



HEROICA
**CIUDAD
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos de los
Recursos del Fondo de Aportaciones
para la Infraestructura Social
Municipal y de las Demarcaciones
Territoriales del Distrito Federal

FISMDF

Ejercicio Fiscal 2021

AGOSTO 2022



HEROICA
**CIUDAD
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



**Evaluación de Procesos de los Recursos
del Fondo de Aportaciones para la
Infraestructura Social Municipal
y de las Demarcaciones Territoriales
del Distrito Federal**

FISMDF

Ejercicio Fiscal 2021

AGOSTO 2022



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.

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 Procesos: Valora si los procesos de gestión se desarrollan de manera eficaz, eficiente y en apego con la normatividad; detecta fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la estructura y funcionamiento institucional; y aporta elementos para determinar estrategias en pro de la efectividad operativa;

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;

FAIS: Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social;

FISMDF: Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal;

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 enlistan como fuentes secundarias;



INDETEC: Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas. Organismo Técnico del Sistema Nacional de Coordinación Fiscal:

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;

ITE: Instancia Técnica Evaluadora Externa.

LCF: Ley de Coordinación Fiscal;

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;

Lineamientos: Lineamientos del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social;

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;

MIDS: Matriz de Inversión para el Desarrollo Social. Herramienta que la Secretaría de Desarrollo Social utilizará para identificar la incidencia de los proyectos que realicen las entidades, municipios y DT en los indicadores de situación de pobreza y rezago social que se señalan en el Informe Anual;

Municipio: H. Ayuntamiento del Municipio de Juárez, Chihuahua;

PAE: Programa Anual de Evaluación;

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 generar 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;



PEF: Presupuesto de Egresos de la Federación;

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;

Recomendaciones: Sugerencias emitidas por el equipo evaluador derivadas de los hallazgos, debilidades y amenazas identificadas en evaluaciones externas, cuyo propósito es coadyuvar en la mejora de la gestión institucional;

SHCP: Secretaría de Hacienda y Crédito Público;

Secretaría: Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua;

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;

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 de Planeación y Evaluación del Municipio de Juárez, Chihuahua, y ajena a la operación de los Programas, Fondos o Subsidios de Gasto Federalizado, designada para coordinar las evaluaciones, operación, supervisión y seguimiento de las mismas; revisar su calidad y cumplimiento normativo; y

Valor Público: El valor que las y los ciudadanos dan a los bienes y servicios recibidos del estado si estos satisfacen una necesidad sentida con calidad y oportunidad, el cual es un mecanismo para el desarrollo sostenible.



RESUMEN EJECUTIVO

El Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal (FISMDF), surge como apoyo para los gobiernos municipales en la mitigación de las principales carencias en materia de infraestructura social, y se determinan con el 2.228% de la recaudación federal participable.

En el Art. 33 de la Ley de Coordinación Fiscal se establece que el destino del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal es para financiar obras, acciones sociales básicas e inversiones que beneficien directamente a población en pobreza extrema, localidades con alto o muy alto nivel de rezago social conforme a lo previsto en la Ley General de Desarrollo Social, y en las zonas de atención prioritaria.

Por tanto, los municipios y Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal deben implementar obras en los siguientes conceptos: agua potable, alcantarillado, drenaje y letrinas, urbanización, electrificación rural y de colonias pobres, infraestructura básica del sector salud y educativo, y mejoramiento de vivienda; así como mantenimiento de infraestructura con el fin de contribuir a la construcción de un entorno digno que propicie el desarrollo de la población con mayores carencias.

El Municipio de Juárez a través de la Dirección General de Planeación y Evaluación, en colaboración con la Dirección General de Obras Públicas gestionan y operan los recursos de este Fondo. Ambas dependencias cuentan con manuales de Organización y Procedimientos donde se define la estructura organizacional general y específica por dependencia, los cuales permiten administrar y operar los recursos.

Además, en estos manuales se establecen diagramas de flujo de los procedimientos para la planificación y validación de proyectos de inversión, así como los procedimientos para la supervisión y control de obras públicas que se financian con recursos de gasto federalizado; sin embargo, no se cuenta con un procedimiento y flujograma para la planeación y operación de los proyectos de inversión del FISMDF, que a su vez identifique a las dependencias responsables de cada etapa para facilitar el seguimiento en cada una de ellas.

El Municipio de Juárez cuenta con una base de datos donde se observa la información de identificación de los beneficiarios de los bienes y servicios generados con recursos del FISMDF; asimismo, la DGOP cuenta con oficios de cada una de las obras implementadas donde se identifica el número de ZAP a atender y los beneficiarios de las mismas.

Al respecto, en los lineamientos del FISMDF se determina que las obras y acciones deberán atender las necesidades de infraestructura básica identificadas mediante la consulta que se realice a la población que habite en los territorios donde se destinarán los recursos, particularmente de la población históricamente discriminada, así como las carencias y rezago social identificadas en el Informe Anual de Pobreza y Rezago Social, el cual permite identificar qué indicadores son prioritarios de atender para mejorar el bienestar de las comunidades, procurando que sean compatibles con la preservación y protección del medio ambiente y que impulsen el desarrollo sostenible; al tiempo que esta información diagnóstica se podrá utilizar para complementar el Plan de Desarrollo Municipal.



En cuanto a la calendarización y ministración de los recursos del Fondo, se advierte que intervienen la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, y la Tesorería Municipal de Juárez para la administrarlos, así como la Dirección General de Obras Públicas para operar los proyectos de obra.

El proceso por medio del cual se definen, determinan y acuerdan los bienes y/o servicios a ser financiados con recursos del FISMDF, se realiza por el Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal, en el cual se dictaminaron las propuestas de obra para el ejercicio fiscal 2021, estableciendo un total de 259 propuestas de obra, de las cuales 76 fueron financiadas con recursos del FISMDF, no obstante el proceso instaurado no es claro, toda vez que no se establece quien es el responsable de presentar las propuestas de cada uno de los proyectos y si éstos atienden una serie de necesidades definidas en algún instrumento de planificación en materia de rezago de infraestructura social.

Al respecto, en la Guía Operativa de Participación Social se distingue que las responsabilidades de los Comités de Participación Social en este tema son: Participar en los procesos de planeación y priorización de proyectos en coordinación con su municipio, siempre y cuando los proyectos sugeridos se apeguen a los lineamientos del FAIS y a la disponibilidad de recursos; y realizar visitas a las obras e informar de los avances y la conclusión de las mismas a sus comunidades y a BIENESTAR a través de llenado de los Anexos (1,2,3 y 4) con el apoyo de los enlaces del FISMDF.

Finalmente, en 2021 se implementaron 76 proyectos de obra, de los cuales el 100 por ciento fueron destinados al rubro de urbanización, siendo en su totalidad de incidencia complementaria; además de instaurar gastos indirectos para la verificación y seguimiento de las obras y acciones que se realicen, así como para la realización de estudios y la evaluación de proyectos.

Cabe señalar que, en la citada guía, se define que el Módulo de Participación Social es una herramienta diseñada y operada por la Secretaría de Bienestar, que permite el registro sistematizado de los anexos de participación social. Dicho módulo forma parte de la plataforma Matriz de Inversión para el Desarrollo Social (MIDS) y se encuentran interconectados con el objetivo de dar seguimiento a la planeación, ejecución de los proyectos de obras y acciones de los municipios; además de apoyar el proceso ordenado de registro de los formatos de los Comités de Participación Social del FISMDF. Es decir, la información cargada en el módulo refleja el cumplimiento de los municipios respecto a la participación social de las comunidades beneficiarias del FISMDF.

En suma, derivado del análisis de la presente evaluación en materia de procesos a continuación se describen los principales hallazgos identificados:

- Los principales actores que intervienen en la gestión y operación de los recursos del FISMDF son la Dirección General de Planeación y Evaluación, y la Dirección General de Obras Públicas, cada una de estas cuenta con un manual de Organización y Procedimientos donde se definen los principales procesos para la consecución de resultados en la implementación de proyectos de obra financiados con recursos del Fondo.



- La Dirección de Planeación y Evaluación, y la Dirección de Inversiones de la Dirección General de Planeación y Evaluación, participan de manera directa en la gestión y operación del FISMDF; y la Dirección General de Obras Públicas a través de la Dirección de Proyectos y la Dirección de Urbanización, participan de manera directa en el desarrollo de proyectos de obra pública.
- La Dirección General de Planeación y Evaluación instauro el procedimiento para la integración de proyectos de inversión municipal y el procedimiento para la ejecución y seguimiento de los proyectos de inversión municipal, fijando aquellos pasos pertinentes para la validación de los proyectos de inversión presentados por las dependencias municipales y la generación de cierres mensuales y trimestrales de seguimiento de los recursos del FISMDF en el Sistema de Recursos Federales Transferidos.
- La Dirección General de Obras Públicas establece el procedimiento para llevar a cabo la supervisión y control de obra pública que será implementada y financiada con recursos del FISMDF.
- Los insumos financieros movilizados por el municipio de Juárez corresponden al capítulo 3000 “Servicios Personales” con un monto devengado y ejercido de \$5,353,204.65 para servicios de diseño, arquitectura, ingeniería y actividades relacionadas; y al 6000 “Inversión Pública” con un monto devengado y ejercido de \$197,146,832.41 para la construcción de vías de comunicación y otras construcciones de ingeniería civil u obra pesada. Permitiendo con ello, ejecutar 75 proyectos de obra en urbanización en Zonas de Atención Prioritaria urbanas y uno más ubicado en una Zona de Atención Prioritaria rural.
- Los procesos instaurados por la Dirección General de Planeación y Evaluación, y la Dirección General de Obras Públicas a través de sus Manuales de Organización y Procedimientos, permiten cumplir con los principales objetivos en materia de operación y seguimiento de los proyectos de obra implementados y financiados con recursos del FISMDF.
- El municipio de Juárez cuenta con eficiencia presupuestaria en 2019 y 2020, toda vez que se devengó y pagó el 100 por ciento de los recursos del FISMDF; y en el ejercicio fiscal 2021, se devengó y pagó el 87.86 por ciento del presupuesto; no obstante, se comprometió el recurso en un 100 por ciento, permitiendo con ello implementar las 76 obras planificadas en la Matriz de Inversión para el Desarrollo Social.
- Se cumplió con una de las dos metas programadas de los dos indicadores de la MIR Federal del FISMDF; dándole seguimiento a los proyectos de contribución complementaria y otros proyectos registrados en la MIDS.

Respecto a las recomendaciones derivadas de la identificación de los hallazgos y el análisis FODA, se encontraron las siguientes oportunidades de mejora:



- 1) Actualizar el procedimiento de implantación y desarrollo de proyectos de obra pública instaurado en el Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Obras Públicas, definiendo de manera clara y precisa cual es la dirección encargada de desarrollar los proyectos de obra financiados con recursos del FISMDF.
- 2) Establecer e implementar un procedimiento institucional por parte de la DGOP para determinar la selección de beneficiarios de los proyectos de obra que serán financiados con recursos del FISMDF, definiendo, además, si éstos corresponden a ZAP, localidades con dos grados de rezago social o más, o si es población en pobreza extrema, en apego con los lineamientos de operación y de los procesos establecidos en la Guía e Participación Social FISMDF.
- 3) Revisar y mejorar el diseño de los diagramas de flujo y de los procesos. En el caso de los diagramas revisar que no se dupliquen las dependencias en el flujo del proceso (como en el caso del procedimiento para llevar a cabo la supervisión y control de obra pública). En el caso de los procesos que quede claramente definido el responsable de la ejecución de la actividad. Revisar que los organigramas de los manuales sean congruentes con el nombre del cargo de los responsables de las actividades.
- 4) Establecer en un solo procedimiento y diagrama de flujo, la planeación y operación de los proyectos de inversión financiados con recursos del FISMDF, identificando de manera clara la dependencia que ejecutará cada una de las etapas.
- 5) Fortalecer el procedimiento por medio del cual se determinan y acuerdan los proyectos de obra financiados con recursos del FISMDF, con base en los lineamientos y los procesos establecidos en la Guía de Participación Social FISMDF, a partir de la planeación de las principales necesidades en infraestructura y la demanda social de obras, de manera que se aprueben las obras que generen un mayor impacto a la ciudadanía y se disminuya el rezago en infraestructura social.
- 6) Definir de manera clara en el manual de procedimientos la forma en la que se tiene que realizar el reintegro de los recursos de conformidad con el artículo 17 de la Ley de Disciplina Financiera para la Entidades Federativa y los Municipios.
- 7) Monitorear las metas de la MIR Federal del FISMDF para asegurar su cumplimiento.
- 8) Completar la información requerida por la totalidad de los formatos establecidos en el procedimiento para el seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora, de acuerdo con el Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación, con el objeto de monitorear y dar seguimiento a cada uno de éstos para mejorar el desempeño del Fondo.



Índice de Contenido

INTRODUCCIÓN	15
Descripción de las características del FISMDF.....	19
Tema I. Clasificación y Análisis de los Procesos de Gestión para la Consecución de Resultados.....	23
Tema II. Operación	47
Tema III. Análisis y Medición de Atributos de los Procesos.....	57
Tema IV. Orientación de los Recursos	73
Tema V. Aspectos Susceptibles de Mejora.....	81
Tema VI. Conclusiones.....	87
ANEXOS	95
Anexo I. Análisis FODA	97
Anexo II. Matriz FODA.....	103
Anexo III. Hallazgos.....	111
Anexo IV. Aspectos Susceptibles de Mejora	119
Anexo V. Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones (CONAC).....	123
Anexo VI. Fuentes de Información	131



INTRODUCCIÓN

Con fundamento en los artículos 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; artículo 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental; 170 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Chihuahua; artículos 1° fracción III, 5, 6, 7, 9, 12, 19, 128 penúltimo párrafo, 156, 157, 158 de la Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua; artículos 76 y 78, fracciones XVII y XVIII; Reglamento Orgánico de la Administración Pública del Municipio de Juárez, estado de Chihuahua, fracciones XIV, XV, XVI y XVII; la Dirección General de Planeación y Evaluación del H. Ayuntamiento Municipal de Juárez, Chihuahua, publicó el PAE 2022 y emitió los Términos de Referencia para evaluar, en materia de Procesos, el Fondo Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal FISMDF, del ejercicio fiscal 2021.

Lo anterior, considerando que de acuerdo con la Ley de Coordinación Fiscal el FISMDF es una de las principales fuentes de financiamiento para la dotación de infraestructura y servicios básicos en los rubros de agua potable, alcantarillado, drenaje y letrinas, urbanización municipal, electrificación rural y de colonias pobres, infraestructura básica del sector salud y educativo, mejoramiento de vivienda, así como mantenimiento de infraestructura, que benefician directamente a población en pobreza extrema, localidades con alto o muy alto nivel de rezago social conforme a lo previsto en la Ley General de Desarrollo Social, y en las zonas de atención prioritaria.

Objetivo General:

Realizar un análisis sistemático de los procesos de gestión que corresponden al FISMDF que operan en el Municipio de Juárez, Chihuahua, con el objeto de valorar si la gestión cumple con lo necesario para alcanzar los objetivos y metas de resultados esperados e identificar áreas de mejora que mediante su atención permitan mejorar su operación y desempeño.

Objetivos Específicos:

- Analizar y valorar los principales procesos de gestión del FISMDF, según la coordinación entre las unidades administrativas intergubernamentales involucradas, en relación con el logro de objetivos;
- Identificar si los ordenamientos organizacionales y de procedimientos a nivel institucional están documentados y contemplan las acciones que se requieren para alcanzar resultados en el ámbito de los productos o servicios que están financiados con los recursos sujetos de evaluación;
- Valorar si la acción institucional permite orientar su gestión a la consecución de resultados de manera eficaz y eficiente;
- Identificar, con base en indicadores estratégicos y de gestión, en qué medida y de qué manera los procesos identificados en la operación son eficaces y eficientes;



- Analizar, si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del Fondo sujeto de evaluación;
- Identificar hallazgos relevantes;
- Realizar un análisis interno que permita identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y emitir recomendaciones pertinentes; y
- Sugerir los principales Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).

Metodología:

La metodología de evaluación está basada en los términos emitidos por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), para los temas sociales; y de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), para los temas de fortalecimiento financiero; sin embargo, de acuerdo con las necesidades de información evaluativa que requiere este gobierno municipal, fueron adecuados algunos de los temas de análisis y sus respectivas preguntas metodológicas.

En ese sentido, fue diseñada para generar información útil, rigurosa y homogénea para los involucrados en la administración y ejecución de los recursos del FISMDF, de tal forma que se contribuya a mejorar la Gestión para Resultados y con ello, la toma de decisión a nivel estratégico enfocada hacia la calidad del Gasto Público.

Características específicas:

- Es una evaluación de gabinete que, mediante el análisis de evidencias documentales contenida en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones, documentos oficiales, documentos normativos y sistemas de información, entre otros, contribuye a identificar áreas de gestión para mejorar y ayudar a combatir los problemas públicos de manera eficiente.
- Proporciona información acerca del desempeño institucional, detecta discrepancias entre el desempeño real y el esperado, brinda un análisis de los procedimientos administrativos y de coordinación, y una valoración de cada proceso y de éstos en su conjunto.
- Provee una descripción de los mecanismos de coordinación con otras instancias para el logro de objetivos, facilita la obtención de información operativa de los programas que se financian con los recursos sujetos de evaluación y el entendimiento de sus beneficios económicos y sociales.
- Contiene 20 preguntas metodológicas agrupadas en cinco temas, como sigue:



TEMA DE ANÁLISIS	CANTIDAD DE PREGUNTAS METODOLÓGICAS
Descripción de las características del Fondo sujeto de evaluación	0
I. Clasificación y análisis de los procesos de gestión para la consecución de resultados. <i>En este tema los procesos se identifican y clasifican en un (o varios) diagrama de flujo acorde a la normatividad aplicable al Fondo.</i>	6
II. Operación. <i>Una vez clasificados los procesos, en este tema se describe y analiza si los recursos que se movilizan en los procesos son los suficientes para satisfacer los objetivos a los que están destinados.</i>	3
III. Análisis y medición de atributos de los procesos. <i>En este tema se analizan y miden los atributos de eficacia y economía de los procesos identificados, así como la eficiencia para cada uno de los bienes y servicios financiados con los recursos del Fondo. Asimismo, se valora el tipo de información del desempeño que se genera mediante los indicadores estratégicos (para los bienes y servicios) y de gestión, así como la identificación precisa de los medios de verificación para su cálculo.</i>	6
IV. Orientación de los recursos. <i>Analiza el ejercicio de los recursos en términos de eficacia y eficiencia, en relación con el cumplimiento de objetivos en el ámbito de desempeño de los bienes y servicios.</i>	3
V. Aspectos Susceptibles de Mejora. <i>Identifica si el Fondo fue sujeto a evaluaciones externas anteriores y en su caso, el seguimiento a las recomendaciones emitidas, mediante los ASM registrados.</i>	2
TOTAL	20

Cada una de las respuestas a las preguntas metodológicas se respondió de acuerdo con los Términos de Referencia. Esto es, en su totalidad -incluyendo la justificación y el análisis- en máximo dos cuartillas por separado sin importar si en la segunda página sobra espacio, salvo aquellas respuestas que lo requieran debido a las tablas o cuadros solicitados como parte de éstas.

