

ABRIL DE 2025



HEROICA
CIUDAD
JUÁREZ

Gobierno Municipal 2021-2024

**TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA
EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE
DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN
INSTITUCIONAL CON ENFOQUE DE
RESULTADOS DEL FONDO PARA EL
DESARROLLO SOCIOECONÓMICO
MUNICIPAL (FODESEM)**

EJERCICIO FISCAL 2024

Para efectos del presente documento, se entenderá por:

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;

DGPE: Dirección General de Planeación y Evaluación;

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 de valorar los planes y procesos que dan cuenta sobre la capacidad de una institución, dependencia u organismo público para transformar sus insumos en resultados orientados al cumplimiento de objetivos estratégicos y metas institucionales; valorar los Programas a través de los cuales se da respuesta a la problemática social y/o económica que enfrenta la población mediante indicadores estratégicos y de gestión; estimar la eficiencia en el uso de los recursos así como la cobertura en la provisión de los servicios estatales; e identificar las acciones de mejora implementadas;

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

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

FODESEM: Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal;

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

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

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, Componentes y Actividades que consideran apoyos, bienes y/o servicios que impactan directamente a la población o área de enfoque. Impacta de manera directa en la población o área de enfoque;

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

ITE: Instancia Técnica Evaluadora Externa

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

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

PAE: Programa Anual de Evaluación;

PEECHIH: Presupuesto de Egresos del Estado de Chihuahua;

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;

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;

SHECHIH: Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua;

TdR: Términos de Referencia de la evaluación;

Unidad Responsable: Es la unidad mínima a la que se dota de asignación presupuestaria. Tradicionalmente corresponde con las unidades administrativas de las dependencias, o bien a las unidades administrativas que sean responsables de la administración de los recursos públicos municipales;

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

TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL CON ENFOQUE DE RESULTADOS DEL FONDO PARA EL DESARROLLO SOCIOECONOMICO MUNICIPAL (FODESEM)

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.

Contenido

I. PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN.....	6
II. OBJETIVOS	6
III. RESPONSABILIDADES Y COMPROMISOS	7
IV. METODOLOGÍA	9
V. CONCLUSIONES	13
VI. ANÁLISIS FODA Y RECOMENDACIONES	13
VII. HALLAZGOS	16
VIII. FUENTES DE INFORMACIÓN	17
IX. FORMATO DE DIFUSIÓN	17
X. ESTRUCTURA DEL INFORME	18
XI. PREGUNTAS METODOLÓGICAS: FODESEM	21

I. PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN

El proceso de evaluación debe llevarse a cabo sobre la base de cuatro principios fundamentales:

Independencia y confiabilidad	La evaluación se realiza mediante una instancia técnica externa con el fin de establecer certeza, validez y fiabilidad.
Relevancia	Los principales ámbitos de análisis de la presente evaluación se definieron con base en lo establecido por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL); sin embargo, se incorporan elementos derivados de la revisión sistemática de los procesos de mejora emprendidos en el ciclo presupuestario de las dependencia y entidades ejecutoras del gasto del FODESEM.
Oportunidad	La información que deriva de la evaluación del FODESEM, se incorpora en el proceso de toma de decisión en las etapas del ciclo presupuestario, con el objeto de mejorar la gestión institucional con enfoque de resultados.
Calidad	Mejorar lo que somos y lo que hacemos, a través de la eficiencia y eficacia de los procesos institucionales y la orientación hacia resultados.

II. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General:

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

2.2 Objetivos específicos:

- Valorar sí los planes y procesos que dan cuenta de la capacidad institucional transforman sus insumos en resultados orientados al cumplimiento de objetivos estratégicos y metas institucionales relacionados con el FODESEM, sujeto de evaluación.
- Valorar sí el gasto realizado vía el FODESEM sujeto de evaluación, dan respuesta a la problemática social y/o económica que enfrenta la población.

- Analizar la coincidencia entre los principales procesos establecidos en las Reglas de Operación, Lineamientos de ejecución y Manuales de Procedimientos, según corresponda, y valorar si éstos se encuentran orientados hacia el cumplimiento de objetivos estratégicos al nivel de los bienes y/o servicios financiados con recursos del FODESEM.
- Identificar y valorar la suficiencia de los mecanismos y sistemas de monitoreo programático, presupuestal y de evaluación, de acuerdo con la normatividad aplicable.
- Verificar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas del FODESEM sujeto de evaluación.
- Estimar la eficiencia en el uso de los recursos del FODESEM, así como la cobertura en la provisión de los bienes y/o servicios.
- Identificar las acciones de mejora implementadas, y su avance de cumplimiento.

III. RESPONSABILIDADES Y COMPROMISOS

3.1 De la Dirección General de Planeación y Evaluación del H. Ayuntamiento de Juárez:

- Coordinar la totalidad de los trabajos derivados de la realización de las evaluaciones externas fungiendo como enlace entre los Entes Públicos responsables del FODESEM y la instancia técnica de evaluación externa.
- Emitir el calendario de actividades relativo al seguimiento y cumplimiento del Plan Anual de Evaluación 2025, así como supervisar y atender las acciones necesarias que permitan su cumplimiento respecto de lo programado.
- Elaborar los Términos de Referencia (TdR) de la evaluación.
- Integrar la carpeta digital con las evidencias documentales entregadas por los Entes Públicos responsables del FODESEM sujeto de evaluación, y dar acceso a la instancia técnica de evaluación externa.
- Retroalimentar a la instancia técnica de evaluación externa sobre el nivel de apego alcanzado a los TdR.
- Verificar que la instancia técnica de evaluación externa aplique los ajustes pertinentes derivados del nivel de apego a los TdR.

3.2 De la instancia técnica evaluadora externa:

- Asignar evaluadores externos con conocimiento metodológico y técnico, experiencia en Administración Pública, en la materia que se evalúa, en el marco legal y normativo específico que rige la aplicación del Gasto Público, habilidades en comunicación escrita, y en la evaluación de resultados de Gasto Federalizado.
- Retroalimentar vía correo electrónico puntualmente a la Dirección General de Planeación y Evaluación del H. Ayuntamiento de Juárez respecto a la suficiencia, pertinencia, relevancia y competencia de las evidencias documentales.
- Cumplir con los TdR en total apego a los establecido en el Proyecto Ejecutivo relacionado con el convenio de colaboración.
- Atender puntualmente las fechas señaladas en el cronograma acordado.
- Entregar oficialmente, con oportunidad y apegados a los TdR los informes de evaluación en el domicilio de la Dirección General de Planeación y Evaluación del H. Ayuntamiento de Juárez, en las fechas previstas.
- En caso necesario y previo aviso a la Dirección General de Planeación y Evaluación del H. Ayuntamiento de Juárez, entablar comunicación con los enlaces designados por los Entes Públicos responsables del FODESEM sujeto de evaluación.
- Subsana lo conducente cuando el enlace designado por los Entes Públicos responsables del FODESEM sujeto de evaluación y/o la Dirección General de Planeación y Evaluación del H. Ayuntamiento de Juárez emitan comentarios respecto al apego a los TdR o cualquier otra situación que impida la emisión de recomendaciones relevantes para la mejora de la gestión y los resultados de la aplicación del gasto.
- Identificar los hallazgos y las conclusiones apegados al procedimiento establecido en los presentes TdR.
- Emitir recomendaciones con base en el análisis FODA establecido en los presentes TdR.

