de administración y lo registrado en cumplimiento con la obligación de presentar la información relevante al gasto federalizado.

Pregunta 15. ¿Existe congruencia entre los proyectos de inversión realizados con recursos del FORTAMUN y lo establecido en la normatividad aplicable?

Respuesta: Sí.

De conformidad al artículo 37 de la LCF⁵³, el recurso que por concepto de FORTAMUN reciban los gobiernos municipales podrá ser destinado para satisfacer sus requerimientos, “*dando prioridad al cumplimiento de sus obligaciones financieras, al pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua, descargas de aguas residuales, a la modernización de los sistemas de recaudación locales, mantenimiento de infraestructura, y a la atención de las necesidades directamente vinculadas con la seguridad pública de sus habitantes*”.

Asimismo, de acuerdo a su normatividad local, la LCFEC⁵⁴ establece en el párrafo segundo del artículo 37 que los recursos que reciban los municipios por concepto de FORTAMUN deberán destinarse exclusivamente a lo dispuesto en el artículo 37 de la LCF, es decir, la Ley local se apega a lo establecido en la LCF.

Con base a lo anterior, dentro de los reportes definitivos sobre el Destino del Gasto de los años 2021, 2022, 2023 y 2024 del SRFT y los documentos proporcionados por el Ente Ejecutor, se identificaron distintos destinos en los recursos del fondo, en apego a lo establecido por la LCF.

En este orden de ideas, para el ejercicio fiscal 2021 el municipio de Juárez utilizó el recurso del FORTAMUN en la implementación de 42 proyectos. Dichos proyectos se focalizaron a diversos rubros, seguridad, transportes y vialidades y urbanización. Para el rubro de mantenimiento de infraestructura y atención a necesidades de seguridad pública se implementaron 29 proyectos, priorizando la compra de equipo de transporte, de seguridad, cómputo, alumbrado público, equipamiento en general para personal de policía municipal, así como la atención de la infraestructura de distintas instalaciones pertenecientes a la policía del municipio. Además, en el rubro de Transportes y vialidades (otros) se implementaron 11 proyectos de inversión, priorizando la rehabilitación, pavimentación y bacheo de calles y vialidades, asimismo, se destinó recurso para el cumplimiento de sus obligaciones financieras.

Por su parte, para el ejercicio fiscal 2022 el municipio de Juárez distribuyó los recursos del fondo para la implementación de 45 proyectos, de los cuales 43 se destinaron al rubro de mantenimiento de infraestructura y atención de necesidades de seguridad pública y 1 adquisición, entre estos se priorizó la adquisición de equipo de transporte, herramienta, mobiliario, cámaras, material diverso para seguridad, equipo de seguridad para la red, espacio para banco de armas y licencia y soporte técnico para plataforma integral. Adicionalmente, en el rubro de transportes y vialidades se realizó la adquisición de equipo de transporte, en urbanización la adquisición de luminaria para alumbrado público y en el rubro de otros proyectos la adquisición de equipo para eventos públicos.

Durante el ejercicio fiscal del 2023 se registraron 93 proyectos enfocados a los rubros de cumplimiento de obligaciones financieras, mantenimiento de infraestructura, modernización de los sistemas de

⁵³ Ley de Coordinación Fiscal Art. 37. Última Reforma DOF 03-01-2024.

⁵⁴ Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios.

recaudación local, seguridad pública y satisfacción de sus requerimientos. Para el rubro de cumplimiento de obligaciones financieras se observó que se realizó pago de deuda pública, por su parte, para el rubro de mantenimiento de infraestructura se realizaron 56 proyectos, enfocados en alumbrado público, pavimentación y rehabilitación de calles, campos y canchas. Para el rubro de seguridad pública se implementaron 31 proyectos, priorizando la adquisición y arrendamiento de equipo de transporte, becas para aspirantes de policía, y adquisición de equipo tecnológico, comunicación y equipamiento para personal operativo. Asimismo, en el 2023 se implementó un proyecto enfocado a la modernización de los sistemas de recaudación local, y para el rubro de satisfacción de sus requerimientos se implementaron 5 proyectos, priorizando la adquisición de diverso equipo, como la compra de una zanjadora, grúa hidráulica, camiones y equipo de transporte.

Finalmente, para el 2024 se registraron 39 proyectos, de los cuales 21 fueron para el rubro de mantenimiento de infraestructura y atención a necesidades de seguridad pública, donde se priorizó la adquisición de equipo táctico, suministro e instalación de cámaras corporales, torres de vigilancia, rehabilitación de parques, equipo médico, adquisición de extinguidores, herramienta en general, y la adecuación de casa de transición y la ampliación de su Centro de Respuesta Inmediata (CERI). Por su parte, se observó que para el rubro de cumplimiento de obligaciones financieras se destinó recurso para la amortización de deuda pública. Asimismo, para el rubro de descarga de aguas residuales se destinó recurso para la adquisición de maquinaria y equipo de instalación de sistemas de riego, y, para el rubro de requerimientos se destinó recurso para 16 proyectos, tales como el pago de nómina, adquisición de vehículos y distinta maquinaria pesada, protección para bomberos, equipo de oficina, etc.

En ese sentido, dentro de los documentos proporcionados por el ente ejecutor y los informes sobre el destino del gasto, se concluye que existe congruencia entre los proyectos de inversión implementados y financiados con recursos del FORTAMUN y lo establecido en la normatividad aplicable, además de que su clasificación y categorización se ha realizado de manera correcta.



Gobierno Municipal 2024-2027



Tema 5. Eficiencia

Pregunta 16. ¿Cuál es el Gasto Esperado de acuerdo con las Metas Logradas?

Respuesta:

Para dar respuesta será necesario resolver la siguiente fórmula establecida en los Términos de Referencia de esta evaluación, misma que se encarga de vincular el gasto pagado con las metas que se han alcanzado con la ejecución del recurso del FORTAMUN durante el ejercicio fiscal 2024.

$$GEML = \frac{Gasto Pagado \times Metas Logradas en el SRFT}{Metas Programadas en el SRFT}$$

$$GEML = \frac{1,396,537,180.99 \times 4}{7}$$

$$\mathbf{GEML= \$798,021,246.28}$$

GEML: Gasto esperado de acuerdo con las metas logradas.

De acuerdo al informe definitivo del SRFT, carpeta Ejercicio del Gasto del 2024⁵⁵, se puede identificar que el presupuesto pagado por concepto de FORTAMUN al municipio de Juárez fue de 1,396,537,180.99 pesos, y para este mismo ejercicio fiscal se identificó que se programaron siete metas⁵⁶, de las cuales se logró el cumplimiento de cuatro que fueron: las dos metas programadas a nivel de propósito que se cumplieron al 100%; la meta del indicador a nivel de componente “*Porcentaje de recursos FORTAMUN recibidos por municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México*” que se logró al 100%; y la meta del indicador “Índice en el Ejercicio de Recursos” a nivel de actividad que presentó un 100% de cumplimiento.

En tanto a los indicadores restantes, uno de los tres que programaron metas sobrepasó el criterio de cumplimiento establecido en los Términos de Referencia del ±10%, por lo que dicha meta se considera como no lograda, y para los otros dos no se obtuvo un resultado alcanzado. Asimismo, se identificó que no se programaron las metas de tres indicadores a nivel componente que se reportaron como no disponibles, siendo los siguientes: “*Porcentaje de recursos destinados al pago de descargas de aguas residuales*”; “*Porcentaje de recursos destinados al pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua*”; y, “*Porcentaje de recursos destinados a la modernización de los sistemas de recaudación local*”.

Por lo anterior, los tres indicadores mencionados no fueron contemplados para el desarrollo de la fórmula, debido a que no presentan metas programadas por lo que el desarrollo de la fórmula contempló como

⁵⁵ Informe definitivo, Carpeta Ejercicio del Gasto SRFT 2024.

⁵⁶ Informe definitivo, Carpeta de Indicadores SRFT 2024.

denominador a las 7 metas programadas. Por lo anterior, se obtuvo como resultado que el GEML del 2024 fue de 798,021,246.28 pesos, que significa el 57.14% del presupuesto pagado del FORTAMUN. A continuación, la Tabla 18 presenta el GEML del 2021, 2022 y 2023.

Tabla 18. GEML 2021, 2022 Y 2023 (cifras en pesos)

Año	Metas programadas	Metas alcanzadas	GEML
2023	5	3	\$819,918,015.05
2022	5	3	\$680,394,484.62
2021	5	3	\$627,792,840.71

Fuente: Elaborado por INDETEC.

Como bien se puede observar en la Tabla 18, en el periodo del 2021 al 2023 se presenta una tendencia positiva de eficiencia presupuestaria con un incremento progresivo en el GEML de 627,792,840.71 pesos en 2021 a 819,918,015.05 pesos en 2023, además, se mantuvo constante el número de metas programadas y se alcanzaron tres de ellas en cada ejercicio fiscal.

Por su parte, a pesar de que el GEML de 2024 fue superior al de los años 2021 y 2022, se observa una disminución respecto al 2023 de 819,918,015.05 pesos a 798,021,246.28 pesos en 2024, lo cual representa una disminución en la eficiencia, pues el aumento de metas programadas no se tradujo en un número proporcional de metas alcanzadas.

Por lo anterior, es importante que se fortalezca el procedimiento para el establecimiento de las metas, asimismo, es importante que se analicen las causas por las que no se alcanzaron las metas con el fin de mejorar la planeación de los recursos además de asegurar un comportamiento ascendente en su eficiencia presupuestaria.

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:

Interpretación del método DEA para el FORTAMUN Juárez

Para el cálculo de las Eficiencias Técnicas (relativas) del Método Envolvente de datos⁵⁷ (DEA, por sus siglas en inglés), fue necesario calcular los puntos de *Eficiencia* para cada ejercicio fiscal entre 2021 y 2024 relativos al FORTAMUN. Dichos puntos vienen dados por las coordenadas con la intersección en la Frontera Eficiente⁵⁸.

Dicho lo anterior, con relación a los gráficos utilizados, 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 necesario contar con innovaciones o a su vez, que haya crecimiento económico.

Para el caso del FORTAMUN, 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 “infraestructura y SP” y en “obligaciones financieras”, que representan el *output 1* y el *output 2* respectivamente.

En ese sentido y luego del análisis, se identifica que los ejercicios fiscales más eficientes resultaron ser el 2021⁵⁹ y el 2022⁶⁰, ya que, en dichos años se utilizaron los recursos de mejor manera al realizar 29 proyectos en el rubro de “infraestructura y SP” (2021) con la tercera menor cantidad de recursos con respecto al periodo de análisis y dos proyectos en el rubro de “obligaciones financieras”, optimizando los recursos de esta manera para el mismo año. Asimismo, durante el 2022 se optimizaron los recursos de tal manera que, con una cantidad de recursos considerable durante el periodo de análisis, ejecutaron la segunda mayor cantidad de proyectos durante el mismo, siendo 43 para el rubro de “infraestructura y SP” y 1 en “obligaciones financieras”.

⁵⁷ 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.

⁵⁸ 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

⁵⁹ Informe sobre Ejercicio, Destino y Resultados de los Recursos Federales Transferidos a las Entidades Federativas y Municipios, informe definitivo, Destino del Gasto, ejercicio fiscal 2021.

⁶⁰ 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.