Para las preguntas binarias, se respondió de acuerdo con las siguientes opciones:

- Sí: cuando información o evidencia para responder la pregunta fue suficiente.
 - No: cuando información o evidencia para responder a la pregunta fue insuficiente, o no se cumplió con las características consideradas en la pregunta.
 - No aplica: cuando las particularidades del Fondo no permitieron responder a la pregunta.
- ✓ Para las preguntas de análisis descriptivo o explicativo (no binarias o que incluyen tablas o gráficas), las respuestas se justificaron de manera clara y concisa.

La justificación de la respuesta incluye la referencia a las fuentes de información correspondientes, colocadas al pie de página.

Asimismo, este reporte de evaluación incluye, de acuerdo con los TdR, lo siguiente:



- Conclusiones de manera general y por tema evaluado, en torno al objetivo central de la evaluación de Procesos, de forma concisa y sintética a fin de facilitar su lectura y comprensión; y se ubican en el Capítulo VI del informe, con un máximo de extensión de dos cuartillas.
- Un análisis FODA por tema evaluado, a partir de elementos legales, normativos, de gestión, operación y presupuestales, entre otros relevantes; así como de las capacidades institucionales del Ente Público responsable del sujeto de evaluación. Este análisis se ubica en el Anexo 1 del Informe.
- Con la finalidad de exponer recomendaciones relacionadas con los temas de análisis, se elaboró una Matriz de análisis FODA por tema evaluado, a partir del cruce de elementos internos/externos. Esta se ubica en el Anexo 2 del Informe.
- Para facilitar e identificar de manera precisa los hallazgos, éstos no siguen el análisis por tema (como se realiza para el FODA), sino de acuerdo con los objetivos de la evaluación, mismos que se ubican en el Anexo 3 del Informe, de acuerdo con la siguiente ruta:
 - Procesos principales para la consecución de resultados.
 - Recursos financieros que se movilizan para entregar o distribuir Componentes (bienes o servicios).
 - Atributos de eficacia y economía de los procesos.
 - Atributos de eficiencia y de calidad para los bienes y servicios financiados con recursos del Fondo.
 - Eficacia y eficiencia de los recursos en relación con el cumplimiento de resultados.
- La propuesta de ASM se integra en el Anexo 4 del Informe de Evaluación. No obstante, el Ente Público decide cuáles de éstos son viables y atendibles, y cuál es la priorización, que, desde su perspectiva, aplica.
- El Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones (CONAC), que se ubica en el Anexo 5 del Informe.
- Las Fuentes de Información que componen la bitácora digital de los documentos y bases de datos enviados por el Municipio que se enlistan como fuentes primarias; y la información adicional utilizada para complementar respuestas o su justificación, que se enlistan como fuentes secundarias. Ambos listados están en el Anexo 6 del Informe de Evaluación.



Descripción de las características del FISMDF

El Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social forma parte de los ocho fondos establecidos en el artículo 25 del capítulo V de la Ley de Coordinación Fiscal (LCF). El FAIS cuenta con dos subfondos. El primero de ellos es el Fondo de Infraestructura Social Estatal (FISE) que se encuentra dirigido a las entidades federativas, y el segundo es el Fondo de Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FISMDF) dirigido a municipios y demarcaciones territoriales del DF (ahora alcaldías de la Ciudad de México).

Así, los recursos que perciban las entidades federativas, municipios y demarcaciones territoriales de la CDMX con cargo al FAIS, deben destinarse exclusivamente al “financiamiento de obras, acciones sociales básicas y a inversiones que beneficien directamente a población en pobreza extrema, localidades con alto o muy alto nivel de rezago social conforme a lo previsto en la Ley General de Desarrollo Social, y en las zonas de atención prioritaria” (Art. 33, LCF).

Por su parte, los recursos del FISMDF deben ser reservados a los siguientes rubros: “agua potable, alcantarillado, drenaje y letrinas, urbanización, electrificación rural y de colonias pobres, infraestructura básica del sector salud y educativo, mejoramiento de vivienda, así como mantenimiento de infraestructura, conforme a lo señalado en el catálogo de acciones establecido en los Lineamientos del Fondo que emita la Secretaría de Desarrollo Social” (Art.33, LCF).

En ese sentido, para cubrir los gastos en infraestructura social básica el FAIS se determina anualmente en el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) con recursos federales, solo para efectos de referencia con el 2.5294 por ciento de la Recaudación Federal Participable (RFP), de los cuales, el 0.3066 por ciento corresponde al FISE y el 2.2228 por ciento corresponde al FISMDF (Art. 32, LCF).

Los recursos se enteran de manera mensual en los primeros diez meses del año, es decir, de enero a octubre, los cuales se distribuyen por partes iguales de la federación a los estados y de los estados a los municipios y demarcaciones de la CDMX de manera ágil y directa.

Asimismo, los municipios pueden disponer de hasta un 2 por ciento de los recursos del FISMDF para realizar un Programa de Desarrollo Institucional Municipal y de las Demarcaciones Territoriales (PRODIM), que, en su caso, deberá ser convenido entre el ejecutivo federal a través de la Secretaría de Bienestar y el municipio de que se trate. Estos recursos se pueden destinar para la elaboración de proyectos con la finalidad de fortalecer las capacidades de gestión del municipio o demarcación territorial, de conformidad con el catálogo de acciones establecidos en los Lineamientos del FAIS.

De igual manera, los municipios o demarcaciones territoriales pueden destinar hasta el 3 por ciento de los recursos que les correspondan por concepto del FISMDF para ser ejercidos como gastos indirectos, es decir, para verificar y monitorear las obras y acciones que se ejecuten, así como para la realización de estudios y la evaluación de proyectos que cumplan con las características y fines del artículo 33 de la LCF.



Es importante mencionar, que los recursos de que disponen los municipios deben ser orientados preferentemente en las zonas prioritarias especificadas en el Informe Anual sobre la Situación de Pobreza y Rezago Social de las Entidades Federativas y sus respectivos municipios, realizado por la Secretaría de Bienestar (SB), y se publica en el Diario Oficial de la Federación en el mes de enero.

De esta manera y de acuerdo con el objetivo a nivel de Fin en la Matriz de Indicadores para Resultados Federal del FISMDF, se establece que los recursos buscan *“Contribuir al bienestar social e igualdad mediante la reducción de los rezagos en materia de servicios básicos en la vivienda, calidad y espacios de la vivienda e infraestructura social de la población que habita en las zonas de atención prioritaria, en las localidades con los dos mayores grados de rezago social de cada municipio o que se encuentra en situación de pobreza extrema”*¹.

Por lo anterior, se pretende atender y mitigar las principales carencias de la sociedad en materia de servicios básicos y calidad de espacios de la vivienda, así como de infraestructura social de la población que habita en Zonas de Atención Prioritaria (ZAP) tanto rurales como urbanas y de localidades con altos grados de marginación y rezago social.

Del mismo modo, el objetivo a nivel de propósito de la MIR del fondo precisa que “La población que habita en las zonas de atención prioritaria urbanas, en las localidades con los dos mayores grados de rezago social de cada municipio o que se encuentra en situación de pobreza extrema reducen los rezagos en infraestructura social básica relacionada con las carencias de servicios básicos en la vivienda, calidad y espacios de la vivienda e infraestructura social”².

Por su parte, el gobierno Municipal de Juárez, Chihuahua, a través de la Dirección General de Obras Públicas como ente ejecutor de los recursos del FISMDF, cuenta con un Programa Operativo Anual con base en Resultados (POAbR) 2021, en el cual se define la misión de la institución que corresponde *“Planear, mantener y ejecutar la realización de obra pública en la ciudad a través de la construcción y análisis de proyectos, priorizando y verificando la disponibilidad de los recursos, para mejorar la infraestructura”*³ y una visión que establece que se debe *“Trascender como una instancia que promueva la dotación de infraestructura productiva del municipio a través del uso ético y eficiente de los recursos públicos para construir obras de calidad”*⁴. Así, en este proceso de planeación estratégica se definieron una serie de objetivos estratégicos y de gestión, en el cual a nivel de Fin se debe *“Contribuir en mejorar la infraestructura urbana para el beneficio de la ciudadanía mediante la ejecución de proyectos de obra pública de calidad”* y como propósito que *“El Municipio de Juárez mejora la infraestructura urbana”*⁵.

¹ Matriz de Indicadores para Resultados Federal del FISMDF 2021. Objetivo a nivel de Fin. Información de Gabinete.

² Matriz de Indicadores para Resultados Federal del FISMDF 2021. Objetivo a nivel de Propósito. Información de Gabinete.

³ POAbR de la Dirección General de Obras Públicas del Municipio de Juárez, Chihuahua, Misión Institucional. Información de Gabinete

⁴ POAbR de la Dirección General de Obras Públicas del Municipio de Juárez, Chihuahua, Visión Institucional. Información de Gabinete.

⁵ POAbR de la Dirección General de Obras Públicas del Municipio de Juárez, Matriz de Indicadores para Resultados 2021, Objetivo a nivel de Fin. Información de Gabinete.



En ese sentido, se realizaron 76 proyectos, de los cuales 75 fueron ejecutados en ZAP urbanas y 1 en ZAP rural, de acuerdo con la Matriz de Inversión para el Desarrollo Social (MIDS) 2021⁶, con un monto de inversión de \$223,171,900.12 pesos, representando el 97.21 por ciento del total de los recursos asignados al municipio por concepto del FISMDF.

Es preciso señalar que se aprobó un monto total de \$229,578,292.00 al municipio de Juárez de conformidad con el Acuerdo Mediante el cual se da a Conocer las Variables y las Fórmulas Utilizadas para la Distribución y Asignación del Monto que Corresponde a cada Municipio de Chihuahua concerniente al FISMDF 2021⁷.

Lo anterior, denota que se contribuyó de manera directa con los objetivos definidos en la MIR federal del FISMDF, apoyando a mitigar las principales carencias en materia de infraestructura social básica en el municipio de Juárez.

⁶ Matriz de Inversión para el Desarrollo Social 2021, Municipio de Juárez, Información de Gabinete

⁷ Acuerdo por el que se da a Conocer la Distribución del FISMDF 2021 a los municipios de Chihuahua. Información de Gabinete.



HEROICA
**CIUDAD
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos de los Recursos del Fondo de Aportaciones
para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones
Territoriales del Distrito Federal
FISMDF
Ejercicio Fiscal 2021

Tema I. Clasificación y Análisis de los Procesos de Gestión para la Consecución de Resultados



Pregunta 1. ¿Cuáles son los principales actores que intervienen en la gestión y operación del FISMDF y a cuál orden de gobierno pertenecen?

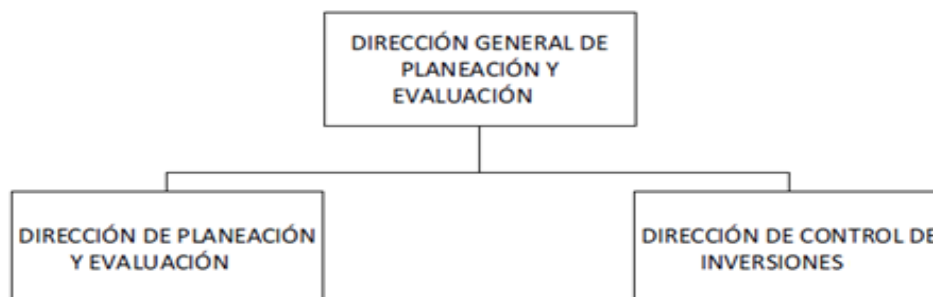
Respuesta:

De conformidad con el Acuerdo por el que se emiten los Lineamientos del FAIS 2021⁸ los recursos del FISMDF deberán administrarse bajo los principios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados, como lo establece el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), asimismo, deberán ejercerse bajo los criterios de responsabilidad hacendaria y financiera y considerarse la participación social como principio para la administración y ejercicio de los recursos.

En ese sentido, los principales actores que intervienen en la gestión y operación de los recursos del FISMDF son la Dirección General de Planeación y Evaluación (DGPE) como instancia coordinadora de los recursos, la Dirección General de Desarrollo Social (DGDS) como la instancia operadora de comités de participación social y la Dirección General de Obras Públicas (DGOP) como instancia ejecutora de las obras y de los recursos del fondo.

Por lo anterior, dichas dependencias cuentan con manuales de organización y procedimientos donde se observa la estructura organizacional, los procedimientos y los flujogramas de los principales procesos de gestión y operación de los recursos del FISMDF, en ese sentido, en la imagen No.1 se muestra la estructura organizacional general de la DGPE, en la imagen No. 2 la estructura organizacional de la DGSD y en la imagen No.3 la estructura organizacional de la DGOP, cabe señalar, que el manual de organización y procedimientos de la DGOP se encuentra desactualizado toda vez que se establece dicha dirección como Dirección General de Obras Publicas y Desarrollo Urbano, no obstante, y de acuerdo con el Reglamento Orgánico de la Administración Pública del Municipio de Juárez, Estado de Chihuahua, la Dirección General de Obras Públicas corresponde a una dirección y la Dirección General de Desarrollo Urbano corresponde a otra dirección, por lo cual, sería conveniente actualizar el manual de organización y procedimientos.

Imagen No.1 Organigrama General de la Dirección de General de Planeación y Evaluación



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

⁸Lineamientos del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social, 2021. Información de Gabinete.

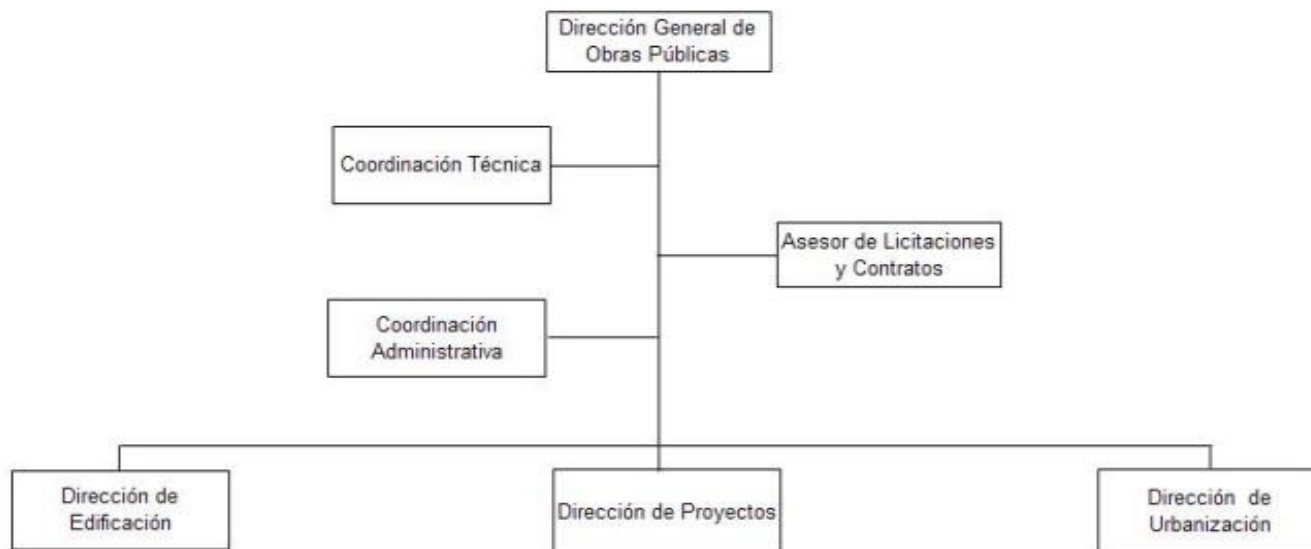


Imagen No. 2 Organigrama General de la Dirección General de Desarrollo Social



Fuente: Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Desarrollo Social, Municipio de Juárez.

Imagen No. 3 Organigrama General de la Dirección General de Obras Públicas



Fuente: Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Obras Públicas del municipio de Juárez.



Cabe precisar que, en la DGPE, la Dirección de Planeación y Evaluación, así como la Dirección de Control de Inversiones participan en la gestión y operación del fondo, en la pregunta No. 2 se describirán los principales procesos de gestión para la operación del fondo.

Por su parte, la DGDS a través de la Dirección de Organización Social se promueve la participación de la población del municipio de Juárez, con el objeto de conformar los comités de participación social.

En cuanto a la DGOP, la Dirección de Proyectos, la Dirección de Urbanización y la Dirección de Edificación son las unidades que participan de manera directa en el desarrollo de proyectos de obra pública, donde se ejecutan los recursos del FISMDF.



Pregunta 2. ¿El ente público responsable del ejercicio de los recursos del FISMDF cuenta con una estructura organizacional que le permita administrar y operar los recursos asociados con el FISMDF?

Respuesta: Sí.