3.3 De los Entes Públicos responsables del Fondo FODESEM:

- Nombrar un enlace institucional a través de un oficio, con nivel de decisión y un enlace operativo, para atender los requerimientos de la evaluación.
- Cumplir con las fechas estipuladas para las actividades de la evaluación.
- Entregar las evidencias documentales enlistadas para la respuesta a cada una de las preguntas metodológicas, en tiempo y formato digital legible.
- Responder vía correo electrónico a la instancia técnica evaluadora externa y subsanar, en su caso, las debilidades detectadas en las evidencias documentales entregadas.

- Retroalimentar al evaluador designado por la instancia técnica evaluadora externa para realizar la evaluación correspondiente, con el fin de aclarar dudas o comentarios durante el proceso de evaluación y documentar los acuerdos.
- Emitir el documento de posicionamiento institucional en las fechas previstas para este fin y definir los ASM que serán atendidos.
- Atender las recomendaciones del evaluador externo elaborando un programa de Mejora de la Gestión apegado al mecanismo vigente e implementar su ejecución.

3.4 Perfil del equipo evaluador:

Cargo	Escolaridad y/o áreas de especialidad	Experiencia General	Experiencia Específica
Coordinador de la evaluación.	Estudios de posgrado en ciencias sociales, economía, estadística, políticas públicas, planeación, y/o áreas afines a la temática de la evaluación.	Experiencia en evaluaciones programas gubernamentales y/o con publicaciones vinculadas con programas gubernamentales.	Participación en estudios relativos a evaluaciones de programas gubernamentales, en las cuales haya analizado registros administrativos y bases de datos del INEGI
Colaboradores de la evaluación.	Estudios de licenciatura en ciencias sociales, economía, estadística, políticas públicas, planeación, y/o áreas afines a la temática de la evaluación.	Experiencia en evaluaciones de programas gubernamentales y/o con publicaciones vinculadas con programas del sector público.	Participación en estudios relativos a evaluaciones de programas gubernamentales en las cuales se haya analizado registros administrativos y bases de datos del INEGI. Conocimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados.

IV. METODOLOGÍA

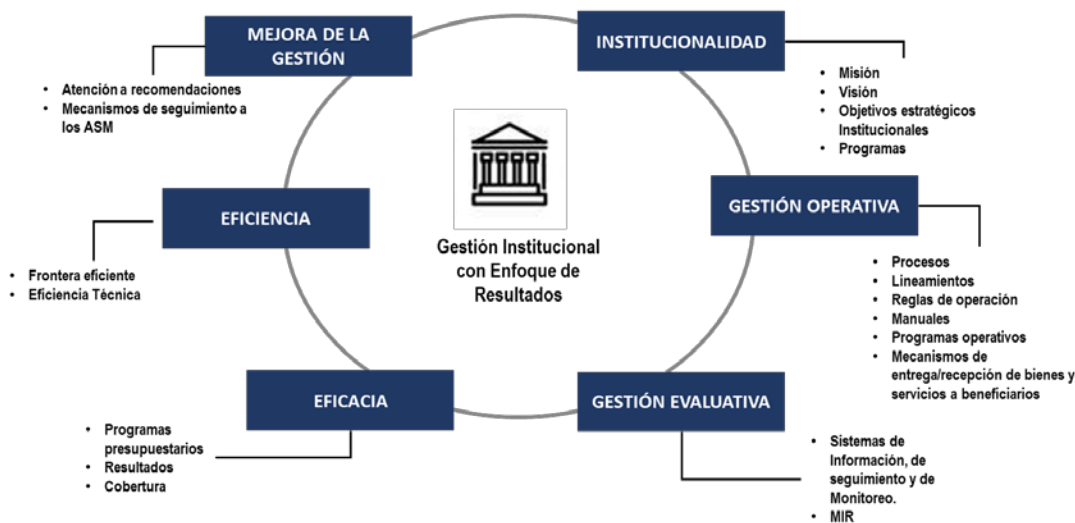
4.1 Descripción

TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL CON ENFOQUE DE RESULTADOS DEL FONDO PARA EL DESARROLLO SOCIOECONOMICO MUNICIPAL (FODESEM)

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

El modelo de evaluación parte de 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*, y se enmarca en el primer pilar de la *Evaluación de la Gestión Gubernamental*¹ correspondiente a la *Eficiencia y Eficacia de la Gestión Gubernamental* que comprende un conjunto de actividades destinadas a promover un mejor ejercicio de los recursos públicos, el cumplimiento de metas, así como al cumplimiento de las medidas de la austeridad republicana publicada el 19 de noviembre de 2019 en el DOF en el DECRETO por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones de la Ley General de Responsabilidades Administrativas y de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.

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



De igual modo, la evaluación retoma elementos de las evaluaciones: Específica del Desempeño, Consistencia y Resultados, Diseño, y Procesos emitidas tanto por el CONEVAL², como de la SHCP³, adecuadas de acuerdo con las necesidades de información evaluativa requerida para

¹ Metodología de Evaluación de la Gestión Gubernamental. Función Pública. En: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/794875/MEGG_2020.pdf

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

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

consolidar el enfoque de la Gestión para Resultados desde la perspectiva municipal para el Fondo FODESEM.

Lo anterior, debido a la importancia de la implementación de evaluaciones para conocer el desempeño desde los distintos enfoques y necesidades evaluativas de los gobiernos locales.

4.2 Características

- 1) El modelo general de Evaluación de la Gestión Institucional con Enfoque de Resultados es una evaluación de gabinete que, mediante evidencias documentales, permite al evaluador valorar procesos, indicadores y resultados del FODESEM sujeto de evaluación, según el PAE 2025.
- 2) Contiene 20 preguntas metodológicas agrupadas en seis temas de análisis, que son: Institucionalidad; Gestión Operativa; Gestión Evaluativa; Eficacia; Eficiencia; y Mejora de la Gestión.
- 3) La respuesta a cada pregunta metodológica se justifica mediante la revisión y el análisis de evidencias documentales.
- 4) Cada pregunta muestra un listado de las evidencias documentales que deberán ser revisadas; sin embargo, éstas son enunciativas más no limitativas y el evaluador podrá agregar las que considere pertinentes, citadas con precisión.
- 5) La evaluación incluye un apartado de conclusiones y hallazgos por tema evaluativo; así como el respectivo análisis de FODA y recomendaciones derivadas del mismo.
- 6) Los informes de evaluación son revisados de acuerdo con las responsabilidades y compromisos de Dirección General de Planeación y Evaluación del H. Ayuntamiento de Juárez, y de los Entes Públicos responsables del FODESEM sujeto de evaluación, de acuerdo con las actividades y las fechas pactadas y suscritas en el Convenio de colaboración institucional.
- 7) Los informes de evaluación son subsanados y ajustados de acuerdo con las responsabilidades y compromisos de la Instancia técnica evaluadora externa y, una vez confirmados por la Dirección General de Planeación y Evaluación del H. Ayuntamiento de Juárez, ésta los remite para su edición.
- 8) El evaluador completa el formato de difusión de acuerdo con la Norma Técnica emitida por el CONAC con la información derivada de la evaluación; en tanto que, el Ente Público responsable del FODESEM, hace lo propio correspondiente a la información institucional, de seguimiento y de difusión de la evaluación. El formato, además de ser un anexo del informe de la evaluación, se remite por separado en formato de Word.
- 9) El informe de evaluación deberá elaborarse con la fuente Arial 11, interlineado 1.5, párrafo posterior 6.