Con respecto al ejercicio fiscal 2023⁶¹, se observa que se alcanzó una Eficiencia Técnica del 53.96% 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 mayor monto reportado como ejecutado durante el periodo de análisis; además, gráficamente se puede observar que su línea de tendencia sí 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 2023 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.

Durante el ejercicio fiscal 2024⁶² se logró el 98.84% con respecto a los años eficientes, dado que en el ejercicio fiscal disminuyeron de manera significativa sus recursos ejecutados en términos reales, y en igual sentido la cantidad de proyectos ejecutados disminuyó con el resto de los años, y además, fue el año en donde se realizaron menos proyectos con la menor cantidad de recursos durante el periodo analizado. Gráficamente se observa que su punto eficiente cruza por en medio de la Frontera Eficiente y, dadas las condiciones actuales, sí es posible lograr el máximo de eficiencia modificando su operación, ya que, la intersección se da justo en la Frontera Eficiente, aunque esta se da por fuera de la FPP.

⁶¹ Informes sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública, informe definitivo, Destino del Gasto, ejercicio fiscal 2023.

⁶² 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.

Los documentos denominados “Anexo DOCdOI Documento de Opinión Institucional” y “Anexo DOCdTRA Documento de Trabajo”, mismos que forman parte de la información analizada para efectos de esta evaluación y que han sido publicados en el portal de transparencia del municipio de Juárez en el apartado “Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora”, ASM sugeridos por la instancia ejecutora de la evaluación, la clasificación de los mismos y su consideración para ser atendidos, así como lo esperado mediante las acciones tomadas para su atención y los responsables de llevarlo a cabo. La Tabla 19 registra los ASM contemplados para la evaluación del ejercicio fiscal 2023.

Tabla 19. Recomendaciones consideradas como ASM atendidas

Recomendación informe de evaluación 2024	Considerada como ASM (Sí/No)	Atendida (Sí/No)	Comentario
Elaborar un diagnóstico situacional que justifique la ejecución de los programas presupuestarios financiados con recursos del FORTAMUN, con el objeto de tener plenamente identificada la problemática que se busca atender.	SI	SI	N/D
Elaborar un manual por parte de las Dependencias Municipales involucradas en la operación de los recursos del FORTAMUN, con el objeto de establecer y definir claramente la forma en que se gestionan y administran.	SI	SI	N/D
Reformular las metas programadas para cada objetivo de la MIR del Fondo, con el objeto de asegurar su cumplimiento de manera eficaz.	NO	NO	N/D
Fortalecer el seguimiento de la ejecución de los recursos del FORTAMUN para evitar que se reintegren recursos a la Tesorería de la Federación.	SI	SI	N/D

Fuente: Elaborado por INDETEC con datos del Anexo DOCdOI Documento de Opinión Institucional. Información de Gabinete. N/D No Disponible.

En el informe de evaluación 2024 relativo al ejercicio fiscal 2023, se realizaron cuatro recomendaciones por parte de la instancia evaluadora, de las cuales tres fueron consideradas como ASM por el municipio de Juárez. Los tres ASM fueron atendidos a través del establecimiento de actividades para su respectivo seguimiento.

Pregunta 19. ¿Los aspectos susceptibles de mejora definidos como producto del análisis de las recomendaciones son pertinentes con éstas e incluyen las actividades necesarias para su cumplimiento?

Respuesta: Sí, parcialmente.

Durante la evaluación del ejercicio de los recursos públicos, en particular con los recursos del FORTAMUN, se identificaron cuatro áreas de oportunidad que, como parte del proceso de fortalecer la gestión institucional, se observaron como recomendaciones. De estas, tres de ellas fueron integradas como ASM.

La Tabla 20 enumera y analiza la estructura de los ASM de acuerdo con el Anexo “Documento de Trabajo”⁶³ (DOCdTRA), elaborado por el municipio para la atención y cumplimiento de las recomendaciones emitidas por el ente evaluador.

Tabla 20. 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	Elaborar un diagnóstico situacional que justifique la ejecución de los programas presupuestarios financiados con recursos del FORTAMUN, con el objeto de tener plenamente identificada la problemática que se busca atender.	SI	SI	SI	NO	SI	N/D
2	Elaborar un manual por parte de las Dependencias Municipales involucradas en la operación de los recursos del FORTAMUN, con el objeto de establecer y definir claramente la forma en que se gestionan y administran.	SI	SI	SI	NO	SI	Se encuentra el documento en proceso de publicación.
3	Fortalecer el seguimiento de los recursos del FORTAMUN para evitar que se reintegren recursos a la Tesorería de la Federación.	SI	SI	SI	NO	SI	N/D

Fuente: Documento de Trabajo de los Aspectos Susceptibles de Mejora, Anexo DOCdTRA. Información de Gabinete.

⁶³ Documento de Trabajo de los Aspectos Susceptibles de Mejora, Anexo DOCdTRA. Información de Gabinete.

Como parte de la información proporcionada por el Ente Ejecutor en el Anexo DOCdTRA se observa que el ASM definido como “*Elaborar un diagnóstico situacional que justifique la ejecución de los programas presupuestarios financiados con recursos del FORTAMUN, con el objeto de tener plenamente identificada la problemática que se busca atender*”, coincide con la recomendación emitida por la instancia evaluadora, misma que propone establecer claramente la importancia de implementar los programas presupuestarios ejecutados con recursos del FORTAMUN, de acuerdo a las que necesidades que se identifiquen en la población a través de un diagnóstico.

En la Tabla 20 se observa que el ASM cumple en cuatro de los cinco criterios establecidos, sin embargo, se identificó que únicamente se estableció una actividad para su cumplimiento: “*Se implementará la segunda etapa del diagnóstico el cual consistirá en identificar las zonas a intervenir, así como la población objetivo*”, por lo que se sugiere considerar más actividades, con la finalidad de asegurar de manera razonable el cumplir con el objetivo del ASM.

Como segundo ASM definido en el Anexo DOCdTRA, se considera “*Elaborar un manual por parte de las Dependencias Municipales involucradas en la operación de los recursos del FORTAMUN, con el objeto de establecer y definir claramente la forma en que se gestionan y administran*”, el cual coincide con el emitido por el ente evaluador, ya que se tomó textualmente de las recomendaciones y se encuentra redactada como un compromiso específico y se considera parte importante para el logro de los objetivos.

En la Tabla 20 se observa que dicho ASM cumple satisfactoriamente con cuatro de los cinco criterios de apego a la definición, resultando positiva la congruencia con la recomendación realizada. Por otra parte, se identificó que se estableció una actividad para su cumplimiento: “*Se elaborará un manual como propuesta y se enviará a revisión de la Dirección de la Planeación y Evaluación para su seguimiento y aprobación en el COPLADEM*”, la cual tiene relación con lo establecido en el ASM; sin embargo, al ser única, podría significar una limitación para el cumplimiento de la meta, por lo que se sugiere contar con al menos tres actividades.

Finalmente, el tercer ASM en el Anexo DOCdTRA, se definió como “*Fortalecer el seguimiento de la ejecución de los recursos del FORTAMUN para evitar que se reintegren recursos a la Tesorería de la Federación*”, mismo que coincide con la recomendación emitida por la instancia evaluadora. Este ASM también cumple satisfactoriamente con cuatro de los cinco criterios establecidos, ya que existe congruencia con la recomendación original, se encuentra considerada como un compromiso concreto y es relevante para los objetivos generales del Fondo.

También, este ASM cuenta con una actividad para su cumplimiento: “*Se elaborará un manual como propuesta y se enviará a revisión de la Dirección de Planeación y Evaluación para su seguimiento y aprobación en el COPLADEM*” que guarda relación directa con lo establecido en el ASM y responde a la necesidad institucional que se busca atender con la implementación del mismo, sin embargo, al contar con una actividad única se compromete el logro del mismo.

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, parcialmente.

En el Anexo DOCdASM⁶⁴, del mecanismo de Seguimiento a los ASM, se registran los avances de las actividades previamente establecidas como compromisos para su atención por el Ente Ejecutor, con base en las recomendaciones emitidas en los procesos de evaluación.

En este sentido, en el documento se identifican a los responsables de realizar dichas actividades, en donde se registró a la DGPE y a la SSPM como responsables de llevar a cabo las actividades para el cumplimiento de dos ASM que son “*Elaborar un diagnóstico situacional que justifique la ejecución de los programas presupuestarios financiados con recursos del FORTAMUN, con el objeto de tener plenamente identificada la problemática que se busca atender*” y “*Elaborar un manual como propuesta y se enviará a revisión de la Dirección de Planeación y Evaluación para su seguimiento y aprobación*”, mientras que la Dirección de Control de Inversiones fue establecida como responsable de la actividad “*Fortalecer el seguimiento de la ejecución de los recursos del FORTAMUN para evitar que se reintegren recursos a la Tesorería de la Federación*”. En la Tabla 21 se presenta el avance en el cumplimiento de dichos ASM.

Tabla 21. 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
Elaborar un diagnóstico situacional que justifique la ejecución de los programas presupuestarios financiados con recursos del FORTAMUN, con el objeto de tener plenamente identificada la problemática que se busca atender.	Se implementará la segunda etapa del diagnóstico, el cual consistirá en identificar las zonas a intervenir, así como la población objetivo.	27/12/2025	SI	N/D
Elaborar un manual por parte de las Dependencias Municipales involucradas en la operación de los recursos del FORTAMUN, con el objeto de establecer y definir claramente la forma en que se gestionan y administran.	Se elaborará un manual como propuesta y se enviará a revisión de la Dirección de Planeación y Evaluación para su seguimiento y aprobación en el COPLADEM.	27/12/2025	SI	Se encuentra en proceso de publicación.
Fortalecer el seguimiento de la ejecución de los recursos del FORTAMUN para evitar que se reintegren recursos a la Tesorería de la Federación.	Se elaborará un formato como propuesta y se enviará a revisión de la Dirección de Planeación y Evaluación para su seguimiento y aprobación en el COPLADEM.	27/12/2025	SI	N/D

Fuente: Documento de Seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora, Anexo DOCdASM. Información de Gabinete.

⁶⁴ Documento de Seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora, Anexo DOCdASM. Información de Gabinete.

De acuerdo con la Tabla 21 para el ASM “*Elaborar un diagnóstico situacional que justifique la ejecución de los programas presupuestarios financiados con recursos del FORTAMUN, con el objeto de tener plenamente identificada la problemática que se busca atender*” se designó como actividad: “*Se implementará la segunda etapa del diagnóstico, el cual consistirá en identificar las zonas a intervenir, así como la población objetivo*”, la cual se reportó con el 100% de avance, sin embargo, no fue posible identificar en la información documental proporcionada por el municipio la evidencia de su cumplimiento.

Respecto al ASM “*Elaborar un manual por parte de las Dependencias Municipales involucradas en la operación de los recursos del FORTAMUN, con el objeto de establecer y definir claramente la forma en que se gestionan y administran*” se estableció como actividad de atención “*Se elaborará un manual como propuesta y se enviará a revisión de la Dirección de Planeación y Evaluación para su seguimiento y aprobación en el COPLADEM*” que reportó un 80% de avance teniendo como límite para concluirse en diciembre del presente año.