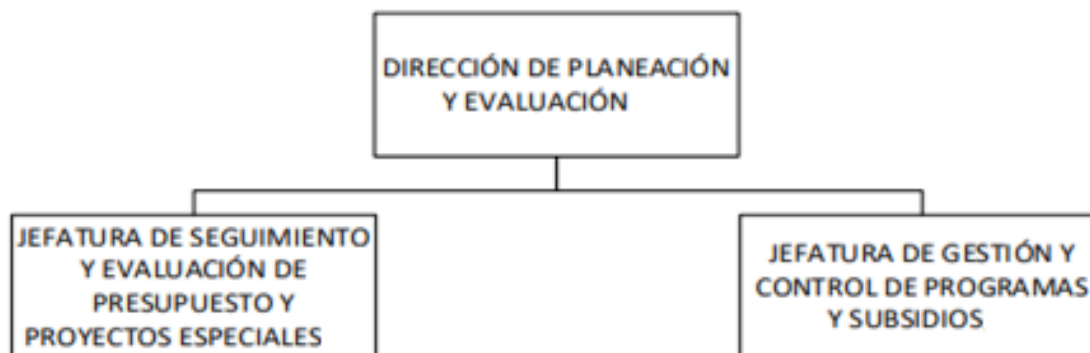
Los recursos del FISMDF son ejercidos por la DGOP en los proyectos de obra implementados, no obstante, la DGPE participa en la planeación de los proyectos de inversión financiados con recursos del fondo, de este modo y de acuerdo al Manual de Organización y Procedimientos de ambas direcciones se establece la estructura organizacional de manera general y específica por dirección, la cual les permite administrar y operar los recursos del gasto federalizado.

A continuación, se definen las estructuras organizacionales específicas de las direcciones que participan en la planeación, administración y operación de los proyectos de obra financiados con recursos del FISMDF, asimismo, se describen los principales procesos de gestión y operación de dichas direcciones.

Dirección General de Planeación y Evaluación del Municipio de Juárez.⁹

Las áreas de la DGPE que realizan funciones relacionadas al ejercicio de los recursos del FISMDF son la Dirección de Planeación y Evaluación, la Coordinación de Auditorías y Contralorías Sociales, la Coordinación de Proyectos Especiales, y la Dirección de Control de Inversiones. La Imagen No. 4 presenta el organigrama específico de la primera de ellas.

Imagen No. 4 Organigrama Específico de la Dirección de Planeación y Evaluación



Fuente: Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación del municipio de Juárez.

Entre las principales funciones y responsabilidades de la Dirección de Planeación y Evaluación se encuentra la de:

- Integrar la Coordinación de Gestión de Proyectos, estableciendo los mecanismos pertinentes para la asesoría, integración, validación, ejecución y seguimiento de proyectos generados a través de

⁹Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación. Información de Gabinete.



diversos fondos y programas de carácter internacional, federal y estatal, así como de generar los lineamientos para la elaboración y seguimiento del Presupuesto basado en Resultados y Gestión para Resultados.

Por su parte, la Coordinación de Auditorías y Contralorías Sociales tiene las siguientes funciones y responsabilidades:

- Promover y propiciar la participación ciudadana en los procesos de implementación de proyectos para generar un impacto en el tema de rendición de cuentas;
- Documentar el total de las obras y acciones financiadas, identificando si cada proyecto tiene conformada la figura de participación social, el nombre de su representante y los datos de contacto del mismo. En caso de no existir la figura de participación social en alguna obra, describir el motivo.
- Documentar a través del acta de instalación de las figuras de participación social de los beneficiarios en cada una de las obras realizadas;
- Elaborar elementos que muestren que el municipio o demarcación territorial promovió la constitución de las figuras de participación social de beneficiarios;
- Elaborar elementos que demuestran la intervención de las figuras de participación social en los distintos procesos, (bitácoras de obra revisadas por los comités, cédulas de vigilancia, minutas de sesiones;
- Expedir actas entrega-recepción del total de las obras; y
- Elaborar mecanismos de atención y seguimiento realizado por el municipio de las quejas, denuncias y sugerencias captadas de las figuras de participación social.

En lo que respecta a la Coordinación de Proyectos Especiales, ésta tiene a su cargo funciones inherentes a la planeación de recursos federales para la implementación de proyectos especiales entre las que destacan las siguientes:

- Identificar programas y fondos Estatales y Federales que permitan la ejecución de proyectos;
- Establecer la coordinación de mecanismos a que deberán sujetarse los proyectos especiales para la instrumentación de sus procesos de programación, presupuesto, autorización y aplicación de recursos de inversión pública; y
- Organizar y operar un sistema permanente de registro, seguimiento, control y evaluación de los proyectos.

En cuanto a la Dirección de Control de Inversiones, su estructura organizacional se presenta en la Imagen No. 5.



Imagen No. 5 Organigrama Específico de la Dirección de Control de Inversiones.



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

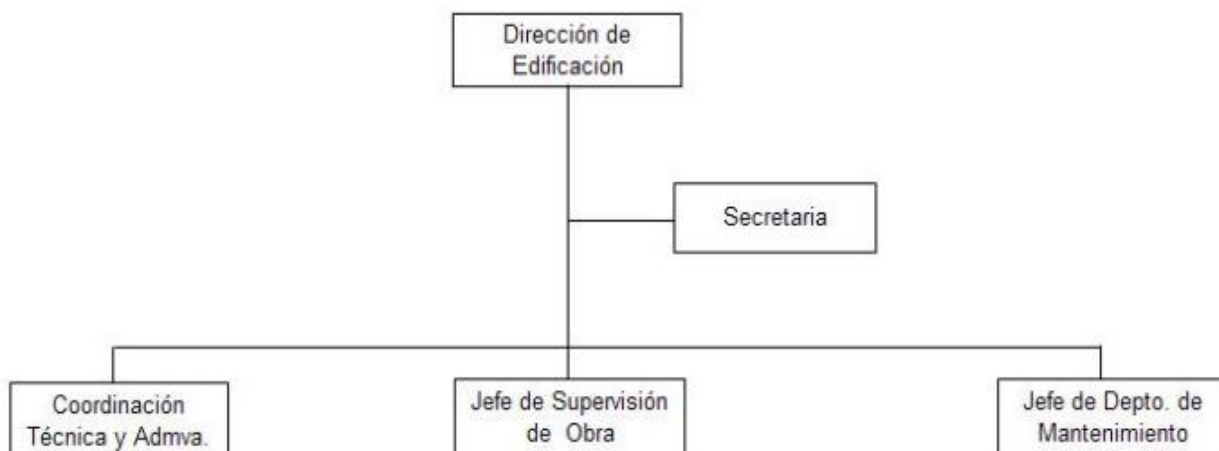
Las principales funciones de la Dirección de Control de Inversiones son:

- Coordinar y dirigir la integración de los programas de inversión que en el marco de los convenios y acuerdos de los órdenes de gobierno federal, estatal y municipal constituyen el presupuesto total anual de inversión municipal;
- Analizar y validar las solicitudes de recursos de inversión que realicen las Dependencias Municipales;
- Controlar, establecer y revisarlas propuestas de inversión emitidas por las dependencias municipales para integrar al presupuesto.

Dirección General de Obras Públicas del Municipio de Juárez¹⁰.

Las áreas de la DGOP que realizan funciones relacionadas al ejercicio de los recursos del FISMDF son la Dirección de Edificación, Dirección de Proyectos y la Dirección de Urbanización. La Imagen No. 6 presenta el organigrama específico de la primera de ellas.

Imagen No. 6 Organigrama Específico de la Dirección de Edificación



Fuente: Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Obras Públicas del Municipio de Juárez.

¹⁰ Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Obras Públicas, Municipio de Juárez. Información de Gabinete.



La Dirección de Edificación (DE) tiene entre sus principales funciones las siguientes:

- Supervisar y dirigir obras públicas;
- Evaluar procedimientos de construcción de la Dirección General de Obras Públicas;
- Elaborar proyectos de obras de acuerdo a los planteamientos generales de la administración;
- Emitir dictámenes de proyectos de la Dirección de Edificación;

Imagen No. 7 Organigrama Específico de la Dirección de Proyectos



Fuente: Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Obras Públicas del Municipio de Juárez.

La Dirección de Proyectos (DP) tiene entre sus principales funciones las siguientes:

- Coordinar los proyectos de obras;
- Ser responsable de generar los reportes de avance de proyectos;
- Desarrollar proyectos de edificación y urbanización y;
- Evaluar con el Coordinador Técnico las solicitudes de apoyo para realizar obras públicas.

Por otra parte, en la Imagen No. 8 se presenta el Organigrama Específico de la Dirección de Urbanización, dependencia que también tiene a su cargo la ejecución de los recursos de FISMDF.



Imagen No. 8 Organigrama Especifico de la Dirección de Urbanización



Fuente: Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Obras Públicas del Municipio de Juárez.

La Dirección de Urbanización (DU) tiene entre sus principales funciones relacionadas con los recursos del fondo las siguientes:

- Colaborar en la proyección de obras de acuerdo a los planteamientos generales de la administración, en coordinación con el Director General de Obras Públicas;
- Evaluar y recibir las obras de Urbanización Pública de los fraccionamientos de la ciudad;
- Atención al público, para seguimiento de sus demandas;
- Colaborar en el presupuesto de la Dirección en conjunto con la Dirección General de Obras Públicas.

Se puede concluir que tanto la Dirección General de Planeación y Evaluación, como la Dirección General de Obras Públicas, establecen sus respectivos organigramas (Generales y Específicos) en sus manuales, además de los principales procesos de planeación, administración y operación de proyectos de obras públicas.

No obstante, se sugiere la actualización del Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Obras Públicas, respecto a la implantación y desarrollo de los proyectos de obras públicas financiados con recursos del FISMDF, es decir, que se defina de manera clara y precisa cuál es la dirección encargada de desarrollar los proyectos de acuerdo a la clasificación de los proyectos del fondo, tales como Directos, Complementarios y Otros Proyectos, y que sean aplicables a los rubros generales (agua potable, alcantarillado, drenaje y letrinas, electrificación, infraestructura básica del sector salud, educativo y mejoramiento de vivienda).

Lo anterior aunado a lo establecido en el artículo 68¹¹ del Reglamento Orgánico de la Administración Pública del Municipio de Juárez, el cual establece que son obligaciones de dicha dirección:

¹¹ Reglamento Orgánico de la Administración Pública del Municipio de Juárez, Atribuciones de la Dirección de Obras Públicas, Pág. 32. Información de Gabinete.



- I. Programar y calendarizar la realización de proyectos, licitaciones y ejecución de obra pública de acuerdo al Plan Municipal de Desarrollo, presupuesto anual autorizado y planes de desarrollo urbano vigentes, y someterlo a consideración del Presidente y del consejo respectivo;
- II. Proyectar, construir y conservar las obras públicas que, conforme a las leyes y sus reglamentos, sean a cargo del Municipio.



Pregunta 3. ¿El Ente Público responsable (o dependencias ejecutoras) cuenta con un Manual de Organización y/o de Procedimientos de los procesos principales para la administración y operación de proyectos y/o programas, establecidos de manera formal a nivel municipal y/o institucional, en dónde incurren los financiados con recursos del FISMDF?

Respuesta: Sí.

Como se señaló en la pregunta anterior, la DGPE¹² y la DGOP¹³ del municipio de Juárez cuentan con un Manual de Organización y Procedimientos el cual establece los siguientes objetivos:

- 1) Contar con un documento que contenga los procedimientos existentes a fin de normar la organización y el funcionamiento interno, en busca de un óptimo desempeño contribuyendo de esta forma con la administración pública municipal.
- 2) Definir la estructura y los puestos que conforman las diferentes unidades de organización, sus funciones, contactos, niveles jerárquicos y descripciones.
- 3) Establecer las responsabilidades de cada puesto según su participación en los diferentes procedimientos.
- 4) Establecer los principales procedimientos que se realizan, su propósito, alcance y políticas de operación.
- 5) Constituir dicho manual como una herramienta de inducción y adiestramiento para las personas empleadas de nuevo ingreso.
- 6) Finalmente constituir dicho manual como un mecanismo que comprometa a todas las personas miembros de la Dependencia a su cumplimiento y actualización constante en la búsqueda de la mejora continua.

Por lo anterior, se establecen los flujogramas de los principales procesos para la administración y operación de proyectos y/o programas donde incurren los financiados con recursos del FISMDF de ambas dependencias, no obstante, cabe mencionar que el manual de organización y procedimientos de la DGOP se encuentra desactualizado, toda vez que se establece en el mismo a dicha dirección como Dirección General de Obras Públicas y Desarrollo Urbano, sin embargo, y de acuerdo con el Reglamento Orgánico de la Administración Pública del Municipio de Juárez la Dirección General de Desarrollo Urbano es independiente a la DGOP.

Procedimientos para la Integración, ejecución y seguimiento de los proyectos de inversión municipal DGPE.

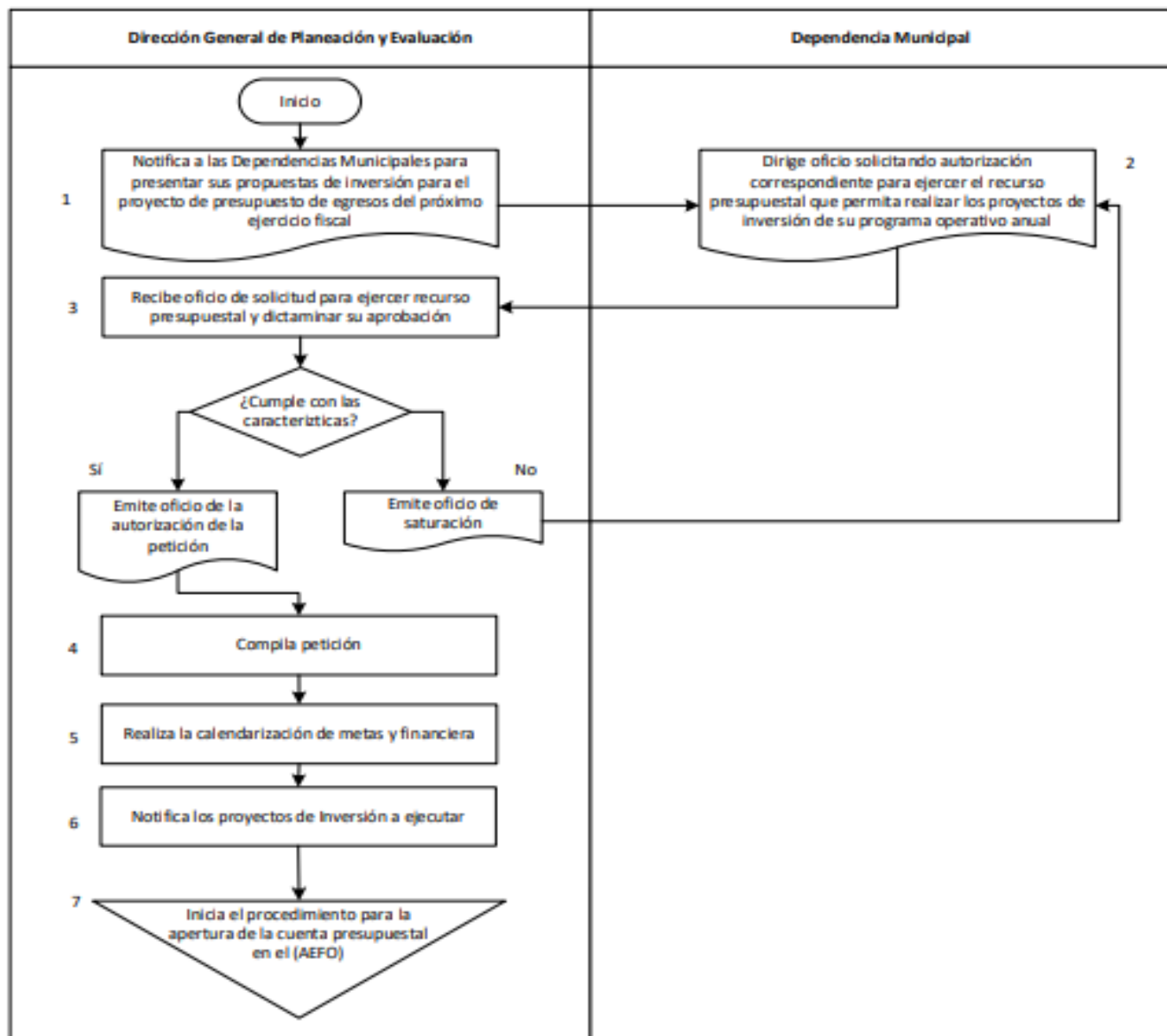
¹² Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación, Municipio de Juárez. Información de Gabinete.

¹³ Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Obras Públicas, Municipio de Juárez. Información de Gabinete.



La figura No. 9 y la No. 10 presentan los diagramas de flujo que se siguen para los procedimientos relacionados a la integración, ejecución y seguimiento de los proyectos de inversión municipal a cargo de la DGPE.