4.3 Criterios de cumplimiento para las evidencias documentales

El evaluador deberá emitir un informe en formato libre sobre el cumplimiento de los criterios que deben tener las evidencias documentales y enviarlo por correo electrónico a la Dirección General de Planeación y Evaluación del H. Ayuntamiento de Juárez, y a los enlaces (institucional y operativo) del Ente Público responsable del Fondo FODESEM sujeto de evaluación, según la fecha establecida en las actividades del Convenio.

Dicho informe deberá contener los siguientes elementos:

Criterios para valorar las evidencias documentales por parte del evaluador externo	
Suficientes	La cantidad de evidencias documentales entregadas permite sustentar las observaciones emitidas en la descripción analítica.
Pertinentes	La información contenida en las evidencias documentales tiene relación inequívoca con la materia y el período que se evalúa.
Relevantes	La información contenida en las evidencias documentales tiene relación lógica y patente con los elementos que se valoran en la pregunta que se plantea.
Competentes	La evidencia documental está identificada con un nombre específico, distingue al ente público que la emite, así como la periodicidad de su publicación y la ubicación física y electrónica de la misma; es legible, está completa e identifica con claridad datos concernientes con los elementos evaluados y, por tanto, refleja su validez para apoyar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

4.4 Criterios generales para responder a las preguntas metodológicas

- 1) Los seis temas de análisis incluyen preguntas específicas sobre los aspectos relevantes correspondientes, de las cuales 15 deben responderse mediante un esquema de tres opciones de respuesta, que son: la que afirma, la que afirma parcialmente, y la que niega el aspecto relevante de la pregunta; y su justificación deberá sustentarse con la investigación de gabinete referente a la evidencia documental, cuya descripción analítica deberá ser relevante, precisa, clara, concisa y con secuencia lógica.
- 2) Las preguntas que no incluyen niveles de respuesta se deben responder con base en un análisis sustentado en la evidencia documental, haciendo explícitos los principales argumentos empleados en el análisis.
- 3) La respuesta para cada pregunta metodológica deberá ser congruente con los aspectos relevantes solicitados y exponerse máximo en tres cuartillas.
- 4) Las respuestas que incluyen el llenado de formatos contendrán el análisis de éstas, así como el solicitado en la pregunta metodológica; en tanto que se deberán identificar en orden consecutivo con el título, y la fuente deberá citar el nombre de las evidencias documentales utilizadas, el Ente Público que la emite, la periodicidad y la ubicación física o electrónica. En la edición del informe final deberán presentarse de manera ordenada y completa.
- 5) De las opciones de respuesta:

- a. Será afirmativa (SÍ) cuando se cuente con las evidencias documentales necesarias, suficientes y relevantes mediante las cuales sea posible justificar, a través de la descripción analítica, la respuesta.
 - b. Será parcialmente afirmativa (SÍ PARCIALMENTE) cuando se cuente con evidencias documentales y su contenido contenga algunos de los elementos relevantes, mediante los cuales sea posible desarrollar el análisis descriptivo que justifique la respuesta.
 - c. Será negativa (NO), cuando no se cuente con las evidencias documentales necesarias, suficientes y relevantes para responder a la pregunta.
 - d. Será (NO APLICA), cuando no se tenga obligación, o bien, se utilice otro mecanismo distinto al señalado en los TdR, se tiene que justificar.
- 6) La descripción analítica contenida en la respuesta deberá ser congruente con los criterios de desempeño esperados por parte del evaluador, señalados en los criterios de valoración del apego a los TdR.

V. CONCLUSIONES

Se deberán presentar las conclusiones de manera general y por tema evaluado, en torno al objetivo central de la evaluación específica del desempeño de la Gestión Institucional con Enfoque de Resultados, de forma concisa y sintética a fin de facilitar su lectura y comprensión.

Deberán fundamentarse en el análisis y la valoración realizada en cada uno de los seis temas que integran la evaluación, y los argumentos deben ser consistentes con los hallazgos y recomendaciones de mejora, identificados en el análisis FODA.

La extensión de las conclusiones generales no deberá ser mayor a dos cuartillas.

VI. ANÁLISIS FODA Y RECOMENDACIONES

El análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas provee insumos para que los Entes Públicos responsables del FODESEM sujeto de evaluación⁴, puedan distinguir los cuatro elementos de análisis desde un enfoque estratégico. El evaluador debe tomar en cuenta los elementos legales, normativos, de gestión, operación y presupuestales, entre otros relevantes; así como de las capacidades institucionales.

En tal sentido, para realizar el análisis es importante identificar el contenido de la siguiente forma:

⁴ Norma para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos ministrados a las entidades federativas. CONAC. Diario Oficial de la Federación, 4 de abril de 2013. Fracción VII, numeral 15. *El informe de evaluación que elabore el evaluador externo deberá incluir un apartado en el que se expongan, de forma breve y resumida, las fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas, así como las recomendaciones de cada uno de los temas de la evaluación que hayan sido analizados.*

TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL CON ENFOQUE DE RESULTADOS DEL FONDO PARA EL DESARROLLO SOCIOECONOMICO MUNICIPAL (FODESEM)

- **Fortaleza y Oportunidad:** Elementos internos (fortaleza) o externos (oportunidad) que propician la eficacia en los resultados, la eficiencia y la calidad en la entrega de bienes y servicios, y la economía en la operación de los procesos del Fondo sujeto de evaluación, en aras de su desempeño.
- **Debilidad y Amenaza:** Elementos internos (debilidad) o externos (amenaza) que deben mejorar o sustituirse por otros, en aras de alcanzar la eficacia en los resultados, la eficiencia y la calidad en la entrega de bienes y servicios, y la economía en la operación de los procesos del Fondo sujeto de evaluación, en pro de su desempeño.

Para cada uno de los seis temas de análisis que conforman la evaluación, se deberán identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y se deberá completar el siguiente formato, mismo que coloca en el Anexo 1 del informe de evaluación.