Por último, referente al ASM “*Fortalecer el seguimiento de la ejecución de los recursos del FORTAMUN para evitar que se reintegren recursos a la Tesorería de la Federación*” se estableció la actividad “*Se elaborará un formato como propuesta y se enviará a revisión de la Dirección de Planeación y Evaluación para su seguimiento y aprobación en el COPLADEM*” que registra el 100% de avance, sin embargo, no se proporcionó evidencia en la información documental de que dicho formato fue elaborado.



Gobierno Municipal 2024-2027



Conclusiones

Conclusiones

Los recursos del FORTAMUN proporcionan a los municipios, la capacidad para planear e implementar proyectos que atiendan diferentes necesidades y/o problemáticas, dando cumplimiento a lo estipulado en el artículo 37 la Ley de Coordinación Fiscal que menciona que estos recursos “se destinarán a la satisfacción de sus requerimientos, dando prioridad al cumplimiento de sus obligaciones financieras, al pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua, descargas de aguas residuales, a la modernización de los sistemas de recaudación locales, mantenimiento de infraestructura, y a la atención de las necesidades directamente vinculadas con la seguridad pública de sus habitantes”.

De esta forma, los recursos del FORTAMUN se distribuyen a través de la Federación mediante la SHCP a las Entidades Federativas, y a su vez, estas a los municipios, designando al Estado de Chihuahua el monto de 3,436,794.293.00 pesos, de los cuales, se distribuyó al municipio de Juárez la cantidad de 1,389,139,899.00 pesos.

Con base en lo anterior, el municipio de Juárez planificó y ejecutó con recursos del FORTAMUN 39 proyectos, donde se destinó 813,668,621.44 pesos a otros requerimientos, que significa el 58.26% del total de los recursos del Fondo, seguido de 323,836,188.63 pesos al mantenimiento de infraestructura y atención de necesidades de seguridad pública, que representa el 23.19%, siendo los principales destinos de gasto en el ejercicio 2024.

I. Institucionalidad

Respecto al Plan o Programa Estratégico Institucional, se identificó que el municipio de Juárez no cuenta con un Plan que cumpla integralmente con todos los elementos metodológicos que forman parte de la planeación estratégica, tales como la misión, visión, objetivos estratégicos, metas, indicadores y líneas de acción, sin embargo, existen documentos por separado donde se observan algunos de estos elementos como son los análisis FODA realizados por los distintos ejecutores del Fondo, los diagnósticos situacionales incluidos es el PMD 2021 – 2024 y la utilización de herramientas como la MIR.

Por otra parte, se identificó que los objetivos estratégicos definidos en el PMD 2021 – 2024 del municipio de Juárez se encuentran alineados con los objetivos establecidos en la MIR federal del FORTAMUN, particularmente en los ejes de gobierno responsable, seguridad comunitaria, servicios públicos y justicia social. Por otra parte, los programas y proyectos implementados también se vinculan con los objetivos de la MIR federal, sin embargo, se presentan áreas de mejora en el diseño de las MIR municipales, especialmente en la redacción de los objetivos y la definición de los supuestos.

En cuanto a la normativa del Fondo, se corrobora que existen lineamientos claros, suficientes y armonizados en los tres niveles de gobierno, lo que permite que la aplicación de los recursos del Fondo se apegue a la LCF, la LCFECM, los lineamientos emitidos por la SHCP y los acuerdos del Consejo Nacional de Seguridad Pública que establecen los criterios para el destino de los recursos del Fondo.

II. Gestión Operativa

En lo relativo a la gestión operativa, se identificó que se cuenta con procesos y actividades estructuradas para las diferentes etapas de la ministración de los recursos del FORTAMUN, como la planeación, presupuestación, seguimiento y control.

En el Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección de Planeación y Seguimiento se describen actividades y fechas para cumplir con los requerimientos normativos para la integración, la apertura de cuenta presupuestal, la ejecución y seguimiento de los proyectos de inversión. Se observó que en el Manual de Organización y Procedimientos de la SSPM se contemplan procesos para la administración de fondos y subsidios, sin embargo, algunos de los procedimientos están obsoletos o bien se encuentran incompletos.

Además, se identificó que no existe un manual en el que se concentren los procedimientos para la ministración del FORTAMUN en el que se consideren todas las dependencias ejecutoras de los recursos de este Fondo.

En el documento “*Lineamientos de Operación del Municipio de Juárez, FORTAMUN, ejercicio fiscal 2024*” se detallan procesos de gestión, mismos que dan cumplimiento a lo dictado en el artículo 37 de la LCF referentes al uso, destino, ejercicio y resultados del fondo. Asimismo, existe congruencia entre la normatividad federal aplicable y los manuales municipales, al observar que los Lineamientos de Operación del FORTAMUN y la categoría programática se encuentran alineados con la LCF en lo referente a los fondos federales.

Por otra parte, se concluyó que la transferencia de los recursos del FORTAMUN hacia el Ente Público responsable, cumplió con el mandato del artículo 36, inciso a) de la LCF, que dicta que los recursos del Fondo, se enterarán por partes iguales de manera mensual a los municipios, distribuyéndose ágil y directamente sin más limitaciones ni restricciones, incluyendo las de carácter administrativo, por medio de las entidades federativas. De la misma manera se analizaron los certificados de ingresos proporcionados como evidencias por el municipio de Juárez, corroborando que las transferencias fueron hechas de manera mensual por las cantidades estipuladas en la normatividad aplicable.

III. Gestión Evaluativa

La gestión evaluativa del FORTAMUN en el municipio de Juárez se encuentra respaldada por un marco normativo y técnico que regula el seguimiento, monitoreo y reporte del ejercicio de los recursos del Fondo.

Durante el periodo del 2021 al 2024, se identificó que el municipio de Juárez reportó la información financiera, de avance físico y de resultados en las diversas carpetas del SRFT (ejercicio del gasto, destino del gasto, evaluaciones e indicadores), asimismo, se corrobora la disponibilidad de la información sobre las distintas carpetas en el portal de transparencia del municipio, lo cual contribuye en materia de transparencia y rendición de cuentas.

IV. Eficacia

En el periodo del 2021 al 2024, el municipio de Juárez reportó un cumplimiento físico y financiero del 100% en todos los proyectos implementados con recursos del FORTAMUN, lo que corrobora una ejecución financiera eficaz de los recursos del Fondo.

Por otra parte, se identificó que el rubro de mantenimiento de infraestructura y atención a necesidades de seguridad pública representó la mayor cantidad de recursos y el mayor número de proyectos implementados en los años 2021, 2022 y 2023, sin embargo, en 2024 se implementó la mayor cantidad de proyectos en este rubro, pero con una disminución en la cantidad de recursos destinados.

En cuanto al desempeño de los recursos del FORTAMUN, se observó que de los años 2021 al 2023, se implementaron cinco indicadores, de los cuales se cumplieron tres metas. Para 2024 se implementaron diez indicadores, de los cuales se alcanzaron cuatro metas, tres no se cumplieron y tres no programaron una meta. De las 25 metas definidas en los indicadores de los años 2021 al 2024 se cumplieron 13.

En términos financieros, el municipio de Juárez ejerció el 100% de los recursos devengados en el periodo del 2021 al 2024, además, utilizó los rendimientos financieros generados en sus cuentas bancarias productivas. Asimismo, de conformidad con el artículo 17 de la LDF se realizó el reintegro de los recursos que no se comprometieron ni devengaron al 31 de diciembre del ejercicio fiscal, sin embargo, en el SRFT se observaron diferencias entre lo registrado y lo establecido en sus acuerdos de ministración. Por otra parte, se identificó que existe congruencia en el destino de los proyectos de inversión implementados con lo dispuesto en el artículo 37 de la LCF.

V. Eficiencia

En análisis de la eficiencia de la gestión del FORTAMUN, se observó un comportamiento ascendente del GEML entre el 2021 y 2023, lo cual refleja una mayor correspondencia entre el presupuesto pagado y los resultados obtenidos. Sin embargo, en el ejercicio 2024 se presentó una disminución ya que el número de metas alcanzadas fue proporcionalmente respecto del año inmediato anterior.

Por su parte, el análisis de la eficiencia técnica mediante el método DEA señala que los ejercicios fiscales 2021 y 2022 se ubicaron en la frontera de eficiencia óptima, es decir, los proyectos ejecutados de acuerdo al recurso utilizado fueron óptimos. En contraste, en 2023 se obtuvo una eficiencia técnica del 53.96%, a pesar de ser el año con mayor presupuesto ejercido, lo cual indica una baja eficiencia técnica conforme a los productos entregados. En 2024, el municipio logró una eficiencia técnica del 98.84%, destacando que, con menos recursos y proyectos, el resultado obtenido fue mayor, teniendo un máximo nivel de eficiencia técnica.

VI. Mejora de la Gestión

En lo correspondiente a los avances de los ASM establecidos en la evaluación del FORTAMUN 2024, respecto al ejercicio fiscal 2023, se identificó que, de las cuatro recomendaciones emitidas por parte de la instancia evaluadora, tres fueron consideradas como ASM y fueron atendidos.

Asimismo, para cada uno de los ASM fue asignada una única actividad para su respectivo seguimiento la cual no es suficiente para la garantizar su debida atención y seguimiento. En lo que corresponde al cumplimiento de las tres actividades establecidas para los ASM, se identificó que una de ellas presenta un 80% de avance y las otras dos el 100%, sin embargo, no se identificó información documental que sirva de evidencia del cabal cumplimiento de estas dos últimas actividades.



Gobierno Municipal 2024-2027



Anexos



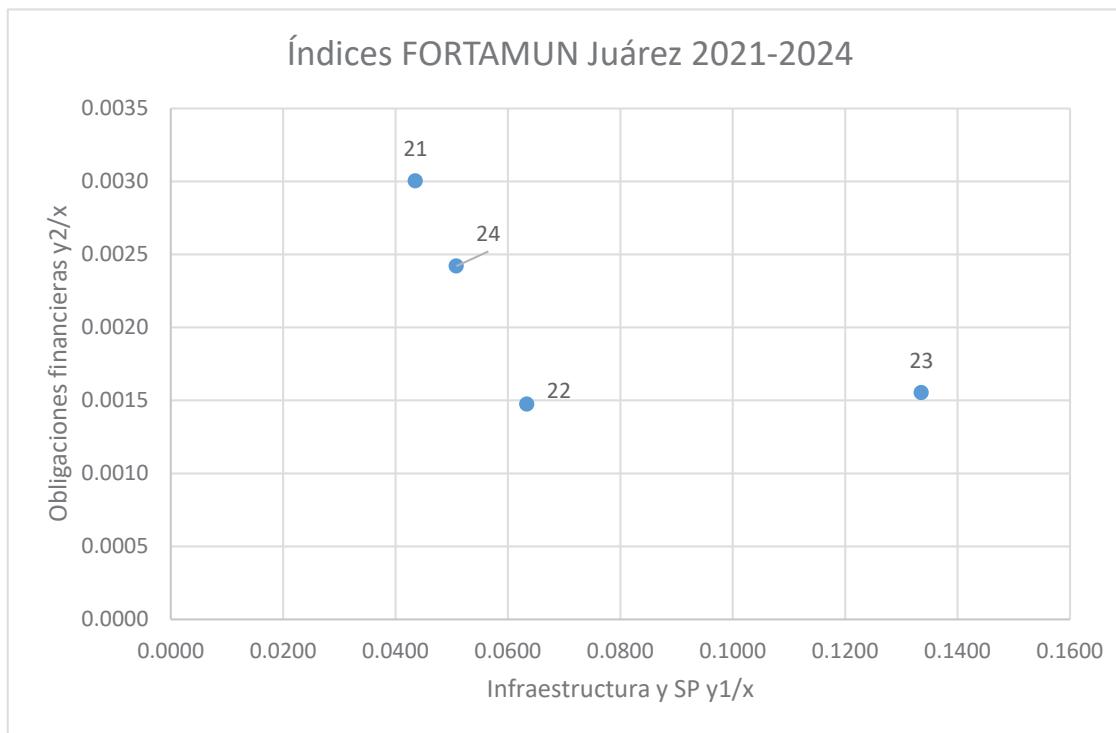
Anexo DEA

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 FORTAMUN para el municipio de Juárez durante el periodo del 2021 al 2024, de acuerdo con la cantidad de proyectos ejecutados en los rubros de infraestructura y SP y; en el rubro de obligaciones financieras, tal como se muestra a continuación.