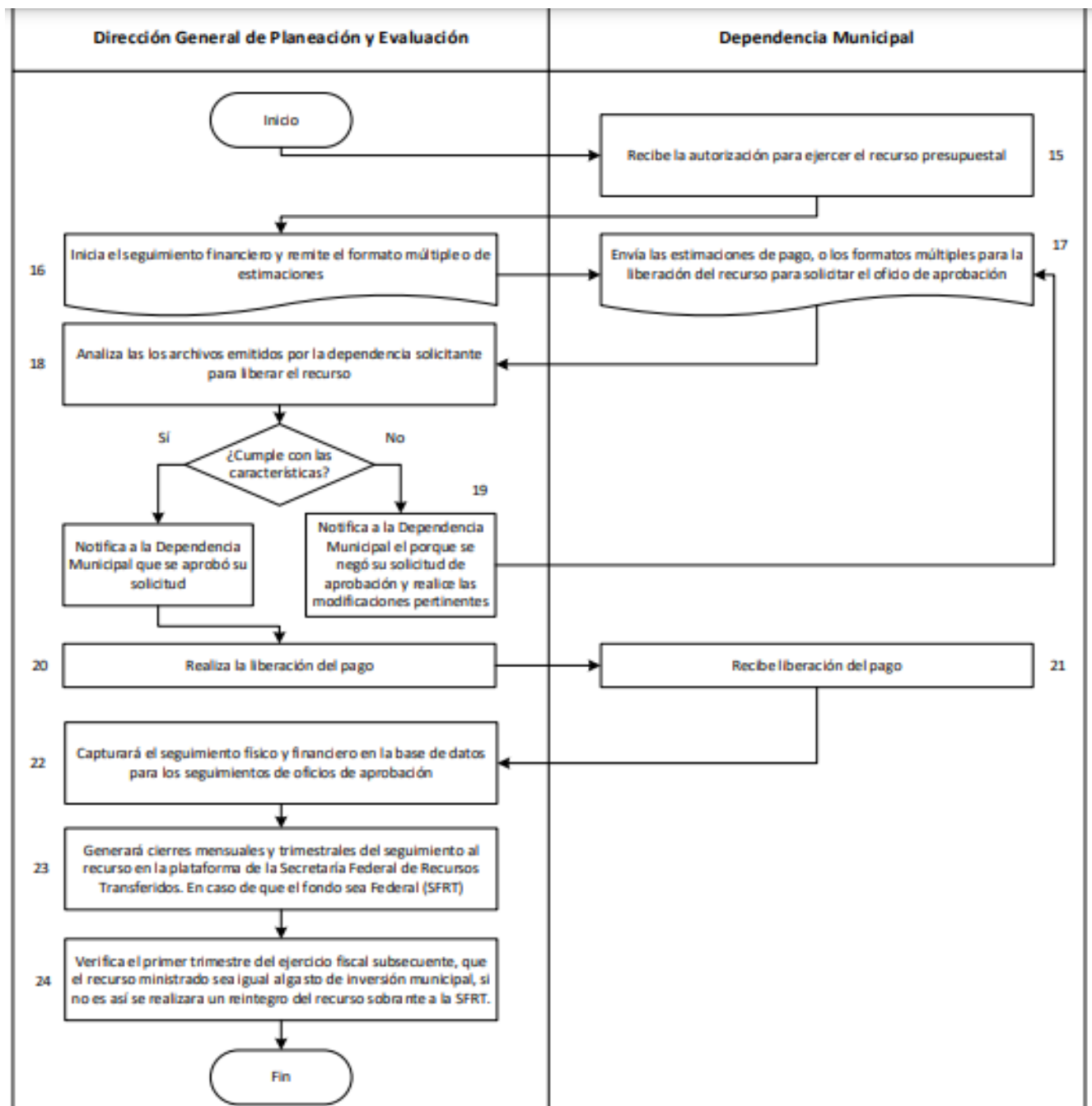
**Imagen No. 9 Diagrama de Flujo del Procedimiento para la Integración
de los proyectos de inversión municipal**



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



**Imagen No. 10 Diagrama de Flujo del Procedimiento para la Ejecución y Seguimiento
de los Proyectos de Inversión Municipal**



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

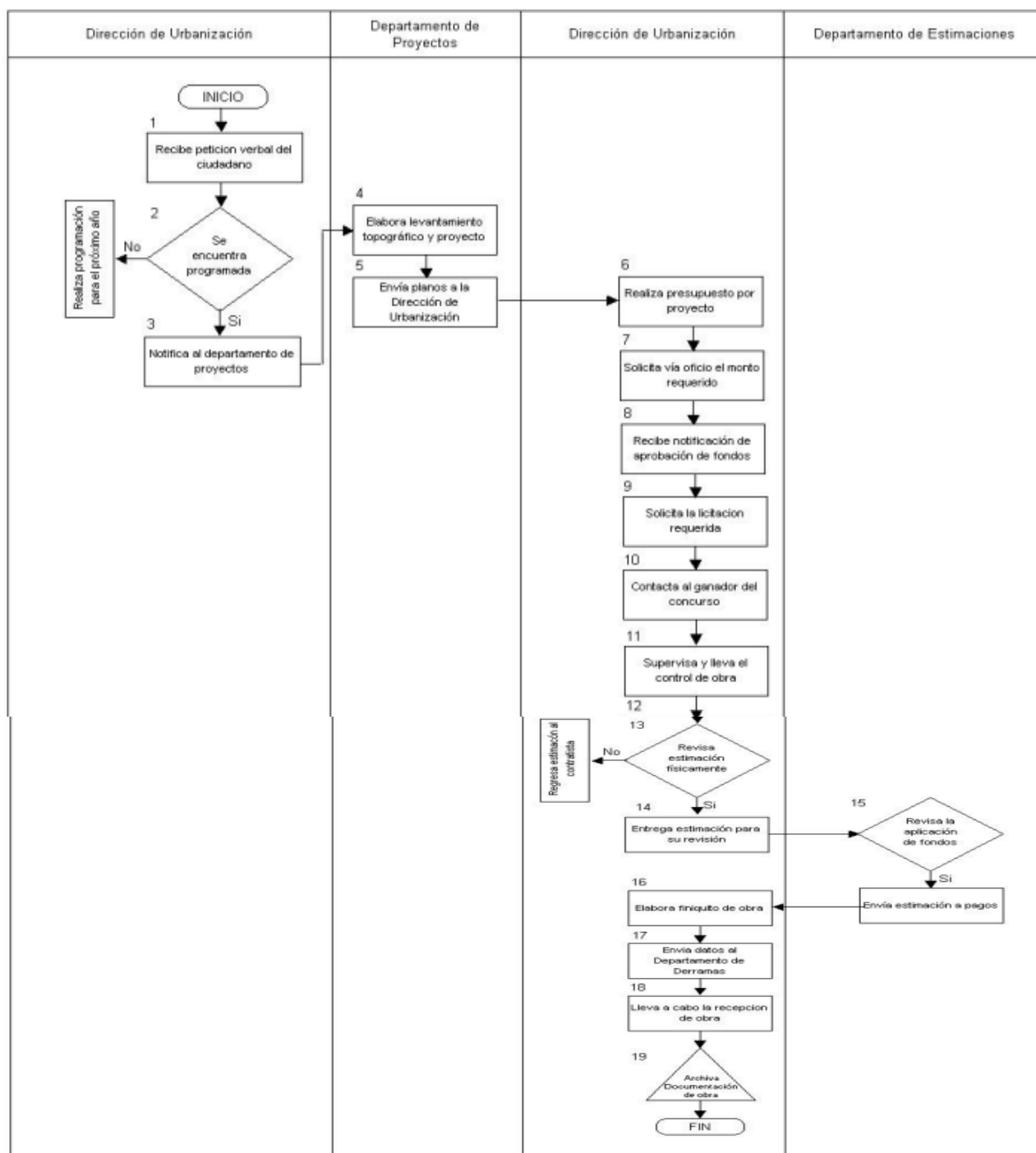


En los diagramas de flujo de las imágenes No. 9 y No. 10, a cargo de la DGPE, se fijan los procedimientos para la planificación y validación de los proyectos de inversión presentados por las dependencias municipales, notificando a dichas instituciones si los proyectos de obra son factibles o no son factibles, asimismo, la DGPE genera los cierres mensuales y trimestrales de seguimiento al recurso en la plataforma del SRFT en el caso de los recursos del FISMDF, además de verificar en el primer trimestre del ejercicio fiscal subsecuente, que el recurso ministrado sea igual al gasto de inversión municipal y, en caso de que no sea, realizar el reintegro del recurso a la Tesorería de la Federación.

Procedimiento para la supervisión y control de los proyectos de inversión municipal DGOP.



**Imagen No. 11 Diagrama de Flujo del Procedimiento para llevar a cabo la supervisión
y control de Obra Pública**



Fuente: Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Obras Públicas del Municipio de Juárez.



Finalmente, en el Manual de Organización y Procedimientos de la DGOP se establecen los procedimientos para llevar a cabo la supervisión y control de obras públicas que se financian con los recursos del fondo. Para ello participan la DU, el DP y el Departamento de Estimaciones (DE). En dicho manual se determina que la DU recibe la petición verbal del ciudadano para la elaboración de obras de urbanización la cual analiza su implementación en el año en curso o en el próximo año.

Por su parte, el DP elabora el levantamiento topográfico y proyecto y envía los planos de la obra a la DU. Esta última realiza un presupuesto por proyecto y solicita vía oficio el monto requerido para la obra. Es preciso señalar que la asignación de los recursos públicos relativos al FISMDF es analizada por la DGPE.

Como se observa en la Imagen No. 11, el diagrama de flujo utiliza dos columnas para establecer las funciones de la DU, lo cual genera confusión, toda vez que podría interpretarse que en el procedimiento para la supervisión y control de los proyectos de inversión municipal intervienen cuatro direcciones en lugar de tres, por lo tanto, es recomendable que las actividades a realizar por la DU se establezcan en una sola columna, con el objeto de no generar confusión en el desarrollo de las actividades.

Si bien cada una de las Dependencias cuenta con sus estructuras orgánicas y se fijan los procedimientos que deberán implementar para la administración y operación de proyectos y/o programas financiados con recursos del FISMDF, los cuales se encuentran establecidos en los manuales de procedimientos, se sugiere que se establezca de manera específica en un solo procedimiento y flujograma la parte de la planeación y operación de los proyectos de inversión, identificando plenamente la dirección a ejecutar cada una de las etapas. Ello con el objetivo de agilizar los procesos planificadores y de operación de los proyectos de inversión y que no se genere confusión entre las dependencias que participan en dichos procesos.



Pregunta 4. ¿Existen lineamientos claros y suficientes para vigilar que las aportaciones del FISMDF se destinen a los mandatos establecidos en la Ley de Coordinación Fiscal y demás normatividad aplicable?

Respuesta: Sí.

De conformidad con en el art. 33 de la LCF se establece que las aportaciones con cargo al FAIS que reciban los municipios deberán destinarse exclusivamente *“al financiamiento de obras, acciones sociales básicas y a inversiones que beneficien directamente a población en pobreza extrema, localidades con alto o muy alto nivel de rezago social conforme a lo previsto en la Ley General de Desarrollo Social (LGDS), y en las zonas de atención prioritaria”*¹⁴.

Destinando los recursos del FISMDF a los siguientes rubros:

- agua potable, alcantarillado, drenaje y letrinas;
- urbanización;
- electrificación rural y de colonias pobres;
- infraestructura básica del sector salud y educativo;
- mejoramiento de vivienda y;
- mantenimiento de infraestructura.

Lo anterior conforme a lo señalado en el catálogo de acciones establecido en los Lineamientos del FAIS que emita la Secretaría de Desarrollo Social (Ahora Secretaria de Bienestar).

Ahora bien, la Estrategia Programática del Ramo 33 del Presupuesto de Egresos de la Federación 2021¹⁵ establece que el FAIS tiene como principal objetivo contribuir al bienestar social, mediante el financiamiento de obras y acciones en materia de infraestructura que ayuden a combatir la pobreza extrema y el rezago social, conforme a lo previsto en la LCF y en la LGDS.

Por su parte, la redistribución y ejercicio de los recursos estará a cargo de los entes ejecutores, mismos que deberán sujetarse a lo establecido en la LCF, a los Lineamientos del Fondo y demás normatividad aplicable.

Asimismo, la Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios en el artículo 36¹⁶, último párrafo, instituye que los recursos que reciban los municipios derivados del FISMDF, deberán destinarse exclusivamente a lo dispuesto en el artículo 33, de la LCF; y deberán observar las obligaciones a que se refiere el artículo 33, apartado B, fracción II, de la LCF.

¹⁴ Ley de Coordinación Fiscal, art.33. Información de Gabinete.

¹⁵ Presupuesto de Egresos de la Federación, Estrategia Programática del Ramo 33. Información de Gabinete.

¹⁶ Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios, art.36. Información de Gabinete.



Asimismo, el acuerdo mediante el cual se dan 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 del FISMDF para el ejercicio fiscal 2021¹⁷, establece en la fracción VII que con respecto de las aportaciones que reciban con cargo al FISMDF, los municipios tendrán las mismas obligaciones a que se refiere el artículo 33, apartado B, Fracción II inciso a) y c) de la LCF, además de hacer de su conocimiento a sus habitantes, al menos de la página de internet oficial conforme a los lineamientos de información pública financiera en línea del Consejo de Armonización Contable, los montos que reciban, las obras y acciones a realizar, el costo de cada una, su ubicación, metas y beneficiarios.

En ese sentido, la DGPE y la DGOP se apegan a lo dictaminado por la LCF, los Lineamientos del FAIS y demás normatividad federal y estatal aplicable.

¹⁷Acuerdo por el que se da a conocer la distribución de los recursos del FISMDF a los municipios del Estado de Chihuahua, Ejercicio Fiscal 2021. Información de Gabinete.



Pregunta 5. ¿El Ente Público responsable (o dependencias ejecutoras) cuenta con procedimientos institucionales sistematizados para determinar la selección de beneficiarios de los bienes y servicios que se financian con recursos del FISMDF?

Respuesta: Sí.

La DGOP cuenta con el Manual de Organización y Procedimientos, en el cual se establece un procedimiento para el seguimiento a las solicitudes de obra realizadas por los ciudadanos, mismo que tiene como propósito *“atender las solicitudes de la ciudadanía relativas al apoyo que requieren para satisfacer sus necesidades de realización de obras (como banquetas, bardas, reparaciones de vivienda, pavimentación, problemas relacionados con inundaciones, construcción de canales, puentes peatonales, rejillas para desagüe, demolición de casas, etc.) debido a la falta de recursos económicos de los ciudadanos”*¹⁸. El cuadro No. 1 describe dicho procedimiento:

Cuadro No. 1 Procedimiento para dar Seguimiento a la Solicitud de Obra por Administración de la Dirección General de Obras Públicas

No. de Act.	Responsable	Descripción
1	Director de Urbanización	Recibe petición del ciudadano para barda, puentes, reparación de casas, etc.,
2	Director de Urbanización	Turna solicitud al área correspondiente.
3	Obra por Administración	Realiza visita previa al lugar para detectar necesidades (toma de medidas y elaboración de cálculos).
4	Obra por Administración	Elabora reporte de memoria fotográfica, datos, cálculos, cantidades de material, precios unitarios y presupuesto de trabajo.
5	Obra por Administración	Envía reporte a la Dirección de Urbanización.
6	Director de Urbanización	Solicita autorización a la DGOP, de ser así, continúa el proceso, de lo contrario, notifica al solicitante que no procede la solicitud finalizando con el proceso.
7	Director de Urbanización	Otorga Vo.Bo. a la petición.
8	Obra por Administración	Recibe material necesario conforme al reporte emitido para la obra.
9	Obra por Administración	Ejecuta la obra.
10	Obra por Administración	Elabora reporte semanal de obra de los avances realizados.
11	Obra por Administración	Envía copia del expediente de la obra a la Dirección de Urbanización.
12	Obra por Administración	Archiva expediente de obra.
		Fin.

Fuente: Elaboración de INDETEC con base en el Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Obras Públicas, del municipio de Juárez.

¹⁸ Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Obras Públicas, Dirección de Urbanización del Municipio de Juárez. Información de Gabinete.



Como se denota en el procedimiento anterior la Dirección de Urbanización recibe peticiones de los ciudadanos para realizar obras como banquetas, bardas, reparaciones de vivienda, pavimentación, etc. El jefe de obra por administración (obra por administración) realiza un análisis de las necesidades y costos para poder determinar si la obra puede implementarse, si es el caso, se pide autorización a la DGOP; en caso de que no se conceda la autorización se le notifica al ciudadano que no procede su solicitud y, si procede, se inicia la elaboración de la obra.

Por lo anterior, se corrobora que la DGOP cuenta con un procedimiento sistematizado para la selección de beneficiarios y las obras a implementarse, no obstante, no se define si las obras a implementar a través de las solicitudes de los ciudadanos serán realizadas con recursos del gasto federalizado o con recursos transferidos no etiquetados, por tanto, no queda claro si dicho procedimiento es relativo a la elaboración de proyectos con recursos del FISMDF.

Asimismo, la DGPE no cuenta con procedimientos sistematizados definidos en un documento institucional que dé cuenta del proceso para la selección de beneficiarios de los proyectos de obra que se financian con recursos del FISMDF. Cabe señalar, que según el Manual de Organización y Procedimientos la Dirección de Control de inversiones sólo autoriza, evalúa y designa las tareas a realizar para la aprobación de los proyectos de inversión municipal, sin establecer cuáles son los criterios para la selección de obras que serán financiadas con recursos del fondo.

Ahora bien, el municipio de Juárez a través del comité técnico establece la Convocatoria de Registro de Proyectos para el Presupuesto Participativo 2021¹⁹, donde los miembros de las mesas directivas de comités de vecinos o contralorías sociales pueden proponer proyectos de obra para que se implementen en sus colonias y dichos proyectos sean financiados con recursos del FISMDF.

Por su parte, el Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal (COPLADEM) es el órgano encargado de validar el Programa Operativo Anual de Obras que realizará el municipio de Juárez con los recursos provenientes del FISMDF, asimismo, a través del comité dictaminador del COPLADEM se discuten las obras que serán implementadas en el ejercicio fiscal 2021. No obstante, este comité no establece un proceso institucional para la selección de beneficiarios a través de la implementación de las obras financiadas con recursos del FISMDF.

Debe definirse de manera clara y precisa el procedimiento para dar Seguimiento a la Solicitud de Obra por Administración (Cuadro No. 1), toda vez que el área responsable definida como “Obra por Administración” no existe en el organigrama de la Dirección de Urbanización. Al analizar los diferentes organigramas podría inferirse que se refiere al “Jefe de Departamento de Obras por Administración”, sin embargo, se recomienda que los responsables de los procesos sean previamente definidos en los organigramas y que las denominaciones establecidas en los mismos se homologuen en todos los manuales para no generar confusiones en la operación de los procedimientos.

¹⁹ Convocatoria presupuesto participativo 2021. Municipio de Juárez, Información de Gabinete.



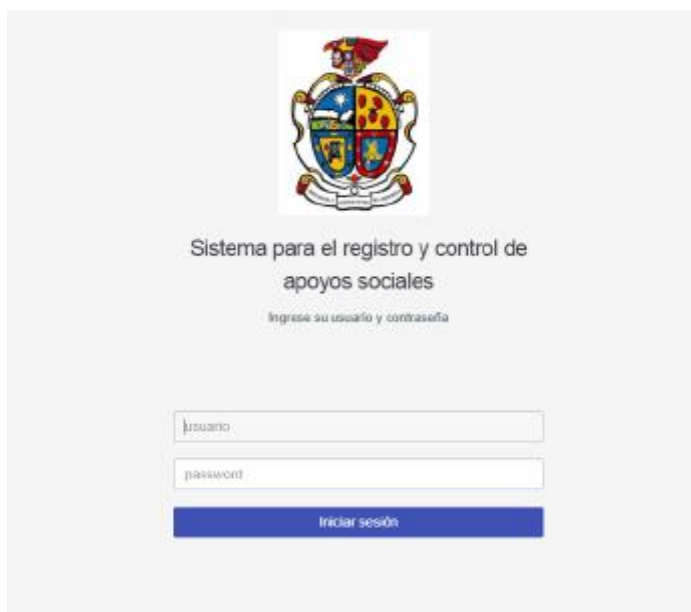
**Pregunta 6. Los beneficiarios de los bienes y servicios generados con recursos del FISMDF
¿Están registrados en una base de datos en donde se observe la información de identificación?**

Respuesta: Sí.