Anexo 1. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Tema de Evaluación:			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas

Con la finalidad de que el evaluador exponga recomendaciones relacionadas con los temas de análisis, deberá elaborar la Matriz de análisis FODA, identificando como máximo cinco argumentos en cada elemento de análisis y plantear recomendaciones a partir del cruce de elementos internos/externos. Esta matriz se coloca en el Anexo 2 del informe de evaluación.

Anexo 2. Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
Factores internos	1	1
	2	2
Factores externos	3	3
	4	4
	5	5
Oportunidades	FO: No aplican recomendaciones; sin embargo, la institución sí debe identificar estrategias en donde, mediante las fortalezas	
1	Recomendaciones DO: Minimizar debilidades internas	
2		
3		
4		
5		

TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL CON ENFOQUE DE RESULTADOS DEL FONDO PARA EL DESARROLLO SOCIOECONOMICO MUNICIPAL (FODESEM)

	internas, se aproveche la ventaja de las oportunidades externas.	aprovechando oportunidades externas.
Amenazas		
1	Recomendaciones FA:	Recomendaciones DA:
2	Minimizando	Minimizando
3	amenazas externas	debilidades
4	aprovechando	Para evitar
5	fortalezas internas.	amenazas externas.

Una vez que se completa la Matriz FODA por tema de análisis, las recomendaciones se deberán enlistar en orden de importancia.

La redacción de recomendaciones deberá reflejar un juicio objetivo y crítico de tal forma que, considerando la formación profesional, conocimientos y experiencia que el evaluador posee sobre la materia y Fondo que se evalúa, construye nueva información del desempeño.

- De ese modo, las recomendaciones para minimizar debilidades aprovechando oportunidades, parte de los documentos de evidencia que no fueron emitidos por el Ente Público coordinador/ejecutor de los recursos, sino por instancias normativas para minimizar la debilidad.
- Las recomendaciones para minimizar amenazas aprovechando fortalezas, parten de los documentos emitidos por el Ente Público coordinador / ejecutor, y que, mediante su aplicación, se minimizan las amenazas.
- Las recomendaciones para minimizar debilidades y amenazas, de las que no se cuenta con documentos emitidos tanto por el Ente Público coordinador / ejecutor, como tampoco por instancias oficiales externas del municipio, deben expresar la mejora mediante la emisión de documentos internos oficiales por parte del ente coordinador y del ente ejecutor de los recursos.

Las recomendaciones se colocan en el siguiente formato:

Anexo 3. Recomendaciones

Recomendaciones	Clasificación				Priorización		
	AE	AI	AID	AIG	Alto	Medio	Bajo

En donde:

- Aspectos específicos (AE): Son aquellos cuya solución corresponde a la unidad administrativa específica responsable del Programa y de la ejecución de los recursos sujetos de evaluación.

- Aspectos institucionales (AI): Requieren de la intervención de varias unidades administrativas dentro de la misma dependencia o Ente Público, para su solución.
- Aspectos interinstitucionales (AID): En donde la solución corresponde a la participación de más de una unidad administrativa, ubicadas en distintas dependencias.
- Aspectos intergubernamentales (AIG): Cuya solución implica la participación de dos o tres niveles de gobierno.

VII. HALLAZGOS

Los hallazgos de un estudio o investigación y para el caso, de una evaluación, responden a una hipótesis u objetivo que se plantea al inicio de ésta; esa es su función más importante. Por tanto, el objetivo general y los objetivos específicos de la evaluación son la ruta por seguir para plantear hallazgos por tema analizado; por tanto, se enlistan de acuerdo con la siguiente ruta:

Anexo 4. Hallazgos

Ruta de Referencia	Hallazgo
I. Institucionalidad	
II. Gestión Operativa	
III. Gestión Evaluativa	
IV. Eficacia	
V. Eficiencia	
VI. Mejora de la Gestión	
Principales fortalezas y oportunidades (la más relevante por tema)	Tema I.
	Tema II.
	Tema III.
	Tema IV.
	Tema V.
	Tema VI.
Principales debilidades y amenazas (la más relevante por tema)	Tema I.
	Tema II.
	Tema III.
	Tema IV.
	Tema V.
	Tema VI.
Principales recomendaciones (la más relevante por tema)	Tema I.
	Tema II.
	Tema III.
	Tema IV.
	Tema V.
	Tema VI.

VIII. FUENTES DE INFORMACIÓN

Las Fuentes de Información que componen la bitácora digital de los documentos y bases de datos enviados por los Entes responsables de la ejecución del FODESEM sujeto de evaluación, se enlistan como fuentes primarias; en tanto que la información adicional que el evaluador haya utilizado para completar respuestas o su justificación y que haya sido tomada de sitios oficiales de internet, se enlista como fuentes secundarias. Ambos listados se colocan en el Anexo 5. Fuentes de Información, del informe de evaluación.

IX. FORMATO DE DIFUSIÓN

El siguiente formato oficial, una vez completado por el Ente Público coordinador / ejecutor del FODESEM, se enviará en formato de Word por separado del reporte final de evaluación, al tiempo que estará integrado al reporte.

Se coloca en el Anexo 6.

1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN	
1.1 Nombre de la evaluación:	
1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa):	
1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa):	
1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:	
Nombre:	Unidad administrativa:
1.5 Objetivo general de la evaluación:	
1.6 Objetivos específicos de la evaluación:	
1.7 Metodología utilizada en la evaluación:	
Instrumentos de recolección de información:	
Cuestionarios__ Entrevistas__ Formatos__ Otros__ Especifique:	
Descripción de las técnicas y modelos utilizados:	
2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN	
2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:	
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:	
2.2.2 Oportunidades:	
2.2.3 Debilidades:	
2.3.4 Amenazas:	
3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN	
3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:	
3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia considerando los ASM:	

TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL CON ENFOQUE DE RESULTADOS DEL FONDO PARA EL DESARROLLO SOCIOECONOMICO MUNICIPAL (FODESEM)

1:	
2:	
3: ...	
4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA	
4.1 Nombre del coordinador de la evaluación:	
4.2 Cargo:	
4.3 Institución a la que pertenece:	
4.4 Principales colaboradores:	
4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación:	
4.6 Teléfono (con clave lada):	
5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)	
5.1 Nombre del (los) Programa(s) evaluado(s):	
5.2 Siglas:	
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):	
5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) Programa(s):	
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:
6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN	
6.1 Tipo de contratación:	
6.1.1 Adjudicación Directa___ 6.1.2 Invitación a tres___ 6.1.3 Licitación Pública Nacional___ 6.1.4 Licitación Pública Internacional___ 6.1.5 Otro: (Señalar)___	
6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación:	
6.3 Costo total de la evaluación: \$	
6.4 Fuente de Financiamiento :	
7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN	
7.1 Difusión en internet de la evaluación:	
7.2 Difusión en internet del formato:	

X. ESTRUCTURA DEL INFORME

La estructura del informe deberá contener lo siguiente:

TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL CON ENFOQUE DE RESULTADOS DEL FONDO PARA EL DESARROLLO SOCIOECONOMICO MUNICIPAL (FODESEM)