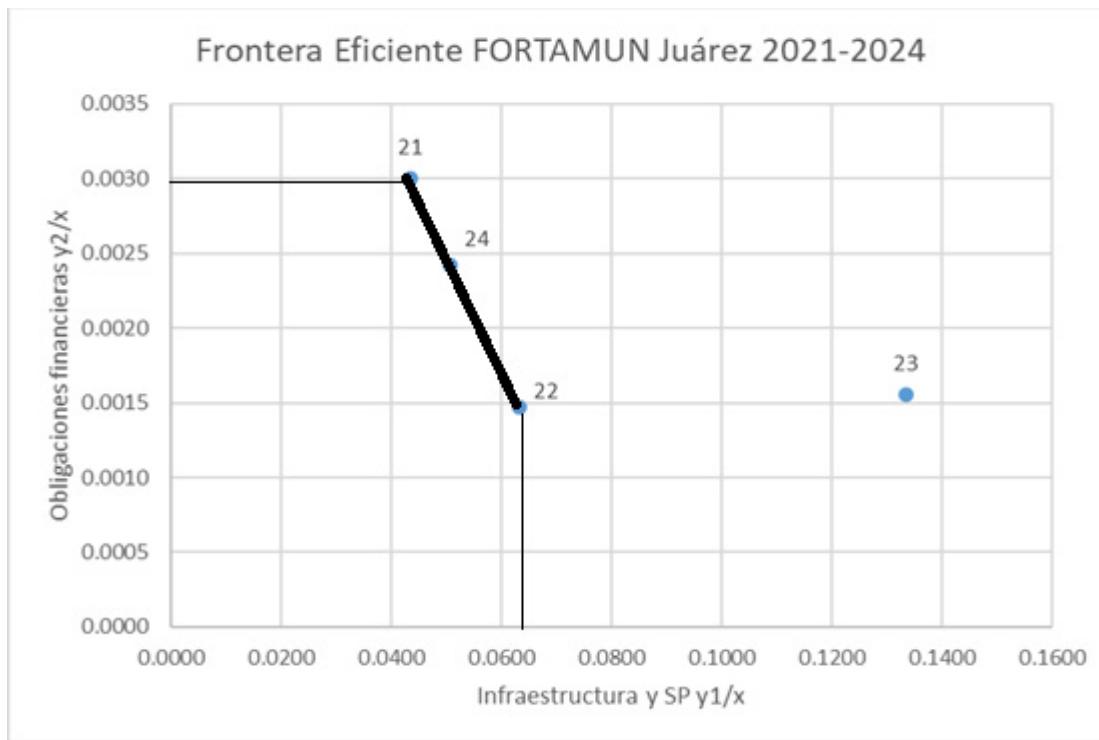
Año	Recurso ejecutado precios corrientes	Recurso ejecutado precios constantes	Input	outpot 1	outpot 2
			Proyectos		
			Infraestructura y SP	Obligaciones financieras	
2021	760,221,647.22	\$ 665,955,646.49	29	2	
2022	826,596,628.04	\$ 678,505,225.60	43	1	
2023	823,401,472.12	\$ 643,874,933.32	86	1	
2024	553,797,489.49	\$ 413,255,404.97	21	1	

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
21	\$ 760.22	\$ 665.96	0.0435	0.0030
22	\$ 826.60	\$ 678.51	0.0634	0.0015
23	\$ 823.40	\$ 643.87	0.1336	0.0016
24	\$ 553.80	\$ 413.26	0.0508	0.0024



- 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 (PPP).



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

$$ET_x = \frac{(Punto\ de\ origen)(Punto\ original)}{(Punto\ de\ Origen)(Punto\ que\ se\ pretende\ alcanzar)} = \frac{023}{023'} \quad 1)$$

En donde 23' es el punto en donde se intersecta la recta del punto original (23) 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 21 al punto 22, con la siguiente fórmula:

$$m = \frac{Y_2 - Y_1}{X_2 - X_1} \quad 2)$$

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

$$\text{Recta } 21,22 = 21 (0.0435, 0.0030) \text{ } 22 (0.0634, 0.0015)$$

$$m = \frac{0.0015 - 0.0030}{0.0634 - 0.0435} = \frac{-0.0015}{0.0199} = -0.0754$$

5. Posteriormente, se calcula la ecuación de la misma recta (Puntos 21,22) con la siguiente fórmula, en la que se busca sustituir los valores ya identificados, y se despeja "Y" para obtener la ecuación:

$$(Y - Y_1) = m(X - X_1) \quad 3)$$

Sustituyendo los valores.

$$(Y - 0.0030) = -0.0754(X - 0.0435)$$

$$Y - 0.0030 = -0.0754X + 0.0033$$

$$Y = -0.0754X + 0.0033 + 0.0030$$

$$Y = -0.0754X + 0.0063$$

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 (O) al punto original que se quiere calcular su Eficiencia (23), es decir, recta O y 23.

$$\text{Recta O,23} = O(0,0) \text{ 23} (0.1336, 0.0016)$$

$$m = \frac{0.0016 - 0}{0.1336 - 0} = \frac{0.0016}{0.1336} = 0.0120$$

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

$$(Y - 0) = 0.0120(X - 0)$$

$$Y = 0.0120X$$

8. Ya que se conocen las dos ecuaciones (Recta 21 y 22, y recta O y 23), 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.

$$-0.0754X + 0.0063 = 0.0120X$$

$$0.0063 = 0.0120X + 0.0754X$$

$$0.0063 = 0.0874X$$

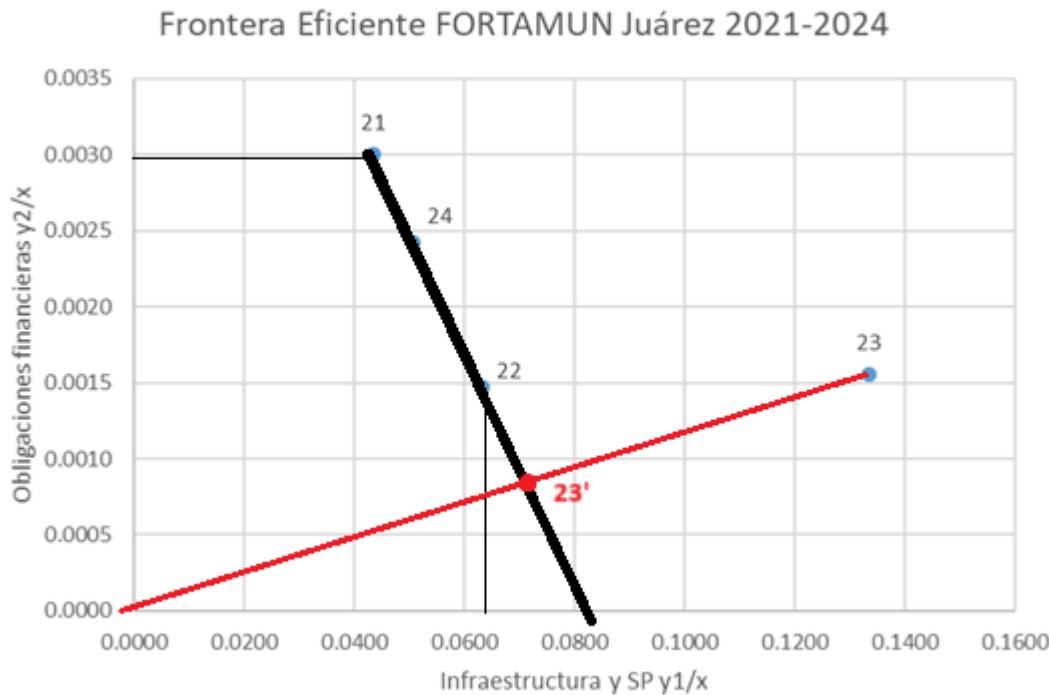
$$X = \frac{0.0063}{0.0874}$$

$$X = 0.0721$$

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 23, es decir 23', 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 23'. Dicha intersección se da justo con la Frontera Eficiente dada de la recta "21 y 22".

$$Y = 0.0120 (0.0721)$$

$$Y = 0.0008$$



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

$$d(A, B) = \sqrt{(X_2 - X_1)^2 + (Y_2 - Y_1)^2} \quad 4)$$

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

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

$$\text{Recta } O, 23' = O (0,0) 23' (0.0721, 0.0008)$$

$$\text{Recta } O, 23 = O (0,0) 23 (0.1336, 0.0016)$$

$$\frac{d(O, 23')}{d(O, 23)} = \frac{\sqrt{(X_2 - X_1)^2 + (Y_2 - Y_1)^2}}{\sqrt{(X_2 - X_1)^2 + (Y_2 - Y_1)^2}}$$

$$ET_{23} = \frac{O23'}{O23} = \frac{d(O, 23')}{d(O, 23)} = \frac{\sqrt{(0.0721 - 0)^2 + (0.0008 - 0)^2}}{\sqrt{(0.1336 - 0)^2 + (0.0016 - 0)^2}}$$

$$ET_{23} = \frac{\sqrt{0.005198 + 0.0000006}}{\sqrt{0.017849 + 0.000003}} = \frac{\sqrt{0.005199}}{\sqrt{0.017852}}$$

$$ET_{23} = \frac{0.072101}{0.133611} = 0.5396$$

$$\textcolor{green}{ET_{23} = 53.96\%}$$

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 2023, 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 23, 21), por lo que se procede calculando todo lo relativo al año en cuestión.