La DGOP proporcionó un archivo de Excel donde se definen algunas de las obras implementadas con recursos del FISMDF en el ejercicio fiscal 2021 en el que se establecen los beneficiarios²⁰, nombre de la colonia, tipo de asentamiento humano, y la descripción de la obra, asimismo, se cuenta con oficios²¹ de cada una de las obras implementadas por dicha dirección en los que se establece el número de ZAP a atender y el total de beneficiarios que se va a atender con la implementación de la obra.

Del mismo modo, el gobierno municipal de Juárez cuenta con el “Sistema para el Registro y Control de Apoyos Sociales”²², mediante el cual se genera una base de datos para la identificación de posibles beneficiarios de los proyectos de obra financiados con recursos del FISMDF (Véase Imagen No. 12).

Imagen No. 12 Sistema para el Registro y Control de Apoyos Sociales, Municipio de Juárez



Fuente: Captura de Pantalla del Sistema para el registro y control de apoyos sociales, municipio de Juárez.

Cabe señalar que los 76 proyectos de obra llevados a cabo en el municipio de Juárez correspondieron a proyectos de Urbanización los cuales, de acuerdo a los lineamientos del FAIS 2021, se refieren a todos aquellos proyectos que se implementen prioritariamente a la ampliación, construcción, equipamiento, mantenimiento y rehabilitación, según sea el caso, de caminos rurales, carreteras y pavimentación, así como calles, guarniciones y banquetas, puentes e infraestructura para personas con discapacidad

²⁰ Formato de Encuesta de Atención Social 2021, Dirección General de Obras Públicas. 2021. Información de Gabinete.

²¹ Oficios de las obras implementadas por la DGOP con recursos del FISMDF, 2021. Información de Gabinete.

²² Sistema para el Registro y Control de Apoyos Sociales. Municipio de Juárez. Información de Gabinete.



y caminos saca cosechas. También incluye obras de alumbrado público y mercados públicos²³, los cuales a su vez fueron implementados en ZAP.

Por su parte el punto 2.1 relativo a la población objetivo del FAIS de los lineamientos en mención, establece que la población objetivo es aquella conforme a lo señalado en el artículo 33 de la LCF, los recursos del FAIS deberán beneficiar directamente a población en pobreza extrema, localidades con alto o muy alto nivel de rezago social conforme a lo previsto en la LGDS y en las ZAP.

En ese sentido, la Secretaría de Bienestar en cumplimiento a los artículos 29 y 30 de la Ley General de Desarrollo Social formula la declaratoria de las ZAP para el año 2021, cuyo documento enlista las ZAP rurales y urbanas del todo el país, por tanto, el municipio de Juárez contó con ZAP urbanas y rurales.

Por lo anterior, se puede constatar que los recursos fueron destinados a la población objetivo establecida en la LCF y los Lineamientos del FAIS 2021.

²³ Diario Oficial de la Federación. Acuerdo por el que se emiten los Lineamientos del FAIS, 2021. Información de Gabinete.



HEROICA
**CIUDAD
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos de los Recursos del Fondo de Aportaciones
para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones
Territoriales del Distrito Federal
FISMDF
Ejercicio Fiscal 2021

Tema II. Operación



Pregunta 7. ¿Los recursos para la operación del FISMDF se entregan por parte de la tesorería en tiempo y forma a las instancias ejecutoras? En caso de que la respuesta sea negativa, ¿cuál es la problemática a la que se enfrentan?

Respuesta: Sí.

Los criterios para la transferencia de recursos por concepto del FISMDF de la Federación al Estado de Chihuahua, quedan establecidos en el Diario Oficial de la Federación a través de la publicación del acuerdo donde se da a conocer a los gobiernos de las entidades federativas la distribución y calendarización para la ministración del recurso del Fondo²⁴ ejercicio fiscal 2021, otorgándole al estado de Chihuahua un monto total de \$1,332,997,503 pesos, con una distribución mensual de enero a septiembre de \$133,299,750 pesos, mientras en el mes de octubre se distribuyó un monto de \$133,299,753 pesos. Entonces, la distribución de los recursos del FISMDF fue de los meses de enero a octubre, como se muestra en la Tabla No. 1 siguiente:

Tabla No. 1 Calendario de ministración de recursos del FISMDF ejercicio fiscal 2021, al estado de Chihuahua

Fecha	Asignación
Enero	\$133,299,750
Febrero	\$133,299,750
Marzo	\$133,299,750
Abril	\$133,299,750
Mayo	\$133,299,750
Junio	\$133,299,750
Julio	\$133,299,750
Agosto	\$133,299,750
Septiembre	\$133,299,750
Octubre	\$133,299,753
Total	\$1,332,997,503

Fuente: Acuerdo por el que se da a conocer a los gobiernos de las entidades federativas y sus municipios la calendarización y distribución de los recursos del ramo general 28 y 33 ejercicio fiscal 2021.

Asimismo, el Gobierno del Estado de Chihuahua, da a conocer a través del Periódico Oficial del Estado, el acuerdo del ejecutivo estatal sobre la calendarización, ministración y montos estimados del FISMDF²⁵ del ejercicio fiscal 2021 a cada uno de los municipios. Conforme a los certificados de ingresos²⁶ remitidos por la unidad técnica de evaluación, la Tabla No. 2 describe el número de

²⁴ Acuerdo por el que se da a conocer a los gobiernos de las entidades federativas y sus municipios la calendarización y distribución de los recursos del ramo general 28 y 33 ejercicio fiscal 2021. Información de Gabinete.

²⁵ Acuerdo del ejecutivo del estado por el que se determina el cálculo, la fórmula, su metodología, así como el calendario de enteros correspondiente al fondo para la infraestructura social municipal y de las demarcaciones territoriales del distrito federal (FISM-DF), ejercicio fiscal 2021.

²⁶ Certificados de Ingresos de los recursos del FISMDF ejercicio fiscal 2021. Información de Gabinete.



certificado, la fecha y la asignación de recursos de manera mensual, la cual fue enterada por partes iguales por conducto de la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua al municipio de Juárez.

Tabla No.2 Ministraciones de Recursos del FISMDF Municipio de Juárez 2021

Certificado de Ingresos	Fecha	Asignación
3G-5211-2021	29/01/2021	\$22.957,829.00
2G-5945-2021	20/02/2021	\$22.957,829.00
1C-12264-2021	31/03/2021	\$22.957,829.00
2G-10372-2021	30/04/2021	\$22.957,829.00
4G-6529-2021	30/05/2021	\$22.957,829.00
2G-13874-2021	30/06/2021	\$22.957,829.00
4G-9359-2021	30/07/2021	\$22.957,829.00
4G-10944-2021	31/08/2021	\$22.957,829.00
2G-19747-2021	30/09/2021	\$22.957,829.00
2G-20604-2021	29/10/2021	\$22.957,829.00
Total		\$229,578,292.00

Fuente: Acuerdo del ejecutivo de Chihuahua en el que se determinan los montos estimados del FISMDF, al municipio de Juárez, ejercicio fiscal 2021. Certificados de ingresos de recursos del FISM-DF por parte de la tesorería del municipio de Juárez, 2021.

Como se denota en la tabla anterior, los recursos fueron entregados en tiempo y forma por parte de la Secretaría de Hacienda del Estado a la tesorería del municipio de Juárez, lo cual permitió distribuir los recursos del fondo al ente ejecutor, cumplir con la programación de obras y sus obligaciones financieras y realizar los proyectos de obra sin contratiempos.

Asimismo, la tesorería del municipio de Juárez a través de la Dirección de Egresos establece en su Manual de Organización y Procedimientos²⁷, el proceso para el pago de obra pública, donde participan, la Dirección General de Obras Públicas y la Dirección General de Planeación y Evaluación (Véase Cuadro No. 2), con el objetivo de efectuar el pago de las estimaciones de obra de manera eficiente, en forma oportuna y con apego a las normas y políticas establecidas.

El alcance de aplicación es de carácter exclusivo y obligatorio de forma particular para la Dirección General de Obras Públicas y la Dirección General de Planeación y Evaluación, cada una de ellas será responsable de hacerlas cumplir con el objeto de establecer orden, planeación y transparencia.

²⁷ Manual de Organización y Procedimientos de la Tesorería del Municipio de Juárez. Información de Gabinete.



**Cuadro No.2 Procedimiento del Pago de Obra Pública Dirección de Egresos,
Tesorería del Municipio de Juárez**

No. ACT.	Responsable	Descripción
1	Dirección General de Obras Públicas	Solicita el pago de las estimaciones de Obra Pública
2	Dirección General de Planeación y Evaluación	Recibe y revisa el soporte de la documentación correspondiente, asignando el fondo con el que se va a ejercer el gasto
3	Asistente del Departamento de Control Financiero de Programas de Inversión	Antes de recibir el trámite revisa de manera general las solicitudes de pago, asignando número de folio al trámite para el control de los mismos y captura los datos del trámite en el Sistema de Registro de Oficios. Cuando no reúne los requisitos establecidos realiza devolución del trámite argumentando los motivos
4	Jefe del Departamento de Control Financiero de Programas de Inversión	Revisa que el formato cumpla con la información y requisitos establecidos, registra internamente la información en el control de contratos de obra y valida el proceso del pago con antefirma
5	Asistentes del Departamento de Control Financiero de Programas de Inversión	Revisa detalladamente la solicitud del pago y captura datos del mismo en el SAF y después turna la documentación para elaboración del cheque correspondiente
6	Asistente del Departamento de Programación y Control de Pagos	Revisa, analiza y elabora los cheques de pago de acuerdo a los consecutivos de los cheques y número de chequeras correspondientes. Imprime a primera hora del día hábil inmediato posterior la relación de los cheques procesados, turnando una copia del mismo a la Encargada del Control de Cuentas Bancarias y otra para la Dirección de Contabilidad
7	Director de Egresos y/o Tesorero Municipal	Firman y autorizan los pagos correspondientes
8	Asistente del Departamento de Programación y Control de Pagos	Realiza el pago correspondiente en ventanilla, solicitando al beneficiario los requisitos establecidos y después turna las pólizas de los cheques de pago a la Dirección de Contabilidad
		Fin.

Fuente: Manual de Procesos de la Tesorería del Municipio de Juárez.

Por lo anterior se constata que la distribución y ministración de los recursos del FISMDF por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a la Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua es pertinente y eficaz y así ésta a su vez distribuye con eficiencia los recursos del fondo a la Tesorería Municipal de Juárez lo cual coadyuva a que los recursos de distribuyan en tiempo para la operación de proyectos de obra implementados por la DGOP.



Pregunta 8. ¿El Municipio capturó el seguimiento del avance físico y la localización de todos los proyectos de inversión financiados con recursos del FISMDF de acuerdo a la normatividad aplicable?

Respuesta: Sí.

De acuerdo con el apartado B del art. 33 de la LCF el cual establece que los municipios y demarcaciones territoriales tendrán las siguientes obligaciones:

- Hacer del conocimiento de sus habitantes los montos que reciban las obras y acciones a realizar, el costo de cada una, su ubicación, metas y beneficiarios al menos a través de la página oficial de Internet de la entidad federativa conforme a los lineamientos de información pública financiera en línea del Consejo de Armonización Contable²⁸.

Asimismo, los Lineamientos del FAIS 2021, a través del Título Tercero “Seguimiento Sobre el Uso de los Recursos” punto 3.1.2²⁹ establecen las responsabilidades de los gobiernos locales en materia de seguimiento del avance físico y la localización de los proyectos financiados con recursos del FISMDF entre las que destacan:

- Llevar a cabo la planeación y seguimiento de los proyectos que se realicen con los recursos FAIS, con base en los indicadores de carencias sociales y de rezago social identificados en el Informe Anual de Pobreza y Rezago Social, y conforme al Catálogo FAIS contenido en el Manual de operación MIDS.
- A través de la MIDS, georreferenciar los proyectos de obras y acciones financiadas con recursos del FAIS; identificar su incidencia en los indicadores de situación de pobreza y rezago social; y proporcionar la información para la conformación del padrón de beneficiarios.

En ese sentido, la MIDS es una herramienta para reportar la planeación de los proyectos de obras y acciones con recursos del FISMDF, asimismo permite identificar la incidencia de los proyectos que se realizan conforme al indicador de situación de pobreza y rezago social que se señala en el informe anual de pobreza y rezago social.

De esta manera el municipio de Juárez a través de la DGPE capturó el seguimiento del avance físico y la localización de todos los proyectos de obra financiados con recursos del FISMDF en concordancia con la LCF y los Lineamientos del FAIS 2021, es decir a través de la MIDS.

Por lo anterior, se registraron 76 proyectos de obras, de los cuales 75 fueron en ZAP urbanas y 1 en ZAP rural. Es preciso señalar que el 100 por ciento de las obras fueron en urbanización con una inversión de \$223,171,900.12 pesos. Asimismo, se registraron “Gastos Indirectos” para la verificación y seguimiento de las obras y acciones que se realicen, así como para la evaluación de proyectos, por un monto de \$6,406,391.88 pesos.

²⁸ Ley de Coordinación Fiscal, art. 33. Información de Gabinete.

²⁹ Lineamientos de Operación del FAIS, 2021.



La suma de los proyectos de obra y los gastos indirectos, totaliza \$229,578,292.00 pesos, lo cual representó el 100 por ciento de los recursos asignados al municipio de Juárez por lo que se puede concluir que el municipio capturó el seguimiento del avance físico y la localización de todos los proyectos de inversión financiados con recursos del FISMDF de acuerdo con la normatividad aplicable.



Pregunta 9. ¿El Ente Público responsable (o dependencias ejecutoras) del FISMDF cuenta con criterios programáticos presupuestales que le permiten calcular el insumo o recurso necesario para cumplir con los Componentes señalados en la MIR del FISMDF?

Respuesta: Sí.

De acuerdo con los “Lineamientos para el Ejercicio del Gasto Público del Gobierno del Estado de Chihuahua”³⁰ en su Apartado Tercero “De la Aplicación y Registro de los Recursos Federales” los recursos radicados por la federación no pierden el carácter de federal y se deben ejercer en los términos y plazos convenidos. Es responsabilidad del Ente Público la identificación del recurso, así como el cumplimiento de metas y objetivos para los cuales fueron convenidos, asimismo, el presente apartado de los lineamientos establece que los recursos Federales deben sujetarse al Título Segundo del Federalismo, Capítulo Único “De los recursos federales transferidos a las entidades Federativas, a los municipios y a las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México” del Presupuesto de Egresos de la Federación.

Asimismo, el artículo Quincuagésimo Quinto de los lineamientos antes señalados establece que los recursos provenientes de los Fondos de Aportaciones del Ramo 33 que transfiera la federación para el ejercicio vigente deberán devengarse en el mismo ejercicio, así como los rendimientos que generen las cuentas bancarias; en caso contrario tendrán que reintegrarse a la Tesorería de la Federación, dentro de los quince días naturales siguientes al cierre del ejercicio fiscal.

Por su parte, el “Reglamento del Presupuesto de Egresos, Contabilidad y Gasto Público”³¹ del municipio de Juárez, en el Capítulo I De la Programación y Presupuestación del Gasto Público, el art. 14, establece que la programación y presupuestación de los recursos públicos se realizará con base en:

- I. Las políticas y directrices que emanen de los diversos instrumentos de política económica y social que establezca el Presidente Municipal;
- II. Los resultados obtenidos y actividades financieras del ejercicio anterior;
- III. El marco macroeconómico que para el ejercicio correspondiente elabore la Tesorería;
- IV. Las políticas del gasto público que determine el Presidente Municipal a través de la Tesorería;
- V. La interrelación con los acuerdos de concertación celebrados con los sectores Privado y Social, Convenios de Coordinación con el Gobierno Federal y/o Estatal y con el contexto del compromiso nacional, estatal y municipal del gasto;
- VI. El programa financiero general que elabore la Tesorería, y
- VII. Los Programas operativos anuales.

³⁰ Lineamientos para el Ejercicio del Gasto Público del Gobierno del Estado de Chihuahua. 2021. Información de Gabinete.

³¹ Reglamento del Presupuesto de Egresos, Contabilidad y Gasto Público, Municipio de Juárez, 2021. Recuperado de: <https://www.juarez.gob.mx/transparencia/ico-normatividad/>



De esta manera, la DGPE y la DGOP contemplan los lineamientos y el reglamento antes mencionados para establecer los criterios programáticos presupuestales para el ejercicio de los recursos del FISMDF, con el objetivo de cumplir con la entrega de los componentes (Bienes y/o Servicios) establecidos en el Programa Operativo Anual basado en Resultados (POAbR) en su formato MIR del programa “Realización y Ejecución de Proyectos de Obra Pública Municipal”³² implementado por la DGOP, los cuales se enlistan a continuación:

Objetivos a nivel de Componentes POA bR formato MIR del programa “Realización y Ejecución de Proyectos de Obra Pública Municipal”:

Componente 1

- Acciones para la pavimentación en zonas ZAP, implementadas

Componente 2

- Acciones mantenimiento de vialidades, fresado y bacheo, implementadas

Componente 3

- Acciones mantenimiento de vialidades (bacheo) en zona suroriente, implementadas

Componente 4

- Acciones para acondicionamiento de parques públicos, implementadas

Asimismo, se establece una clave programática y presupuestal “01EZP9850251459113”³³ a nivel local vinculada al programa “Realización y Ejecución de Proyectos de Obra Pública Municipal”, permitiendo observar los criterios programáticos presupuestales que permiten calcular el recurso necesario para cumplir con los componentes antes mencionados.

³² Matriz de Indicadores para Resultados del POAbR “Realización y Ejecución de Proyectos de Obra Pública Municipal”, Dirección General de Obras Públicas, 2021. Información de Gabinete.

³³ Clave Contable Integral Requerida para el Presupuesto por Programas. Municipio de Juárez. Información de Gabinete.



HEROICA
**CIUDAD
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos de los Recursos del Fondo de Aportaciones
para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones
Territoriales del Distrito Federal
FISMDF
Ejercicio Fiscal 2021

Tema III. Análisis y Medición de Atributos de los Procesos



Pregunta 10. ¿Existe un proceso claro, imparcial y explícito por medio del cual se determinan o acuerdan los bienes y/o servicios a ser financiados con recurso del FISMDF?