Identificación	Contenido	Número de páginas (máximo)
Portada	<ul style="list-style-type: none"> Logotipo del Gobierno del Municipio de Juárez (y demás que sean requeridos de manera oficial). Logotipo de la instancia técnica evaluadora externa. Nombre de la evaluación. Nombre del Fondo evaluado (FODESEM). Año fiscal evaluado. Año de realización. 	1
Resumen ejecutivo	Texto conciso y claro que informa sobre las características del Fondo evaluado, los principales resultados y hallazgos de la evaluación para cada tema evaluado, y las principales recomendaciones.	3-5 páginas
Índice de contenido	Tabla de contenido.	1
Introducción	Incluye el objetivo de la evaluación, las características del Fondo evaluado, los temas evaluados y la metodología utilizada.	2
Descripción del contexto	Características del Fondo evaluado. Se incorpora la normatividad aplicable en cada caso, así como la alineación de los objetivos de resultados con la planeación del desarrollo y con los objetivos establecidos en la LCFECHM.	3 páginas para cada contexto
Tema 1. Institucionalidad	Analiza el Plan o Programa Institucional a partir del diagnóstico situacional, la relación entre los objetivos estratégicos institucionales con los objetivos de resultados del Fondo evaluado, así como su contribución a los objetivos de desarrollo estatal y sectorial; y valora si las acciones implementadas da respuesta estratégicamente a la problemática que por la naturaleza de la institución, atiende.	3 para cada pregunta
Tema 2. Gestión operativa	Analiza los procesos, lineamientos, y/o reglamentos de operación, así como las instancias o agentes involucrados en los mecanismos de supervisión, distribución de los bienes y/o servicios a los beneficiarios, y valora su orientación hacia los resultados estratégicos esperados.	3 para cada pregunta
Tema 3. Gestión evaluativa	Identifica los sistemas de información, seguimiento y monitoreo aplicables del Fondo evaluado, así como los elementos de la MIR y de las fichas técnicas de indicadores.	3 para cada pregunta
Tema 4. Eficacia	Analiza el resultado de las metas asociadas a los indicadores estratégicos y de gestión del Fondo evaluado.	3 para cada pregunta

**TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DE LA
GESTIÓN INSTITUCIONAL CON ENFOQUE DE RESULTADOS
DEL FONDO PARA EL DESARROLLO SOCIOECONOMICO
MUNICIPAL (FODESEM)**

Identificación	Contenido	Número de páginas (máximo)
Tema 5. Eficiencia	Analiza, mediante el método del análisis envolvente de datos, la eficiencia técnica del Fondo evaluado.	3 para cada pregunta
Tema 6. Mejora de la gestión	Verifica la atención a las recomendaciones derivadas de evaluaciones anteriores, así como el seguimiento de los ASM correspondientes.	2 para cada pregunta
Conclusiones	Las conclusiones se presentan de manera general y por tema evaluado en torno al objetivo central de la evaluación de la gestión institucional con enfoque de resultados, de forma concisa y sintética a fin de facilitar su lectura y comprensión; y se fundamentan en el análisis y la valoración realizada a cada tema. Los argumentos deben ser consistentes con los hallazgos y recomendaciones de mejora, identificados en el análisis FODA.	2 páginas
Anexos		
Anexo DEA	Descripción de la técnica de estadística inferencial que será utilizada para el cálculo de la frontera de eficiencia. Debe ser concisa y clara.	Sin límite
Análisis FODA y recomendaciones (Anexo 1, 2 y 3)	Muestra el esquema de análisis correspondiente a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y mediante la Matriz FODA emite recomendaciones viables, y relevantes que coadyuven a la gestión para resultados.	Sin límite
Hallazgos (Anexo 4)	Los hallazgos responden al objetivo general y específicos de la evaluación y aportan información pertinente sobre sus resultados. Se identifican por pregunta metodológica para facilitar su análisis y se engloban de manera general y por tema evaluado.	3 páginas
Fuente de Información (Anexo 5).	Se enlistan las fuentes primarias y secundarias de información.	Sin límite
Formato CONAC (Anexo 6)	Llenado del formato CONAC con los principales resultados y datos del proceso de evaluación de acuerdo con los requerimientos de la normatividad aplicable para la difusión de evaluaciones.	Sin límite

XI. PREGUNTAS METODOLÓGICAS: FODESEM

DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO

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

- i. Misión.
- ii. Visión.
- iii. Objetivos estratégicos institucionales.
- iv. Estrategias.

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

- i. Objetivo.
- ii. Destino del recurso.
- iii. Normatividad aplicable.
- iv. Lineamientos de ejecución.
- v. Presupuesto federal aprobado, modificado, devengado y ejercido.

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

- i. Objetivo.
- ii. Tipología de los servicios.
- iii. Definición de los beneficiarios y cuantificación de la población o área de enfoque, según corresponda, potencial, objetivo y atendida.
- iv. Normatividad estatal aplicable.
- v. Lineamientos estatales de ejecución.
- vi. Reglas de operación de orden estatal.

Fuentes de información:

- Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios.
- Ley Orgánica Municipal de Juárez.
- Ley de Planeación del Estado de Chihuahua.
- Reglamento de la Ley de Planeación del Estado de Chihuahua (en caso de contar con este).
- Reglamento de Planeación del Municipio de Juárez

TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL CON ENFOQUE DE RESULTADOS DEL FONDO PARA EL DESARROLLO SOCIOECONOMICO MUNICIPAL (FODESEM)

- Estrategia Programática del Presupuesto de Egresos del Estado de Chihuahua para el FODESEM.
- Lineamientos Generales para la operación del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODESEM), 2024.
- Manual de Procedimientos o lineamientos de operación del FODESEM a nivel Municipal, donde se establezcan los procesos principales para el uso, destino, ejercicio y resultados de los recursos.
- Expedientes técnicos de los proyectos financiados con el Fondo que se evalúa.
- Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024.
- Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2021-2027.
- Plan Municipal de Desarrollo (PMD) 2021-2024.
- Plan o Programa Institucional del Ente Público responsable del Fondo evaluado. vigente actualizado al 2024.
- Lineamientos para informar y operar los recursos del FODESEM.
- Cuenta Pública Municipal 2024. Marcar la página en donde se verifique el ejercicio de los recursos del FODESEM.

TEMA 1. INSTITUCIONALIDAD

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

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

Tipo de Respuesta: Opción tricotómica.

El análisis debe incluir una narrativa en donde se expongan los puntos contemplados en el cuerpo de la pregunta.

Fuentes de información:

- Ley Orgánica Municipal de Juárez.
- Ley de Planeación del Estado de Chihuahua.
- Reglamento de la Ley de Planeación del Estado de Chihuahua (en caso de contar con este).
- Reglamento de Planeación del Municipio de Juárez.
- Plan o Programa Institucional del Ente Público responsable del FODESEM. vigente actualizado al 2024.
- Reporte de avance de indicadores y metas institucionales 2024.
- Diagnóstico situacional o análisis FODA que se vincule a la planeación estratégica institucional
- Lineamiento o guía oficial municipal en donde se establezcan los procedimientos para la construcción del plan o programa institucional.