Ecuación de la frontera eficiente: $\textcolor{red}{Y = -0.0754X + 0.0063}$

Recta O,24 = O (0,0) 24 (0.0508, 0.0024)

$$m = \frac{0.0024 - 0}{0.0508 - 0} = \frac{0.0024}{0.0508} = 0.0472$$

$$(Y - 0) = 0.0472(X - 0)$$

$$\textcolor{red}{Y = 0.0472X}$$

Se igualan y se obtienen coordenadas de 24'

$$-0.0754X + 0.0063 = 0.0472X$$

$$0.0063 = 0.0472X + 0.0754X$$

$$0.0063 = 0.1226X$$

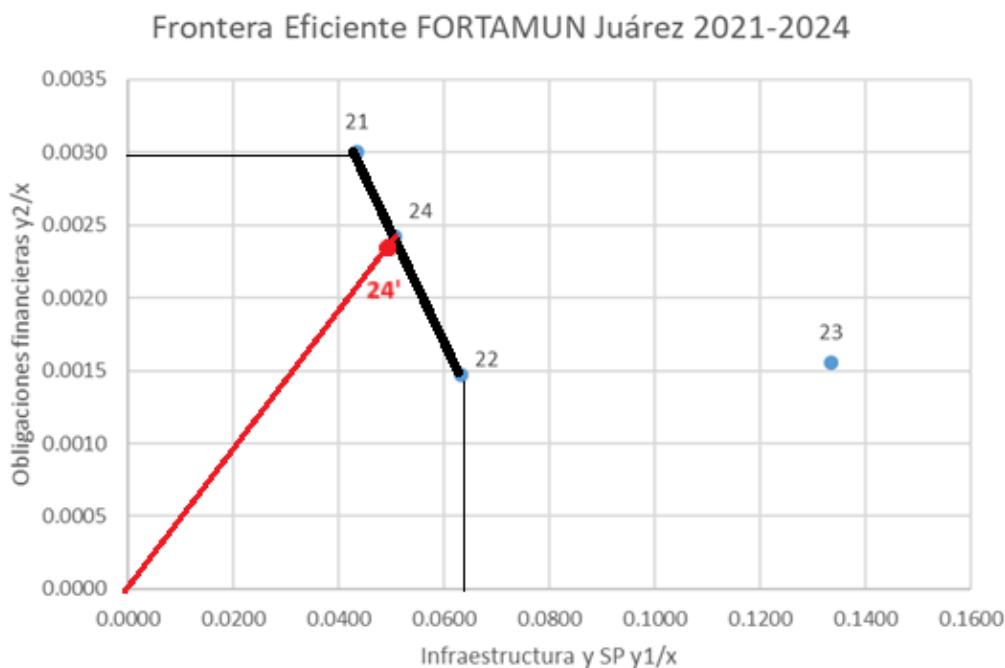
$$X = \frac{0.0063}{0.1226}$$

$$\textcolor{green}{X = 0.0514}$$

$$Y = 0.0472 (0.0514)$$

$$\textcolor{blue}{Y = 0.0024}$$

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



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

$$\text{Recta } O,24 = O(0,0) \text{ } 24(0.0508, 0.0024)$$

$$\text{Recta } O,24' = O(0,0) \text{ } 24'(0.0514, 0.0024)$$

$$ET_{24} = \frac{O24}{O24'} = \frac{d(O, 24)}{d(O, 24')} = \frac{\sqrt{(0.0508 - 0)^2 + (0.0024 - 0)^2}}{\sqrt{(0.0514 - 0)^2 + (0.0024 - 0)^2}}$$

$$ET_{24} = \frac{\sqrt{0.002581 + 0.000006}}{\sqrt{0.002642 + 0.000006}} = \frac{\sqrt{0.002587}}{\sqrt{0.002648}}$$

$$ET_{24} = \frac{0.050863}{0.051459} = 0.9884$$

$$\textbf{ET}_{24} = \textbf{98.84\%}$$

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

Año	ET	%
21	1	100
22	1	100
23	0.5396	53.96
24	0.9884	98.84



Gobierno Municipal 2024-2027



Anexo 1. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Tema de Evaluación: Institucionalidad

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Los entes públicos ejecutores de los recursos del FORTAMUN cuentan con matrices FODA que les permiten identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.	Se cuenta con la guía para el diseño de la matriz de indicadores para resultados de la SHCP para apoyarse para la redacción de los objetivos y construcción de la MIR.	No se cuenta con un plan o programa estratégico que contenga todos los elementos que forman parte de la planeación estratégica.	
Los entes públicos ejecutores de los recursos del FORTAMUN cuentan con matrices de indicadores para resultados.	El municipio de Juárez cuenta con lineamientos claros y suficientes para vigilar la correcta aplicación de los recursos del FORTAMUN.	No se identifica un diagnóstico situacional que les permita identificar las principales problemáticas del municipio.	
Los objetivos estratégicos de la MIR Federal del FORTAMUN se vinculan con los objetivos establecidos en el PMD 2021-2024.		El programa de gestión administrativa de la SSP no cumple con el criterio de viabilidad de la MML.	
Los objetivos establecidos en el programa de gestión administrativa de la SSP, financiado con recursos del FORTAMUN, se encuentran vinculados con la MIR Federal.		La redacción de los objetivos a nivel de componente y actividad del programa de gestión administrativa de la SSP no cumplen con las reglas de la MML.	
El programa de gestión administrativa de la SSP cumple con el criterio de coherencia de la MML.			

Tema de Evaluación: Gestión Operativa

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Se cuenta con procedimientos establecidos para la administración y ejecución de los Proyectos de Inversión financiados con recursos del Fondo, documentados en Manual de Operación y Procedimientos de la Dirección de Planeación y Seguimiento.	Los recursos del Fondo fueron transferidos en tiempo y forma al Ente Público responsable de acuerdo a la normatividad aplicable.	El Manual de Organización y Procedimientos de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal no se encuentra actualizado en lo que corresponde a los procedimientos para el control y seguimiento de los fondos y subsidios, por lo que no se contemplan procesos definidos para FORTAMUN.	
Los procesos definidos en el MOP de la DGPE son congruentes con lo estipulado en la normativa federal aplicable.		No se cuenta con un manual general de procedimientos de planeación, ejecución y seguimiento de los recursos del Fondo, que considere todas las dependencias que operan dichos recursos.	

Tema de Evaluación: Gestión Evaluativa

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
El municipio de Juárez utiliza el SRFT para el reporte y transparencia del ejercicio de los recursos.	Disponibilidad de plataformas digitales para integrar de manera eficiente y accesible la información relevante para el uso, ejercicio y destino de los recursos.		
Los informes trimestrales se publican en la página oficial del municipio.	Se cuenta con un marco normativo necesario y suficiente para reportar el ejercicio de los recursos.		

Tema de Evaluación: Eficacia

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
El avance físico y financiero de los proyectos implementados en el periodo del 2021 a 2024 ha sido al 100%.	Se cuenta con la Guía de conceptos y criterios para el reporte del ejercicio, destino y resultados de los recursos federales transferidos.	En el 2024, de los 10 indicadores de la MIR Federal del FORTAMUN, en 3 no se definió la meta y en 3 no se cumplió, según lo registrado en el SRFT.	En el 2024, el presupuesto modificado, en términos reales, disminuyó -2.48% respecto al 2023.
El 100% del recurso que se devengó, se pagó durante el periodo del 2021 a 2024.		En el 2024 se implementaron 39 proyectos lo cual significa una disminución con relación al 2021, 2022 y 2023 donde se ejecutaron 42, 45 y 93 respectivamente.	
Existe congruencia de los proyectos implementados con lo establecido en la normatividad aplicable del FORTAMUN.		En los ejercicios 2021 y 2022 el registro de los montos aprobados en el acuerdo de ministración no coincidió con el registrado en el SRFT.	
En el periodo del 2021 al 2024, se cumplieron 13 metas de un total de 25 indicadores.			

Tema de Evaluación: Eficiencia

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
El gasto esperado de acuerdo a las metas logradas (GEML) presenta un comportamiento positivo de 627,792,840.71 pesos en 2021 a 819,918,015.05 pesos en 2023.		El gasto esperado de acuerdo a las metas logradas (GEML) del 2024 presenta una disminución respecto al 2023, pasando de 819,918,015.05 pesos a 798,021,246.28 pesos	
Se obtuvo el 98.84% de eficiencia técnica para el 2024 en el análisis DEA para evaluar el desempeño.			

Tema de Evaluación: Mejora de la Gestión

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
El municipio de Juárez realiza el seguimiento del cumplimiento de los ASM a través de documentos de trabajo (Anexos) del mecanismo de Seguimiento a los ASM.	Mecanismo de seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora.	Se definió solo una actividad para el seguimiento de cada ASM.	
El municipio de Juárez definió en el DOCdOI tres de las cuatro recomendaciones hechas por la instancia evaluadora como ASM.		No se proporcionó información documental para verificar el cumplimiento y atención de los ASM.	



Anexo 2. Matriz FODA

Anexo 2. Institucionalidad

	Fortalezas	Debilidades
Factores internos	<p>1. Los entes públicos ejecutores de los recursos del FORTAMUN cuentan con matrices FODA que les permiten identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.</p> <p>2. Los entes públicos ejecutores de los recursos del FORTAMUN cuentan con matrices de indicadores para resultados.</p> <p>3. Los objetivos estratégicos de la MIR Federal del FORTAMUN se vinculan con los objetivos establecidos en el PMD 2021-2024.</p> <p>4. Los objetivos establecidos en el programa de gestión administrativa de la SSP, financiado con recursos del FORTAMUN, se encuentran vinculados con la MIR Federal.</p> <p>5. El programa de gestión administrativa de la SSP cumple con el criterio de coherencia de la MML.</p>	<p>1. No se cuenta con un plan o programa estratégico que contenga todos los elementos que forman parte de la planeación estratégica.</p> <p>2. No se identifica un diagnóstico situacional que les permita identificar las principales problemáticas del municipio.</p> <p>3. El programa de gestión administrativa de la SSP no cumple con el criterio de viabilidad de la MML.</p> <p>4. La redacción de los objetivos a nivel componente y actividad del programa de gestión administrativa de la SSP no cumplen con las reglas de la MML.</p>
Factores externos		
Oportunidades	<p>FO: No aplican recomendaciones.</p>	<p>1. Elaborar un plan o programa estratégico institucional que contenga todos los elementos que forman parte de la planeación estratégica, tales como el análisis FODA, la definición de objetivos estratégicos, misión, visión, metas, estrategias e indicadores que permitan a los entes ejecutores medir los avances en el logro de sus objetivos institucionales.</p> <p>2. Elaborar un diagnóstico situacional que les permita a los entes ejecutores de los recursos del FORTAMUN identificar las principales problemáticas a las que se enfrentan los Juarenses, mismas que se pretenderán atender con la movilización de los recursos del Fondo.</p> <p>3. Elaborar la MIR de los programas ejecutados con los recursos del FORTAMUN de conformidad con la MML de la SHCP para garantizar que se cumplan los criterios de coherencia y viabilidad.</p>
Amenazas	Recomendaciones FA:	Recomendaciones DA:
No se identificaron amenazas.	No se especifican recomendaciones en este cruce de análisis.	No se especifican recomendaciones en este cruce de análisis.

Anexo 2. Gestión Operativa

	Fortalezas	Debilidades
Factores internos	<ul style="list-style-type: none"> 1. Se cuenta con procedimientos establecidos para la administración y ejecución de los Proyectos de Inversión financiados con recursos del Fondo, documentados en Manual de Operación y Procedimientos de la Dirección de Planeación y Seguimiento. 2. Los procesos definidos en el MOP de la DGPE son congruentes con lo estipulado en la normativa federal aplicable. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. El Manual de Organización y Procedimientos de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal no se encuentra actualizado en lo que corresponde a los procedimientos para el control y seguimiento de los fondos y subsidios, por lo que no se contemplan procesos definidos para FORTAMUN. 2. No se cuenta con un manual general de procedimientos de planeación, ejecución y seguimiento de los recursos del Fondo, que considere todas las dependencias que operan dichos recursos.
Oportunidades	FO: No aplican recomendaciones.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Actualizar el MOP de la SSPM definiendo los procesos de relativos a la ejecución de los recursos del FORTAMUN. 2. Diseñar un manual de procedimientos de planeación, ejecución y seguimiento de los recursos del FORTAMUN, que considere todas las dependencias que operan recursos del Fondo.
Amenazas	Recomendaciones FA:	Recomendaciones DA:
No se identificaron Amenazas.	No se especifican recomendaciones en este cruce de análisis.	No se especifican recomendaciones en este cruce de análisis.