Respuesta: Sí.

De acuerdo con el artículo 20 del Reglamento del Presupuesto de Egresos, Contabilidad y Gasto Público, del Municipio de Juárez “Los programas operativos anuales deberán ser analizados y compatibilizados por la Dirección General de Planeación y Evaluación, con el apoyo que se requiera del Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal, para que sean congruentes entre sí y respondan a los objetivos prioritarios del Plan Municipal de Desarrollo y de los programas municipales que de él se deriven, en los términos de las leyes y reglamentos relativos”³⁴.

En ese sentido, a través del Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal se presenta la dictaminación de propuestas de obras para el ejercicio fiscal 2021, mismas que formarán parte del Programa Operativo Anual que realizará el municipio con los recursos provenientes del FISMDF. En el Acta de Priorización de Obras COPLADEM 2018-2021³⁵ se establece una propuesta de obras y acciones validadas y priorizadas por el comité, en las que se definen un total de 259 propuestas de obra con recursos del fondo, estableciendo los siguientes tipos de intervención:

- Rehabilitación de Vialidades;
- Pavimentación de Vialidades;
- Construcción y Rehabilitación de Parques y;
- Elaboración de Proyectos Técnicos.

Por lo anterior, a través del Comité Dictaminador del COPLADEM se eligen las obras que se realizarán con los recursos del FISMDF, sin embargo, no se establece un proceso claro por medio del cual se determinan los proyectos de obras a ser financiados, es decir, porqué los proyectos dictaminados por el COPLADEM son necesarios de implementar, si los mismos atienden a las principales necesidades establecidas en algún diagnóstico situacional, o si éstos son acordes a algún instrumento planificador. Asimismo, no se establece quien es la dependencia encargada de presentar las iniciativas de proyectos de inversión.

Asimismo, la DGPE o la DGOP no establecen un proceso sobre la planeación de proyectos de obra en su Manual de Organización y Procedimientos.

Finalmente, el fortalecimiento del proceso por medio del cual se determinan o acuerdan los proyectos de obras financiados con recursos del FISMDF, debe estar acompañado de un proceso claro de planificación, por medio del cual se determine cuál es la demanda social de las obras y acciones que generarán un mayor impacto a la población contribuyendo a disminuir el rezago social en materia de infraestructura social.

³⁴ Reglamento del Presupuesto de Egresos, Contabilidad y Gasto Público, Municipio de Juárez, 2021. Recuperado de: <https://www.juarez.gob.mx/transparencia/ico-normatividad/>

³⁵ Acta de Priorización de Obras Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal 2018-2021. Información de Gabinete.



Pregunta 11. ¿Los procesos de gestión están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras del FISMDF y conocidos por todos los involucrados?

Respuesta: Sí.

La DGPE y la DGOP cuentan con manuales de organización y procedimientos donde se observa la estructura organizacional y los flujogramas de los principales procesos de gestión y operación de los recursos del FISMDF, tal y como se describe en las preguntas 1, 2 y 3 de la presente evaluación, dichos procesos de gestión se encuentran estandarizados y están disponibles para todos los funcionarios que participan en la planeación y ejecución de obras financiadas con recursos del FISMDF.

Los procedimientos de estos manuales incluyen a los funcionarios involucrados en las instancias ejecutoras del FISMDF tanto de la DGPE como de la DGOP. En este sentido, en la DGPE participan las siguientes direcciones:

- **Dirección de Planeación y Evaluación.**
- **Dirección de Control de Inversiones.**

Por su parte en la DGOP las direcciones involucradas en la ejecución de los recursos del FISMDF son las siguientes:

- **Dirección de Proyectos.**
- **Dirección de Urbanización.**

Asimismo, el municipio utiliza la capacitación como una herramienta para dar a conocer a los funcionarios los procedimientos relacionados al manejo del fondo. En este sentido los funcionarios públicos de la DGPE participaron en los siguientes cursos:

- ✓ Aspectos Básicos para la planeación del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social-FAIS y proceso de Registro de enlaces FAIS.³⁶
- ✓ Planeación del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social 2021.³⁷

Ambas capacitaciones fueron instruidas por la Dirección General de Desarrollo Social de la Secretaría de Bienestar, permitiendo con ello fortalecer e implementar de manera óptima los procesos de gestión para la ejecución de proyectos de obras financiados con recursos del FISMDF en el municipio de Juárez.

³⁶ Ficha de Control de Video Conferencia de la Capacitación Aspectos Básicos para la planeación del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social-FAIS y proceso de Registro de enlaces FAIS, 2021. Información de Gabinete.

³⁷ Ficha de Control de Video Conferencia de la Capacitación planeación del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social 2021. Información de Gabinete.



Pregunta 12. ¿Existen mecanismos o instrumentos para conocer la percepción de los beneficiarios de los proyectos ejecutados con recursos del FISMDF? ¿Estos mecanismos son adecuados?

Respuesta: Sí.

De acuerdo con la bitácora de información proporcionada por la Unidad Técnica de Evaluación en el municipio de Juárez y con base en las Actas de Entrega-Recepción³⁸ y el anexo 4 “Formato de logros y Resultados Alcanzados por los Comités de Participación Social FISMDF”³⁹ de las obras implementadas y financiadas con recursos del fondo, se observa la validación de cada una de las obras a través del visto bueno de los Comités de Contralorías Sociales (Comités de Participación Social) que se integran por un presidente, un secretario y tres vocales.

En ese sentido, a través de las Actas de Entrega-Recepción se instaura un proceso, en el cual los Comités de Contralorías Sociales llevan a cabo un recorrido e inspección del sitio de la obra, en conjunto con los representantes de la autoridad municipal.

Una vez verificado que la obra se encuentra terminada y funcionando, de acuerdo con la finalidad y destino de su ejecución, se da el visto bueno del Comité de Contralorías Sociales y con ello se está en condiciones de ser recibida.

El presente instrumento (Actas de entrega recepción) puede denotar la percepción a favor o en contra de los Comités de Contraloría Social respecto a las obras implementadas y financiadas con recursos del FISMDF, por su parte, el anexo 4 permite monitorear y observar el grado de satisfacción de cada una de las obras implementadas, es decir, en qué grado se cumplió el objetivo o el fin de la obra.

En ese sentido los mecanismos para conocer la percepción de los beneficiarios de los proyectos ejecutados en el municipio de Juárez con recursos del FISMDF son adecuados.

³⁸ Actas de Entrega-Recepción de las Obras Implementadas y financiadas con recursos del FISMDF, 2021, Municipio de Juárez. Información de Gabinete.

³⁹ Anexo 4 Formato de logros y Resultados Alcanzados por los Comités de Participación Social FISMDF, 2021, Municipio de Juárez. Información de Gabinete.



Pregunta 13. ¿Existe un proceso claro por medio del cual se promueva la participación social y se formen comités de participación social para la planeación, registro y establecimiento de mecanismos de control y seguimiento de los proyectos realizados con recursos del FISMDF?

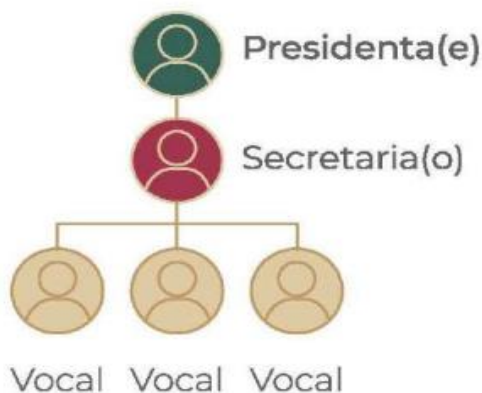
Respuesta: Sí.

De acuerdo con la LCF art. 33⁴⁰, apartado B) fracción II se establece que los municipios deben “*promover la participación de las comunidades beneficiarias en su destino, aplicación y vigilancia, así como en la programación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de las obras y acciones que se vayan a realizar con recursos del FISMDF*”.

Asimismo, los Lineamientos del FAIS 2021 numeral 3.3⁴¹ relativo a la Participación Social del FISMDF señalan que los gobiernos locales, deberán promover la participación de la población beneficiaria en el destino, aplicación y vigilancia, así como en la programación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de las obras y acciones que se vayan a realizar con el FAIS, conforme al artículo 33, apartado B, fracción II, inciso b) de la Ley de Coordinación Fiscal. Con la finalidad de promover y fomentar la participación de la población beneficiaria, la Secretaría de Bienestar, a través de la DGDR, difundirá por medio de oficio circular la Guía de participación social FISMDF.

En ese sentido, la Dirección General de Desarrollo Regional publica la “Guía operativa para la constitución, operación y seguimiento de la participación social en el FISMDF”⁴², la cual a través del punto 3.2 “Constitución de los Comités de Participación Social” señala que por cada obra del FISMDF se conformará un Comité de Participación Social. Asimismo, la instalación de los Comités se formalizará a través del Anexo 1 “Acta de Instalación del Comité de Participación Social”, y éstos deberán estar conformados con un mínimo de cinco personas designadas de la siguiente manera:

Imagen No. 13 Integrantes de sobre la Conformación de Comités de Participación Social.



Fuente: Secretaría de Bienestar, Guía operativa para la constitución, operación y seguimiento de la participación social.

⁴⁰Ley de Coordinación Fiscal, art. 33.

⁴¹Lineamientos del FAIS, 2021.

⁴²Guía Operativa para la Constitución, Operación y Seguimiento de la Participación Social en el FISMDF, 2021. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/649485/Gu_a_Operativa_Participaci_n_Social_2021_compressed__1_.pdf



Por lo anterior, el municipio de Juárez realiza convocatorias para la formación de Comités de Participación Social o Comités de Contralorías Sociales en las que se invita a la ciudadanía a formar parte de dichos comités para que conozcan las personas cómo se utilizan los recursos públicos⁴³. De esta forma, cada una de las obras que se implementa con recursos del Fondo, cuenta con la conformación de comités⁴⁴ (Véase Imagen No. 14), los cuales tienen las siguientes funciones:

- Participar en las capacitaciones que brindará el gobierno municipal sobre las tareas y responsabilidades de supervisión de las obras que vigilará cada comité de participación social del FISMDF.
- Llenar los anexos de seguimiento de las obras, captación y atención de quejas, denuncias, sugerencias, difusión de los logros y resultados alcanzados por los comités de participación del FISMDF y entregarlos al funcionario municipal responsable de las actividades de los comités.

Asimismo, dichos comités se encuentran conformados por un presidente, un secretario y tres vocales, tal y como lo estipula el punto 3.2 de la guía operativa para la constitución de comités.

Imagen No. 14 Acta de Instalación del Comité de Participación Social y Formato de Capacitación, de una de las Obras implementadas en el Municipio de Juárez 2021

ANEXO 1

BIENESTAR
MUNICIPIO DE JUÁREZ

ANEXO 1. ACTA DE INSTALACIÓN DEL COMITÉ DE PARTICIPACIÓN SOCIAL Y FORMATO DE CAPACITACIÓN.

Responsable del llenado: Enlace FISMDF.

1.1 Acta de Instalación del Comité de Participación Social

Siendo las 10 horas del día 15 del mes de Julio del 2021 reunidos en la localidad de Juárez del Municipio de Juárez del Estado de Chihuahua. Se encuentran reunidos el C. Enlace FISMDF, quien ostenta el cargo de, En calidad de representante de la instancia ejecutora, el C. El C. y el C. El C. para celebrar la instalación del Comité de Participación Social, que da seguimiento y verificación de la obra:

a realizarse con recursos del FAS, componente FISE o FISMDF, correspondientes al ejercicio fiscal 2021.

CONSIDERANDO

Que el artículo 33, apartado B, fracción II, inciso b) de la Ley de Coordinación Fiscal, establece la obligación que tendrán las entidades, municipios y demarcaciones territoriales de promover la participación ciudadana en las comunidades beneficiarias de los proyectos del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social, a efecto de participar en la programación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de las obras y acciones que se vayan a realizar.

Que los Lineamientos Generales para la Operación del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social vigentes, publicados en el Diario Oficial de la Federación el 26 de enero de 2021, en su numeral 3.1.2, fracciones XV y XVI, los gobiernos locales tendrán como responsabilidades: 1.- Promover la participación social en la planeación, registro y establecimiento de mecanismos de control y seguimiento de los proyectos que se realicen con los recursos del FAS a través de los comités de participación social o de las formas de organización con las que cuente el municipio o demarcación territorial. 2.- Los municipios y demarcaciones territoriales deberán contar con evidencias del registro sobre la integración y operación de las figuras de participación social en el FISMDF.

Que la Guía de Participación define al Comité de Participación como un Órgano de participación social y representación de una comunidad, ya sea urbana, rural o indígena, electos de manera democrática que dan seguimiento a la ejecución de las obras o acciones que se programan a través del FISMDF, así como cualquier otra forma de organización con la que cuente el municipio o alcaldía, mismo que deberán

"Este programa es público, ajeno a cualquier partido político. Queda prohibido el uso para fines distintos a los establecidos en el programa."

2021

Fuente: Acta de Instalación de Comité de Participación Ciudadana, Municipio de Juárez.

⁴³ Invitación para formar parte del Comité de Contraloría Social, 2021. Información de Gabinete.

⁴⁴ Actas de Instalación de Comités de Participación Social de las Obras Implementadas con los recursos del FISMDF, Municipio de Juárez, 2021. Información de Gabinete.



HEROICA
**CIUDAD
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024

Evaluación de Procesos de los Recursos del Fondo de Aportaciones
para la Infraestructura Social Municipal y de las
Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal
FISMDF
Ejercicio Fiscal 2021



Indetec

Por lo anterior, se corrobora el cumplimiento del marco normativo para la formulación de comités de participación ciudadana, promoviendo además la participación social para la planeación, registro control y seguimiento de cada uno de los proyectos de obra financiados con recursos del FISMDF implementados en el municipio de Juárez.



Pregunta 14. ¿Se recolecta regularmente información oportuna y veraz que permita monitorear el desempeño del FISMDF en el ámbito de los Procesos?

Respuesta: Sí.

De conformidad con el Manual de Organización y Procedimientos de la DGPE⁴⁵ la Dirección de Control de Inversiones, a través de la Jefatura de Seguimiento Físico y Financiero, el analista B de dicha jefatura, recolecta información oportuna y veraz que permite monitorear el desempeño del FISMDF, cuyas principales funciones y responsabilidades a su cargo se engloban a continuación:

- Generará cierres mensuales y trimestrales del seguimiento al recurso en la plataforma de la Secretaría Federal de Recursos Transferidos. (SFRT)
- 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 el reintegro correspondiente del recurso sobrante a la SFRT.
- Comprobar, operar y registrar el seguimiento al oficio autorizado, conjunto con su cuenta presupuestal y los anexos técnicos correspondientes a la obra.
- Presenta mediante la plataforma digital de la Secretaria de Recursos Federales Transferidos, (SFRT), el seguimiento del recurso financiero para validar el gasto ejercido para el mismo.
- Recaba, analiza y consolida los oficios de aprobación de las obras consecuentes.

En ese sentido, el analista B genera los cierres mensuales y trimestrales del seguimiento en la plataforma del SRFT, en la cual, mediante el seguimiento del Fondo, se verifica que el recurso ministrado sea igual al gasto de inversión municipal.

Asimismo, en el Cuadro No.3 se define el procedimiento para la Ejecución y Seguimiento de los Proyectos de Inversión Municipal:

⁴⁵ Manual de Organización y Procedimiento de la Dirección General de Planeación y Evaluación, Municipio de Juárez. Información de Gabinete.



**Cuadro No. 3 Procedimiento para la Ejecución y Seguimiento
de los Proyectos de Inversión Municipal**

No. Act.	Responsable	Descripción
15	Dependencia Municipal	Recibe la 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 DGPE las estimaciones de pago, o los formatos múltiples para la liberación del recurso.
18	Dirección General de Planeación y Evaluación	La DCI instruye a la Jefatura de Seguimiento Físico y Financiero para la revisión de documentos emitidos por la dependencia solicitante, para liberar el recurso. ¿Cumple con los requisitos? Sí cumple: Pasa a la actividad 20. No cumple: Pasa a la actividad 19.
19	Dirección General de Planeación y Evaluación	Emitirá oficio a la Dependencia Municipal para informar porqué 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 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 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. En caso de que el fondo sea Federal (SFRT)
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.
		FIN

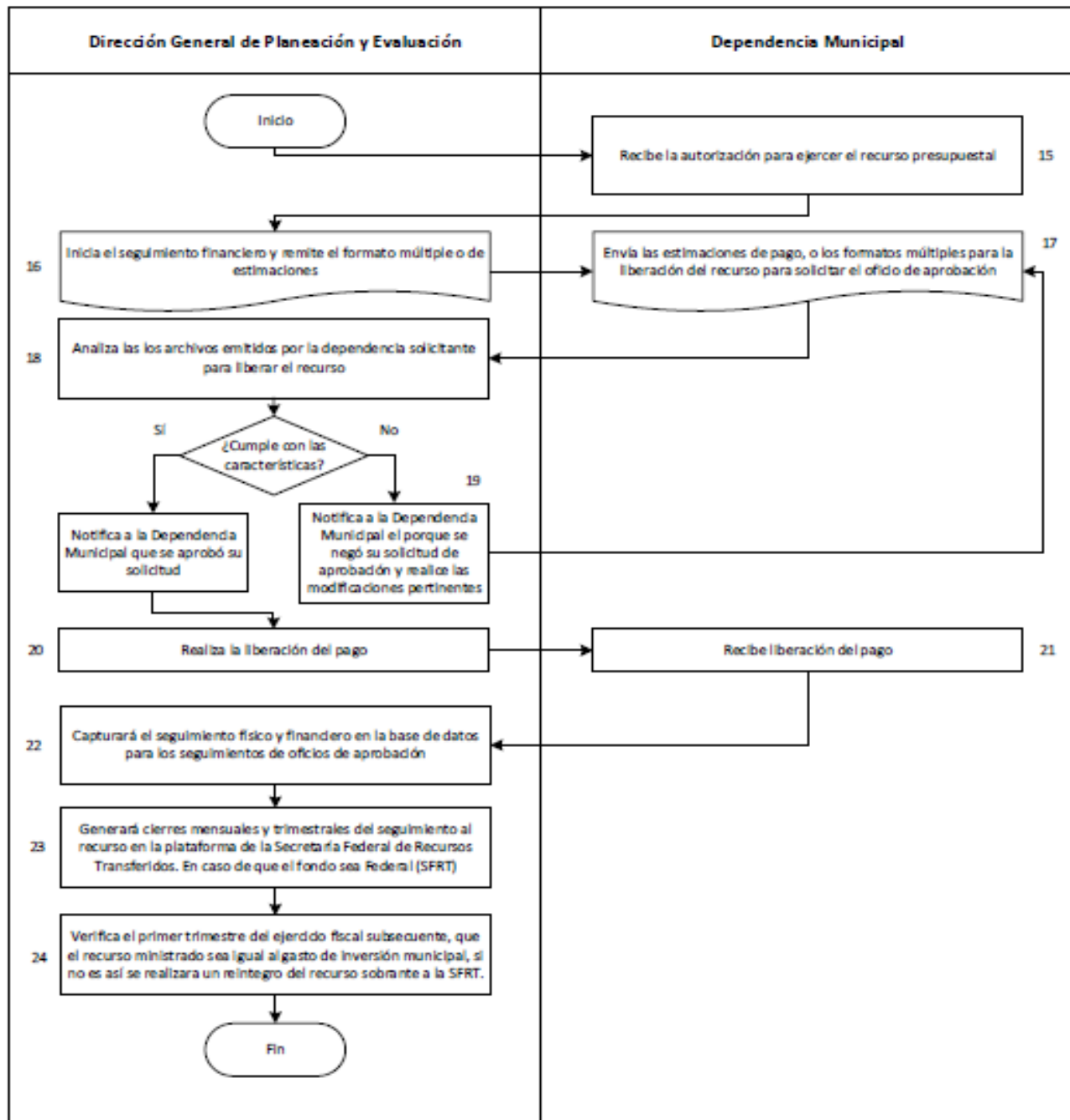
Fuente: Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación.