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

Tipo de Respuesta: Opción tricotómica.

La respuesta, además de ser el resultado del análisis del diagnóstico, debe identificar el problema central que se resuelve mediante la entrega de los bienes y/o servicios financiados con recursos del FODESEM.

Fuentes de Información requeridas:

- Plan o Programa Institucional del Ente Público responsable del FODESEM. Vigente actualizado al 2024.
- Diagnóstico situacional sobre el sector que por su naturaleza atiende el Ente Público que ejecuta los Recursos del FODESEM, vinculado con la planeación estratégica institucional.
- Documento que dé cuenta sobre los bienes y/o servicios planeados y financiados con recursos del FODESEM durante el 2024.

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

Tipo de Respuesta: Opción tricotómica.

Para el análisis, se debe completar el Tabla 1, identificando la contribución de los objetivos del FODESEM y los bienes y/o servicios financiados con los recursos del Fondo con los ejes objetivos, estrategias y líneas de acción de los planes de desarrollo nacional, estatal y municipal:

Tabla 1. Contribución del FODESEM con los instrumentos de planeación del desarrollo Nacional, Estatal y Municipal

Objetivo del FODESEM				
Bienes y/o servicios financiados con recursos del FODESEM 2024				
Plan de Desarrollo	Eje	Objetivo	Estrategia	Línea de Acción
Plan Nacional de Desarrollo				
Plan Estatal de Desarrollo				
Plan Municipal de Desarrollo				

Fuente:

Fuentes de información:

- Plan o Programa Institucional del Ente Público responsable del FODESEM evaluado. vigente actualizado al 2024.
- Categoría programática en donde se visualicen objetivos del desempeño a nivel Municipal del FODESEM, 2024.
- Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024.
- Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2022-2027.
- Plan Municipal de Desarrollo (PMD) 2021-2024.
- Reglas de operación del FODESEM, 2024.

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

Tipo de Respuesta: tricotómica.

Para analizar la lectura vertical ascendente entre objetivos y supuestos de la MIR del Programa presupuestario a nivel Municipal (en caso de aplicar esa categoría programática), se analizará de acuerdo con los lineamientos de diseño de la Metodología del Marco Lógico, por tanto, se tiene que abordar la Tabla 2 y 2a de viabilidad por bloque de validación.

Viabilidad en el diseño del Programa presupuestario del FODESEM a nivel Municipal

PRIMER BLOQUE DE VALIDACIÓN:		
RESUMEN NARRATIVO		SUPUESTOS
FIN		
PROPÓSITO	MAS	Otros efectos identificados en el Árbol de Objetivos mediante los cuales, al cumplimiento del Propósito, el Programa contribuye al cumplimiento del Fin.
COMPONENTE 1		Otros componentes que debe recibir el beneficiario para alcanzar el Propósito:
COMPONENTE 2	MAS	Supuesto componente
COMPONENTE 3		Supuesto componente
COMPONENTE ...		Supuesto componetne
SEGUNDO BLOQUE DE VALIDACIÓN:		
RESUMEN NARRATIVO		SUPUESTOS
COMPONENTE 1		
ACTIVIDAD 1	MAS	Otras actividades externas al Programa, necesarias para generar y/o distribuir el Componente 1
ACTIVIDAD 2		Supuesta actividad
ACTIVIDAD 3		Supuesta actividad
COMPONENTE 2		
ACTIVIDAD 1	MAS	Otras actividades externas al Programa, necesarias para generar y/o distribuir el Componente 2
ACTIVIDAD 2		Supuesta actividad
ACTIVIDAD 3		Supuesta actividad
COMPONENTE 3		
ACTIVIDAD 1	MAS	Otras actividades externas al Programa, necesarias para generar y/o distribuir el Componente 3
ACTIVIDAD 2		Supuesta actividad
ACTIVIDAD 3		Supuesta actividad

Tabla 2. Primer bloque de validación

**TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DE LA
GESTIÓN INSTITUCIONAL CON ENFOQUE DE RESULTADOS
DEL FONDO PARA EL DESARROLLO SOCIOECONOMICO
MUNICIPAL (FODESEM)**

Resumen Narrativo	Se valida (SÍ O NO)	Supuestos
Fin		
Propósito		
Componente 1		
Componente 2		
Componente 3		

Tabla 2a. Segundo bloque de validación

Resumen Narrativo	Se valida (SÍ O NO)	Supuestos
Componente 1		
Actividad A1C1		
Actividad A2C1		
Actividad A3C1		
Componente 2		
Actividad A1C2		
Actividad A2C2		
Actividad A3C2		
Componente 3...		
Actividad A1C3		
Actividad A2C3		
Actividad A3C3		

Fuentes de información:

- Categoría programática en donde se visualicen objetivos del desempeño a nivel Municipal del FODESEM, 2024.
- Árbol del problema y árbol de objetivos (sólo sí la categoría programática es un Programa presupuestario), 2024.
- Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados de la SHCP: <https://www.gob.mx/shcp/documentos/guia-para-el-diseno-de-la-matriz-de-indicadores-para-resultados>.
- Formulación de programas con la Metodología del Marco Lógico. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/5507-formulacion-programas-la-metodologia-marco-logico> Págs. 27, 74 y 75.

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

Tipo de Respuesta: Opción tricotómica.

La justificación de la respuesta debe incluir un resumen comparativo entre el tipo de proyectos efectivamente generados con los recursos del FODESEM y la normatividad aplicable.

Fuentes de información:

- Categoría programática en donde se visualicen objetivos del desempeño a nivel Municipal del FODESEM, 2024.
- Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios.
- Reglas de Operación del FODESEM, 2024.
- Documento que dé cuenta sobre los bienes y/o servicios planeados y financiados con recursos del FODESEM durante el 2024.

TEMA 2. GESTIÓN OPERATIVA

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

Tipo de respuesta: Opción tricotómica

El análisis comprende la revisión de lineamientos, manuales de procedimientos, reglas de operación y documentos relacionados con la gestión operativa del Programa, considerando los rubros anteriores.

Asimismo, se debe completar y analizar el Tabla 3:

Tabla 3. Procesos de gestión sobre el uso, destino, ejercicio y resultados del FODESEM a nivel Municipal

Secuencia	Proceso	Subprocesos/tareas	Responsable
1			
2			
3...			

Fuente:

Fuentes de información:

- Categoría programática en donde se visualicen objetivos del desempeño a nivel Municipal del FODESEM, 2024.
- Reglas de Operación del FODESEM, 2024.
- Manual de Procedimientos o lineamientos de operación del FODESEM a nivel Municipal, donde se establezcan los procesos principales para el uso, destino, ejercicio y resultados de los recursos.

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

Tipo de Respuesta: Opción Tricotómica y Análisis Descriptivo.