Anexo 2. Gestión Evaluativa

	Fortalezas	Debilidades
Factores internos	<p>1. El municipio de Juárez utiliza el SRFT para el reporte y transparencia del ejercicio de los recursos.</p> <p>2. Los informes trimestrales se publican en la página oficial del municipio.</p>	No se identificaron Debilidades.
Oportunidades	FO: No aplican recomendaciones.	No se especifican recomendaciones en este cruce de análisis.
Amenazas	Recomendaciones FA:	Recomendaciones DA:
No se identificaron Amenazas.	No se especifican recomendaciones en este cruce de análisis.	No se especifican recomendaciones en este cruce de análisis.

Anexo 2. Eficacia

Factores internos	Fortalezas	Debilidades
Factores externos	<p>1. El avance físico y financiero de los proyectos implementados en el periodo del 2021 a 2024 ha sido al 100%.</p> <p>2. El 100% del recurso que se devengó, se pagó durante el periodo del 2021 a 2024.</p> <p>3. Existe congruencia de los proyectos implementados con lo establecido en la normatividad aplicable del FORTAMUN.</p> <p>4. En el periodo del 2021 al 2024, se cumplieron 13 metas de un total de 25 indicadores.</p>	<p>1. En el 2024, de los 10 indicadores de la MIR Federal de FORTAMUN, en 3 no se definió la meta y en 3 no se cumplió, según lo registrado en el SRFT.</p> <p>2. En el 2024 se implementaron 39 proyectos lo cual significa una disminución con relación al 2021, 2022 y 2023 donde se ejecutaron 42, 45 y 93, respectivamente.</p> <p>3. En los ejercicios 2021 y 2022, el registro de los montos aprobados en el acuerdo de ministración no coincidió con el registrado en el SRFT.</p>
Oportunidades	FO: No aplican recomendaciones.	<p>1. Definir adecuadamente las metas de los indicadores de la MIR federal del Fondo, a fin de que estas sean pertinentes, retadoras y congruentes con el sentido del indicador, además, de realizar el seguimiento oportuno para evitar que los resultados se encuentren fuera de los parámetros establecidos.</p> <p>2. Fortalecer las habilidades técnicas de los involucrados en el establecimiento de las metas de los indicadores de la MIR federal.</p> <p>3. Registrar las cantidades reportadas en el SRFT adecuadamente de manera que el monto aprobado en el acuerdo de ministración coincida con la cantidad registrada en el SRFT.</p>
Amenazas	Recomendaciones FA:	Recomendaciones DA:
1. En el 2024, el presupuesto modificado, en términos reales, disminuyó -2.48% respecto al 2023.	No se especifican recomendaciones en este cruce de análisis.	No se especifican recomendaciones en este cruce de análisis.

Anexo 2. Eficiencia

	Fortalezas	Debilidades
Factores internos	<p>1. El gasto esperado de acuerdo a las metas logradas (GEML) presenta un comportamiento positivo de 627,792,840.71 pesos en 2021 a 819,918,015.05 pesos en 2023.</p> <p>2. Se obtuvo el 98.84% de eficiencia técnica para el 2024 en el análisis DEA para evaluar el desempeño.</p>	<p>1. El gasto esperado de acuerdo a las metas logradas (GEML) del 2024 presenta una disminución respecto al 2023, pasando de 819,918,015.05 pesos a 798,021,246.28 pesos.</p>
Oportunidades	FO: No aplican recomendaciones.	No se especifican recomendaciones para este cruce de análisis.
Amenazas	Recomendaciones FA:	Recomendaciones DA:
No se identificaron amenazas.	No se especifican recomendaciones en este cruce de análisis.	No se especifican recomendaciones en este cruce de análisis.

Anexo 2. Mejora de la Gestión

	Fortalezas	Debilidades
Factores internos	1. El municipio de Juárez realiza el seguimiento del cumplimiento de los ASM a través de documentos de trabajo (Anexos) del mecanismo de Seguimiento a los ASM.	1. Se definió solo una actividad para el seguimiento de cada ASM. 2. No se proporcionó información documental para verificar el cumplimiento y atención de los ASM.
Factores externos	2. El municipio de Juárez definió en el DOCdOI tres de las cuatro recomendaciones hechas por la instancia evaluadora como ASM.	
Oportunidades	FO: No aplican recomendaciones.	1. Definir al menos tres actividades para dar atención y cumplimiento a los ASM.
Amenazas	Recomendaciones FA:	Recomendaciones DA:
No se identificaron Amenazas.	No se especifican recomendaciones en este cruce de análisis.	No se especifican recomendaciones en este cruce de análisis.



Anexo 3. Recomendaciones

Recomendaciones	Clasificación				Priorización		
	AE	AI	AID	AIG	Alto	Medio	Bajo
1. Elaborar de un plan o programa estratégico institucional que contenga todos los elementos que forman parte de la planeación estratégica, tales como el análisis FODA, la definición de objetivos estratégicos, misión, visión, metas, estrategias e indicadores que permitan a los entes ejecutores medir los avances en el logro de sus objetivos institucionales.		X			X		
2. Elaborar de un diagnóstico situacional que les permita a los entes ejecutores de los recursos del Fondo identificar las principales problemáticas a las que se enfrentan los Juarenses, mismas que se pretenderán atender con la movilización de los recursos del FORTAMUN.		X			X		
3. Elaborar la MIR de los programas ejecutados con los recursos del FORTAMUN de conformidad con la Metodología del Marco Lógico de la SHCP para garantizar que se cumpla la coherencia y viabilidad.			X		X		
4. Actualizar el MOP de la SSPM definiendo procesos de administración para el FORTAMUN.		X			X		
5. Diseñar un manual de procedimientos de planeación, ejecución y seguimiento de los recursos del FORTAMUN, que considere todas las dependencias que operan recursos de este Fondo.	X				X		
6. Definir adecuadamente las metas de los indicadores de la MIR federal del Fondo, a fin de que estas sean pertinentes, retadoras y congruentes con el sentido del indicador, además, de realizar el seguimiento oportuno para evitar que los resultados se encuentren fuera de los parámetros establecidos.			X		X		
7. Fortalecer las habilidades técnicas de los involucrados en el establecimiento de las metas de los indicadores de la MIR federal.	X				X		
8. Registrar las cantidades reportadas en el SRFT adecuadamente de manera que el monto aprobado en el acuerdo de ministración coincida con la cantidad registrada en el SRFT.	X				X		
9. Definir al menos tres actividades para dar atención y cumplimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora.		X			X		



Anexo 4. Hallazgos

Ruta de Referencia	Hallazgo
I. Institucionalidad	<ul style="list-style-type: none"> Las dependencias que operan los recursos del FORTAMUN realizan análisis FODA como parte de su planeación estratégica. Los objetivos de la MIR Federal del FORTAMUN se vinculan con el PMD 2021-2024 del municipio de Juárez. El programa de gestión administrativa de la SSP se vincula de manera indirecta con la MIR federal. El municipio de Juárez cuenta con los lineamientos claros y suficientes, tanto a nivel federal, estatal y municipal que regulan el destino del FORTAMUN. No se cuenta con un Plan o Programa Estratégico Institucional formal. No se tiene un diagnóstico situacional que permita identificar las principales necesidades y problemáticas del municipio. El programa de gestión administrativa de la SSP presenta el criterio de coherencia, sin embargo, no cumple con el de viabilidad de acuerdo con la MML.
II. Gestión Operativa	<ul style="list-style-type: none"> El Municipio de Juárez cuenta con procedimientos para la administración y ejecución de los Proyectos de Inversión financiados con recursos del FORTAMUN que se encuentran alineados con la normatividad federal. Los recursos del FORTAMUN se transfieren en tiempo y forma según lo establecido en los acuerdos de distribución, conforme a la Ley de Coordinación Fiscal.
III. Gestión Evaluativa	<ul style="list-style-type: none"> El Municipio de Juárez registra la información de resultados del FORTAMUN del SRFT en cumplimiento con lo establecido en la normatividad aplicable. El municipio de Juárez publica en su portal de transparencia información sobre el ejercicio y destino de los recursos del FORTAMUN.
IV. Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> El avance físico y financiero de los proyectos implementados con recursos del FORTAMUN fue del 100% en el periodo del 2021 al 2024. En los ejercicios 2021 y 2022 se identificaron diferencias entre el monto aprobado en los acuerdos de ministración y la cantidad registrada en el SRFT. Durante el periodo evaluado se observó que los recursos se destinaron mayormente al cumplimiento de obligaciones financieras; enseguida al mantenimiento de infraestructura y atención a necesidades de seguridad pública. Los proyectos financiados con el FORTAMUN son congruentes con lo dispuesto en la Ley de Coordinación Fiscal, tanto federal como estatal. En el periodo del 2021 al 2024, el municipio de Juárez reportó los resultados de 25 indicadores en el SRFT, de los cuales 13 cumplieron su meta, 9 no la cumplieron y 3 no la programaron. En el periodo del 2021 al 2024, los recursos devengados fueron ejercidos al 100%, además los recursos de los rendimientos financieros fueron reintegrados a la Tesorería de la Federación conforme lo establecido en la LDF. El presupuesto ministrado, en términos nominales y reales, se incrementó de manera anual en 2022 y 2023. En el 2024 disminuyó el recurso ministrado del FORTAMUN en comparación con el 2023, en términos reales. En el 2024, se observó una disminución importante en el número de proyectos de seguridad pública en comparación con el 2023.