Nota: El procedimiento inicia con el No. 15 ya que las actividades de 1 a 7 corresponden al "Procedimiento para la Integración de Proyectos de Inversión Municipal" y de 8 a 14 al "Procedimiento para la Apertura de la Cuenta Presupuestal de los Proyectos de Inversión y Municipal en el Sistema Analizador de Estructura Financiera y Operatividad (AEFO)".



Además del procedimiento del Cuadro No. 3 se define un diagrama de flujo el cual se detalla en la Imagen No. 15:

Imagen No. 15 Diagrama de Flujo del Procedimiento para la Ejecución y Seguimiento de los Proyectos de Inversión Municipal



Fuente: Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación.



Por lo anterior, se puede constatar el proceso para la recolección de información y datos, de forma interna y verificar que la dependencia municipal recibe la autorización por parte de la DGPE para ejercer los recursos presupuestales del Fondo por lo que inicia el seguimiento financiero y remite el formato múltiple de estimaciones a la dependencia y ésta envía las estimaciones de pago.

La DGPE analiza los documentos remitidos por la dependencia y, si éstos cumplen, se le notifica que se aprobó su solicitud y se libera el pago. La DGPE es la responsable de la captura del seguimiento físico y financiero en la base de datos, la generación de los cierres mensuales y trimestrales del seguimiento al recurso en la plataforma del SRFT y de la verificación, en el primer trimestre del ejercicio fiscal subsecuente, que el recurso ministrado sea igual al gasto de inversión municipal. Si este no fuera el caso, deberá generar el reintegro de recursos correspondiente y reportarlo en el SRFT.

Sobre esto último, como se observa en el Cuadro No. 3 y la Imagen No. 15, de acuerdo al procedimiento y diagrama de flujo (actividad 24), el reintegro de los recursos sobrantes se hará a la SRFT. Al respecto, cabe precisar que el SRFT es un Sistema a cargo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en el cual los municipios cuentan con la obligación de informar trimestralmente sobre el ejercicio, destino y resultados de los recursos federales transferidos⁴⁶ y, en caso de existir recursos sobrantes, deberá hacerse el registro correspondiente.

Sin embargo, el reintegro de los recursos del fondo debe atender a lo dispuesto en el artículo 17 de la Ley de Disciplina Financiera para las Entidades Federativas y los Municipios, es decir, los recursos deberán reintegrarse a la Tesorería de la Federación (TESOFE).

Por lo anterior, se sugiere que se adecuó el proceso y diagrama de flujo para la ejecución y seguimiento de los proyectos de inversión municipal de manera que exista una mayor claridad en los conceptos y en el proceso, toda vez que los reintegros deben realizarse a la TESOFE.

⁴⁶ Guía de Conceptos y Criterios para el Reporte del Ejercicio, Destino y Resultados de los Recursos Federales Transferidos. Recuperado de:
https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Capacitacion/Resources/files/guia_criterios.pdf



Pregunta 15. Los insumos que se movilizan en las actividades o procesos de gestión del FISMDF ¿son suficientes y adecuados para el cumplimiento de los componentes?

Respuesta: Sí.

De acuerdo con el informe del ejercicio del gasto validado del 4° trimestre⁴⁷ del SRFT se puede constatar que los insumos movilizados por el municipio de Juárez, fueron en el capítulo 3000 (Servicios Generales) del Clasificador por Objeto del Gasto publicado por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC) con un monto devengado y ejercido de \$5,353,204.65 para servicios de diseño, arquitectura, ingeniería y actividades relacionadas. Asimismo, se movilizaron recursos económicos para el capítulo de gasto 6000 (Inversión Pública) con un monto devengado y ejercido de \$197,146,832.41 para la construcción de vías de comunicación y otras construcciones de ingeniería civil u obra pesada (Véase Tabla No.3 siguiente).

Tabla No. 3 Gastos Desglosados y Criterios de Clasificación

Capítulo de gasto	Concepto		Total	Categoría
1000: Servicios personales	1000	Servicios personales	-	-
	1100	Remuneraciones al personal de carácter permanente	-	-
	1200	Remuneraciones al personal de carácter transitorio	-	-
	1300	Remuneraciones adicionales y especiales	-	-
	1400	Seguridad social	-	-
	1500	Otras prestaciones sociales y económicas	-	-
	1600	Previsiones	-	-
	1700	Pago de estímulos a servidores públicos	-	-
	Subtotal del Capítulo 1000		\$ 0.00	-
2000: Materiales y suministros	2000	Materiales y suministros	-	-
	2100	Materiales de administración, emisión de documentos y artículos oficiales	-	-
	2200	Alimentos y utensilios	-	-
	2300	Materias primas y materiales de producción y comercialización	-	-
	2400	Materiales y artículos de construcción y de reparación	-	-
	2500	Productos químicos, farmacéuticos y de laboratorio	-	-
	2600	Combustibles, lubricantes y aditivos	-	-
	2700	Vestuario, blancos, prendas de protección y artículos deportivos	-	-
	2800	Materiales y suministros para seguridad	-	-
	2900	Herramientas, refacciones y accesorios menores	-	-
	Subtotal del Capítulo 2000		\$0.00	-

⁴⁷ Informe del Ejercicio del Gasto Validado del SRFT. 4° Trimestre. Información de Gabinete.



3000: Servicios generales	3000	Servicios generales	-	-
	3100	Servicios básicos	-	-
	3200	Servicios de arrendamiento	-	-
	3300	Servicios profesionales, científicos, técnicos y otros servicios	\$5,353,204.65	Servicios de diseño, arquitectura, ingeniería y actividades relacionadas
	3400	Servicios financieros, bancarios y comerciales	-	-
	3500	Servicios de instalación, reparación, mantenimiento y conservación	-	-
	3600	Servicios de comunicación social y publicidad	-	-
	3700	Servicios de traslado y viáticos	-	-
	3800	Servicios oficiales	-	-
	3900	Otros servicios generales	-	-
Subtotal del Capítulo 3000			\$5,353,204.65	Gastos Indirectos
4000: Transferen- cias, asignacio- nes, subsi- dios y otras ayudas	4000	Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas	-	-
	4100	Transferencias internas y asignaciones al sector público	-	-
	4200	Transferencias al resto del sector público	-	-
	4300	Subsidios y subvenciones	-	-
	4400	Ayudas sociales	-	-
	4500	Pensiones y jubilaciones	-	-
	4600	Transferencias a fideicomisos, mandatos y otros análogos	-	-
	4700	Transferencias a la seguridad social	-	-
	4800	Donativos	-	-
	4900	Transferencias al exterior	-	-
Subtotal del Capítulo 4000			\$0.00	-
5000: Bienes Muebles e Inmuebles	5000	Bienes muebles, inmuebles e intangibles	-	-
	5100	Mobiliario y equipo de administración	-	-
	5200	Mobiliario y equipo educacional y recreativo	-	-
	5300	Equipo e instrumental médico y de laboratorio	-	-
	5400	Vehículos y equipo de transporte	-	-
	5500	Equipo de defensa y seguridad	-	-
	5600	Maquinaria, otros equipos y herramientas	-	-
	5700	Activos biológicos	-	-
	5800	Bienes inmuebles	-	-
	5900	Activos intangibles	-	-
Subtotal del Capítulo 5000			\$0.00	-



6000: Obras Públicas	6000	Inversión pública		
	6100	Obra pública en bienes de dominio público	\$90,124,871.86	Construcción de Vías de Comunicación
	6200	Obra pública en bienes propios	\$107,021,960.55	Otras construcciones de ingeniería civil u obra pesada – Construcción de Vías de Comunicación.
	6300	Proyectos productivos y acciones de fomento	-	-
	Subtotal del Capítulo 6000		\$197,146,832.41	Gasto de Inversión
7000: Inversiones financieras y otras provisiones	7000	Inversiones financieras y otras provisiones	-	-
	7100	Inversiones para el fomento de actividades productivas	-	-
	7200	Acciones y participaciones de capital	-	-
	7300	Compra de títulos y valores	-	-
	7400	Concesión de préstamos	-	-
	7500	Inversiones en fideicomisos, mandatos y otros análogos	-	-
	7600	Otras inversiones financieras	-	-
	7900	Provisiones para contingencias y otras erogaciones especiales	-	-
	Subtotal del Capítulo 7000		\$0.00	-
8000: Participaciones y aportaciones	8000	Participaciones y aportaciones	-	-
	8100	Participaciones	-	-
	8300	Aportaciones	-	-
	8500	Convenios	-	-
	Subtotal del Capítulo 8000		\$0.00	-
9000: Deuda pública	9000	Deuda pública	-	-
	9100	Amortización de la deuda pública	-	-
	9200	Intereses de la deuda pública	-	-
	9300	Comisiones de la deuda pública	-	-
	9400	Gastos de la deuda pública	-	-
	9500	Costo por coberturas	-	-
	9600	Apoyos financieros	-	-
	9900	Adeudos de ejercicios fiscales anteriores (ADEFAS)	-	-
	Subtotal del Capítulo 9000		\$0.00	-

Fuente: Sistema de Recursos Federales Transferidos, Carpeta Ejercicio del Gasto, 4° Trimestre, 2021.



Las actividades o procesos de gestión establecidos en la MIR del FISMDF 2021, que deben ejercer y dar seguimiento los municipios son las siguientes:

- Porcentaje de proyectos de contribución directa registrados en la MIDS.
- Porcentaje de otros proyectos registrados en la MIDS.
- Porcentaje de proyectos Complementarios registrados en la MIDS.

Mientras las actividades de gestión señaladas en el POAbR del formato MIR del programa “Realización y Ejecución de Proyectos de Obra Pública Municipal” implementado por la DGOP se definen a continuación:

- Seguimiento de la obra para la pavimentación de zonas de ZAP
- Elección del contratista para ejecución de las 48 obras
- Elaboración de estudios y proyectos
- Seguimiento de la obra de recarpeteo de calles por m2
- Elección del contratista para ejecución de calles
- Elaboración de proyectos
- Seguimiento de la obra de bacheo de calles por m2
- Elección del contratista para ejecución de calles
- Seguimiento de la obra acondicionamiento de parques públicos
- Elección del contratista para ejecución de obra acondicionamiento de parques públicos
- Elaboración de estudios y proyectos
- Acciones para el emparejamiento de vialidades, implementadas
- Supervisión de la obra para el emparejamiento de vialidades
- Elección del contratista para ejecución de la obra
- Selección de vialidades en diversas colonias

Por lo anterior, los insumos que se movilizan (recursos ejercidos para los capítulos 3000 y 6000) para las actividades o procesos de gestión establecidos en la MIR del Fondo y del programa “Realización y Ejecución de Proyectos de Obra Pública Municipal”, son los suficientes y adecuados para dar cumplimiento con los proyectos de obra implementados en el municipio de Juárez.



HEROICA
**CIUDAD
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos de los Recursos del Fondo de Aportaciones
para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones
Territoriales del Distrito Federal
FISMDF
Ejercicio Fiscal 2021

Tema IV. Orientación de los Recursos



Pregunta 16. ¿Cuál fue el porcentaje del gasto, en relación con el Presupuesto Modificado de los recursos del FISMDF?

Respuesta:

Con base en el reporte definitivo sobre el destino y ejercicio del gasto del FISMDF⁴⁸ de los ejercicios fiscales 2019, 2020 y del 4° trimestre 2021, del SRFT se identifica que el presupuesto autorizado de 2019 a 2020 presentó una disminución de \$4,469,404.46 representando una disminución porcentual de 1.89. Respecto al presupuesto de 2020 a 2021 existió una disminución de recursos por un monto de \$2,153,910.98 con un decremento porcentual del 0.93.

Por su parte, en los tres ejercicios fiscales se presentó un aumento entre el presupuesto autorizado y el modificado, debido al ejercicio de un porcentaje de los rendimientos financieros generados. En este sentido en 2019 existieron rendimientos financieros por \$10,112,965.91 pesos, de los cuales se ejercieron \$683,443.14 pesos y se reintegraron a la Tesorería de la Federación (TESOFE) \$9,429,522.77⁴⁹.

En 2020 se presentaron rendimientos financieros por \$3,099,042.33, de los cuales se ejercieron \$1,738,832.55 y se hizo el reintegro de \$1,360,209.78 pesos. En lo que respecta al 2021 se tuvieron rendimientos financieros por un monto de \$913,401.98 pesos, mismos que fueron contemplados en el presupuesto modificado para su ejercicio.

Por otra parte, en 2019 y 2020 el presupuesto modificado se devengó y pago en un 100 por ciento, mientras en 2021 el presupuesto modificado \$230,491,693.99, del cual se ha devengado y pagado el 87.86 por ciento, es decir, \$202,500,037.06 pesos. Cabe precisar que las cifras para 2021 corresponden al informe del 4° trimestre del SRFT. Sin embargo, el presupuesto modificado se ha comprometido en un 100 por ciento, por lo que, podrá devengarse y pagarse en los primeros tres meses del 2022 conforme lo establecido en el art. 17 de la LDFEFM⁵⁰ (Véase Tabla No.4).

Tabla No. 4 Evolución Presupuestaria del FISMDF 2019, 2020 y 2021, Municipio de Juárez

Ejercicio Fiscal Analizado	Autorizado	Modificado	Devengado	Pagado
2019	\$236,201,607.44	\$236,885,050.55	\$236,885,050.55	\$236,885,050.55
2020	\$231,732,202.98	\$233,471,035.51	\$233,471,035.51	\$233,471,035.51
2021	\$229,578,292.00	\$230,491,693.99	\$202,500,037.06	\$202,500,037.06

Fuente: Informes Definitivos ejercicio del Gasto, 2020, 2021. Informe del 4° trimestre ejercicio del Gasto, del SRFT.

⁴⁸ Informes Trimestrales del Sistema de Recursos Federales Transferidos, carpetas destino y ejercicio del gasto, 2019, 2020 y 2021. Información de Gabinete.

⁴⁹ Archivo de Excel, informes Definitivos validados. Municipio de Juárez. Información de Gabinete.

⁵⁰ Véase artículo 17 de la Ley de Disciplina Financiera para las Entidades Federativas y Municipios. Disponible en: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LDFEFM.pdf>



A continuación, se presenta la fórmula del porcentaje de presupuesto pagado para el cálculo del ejercicio fiscal 2021 con el objetivo de analizar la eficacia en el ejercicio de los recursos del fondo.

$$\text{Porcentaje de presupuesto pagado} = \left(\frac{\text{Presupuesto pagado}}{\text{Presupuesto modificado}} \right) * 100$$

$$\text{Porcentaje de presupuesto pagado} = \left(\frac{\$202,500,037.06}{\$230,491,693.99} \right) * 100 = 87.86\%$$

La tabla No. 5 presenta los resultados para los ejercicios fiscales del 2019 al 2021. Como se observa, el municipio de Juárez tuvo una eficiencia presupuestaria en los ejercicios fiscales 2019 y 2020 toda vez que se ejerció el 100 por ciento de los recursos del presupuesto Modificado, mientras en el ejercicio fiscal 2021 el avance del presupuesto entre el pagado y el modificado ha sido del 87.86 por ciento.

Tabla No. 5 Porcentaje de presupuesto pagado 2019, 2020 y 2021, Municipio de Juárez

Ejercicio Fiscal	Porcentaje de Presupuesto pagado
2019	100%
2020	100%
2021	87.86%

Fuente: Resultados de la aplicación de la fórmula de porcentaje pagado para los ejercicios fiscales 2019, 2020 y 2021.



Pregunta 17. ¿Cuál es el grado de cumplimiento de las metas planteadas en la estrategia de ejecución de las acciones, obras, proyectos, actividades y bienes y servicios del FISMDF?

Respuesta:

De acuerdo con el informe Sobre la Situación Económica las Finanzas Públicas y la Deuda Pública, archivo electrónico⁵¹, a través del apartado “c” se establece que los gobiernos locales deben reportar avances de las metas de los indicadores de desempeño de los Fondos de Aportaciones Federales. Los indicadores a reportar en el caso de los municipios, son establecidos por las dependencias coordinadoras de los fondos en coordinación con las Entidades Federativas, asimismo, el avance a reportar debe ser de manera trimestral, semestral y anual, ello de conformidad con la periodicidad establecida para cada indicador.

En ese sentido, los indicadores a reportar por los gobiernos municipales para el seguimiento del FISMDF en el SRFT relativos a la MIR Federal del Fondo⁵², son los siguientes:

- Porcentaje de proyectos de contribución directa registrados en la MIDS
- Porcentaje de otros proyectos registrados en la MIDS
- Porcentaje de proyectos Complementarios registrados en la MIDS

Por tanto, el municipio de Juárez estableció las siguientes metas para los indicadores antes señalados (Véase Tabla No. 6).