La justificación de la respuesta debe incluir una breve descripción del o los apartados en donde se observa tal congruencia y, además, completar la información de la Tabla 4:

Tabla 4. Congruencia entre los criterios de operación externos e internos del FODESEM

Reglas de Operación del FODESEM	Manual de procedimiento o lineamientos de operación del FODESEM en el Municipio

Fuente:

Fuentes de información:

- Categoría programática en donde se visualicen objetivos del desempeño a nivel Municipal del FODESEM, 2024.
- Reglas de Operación del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODESEM), 2024.
- Manual de Procedimientos o lineamientos de operación del FODESEM a nivel Municipal, donde se establezcan los procesos principales para el uso, destino, ejercicio y resultados de los recursos.

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

Tipo de respuesta: Análisis Descriptivo

La narrativa debe incluir los mecanismos que se realizan para la entrega de los proyectos terminados o los servicios que generan, y enlistar a las unidades responsables involucradas en el proceso.

Fuentes de información:

- Actas de entrega/recepción de los proyectos de obra financiados con recursos del FODESEM, 2024.
- Reglas de Operación del FODESEM, 2024.
- Procedimiento municipal o institucional de los procesos principales para la administración y operación de los proyectos y/o programas o documento equivalente, en donde incurren los financiados con recursos del FODESEM, y en donde también se identifique el mecanismo de entrega/recepción de los bienes y/o servicios a los beneficiarios. Marcar las página o páginas en donde se observe la información solicitada en la pregunta.

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

Tipo de respuesta: Opción tricotómica

La narrativa debe incluir si los recursos del FODESEM se transfieren por parte del Estado de Chihuahua al municipio en tiempo y forma para poder desempeñar las funciones a nivel municipal, a través de la generación y entrega de los bienes y/o servicios que son financiados con recursos del Fondo.

En caso de que exista una problemática en la transferencia de recursos del Fondo se debe detallar la problemática detectada, y en ese caso, la propuesta para solucionar dicha problemática.

Fuentes de información:

- Lineamientos específicos que denoten los mecanismos de transferencia desde el gobierno estatal hasta la institución ejecutora.
- Registro de certificados de tesorería.
- Acuerdo para la ministración de los recursos del FODESEM, 2024.
- Reglas de Operación del FODESEM, 2024.
- Oficios o notificaciones de la transferencia de recursos por parte de la Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua y al Municipio.
- Diagrama de flujo sustentado en el manual de procedimientos en el cual se establezca el proceso de entrega de recursos del FODESEM.
- En caso de que la respuesta sea negativa y para exponer como parte de la respuesta la problemática a la que se enfrentan los Entes ejecutores, éstos deberán enviar un documento oficializado en donde expongan la situación prevaleciente.

TEMA 3. GESTIÓN EVALUATIVA

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

Tipo de respuesta: Opción Tricotómica

La narrativa del análisis debe incluir una breve descripción de la documentación que demuestre que los proyectos realizados incluyen la información que solicita la Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, incluyendo las fechas de expedición.

Fuentes de información:

- Expedientes técnicos de los proyectos realizados, 2024.
- Reglas de Operación del FODESEM, 2024.
- Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios.
- Procedimiento municipal o institucional de los procesos principales para la administración y operación de los proyectos y/o programas o documento equivalente, en donde incurren los financiados con recursos del FODESEM.

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

Tipo de respuesta: análisis descriptivo

La narrativa del análisis debe considerar los principales sistemas de rendición de cuentas y transparencia, mecanismos y sistemas de difusión interna y externa de resultados, normatividad aplicable, y el enlace electrónico en donde se ubican.

Fuentes de información:

- Normatividad aplicable en materia de transparencia y rendición de cuentas a nivel Estatal, donde se sustente la utilización de sistemas de información, o bien la presentación oficial de información en los portales de internet.
- Normatividad aplicable en materia de transparencia y rendición de cuentas a nivel local, donde se sustente la utilización de sistemas de información, o bien la presentación oficial de información en los portales de internet.
- Evidencias de los sistemas utilizados, donde se establezca el objetivo y alcance de su implementación.

TEMA 4. EFICACIA

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

Tipo de Respuesta: Análisis descriptivo

Como parte del análisis, se debe incluir una descripción de los programas y/o proyectos de fueron financiados con recursos del FODESEM y cuántos de estos son en gasto de inversión y en gasto corriente.

Para facilitar el análisis, se debe completar el Tabla 5:

Tabla 5. Proyectos ejecutados con recursos del FODESEM 2024

Nombre del Proyecto	Presupuesto		Tipo de obra
	Asignado	Ejercido	

Fuente:

Fuentes de información:

- Reglas de Operación del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODESEM), 2024.
- Ley de Coordinación de Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios.
- Informes sobre los programas o proyectos implementados con recursos del FODESEM, 2024.
- Cédulas de información básica por proyecto FODESEM, 2024.
- Avance de obras FODESEM, 2024.
- Reporte de avance físico-financiero de los programas o proyectos de inversión financiados con recursos del FODESEM, 2024.
- Cartera de obra FODESEM, 2024.

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

Tipo de respuesta: Opción tricotómica

La narrativa de la respuesta requiere del análisis de los indicadores que miden el comportamiento de los indicadores de eficacia para medir la operación de los programas o proyectos ejecutados con recursos del FODESEM.

Fuentes de información:

- Informes sobre los programas o proyectos implementados y financiados con recursos del FODESEM, 2024.
- Reglas de Operación del FODESEM, 2024.
- POA institucional o reporte oficial que contenga información del seguimiento, monitoreo y resultados, mediante indicadores que midan la operación, 2024.

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

Tipo de respuesta: *Opción tricotómica*

La narrativa de la respuesta debe identificar si los recursos se calendarizan de acuerdo con las metas planeadas, en caso de que el cumplimiento sea mayor o menor, se deberá señalar la justificación por parte del ente responsable de la ejecución de los recursos del FODESEM.

Fuentes de información:

- Informes sobre los programas o proyectos implementados y financiados con recursos del FODESEM, 2024.
- Reglas de Operación del FODESEM, 2024.
- Reporte de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa presupuestario, o bien de la Actividad Institucional o Proyecto de Inversión del FODESEM 2024.

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

Tipo de respuesta: análisis descriptivo.

El análisis debe distinguir las variaciones porcentuales anuales, tomando como base los datos del Tabla 6.

El análisis debe contener el porcentaje del presupuesto modificado que fue devengado; la variación porcentual anual y entre el periodo, nominal y real del recurso recaudado (ministrado), tomando los deflatores del PIB año base 2018, del INEGI; y la gráfica sólo toma el dato de los recursos reales.

Tabla 6. Comportamiento de los recursos del FODESEM en el periodo 2021 - 2024

Ejercicio Fiscal Analizado	Autorizado	Modificado	Recaudado (Ministrado)			Devengado	Ejercido
			Nominal	Real	% de variación		
2024							
2023							
2022							
2021							

Fuente:

Fuentes de información:

- Reporte del avance físico-financiero de los recursos del FODESEM correspondiente al periodo del 2021 al 2024, cierre.
- Deflatores. PIB Anual-Trim Base 2018. Estimaciones de crecimiento real y nominal del PIB, SHCP 2020-2026. Transparencia Presupuestaria.