Ruta de Referencia	Hallazgo
V. Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> El Gasto Esperado de acuerdo con las Metas Logradas creció progresivamente durante en el periodo del 2021 al 2023. En el 2024, el Gasto Esperado de acuerdo con las Metas Logradas disminuyó respecto al año anterior al pasar de 819,918,015.05 pesos en 2023 a 798,021,246.28 pesos en 2024. Según el análisis DEA se obtuvo un alto nivel de eficiencia técnica en 2021, 2022 y 2024, donde los ejercicios fiscales de 2021 y 2022 fueron los más eficientes al alcanzar el 100%, y en 2024 se obtuvo el 98.84%, lo que indica que se operó el recurso del fondo de manera óptima.
VI. Mejora de la Gestión	<ul style="list-style-type: none"> Se tomaron tres de las cuatro recomendaciones realizadas por la instancia evaluadora como Aspecto Susceptible de mejora. No se dispone de al menos tres actividades para dar cumplimiento con los Aspectos Susceptibles de Mejora. No se proporcionó evidencia documental para verificar el cumplimiento de la atención de los Aspectos Susceptibles de Mejora.
Principales fortalezas y oportunidades (la más relevante por tema)	<p>Tema I. Los objetivos estratégicos de la MIR Federal del FORTAMUN se vinculan con los objetivos establecidos en el PMD 2021-2024.</p> <p>Tema II. Los procesos definidos en el MOP de la DGPE son congruentes con lo estipulado en la normativa federal aplicable.</p> <p>Tema III. El municipio de Juárez utiliza el SRFT para el reporte y transparencia del ejercicio de los recursos.</p> <p>Tema IV. El avance físico y financiero de los proyectos implementados en el periodo del 2021 a 2024 ha sido al 100%.</p> <p>Tema V. Se obtuvo el 98.84% de eficiencia técnica para el 2024 en el análisis DEA para evaluar el desempeño.</p> <p>Tema VI. El municipio de Juárez realiza el seguimiento del cumplimiento de los ASM a través de documentos de trabajo (Anexos) del mecanismo de Seguimiento a los ASM.</p>
Principales debilidades y amenazas (la más relevante por tema)	<p>Tema I. No se cuenta con un plan o programa estratégico que contenga todos los elementos que forman parte de la planeación estratégica.</p> <p>Tema II. No se cuenta con un manual general de procedimientos de planeación, ejecución y seguimiento de los recursos del Fondo, que considere todas las dependencias que operan dichos recursos.</p> <p>Tema III. No se identificaron Debilidades ni Amenazas.</p> <p>Tema IV. En el 2024, de los 10 indicadores de la MIR Federal del FORTAMUN, en 3 no se definió la meta y en 3 no se cumplió, según lo registrado en el SRFT.</p> <p>Tema V. El gasto esperado de acuerdo a las metas logradas (GEML) del 2024 presenta una disminución respecto al 2023, pasando de 819,918,015.05 pesos a 798,021,246.28 pesos.</p> <p>Tema VI. Se definió solo una actividad para el seguimiento de cada ASM.</p>

Ruta de Referencia	Hallazgo
Principales recomendaciones (la más relevante por tema)	<p>Tema I. Elaborar un plan o programa estratégico institucional que contenga todos los elementos que forman parte de la planeación estratégica, tales como el análisis FODA, la definición de objetivos estratégicos, misión, visión, metas, estrategias e indicadores que permitan a los entes ejecutores medir los avances en el logro de sus objetivos institucionales.</p> <p>Tema II. Diseñar un manual de procedimientos de planeación, ejecución y seguimiento de los recursos del FORTAMUN, que considere todas las dependencias que operan recursos de este Fondo.</p> <p>Tema III. No se emitieron recomendaciones.</p> <p>Tema IV. Definir adecuadamente las metas de los indicadores de la MIR federal del Fondo, a fin de que estas sean pertinentes, retadoras y congruentes con el sentido del indicador, además, de realizar el seguimiento oportuno para evitar que los resultados se encuentren fuera de los parámetros establecidos.</p> <p>Tema V. No se emitieron recomendaciones.</p> <p>Tema VI. Definir al menos tres actividades para dar atención y cumplimiento a los ASM.</p>



Gobierno Municipal 2024-2027



Anexo 5. Fuentes de Información

N	Fuentes de información primarias
1	Plan Municipal de Desarrollo del Municipio de Juárez 2021-2024.
2	Plan Nacional de Desarrollo 2019 – 2024.
3	Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Chihuahua 2022 – 2027.
4	Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios.
5	Ley de Coordinación Fiscal.
6	Ley de Planeación del Estado de Chihuahua y sus municipios.
7	Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.
8	Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios.
9	Reglamento de Planeación Municipal del Municipio de Juárez.
10	FODAS de los Entes Ejecutores del FORTAMUN.
11	Matriz de Indicadores para Resultados de los Entes Ejecutores del FORTAMUN.
12	Matriz de Indicadores para Resultados Federal del FORTAMUN. 2024.
13	Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados.
14	Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación, Municipio de Juárez.
15	Lineamientos para informar sobre los recursos federales transferidos a las entidades federativas, municipios y demarcaciones territoriales del Distrito Federal, y de operación de los recursos del Ramo General 33.
16	Lineamientos de Operación del Municipio de Juárez FORTAMUN ejercicio fiscal 2024.
17	Acuerdo 09/XLIX/2023 del Consejo Nacional de Seguridad Pública.
18	Categoría Programática.
19	Informes definitivos, carpeta indicadores, Sistema de Recursos Federales Transferidos periodo 2021-2024. Información de Gabinete.
20	Informes definitivos sobre el ejercicio del gasto, Sistema de Recursos Federales Transferidos periodo 2021-2024. Información de Gabinete.
21	Informes definitivos sobre el destino del gasto, Sistema de Recursos Federales Transferidos periodo 2021-2024. Información de Gabinete.
20	Guía de Conceptos y Criterios para el Reporte del Ejercicio, Destino y Resultados de los Recursos Federales Transferidos
22	Lineamientos Generales de la Administración Pública del Municipio de Juárez para Regular los Procesos de la Planeación, Programación y Presupuestación para el Ejercicio Fiscal 2024.
23	Documento de Trabajo de los Aspectos Susceptibles de Mejora, Anexo DOCdTRA.
24	Documento de Seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora, Anexo DOCdASM.
25	Informe sobre los proyectos implementados y el recurso ejercido sobre el FORTAMUN en el municipio de Juárez periodo 2021 – 2024.

N	Fuentes de información secundarias
1	Acuerdo mediante el cual se da a conocer las variables y fórmulas utilizadas para la distribución y asignación del FORTAMUN entre los municipios de Chihuahua, ejercicio fiscal 2021. Obtenido de: http://ihacienda.chihuahua.gob.mx/tfiscal/indtfisc/Acuerdos/fortamun2021.pdf
2	Acuerdo mediante el cual se da a conocer las variables y fórmulas utilizadas para la distribución y asignación del FORTAMUN entre los municipios de Chihuahua, ejercicio fiscal 2022. Obtenido de: http://ihacienda.chihuahua.gob.mx/tfiscal/indtfisc/Acuerdos/fortamun2022.pdf
3	Acuerdo mediante el cual se da a conocer las variables y fórmulas utilizadas para la distribución y asignación del FORTAMUN entre los municipios de Chihuahua, ejercicio fiscal 2023. Obtenido de: https://portalair.chihuahua.gob.mx/media/archivos/62762_ACUERDO-FORTAMUN-2023.pdf
4	Acuerdo mediante el cual se da a conocer las variables y fórmulas utilizadas para la distribución y asignación del FORTAMUN entre los municipios de Chihuahua, ejercicio fiscal 2024. Obtenido de: https://chihuahua.gob.mx/sites/default/attach2/periodico-oficial/anexos/2024-01/ANEXO%2009-2024%20SH%20FORTAMUN-DF-EF%202024.pdf
5	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
6	Metodología de Evaluación de la Gestión Gubernamental. Función Pública. En: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/794875/MEGG_2020.pdf
7	Deflactores. PIB Anual-Trimestral Base 2018. Estimaciones de crecimiento real y nominal del PIB. Transparencia Presupuestaria, y la información del INEGI. Producto Interno Bruto base 2018. Recuperado de: Producto Interno Bruto (PIB) - Trimestral. Base 2018, Índice base 2018. Recuperado de: https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/Ciclo-Presupuestario
8	Misión, Visión y objetivo estratégico de la SSP del Municipio de Juárez. https://juarez.gob.mx/seguridad-publica/
9	Acuerdo mediante el cual se da a conocer la distribución de los recursos del Ramo General 28 y el Ramo General 33 a las Entidades Federativas y los Municipios, ejercicio fiscal 2024. Publicado en el DOF 15/12/2024. https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5711612&fecha=15/12/2023#gsc.tab=0



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 de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal FORTAMUN del Ramo General 33

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 Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN), 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.

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 FORTAMUN, sujeto de evaluación.
- Valorar si el gasto realizado vía FORTAMUN 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 FORTAMUN.
- 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 FORTAMUN sujetos de evaluación, con base en indicadores estratégicos y de gestión.
- Estimar la eficiencia en el uso de los recursos del FORTAMUN, 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 FORTAMUN 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 FORTAMUN.

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



Fuente: Términos de referencia para la evaluación de la gestión institucional con enfoque de resultados del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal FORTAMUN del Ramo General 33.

Instrumentos de recolección de información:

Cuestionarios_ Entrevistas_ Formatos_ Otros_X_ 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:

- Las dependencias que operan los recursos del FORTAMUN realizan análisis FODA como parte de su planeación estratégica.
- Los objetivos de la MIR Federal del FORTAMUN se vinculan con el PMD 2021-2024 del municipio de Juárez.
- El programa de gestión administrativa de la SSP se vincula de manera indirecta con la MIR federal.
- El municipio de Juárez cuenta con los lineamientos claros y suficientes, tanto a nivel federal, estatal y municipal que regulan el destino del FORTAMUN.
- No se cuenta con un Plan o Programa Estratégico Institucional formal.
- No se tiene un diagnóstico situacional que permita identificar las principales necesidades y problemáticas del municipio.
- El programa de gestión administrativa de la SSP presenta el criterio de coherencia, sin embargo, no cumple con el de viabilidad de acuerdo con la MML.
- El Municipio de Juárez cuenta con procedimientos para la administración y ejecución de los Proyectos de Inversión financiados con recursos del FORTAMUN que se encuentran alineados con la normatividad federal.
- Los recursos del FORTAMUN se transfieren en tiempo y forma según lo establecido en los acuerdos de distribución, conforme a la Ley de Coordinación Fiscal.
- El Municipio de Juárez registra la información de resultados del FORTAMUN del SRFT en cumplimiento con lo establecido en la normatividad aplicable.
- El municipio de Juárez publica en su portal de transparencia información sobre el ejercicio y destino de los recursos del FORTAMUN.
- El avance físico y financiero de los proyectos implementados con recursos del FORTAMUN fue del 100% en el periodo del 2021 al 2024.
- En los ejercicios 2021 y 2022 se identificaron diferencias entre el monto aprobado en los acuerdos de ministración y la cantidad registrada en el SRFT.
- Durante el periodo evaluado se observó que los recursos se destinaron mayormente al cumplimiento de obligaciones financieras; enseguida al mantenimiento de infraestructura y atención a necesidades de seguridad pública.
- Los proyectos financiados con el FORTAMUN son congruentes con lo dispuesto en la Ley de Coordinación Fiscal, tanto federal como estatal.
- En el periodo del 2021 al 2024, el municipio de Juárez reportó los resultados de 25 indicadores en el SRFT, de los cuales 13 cumplieron su meta, 9 no la cumplieron y 3 no la programaron.
- En el periodo del 2021 al 2024, los recursos devengados fueron ejercidos al 100%, además los recursos de los rendimientos financieros fueron reintegrados a la Tesorería de la Federación conforme lo establecido en la LDF.
- El presupuesto ministrado, en términos nominales y reales, se incrementó de manera anual en 2022 y 2023.
- En el 2024 disminuyó el recurso ministrado del FORTAMUN en comparación con el 2023, en términos reales.
- En el 2024, se observó una disminución importante en el número de proyectos de seguridad pública en comparación con el 2023.
- El Gasto Esperado de acuerdo con las Metas Logradas creció progresivamente durante en el periodo del 2021 al 2023.
- En el 2024, el Gasto Esperado de acuerdo con las Metas Logradas disminuyó respecto al año anterior al pasar de 819,918,015.05 pesos en 2023 a 798,021,246.28 pesos en 2024.
- Según el análisis DEA se obtuvo un alto nivel de eficiencia técnica en 2021, 2022 y 2024, donde los ejercicios fiscales de 2021 y 2022 fueron los más eficientes al alcanzar el 100%, y en 2024 se obtuvo el 98.84%, lo que indica que se operó el recurso del fondo de manera óptima.

- Se tomaron tres de las cuatro recomendaciones realizadas por la instancia evaluadora como Aspecto Susceptible de mejora.
- No se dispone de al menos tres actividades para dar cumplimiento con los Aspectos Susceptibles de Mejora.
- No se proporcionó evidencia documental para verificar el cumplimiento de la atención de los Aspectos Susceptibles de Mejora.

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 entes públicos ejecutores de los recursos del FORTAMUN cuentan con matrices FODA que les permiten identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Los entes públicos ejecutores de los recursos del FORTAMUN cuentan con matrices de indicadores para resultados.
- Los objetivos estratégicos de la MIR Federal del FORTAMUN se vinculan con los objetivos establecidos en el PMD 2021-2024.
- Los objetivos establecidos en el programa de gestión administrativa de la SSP, financiado con recursos del FORTAMUN, se encuentran vinculados con la MIR Federal.
- El programa de gestión administrativa de la SSP cumple con el criterio de coherencia de la MML.
- Se cuenta con procedimientos establecidos para la administración y ejecución de los Proyectos de Inversión financiados con recursos del Fondo, documentados en Manual de Operación y Procedimientos de la Dirección de Planeación y Seguimiento.
- Los procesos definidos en el MOP de la DGPE son congruentes con lo estipulado en la normativa federal aplicable.
- El municipio de Juárez utiliza el SRFT para el reporte y transparencia del ejercicio de los recursos.
- Los informes trimestrales se publican en la página oficial del municipio.
- El avance físico y financiero de los proyectos implementados en el periodo del 2021 a 2024 ha sido al 100%.
- El 100% del recurso que se devengó, se pagó durante el periodo del 2021 a 2024.
- Existe congruencia de los proyectos implementados con lo establecido en la normatividad aplicable del FORTAMUN.
- En el periodo del 2021 al 2024, se cumplieron 13 metas de un total de 25 indicadores.
- El gasto esperado de acuerdo a las metas logradas (GEML) presenta un comportamiento positivo de 627,792,840.71 pesos en 2021 a 819,918,015.05 pesos en 2023.
- Se obtuvo el 98.84% de eficiencia técnica para el 2024 en el análisis DEA para evaluar el desempeño.
- El municipio de Juárez realiza el seguimiento del cumplimiento de los ASM a través de documentos de trabajo (Anexos) del mecanismo de Seguimiento a los ASM.
- El municipio de Juárez definió en el DOCdOI tres de las cuatro recomendaciones hechas por la instancia evaluadora como ASM.

2.2.2 Oportunidades:

- Se cuenta con la guía para el diseño de la matriz de indicadores para resultados de la SHCP para apoyarse para la redacción de los objetivos y construcción de la MIR.
- El municipio de Juárez cuenta con lineamientos claros y suficientes para vigilar la correcta aplicación de los recursos del FORTAMUN.
- Los recursos del Fondo fueron transferidos en tiempo y forma al Ente Público responsable de acuerdo a la normatividad aplicable.
- Disponibilidad de plataformas digitales para integrar de manera eficiente y accesible la información relevante para el uso, ejercicio y destino de los recursos.
- Se cuenta con un marco normativo necesario y suficiente para reportar el ejercicio de los recursos.
- Se cuenta con la Guía de conceptos y criterios para el reporte del ejercicio, destino y resultados de los recursos federales transferidos.
- Mecanismo de seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora.

2.2.3 Debilidades:

- El Manual de Organización y Procedimientos de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal no se encuentra actualizado en lo que corresponde a los procedimientos para el control y seguimiento de los fondos y subsidios, por lo que no se contemplan procesos definidos para FORTAMUN.
- No se cuenta con un manual general de procedimientos de planeación, ejecución y seguimiento de los recursos del Fondo, que considere todas las dependencias que operan dichos recursos.
- En el 2024, de los 10 indicadores de la MIR Federal de FORTAMUN, en 3 no se definió la meta y en 3 no se cumplió, según lo registrado en el SRFT.
- En el 2024 se implementaron 39 proyectos lo cual significa una disminución con relación al 2021, 2022 y 2023 donde se ejecutaron 42, 45 y 93, respectivamente.
- En los ejercicios 2021 y 2022 el registro de los montos aprobados en el acuerdo de ministración no coincidió con el registrado en el SRFT.
- El gasto esperado de acuerdo a las metas logradas (GEML) del 2024 presenta una disminución respecto al 2023, pasando de 819,918,015.05 pesos a 798,021,246.28 pesos.
- Se definió solo una actividad para el seguimiento de cada ASM.
- No se proporcionó información documental para verificar el cumplimiento y atención de los ASM.

2.3.4 Amenazas:

- En el 2024, el presupuesto modificado, en términos reales, disminuyó -2.48% respecto al 2023.

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

Respecto al Plan o Programa Estratégico Institucional, se identificó que el municipio de Juárez no cuenta con un Plan que cumpla integralmente con todos los elementos metodológicos que forman parte de la planeación estratégica, tales como la misión, visión, objetivos estratégicos, metas, indicadores y líneas de acción, sin embargo, existen documentos por separado donde se observan algunos de estos elementos como son los análisis FODA realizados por los distintos ejecutores del Fondo, los diagnósticos situacionales incluidos es el PMD 2021 – 2024 y la utilización de herramientas como la MIR.

Por otra parte, se identificó que los objetivos estratégicos definidos en el PMD 2021 – 2024 del municipio de Juárez se encuentran alineados con los objetivos establecidos en la MIR federal del FORTAMUN, particularmente en los ejes de gobierno responsable, seguridad comunitaria, servicios públicos y justicia social. Por otra parte, los programas y proyectos implementados también se vinculan con los objetivos de la MIR federal, sin embargo, se presentan áreas de mejora en el diseño de las MIR municipales, especialmente en la redacción de los objetivos y la definición de los supuestos.

En cuanto a la normativa del Fondo, se corrobora que existen lineamientos claros, suficientes y armonizados en los tres niveles de gobierno, lo que permite que la aplicación de los recursos del Fondo se apegue a la LCF, la LCFECM, los lineamientos emitidos por la SHCP y los acuerdos del Consejo Nacional de Seguridad Pública que establecen los criterios para el destino de los recursos del Fondo.

En lo relativo a la gestión operativa, se identificó que se cuenta con procesos y actividades estructuradas para las diferentes etapas de la ministración de los recursos del FORTAMUN, como la planeación, presupuestación, seguimiento y control.

Además, se identificó que no existe un manual en el que se concentren los procedimientos para la ministración del FORTAMUN en el que se consideren todas las dependencias ejecutoras de los recursos de este Fondo.

Durante el periodo del 2021 al 2024, se identificó que el municipio de Juárez reportó la información financiera, de avance físico y de resultados en las diversas carpetas del SRFT (ejercicio del gasto, destino del gasto, evaluaciones e indicadores), asimismo, se corrobora la disponibilidad de la información sobre las distintas carpetas en el portal de transparencia del municipio, lo cual contribuye en materia de transparencia y rendición de cuentas.

En cuanto al desempeño de los recursos del FORTAMUN, se observó que de los años 2021 al 2023, se implementaron cinco indicadores, de los cuales se cumplieron tres metas. Para 2024 se implementaron diez indicadores, de los cuales se alcanzaron cuatro metas, tres no se cumplieron y tres no programaron una meta. De las 25 metas definidas en los indicadores de los años 2021 al 2024 se cumplieron 13.

En análisis de la eficiencia de la gestión del FORTAMUN, se observó un comportamiento ascendente del GEML entre el 2021 y 2023, lo cual refleja una mayor correspondencia entre el presupuesto pagado y los resultados obtenidos. Sin embargo, en el ejercicio 2024 se presentó una disminución ya que el número de metas alcanzadas fue proporcionalmente respecto del año inmediato anterior.

Por su parte, el análisis de la eficiencia técnica mediante el método DEA señala que los ejercicios fiscales 2021 y 2022 se ubicaron en la frontera de eficiencia óptima, es decir, los proyectos ejecutados de acuerdo al recurso utilizado fueron óptimos. En contraste, en 2023 se obtuvo una eficiencia técnica del 53.96%, a pesar de ser el año con mayor presupuesto ejercido, lo cual indica una baja eficiencia técnica conforme a los productos entregados. En 2024, el municipio logró una eficiencia técnica del 98.84%, destacando que, con menos recursos y proyectos, el resultado obtenido fue mayor, teniendo un máximo nivel de eficiencia técnica.

En lo correspondiente a los avances de los ASM establecidos en la evaluación del FORTAMUN 2024, respecto al ejercicio fiscal 2023, se identificó que, de las cuatro recomendaciones emitidas por parte de la instancia evaluadora, tres fueron consideradas como ASM y fueron atendidos.

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

- 1: Elaborar un plan o programa estratégico institucional que contenga todos los elementos que forman parte de la planeación estratégica, tales como el análisis FODA, la definición de objetivos estratégicos, misión, visión, metas, estrategias e indicadores que permitan a los entes ejecutores medir los avances en el logro de sus objetivos institucionales.
- 2: Elaborar un diagnóstico situacional que les permita a los entes ejecutores de los recursos del FORTAMUN identificar las principales problemáticas a las que se enfrentan los Juarenses, mismas que se pretenderán atender con la movilización de los recursos del Fondo.
- 3: Elaborar la MIR de los programas ejecutados con los recursos del FORTAMUN de conformidad con la MML de la SHCP para garantizar que se cumplan los criterios de coherencia y viabilidad.
- 4: Actualizar el MOP de la SSPM definiendo los procesos de relativos a la ejecución de los recursos del FORTAMUN.
- 5: Diseñar un manual de procedimientos de planeación, ejecución y seguimiento de los recursos del FORTAMUN, que considere todas las dependencias que operan recursos del Fondo.
- 6: Definir adecuadamente las metas de los indicadores de la MIR federal del Fondo, a fin de que estas sean pertinentes, retadoras y congruentes con el sentido del indicador, además, de realizar el seguimiento oportuno para evitar que los resultados se encuentren fuera de los parámetros establecidos.
- 7: Fortalecer las habilidades técnicas de los involucrados en el establecimiento de las metas de los indicadores de la MIR federal.
- 8: Registrar las cantidades reportadas en el SRFT adecuadamente de manera que el monto aprobado en el acuerdo de ministración coincida con la cantidad registrada en el SRFT.
- 9: Definir al menos tres actividades para dar atención y cumplimiento a los ASM.

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 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.

Lic. Bryan Eduardo García Nuñez.

Lic. Jeanett Carolina Plascencia Solís.

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

4.6 Teléfono (con clave lada): 333659-5550 Ext. 401

5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)

5.1 Nombre del (los) Programa(s) evaluado(s): Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal.

5.2 Siglas: FORTAMUN.

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:	Unidad administrativa:
---------	------------------------

Mtro. José Guadalupe Gómez Banda	Dirección de Control de Inversiones
----------------------------------	-------------------------------------

Correo electrónico:	Teléfono:
---------------------	-----------

dgpe.dir_inversion@juarez.gob.mx	(656) 737-0000 Ext. 70311
----------------------------------	---------------------------

6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN

6.1 Tipo de contratación:

6.1.1 Adjudicación Directa <input type="checkbox"/>	6.1.2 Invitación a tres <input type="checkbox"/>	6.1.3 Licitación Pública Nacional <input type="checkbox"/>	6.1.4 Licitación Pública Internacional <input type="checkbox"/>
---	--	--	---

6.1.5 Otro: (Señalar) <input checked="" type="checkbox"/>

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