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

Tipo de respuesta: Opción Tricotómica.

La justificación de la respuesta debe incluir el nombre, nomenclatura y/o nombre del formato que da cuenta del comportamiento presupuestal del FODESEM, así como las fechas de reporte y la página de transparencia donde se observa la información.

Fuentes de información:

- Reporte de avance del avance físico-financiero y destino del gasto de los recursos del FODESEM en el 2024.
- Informes sobre los programas o proyectos implementados y financiados con recursos del FODESEM, 2024.
- Reglas de Operación del FODESEM, 2024.

TEMA 5. EFICIENCIA

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

Tipo de respuesta: análisis descriptivo.

Para realizar el análisis⁵, el evaluador deberá tomar como variable de “*output*” o salida, dos de los bienes y servicios proporcionados a la población o área de enfoque atendida en los que se haya ejecutado la mayor concentración de los recursos del FODESEM; y como variable de “*input*” o insumo, los recursos económicos ejecutados.

Para calcular la Frontera eficiente, se tomará como base los años de ejecución 2021-2024, misma que será el referente.

Con los datos, deberá realizar el análisis y concluir el resultado. Se debe graficar y colocar en el anexo.

Eficiencia Técnica (relativa) para 1 input y 2 outputs (ver Anexo DEA).

Fuentes de información:

- Reporte de avance del avance físico-financiero y destino del gasto de los recursos del FODESEM en el periodo del 2021 al 2024, cierre.
- Deflatores. PIB Anual-Trim Base 2018. Estimaciones de crecimiento real y nominal del PIB, SHCP 2020-2026. Transparencia Presupuestaria.
- Documento oficializado que contenga la estrategia de cobertura del servicio entregado y financiado por el recurso del FODESEM en el periodo de 2021 a 2024.
- Mecanismo oficializado mediante el cual se da seguimiento a los resultados de cobertura del periodo 2021 al 2024 (cuantificación de las poblaciones en caso de contar con este).

⁵ 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

TEMA 6. MEJORA DE LA GESTIÓN

Pregunta 18: ¿Las recomendaciones derivadas de los Informes de Evaluación 2022 fueron clasificadas y atendidas de acuerdo con lo establecido en el Mecanismo para el seguimiento de los aspectos susceptibles de mejora?

Tipo de Respuesta: Opción tricotómica

El análisis debe abordar los siguientes puntos, toda vez que se completó el Tabla 7:

- Enunciar las recomendaciones contenidas en el informe de evaluación que fueron incluidas para su análisis.
- Exponga los criterios que aportó el ente evaluado para no incluir las recomendaciones.

Tabla 7. Recomendaciones consideradas como ASM atendidas

No.	Recomendación informe de evaluación 2023	Considerada como ASM (Sí/No)	Atendida (Sí/No)	Comentario
1				
2				
3...				

Fuente:

Fuentes de información:

- Mecanismo para el seguimiento de los aspectos susceptibles de mejora derivados de los informes de evaluación realizadas a los recursos del FODESEM y de los programas públicos vigente.
- Informe de evaluación 2023 emitido por la instancia técnica de evaluación externa.
- Reporte de ASM oficializado y firmado.
- Documento de posicionamiento institucional de los aspectos susceptibles de mejora del informe de evaluación de los recursos del FODESEM correspondiente al ejercicio fiscal 2023.

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?

Tipo de Respuesta: Opción tricotómica

El análisis, una vez que se complete el Tabla 8, debe abordar los siguientes puntos:

- Sustente su opinión respecto a la congruencia entre el aspecto susceptible de mejora y la(s) recomendación(es).
- Informe si las evidencias documentales entregadas por el ente evaluado para corroborar la realización de actividades cumplen con criterios de suficiente, pertinente, relevante y competente.

Tabla 8. 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							
2							
3...							

Fuente:

Fuentes de información:

- Mecanismo para el seguimiento de los aspectos susceptibles de mejora derivados de los informes de evaluación realizadas a los recursos del FODESEM y de los programas públicos vigente.
- Informe de evaluación 2023 emitido por la instancia técnica de evaluación externa.
- Reporte de ASM oficializado y firmado.
- Documento de posicionamiento institucional de los aspectos susceptibles de mejora del informe de evaluación de los recursos del FODESEM correspondiente al ejercicio fiscal 2023.
- Documentos de trabajo específico, institucional, interinstitucional e intergubernamental emitidos por el sistema informático de evaluación de resultados.

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

Tipo de Respuesta: Opción tricotómica

El análisis descriptivo se debe realizar una vez que se ha completado el Tabla 9, abordándolos siguientes puntos:

- Refiera los ASM que fueron atendidos y las mejoras esperadas para la gestión de los resultados del fondo de Aportaciones que se evalúa y el programa presupuestario asociado a este.
- Identifique inconsistencias entre los ASM que se informa de haber cumplido y la evidencia documental que lo sustenta.
- Señale puntualmente el nombre de cada evidencia documental generada para comprobar el cumplimiento de la actividad programa y su cumplimiento con los criterios de suficiente, pertinente, relevante y competente.

Tabla 9. 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

Fuente:

Fuentes de información:

- Documentos de trabajo específico, institucional, interinstitucional e intergubernamental emitidos por el sistema informático de evaluación de resultados.
- Reportes trimestrales de avance de ASM debidamente firmados (o cargados en un sistema) y reportados conforme a las fechas establecidas en el calendario 2024.

ANEXO DEA.

Paso a paso para calcular la Eficiencia Técnica (relativa) para 1 input y 2 outputs.

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. Al tratarse de dos o más productos puede que existan más de una eficiencia en el conjunto de datos. Posteriormente, se grafican los índices dados en donde (y_1/x) corresponde al eje X y (y_2/x) corresponde al eje Y.
2. Se unirán los puntos en donde resultó tener una Eficiencia Técnica, que se conocerá como la frontera eficiente (índices más altos de cada uno de los productos), y se prolongará de forma paralela a los ejes para obtener la Frontera de Posibilidades de Producción (FPP).
3. Para conocer la Eficiencia Técnica de un punto ineficiente, se aplicará la siguiente fórmula:

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

1)

En donde "B" es el punto en donde se intersecta la recta del punto original (B) 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 "A" al punto "E", con la siguiente fórmula:

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

2)

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

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

3)

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 (B), es decir, recta "O y B".
7. Una vez calculada su pendiente, se obtiene de la misma manera la ecuación de su recta, aplicando la fórmula 3 y despejando "Y".
8. Ya que se conocen las dos ecuaciones (Recta A y E, y recta O y B), 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.
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

“B”, es decir “B’”, 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 “B’”. Dicha intersección se da justo con la Frontera Eficiente dada de la recta “A y E”.

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

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

4)

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

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

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.