Tabla No. 6 Cumplimiento de las metas Programadas FISMDF 2021

Indicador	Meta Programada	Meta lograda	% de cumplimiento	Meta cumplida (Sí o No)
Porcentaje de proyectos de contribución directa registrados en la MIDS	0	0	N/D	N/D
Porcentaje de otros proyectos registrados en la MIDS	9.87	9.50	103.7	Sí
Porcentaje de proyectos Complementarios registrados en la MIDS	90.12	90.47	99.61	NO

N/D. No Disponible.

Fuente: Informe del 4° trimestre del SRFT, carpeta indicadores, 2021.

⁵¹ Informe Sobre la Situación Económica las Finanzas Públicas y la Deuda Pública, archivo electrónico, 2021. Recuperado de: https://www.finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/es/Finanzas_Publicas/Informes_al_Congreso_de_la_Union

⁵² Sistema de Recursos Federales Transferidos, informe 4° trimestre, carpeta indicadores, 2021. Información de Gabinete.



Como se denota en la tabla anterior, el municipio de Juárez estableció una meta de 9.87 para el indicador “Porcentaje de Otros Proyectos Registrados en la MIDS”, logró una meta de 9.50, y obtuvo un avance de cumplimiento del 103.7 por ciento, lo cual indica que la meta programada se cumplió ya que, al contar el indicador con un sentido descendente, la meta planeada debe ser igual o menor a lo planeado.

Por su parte, para el indicador “Porcentaje de Proyectos Complementarios Registrados en la MIDS” se tuvo una meta programada de 90.12, con una meta lograda de 90.47, y se obtuvo un avance en el periodo del 99.61 por ciento. Considerando que el sentido del indicador es descendente la meta no se cumplió ya que es superior a la meta programada.

Por su parte, para el indicador de “Porcentaje de Proyectos de Contribución Directa Registrados en la MIDS”, no se tuvo una meta programada, toda vez que no se planificó la implementación de proyectos de contribución directa, por tanto, no se encuentra disponible el cumplimiento de la meta y si ésta se cumplió.

Mediante el establecimiento de la fórmula de cumplimiento de metas en la MIR Federal del FISMDF para el ejercicio fiscal 2021, se tuvo un resultado del 50 por ciento, toda vez que sólo se cumplió con una de las dos metas programadas.

$$\% \text{ de Metas Cumplidas} = \frac{\sum \text{Metas Logradas}}{\sum \text{Metas Programadas}} \times 100$$

$$\% \text{ de Metas Cumplidas} = \frac{1}{2} \times 100 = 50\%$$



Pregunta 18. ¿Qué tipo de proyectos fueron financiados con recursos del FISMDF?

Respuesta:

El municipio de Juárez en el ejercicio fiscal 2020, ejecutó un total de 92 proyectos de inversión: 48 en urbanización que representaron un porcentaje de Inversión planeada del 59.21, es decir, \$137,206,763. 82 y 44 en agua y saneamiento con un monto de inversión de \$87,854,693.30 lo que significa el 37.91 por ciento. Respecto al tipo de contribución de los proyectos, ésta es directa en los 44 proyectos en agua y saneamiento y complementaria o especial en los 48 de urbanización⁵³.

Asimismo, se ejercieron recursos del Fondo para la financiación de gastos indirectos, es decir, para la verificación y seguimiento de las obras y acciones que se realicen, así como para la realización de estudios y la evaluación de proyectos con un monto total de \$6,670,745.88 representando el 2.88 por ciento.

Por su parte en 2021, se implementaron 76 proyectos de inversión, de los cuales el 100 por ciento fueron de urbanización que significa un monto de inversión planeada de \$223,171,900.12 que representan el 97.21 por ciento de los recursos fondo. En lo correspondiente al tipo de contribución ésta fue complementaria en la totalidad de los proyectos. Además, se destinaron recursos a gastos indirectos por un monto de \$6,406,391.88, lo cual representó un 2.79 por ciento⁵⁴ (Véase Tabla No. 7).

Tabla No. 7 Proyectos Realizados en el Municipio de Juárez con Recursos del FISMDF 2020

Clasificación del Proyecto	Proyectos Realizados		Tipo de Contribución del Proyecto	
	Cantidad	%	Directa	Complementaria o Especial
Asistencia Social	-	-	-	-
Urbanización	48	59.21		48
Agua y Saneamiento	44	37.91	44	-
Salud	-	-	-	-
Vivienda	-	-	-	-
Educación	-	-	-	-
Otros Proyectos	-	-	-	-
TOTAL	92	97.12	44	48

⁵³ Resultados FISMDF por Estado, Avance MIDS Estado de Chihuahua, 2020. Recuperado de: <https://www.gob.mx/bienestar/documentos/resultados-fismdf-por-estado-2020>

⁵⁴ Resultados FISMDF por Estado, Avance MIDS Estado de Chihuahua, 2021. Recuperado de: <https://www.gob.mx/bienestar/documentos/resultados-fismdf-por-estado-2021>



Proyectos Realizados en el Municipio de Juárez con Recursos del FISMDF 2021				
Clasificación del Proyecto	Proyectos Realizados		Tipo de Contribución del Proyecto	
	Cantidad	%	Directa	Complementaria o Especial
Asistencia Social	-	-	-	-
Urbanización	76	97.21	-	76
Agua y Saneamiento	-	-	-	-
Salud	-	-	-	-
Vivienda	-	-	-	-
Educación	-	-	-	-
Otros Proyectos	-	-	-	-
TOTAL	76	97.21	0	76

Fuente: Resultados FISMDF por Estado, Avance MIDS 2020 y 2021, Secretaría de Bienestar.

Por lo anterior, se concluye que los recursos ejercidos en el ejercicio fiscal 2020 buscaron mitigar las principales carencias en materia de servicios básicos en urbanización, toda vez que el 59.21 por ciento de las obras fueron para resolver dicha problemática, seguido de los proyectos de Agua y Saneamiento con el 37.91 por ciento. Por su parte, en 2021 se buscó mitigar las principales carencias en materia de urbanización, ya que el 97.21 por ciento fueron a este concepto.



HEROICA
**CIUDAD
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos de los Recursos del Fondo de Aportaciones
para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones
Territoriales del Distrito Federal
FISMDF
Ejercicio Fiscal 2021

Tema V. Aspectos Susceptibles de Mejora



Pregunta 19. Como parte de las evaluaciones realizadas en 2020 y en 2021 ¿Fueron emitidas recomendaciones que derivaron en aspectos susceptibles de mejora o ASM para el FISMDF?

Respuesta: Sí.

De acuerdo con la información remitida por la Unidad Técnica de Evaluación del Municipio de Juárez y el Plan Anual de Evaluación 2021, se constata que en el ejercicio fiscal 2021, se evaluaron los resultados y el desempeño de los recursos del FISMDF 2020, a través de una evaluación Específica del Desempeño⁵⁵, en la cual fueron emitidas recomendaciones que derivaron en Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) siendo los siguientes:

No.	Aspecto Susceptible de Mejora
1	Diseñar lineamientos o reglas de operación municipales para el Fondo.
2	Elaborar un documento diagnóstico sobre la problemática que busca atender el Fondo en el municipio.
3	Realizar un ejercicio de definición y cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo que busca atender el Fondo en el municipio
4	Revisar y actualizar los manuales de organización empleados en la operación del Fondo.
5	Considerar la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) municipal para realizar la planeación y programación del Fondo.
6	Diseñar indicadores conforme a los criterios CREMA y que guarden concordancia con las metas establecidas en la MIR municipal, asimismo generar las fichas de indicadores correspondientes.
7	Diseñar y publicar los mecanismos de planeación para la selección y priorización de obras a ejecutar con el Fondo tales como sesiones de COPLADEMUN, o planeación conforme a lo establecido en la MIR municipal del Fondo.
8	Establecer mecanismos de participación ciudadana para la selección y priorización de obras.
9	Sistematizar y homologar la información sobre la operación, avances y resultados del Fondo.
10	Respalda documentalmente cualquier modificación presentada en el número de obras a ejecutar, cambios en el presupuesto en el avance de ejecución de obras durante la ejecución del Fondo.

Fuente: Evaluación Específica del Desempeño del FISMDF, Ejercicio Fiscal 2020, Municipio de Juárez.

Por lo anterior, se corrobora la emisión de ASM para mejorar el desempeño de los recursos del FISMDF en el ejercicio fiscal 2020 por parte del municipio de Juárez.

⁵⁵ Informe Final de la Evaluación Específica del Desempeño del FISMDF, Ejercicio Fiscal 2020. Información de Gabinete.



Pregunta 20. ¿Existe evidencia de que las recomendaciones de la evaluación 2020 fueron empleadas para mejorar el desempeño del FISMDF en el 2021?

Respuesta: NO.

Los ASM emitidos a través de la evaluación Específica del Desempeño efectuada para evaluar el desempeño del FISMDF en el ejercicio fiscal 2020, la DGPE emite un documento en formato Excel denominado “CdTRA01/01 Formato Documento de Trabajo”⁵⁶, en el cual se definen el No. de ASM, el nivel de prioridad, la definición del ASM, la clasificación de acuerdo a los actores involucrados, las actividades a implementar, el área responsable de atender cada uno de los ASM, la fecha de inicio y término, los resultados esperados y los productos y evidencias para cumplir con la implementación de cada uno de los ASM.

Sin embargo, este documento no permite visualizar, de manera adecuada, el seguimiento y grado de avance para cada uno de los ASM, es decir, si el ASM se implementó en su totalidad o si se sigue trabajando en la implementación del mismo. Asimismo, en cuanto a las evidencias enmarcadas en dicho documento sólo se señala de manera general el producto que se tiene que generar con la aplicación del ASM, no obstante, no se fija la ubicación del documento probatorio, por lo cual se puede concluir que la evidencia presentada, no permite conocer si éstos fueron implementados.

Por su parte, en el Manual de Organización y Procedimientos de la DGPE se establece un procedimiento para el seguimiento de los ASM emitidos de los procesos de evaluación externa, mismo que tiene como propósito establecer el proceso que deberán observar las dependencias y organismos descentralizados para dar seguimiento a los ASM derivados de los informes finales de las evaluaciones, con el propósito de contribuir a mejorar el desempeño de los Programas y Fondos de Aportaciones Federales⁵⁷. El Cuadro No.4 detalla dicho procedimiento:

⁵⁶ Formato ASM PAE 2021, CdTRA01/01 Formato Documento de Trabajo, Municipio de Juárez. Información de Gabinete.

⁵⁷ Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación, Municipio de Juárez. Información de Gabinete.



**Cuadro No.4 Procedimiento para el Seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora,
Municipio de Juárez**

No. ACT.	Responsable	Descripción
25	Dirección General de Planeación y Evaluación	Inicia el seguimiento a los ASM derivados de los informes finales de las evaluaciones, con el propósito de contribuir a mejorar la gestión y operación del Programa, Fondo o Subsidio
26	Dirección General de Planeación y Evaluación	Remite el "Documento de Opinión Institucional" y el "Documento de Trabajo" a la Dependencia Municipal u Organismo Descentralizado con los ASM propuestos vía oficio. (A más tardar 20 días hábiles posteriores a la recepción del Informe Final de la Evaluación, como también emitir un oficio solicitando quien será el responsable del Programa Presupuestario o Fondo de Aportaciones Federales y del seguimiento de los ASM)
27	Dependencia Municipal u Organismo Descentralizado	Envía oficio en respuesta, para designar al responsable del seguimiento a los ASM.
28	Dependencia Municipal u Organismo Descentralizado	Recibe y revisa los ASM propuestos.
29	Dirección General de Planeación y Evaluación	Selecciona los ASM que considera pertinentes y viables de cumplir, propone la inducción del ASM que considera pertinente incluirlo en la propuesta de seguimiento que se integrara en el Documento de Trabajo (DOCdO01/01) y lo remite a la DPE.
30	Dirección General de Planeación y Evaluación	Recibe y revisa la documentación adjunta en oficio. ¿Aprueba? Sí se aprueba: Pasa a la actividad 31. No se aprueba: Pasa a la actividad 29.
31	Dependencia Municipal u Organismo Descentralizado	Remite oficio a UTE y a Contraloría Municipal con el documento de trabajo ASM1.
32	Contraloría Municipal	Recibe oficio y Documento de Trabajo ASM1.
33	Dirección General de Planeación y Evaluación	Publica Documento de Opinión Institucional y Documento de Trabajo de los ASM, en la página oficial del H. Ayuntamiento de Juárez. (A más tardar 25 días hábiles posteriores a la recepción del Informe Final de la evaluación).
34	Dependencia Municipal u Organismo Descentralizado	Realiza el seguimiento a ASM conforme fechas establecidas.
35	Dependencia Municipal u Organismo Descentralizado	Elabora y remite el seguimiento de ASM1, ASM2, a la Dirección General de Planeación y Evaluación con atención a la UTE, así como a la Contraloría Municipal, vía oficio y digital (No. Seguimientos / Año según lo establecido).
36	Contraloría Municipal	Recibe mediante oficio y medio magnético el seguimiento a los ASM1, ASM2
37	Dirección General de Planeación y Evaluación	Publica documento del Seguimiento a los ASM1 y ASM2 en la página oficial del H. Ayuntamiento de Juárez.
38	Dependencia Municipal u Organismo Descentralizado	Envía vía oficio y medio magnético el Resumen Anual de los ASM a la Dirección General de Planeación y Evaluación con atención a la UTE como también a la Contraloría Municipal.
39	Dirección General de Planeación y Evaluación	Recibe, revisa y publica el Resumen Anual de los ASM en la página oficial del H. Ayuntamiento de Juárez.

Fuente: Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación.



Por lo anterior, se puede verificar que el procedimiento establecido para dar seguimiento a los ASM en el municipio de Juárez es adecuado, no obstante, no se cumple a cabalidad con cada uno de los pasos.

De esta manera, se sugiere que se implemente de manera adecuada el proceso para el seguimiento de los ASM con el objetivo de mejorar el desempeño del FISMDF. De igual manera, deben ejecutarse cada uno de los formatos aplicables establecidos en el manual para dar cumplimiento con el proceso, como son: Documento de Opinión Institucional DOCdO01/01, Formato Documento de Trabajo DOCdTRA01/01, Formato de avance del Seguimiento DOCdASM01/02, Resumen Anual de los ASM DOCdRASM01/02. La aplicación de estos documentos podría brindar evidencia sustantiva sobre el seguimiento y aplicación de los ASM emitidos en el proceso de evaluación.



HEROICA
**CIUDAD
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos de los Recursos del Fondo de Aportaciones
para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones
Territoriales del Distrito Federal
FISMDF
Ejercicio Fiscal 2021

Tema VI. Conclusiones



Tema I. Clasificación y análisis de los procesos para la consecución de resultados.

Los principales actores que intervienen en la gestión y operación de los recursos del FISMDF en el municipio de Juárez son la Dirección General de Planeación y Evaluación, la Dirección General de Obras Públicas y la Dirección General de Desarrollo Social, dichas dependencias cuentan con manuales de Organización y Procedimientos, donde se define la estructura organizacional general y específica por dependencia, lo cual permite administrar y operar los recursos del FISMDF.

La Dirección General de Obras Públicas es la dependencia ejecutora de los proyectos de inversión financiados con recursos del FISMDF, no obstante, la Dirección General de Planeación y Evaluación participa en el análisis de los proyectos de inversión, autorizando y liberando los recursos del fondo a la Dirección de Obras Públicas, por su parte, la Dirección General de Desarrollo Social es el área encargada de conformar los comités de participación social.

En los manuales de organización y procedimientos se describen los principales procesos de gestión y operación de los proyectos de inversión financiados con recursos del fondo, sin embargo, en el manual de organización y procedimientos de la Dirección General de Obras Públicas no define de manera clara y precisa cual es la dirección encargada de desarrollar los proyectos de obra de acuerdo con la clasificación de proyectos del FISMDF.

De la misma manera, los manuales establecen los diagramas de flujo de los procedimientos para la planificación y validación de proyectos de inversión, así como los procedimientos para supervisión y control de obras públicas que se financian con recursos del gasto federalizado, no obstante, no se cuenta con un procedimiento y flujograma para la planeación y operación de los proyectos de inversión del FISMDF que a su vez identifique las dependencias encargadas de cada una de las etapas, lo cual facilite su seguimiento.

Por su parte, en el Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Obras Públicas se establece el procedimiento para recibir peticiones de obra, tales como construcción de banquetas, bardas, reparaciones de vivienda, pavimentación, entre otras, no obstante, no se define de manera clara si las obras a implementar a través de las solicitudes de los ciudadanos serán realizadas con recursos del gasto federalizado.

Al respecto la DGOP cuenta con una base de datos donde se observa el registro de algunas de las obras implementadas con recursos del fondo, asimismo, se cuenta con oficios de la totalidad de las obras donde se identifica de manera clara y precisa la población atendida con cada una de las obras, identificándose además el número de la ZAP atendida.

Finalmente, la Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios y el acuerdo mediante el cual se dan a conocer las variables y fórmulas utilizadas para la distribución y asignación del monto que corresponde a cada municipio del Estado de Chihuahua, establecen lineamientos claros y suficientes para vigilar que las aportaciones del FISMDF se destinen a los mandatos establecidos en la Ley de Coordinación Fiscal y demás normatividad aplicable.



Tema II. Operación

En cuanto a la operación de los recursos del FISMDF, la distribución y ministración de los recursos del fondo por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a la Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua fue adecuada y eficaz. A su vez ésta Secretaría distribuyó de manera oportuna los recursos del gasto federalizado a la Tesorería Municipal de Juárez para la operación de los proyectos de obra implementados por la Dirección General de Obras Públicas

Por su parte, las dependencias responsables de la planeación y ejecución de las obras en el municipio de Juárez capturaron el seguimiento del avance físico y la localización de todos los proyectos de inversión financiados con recursos del fondo de acuerdo con la normatividad aplicable, tal como la Ley de Coordinación Fiscal, los Lineamientos del FAIS 2021 y la Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios.

Finalmente, se cuenta con criterios programáticos presupuestales por parte de los entes públicos responsables de ejecutar los recursos del FISMDF, tanto en los Lineamientos para el Ejercicio del Gasto Público del Gobierno del Estado de Chihuahua como en el Reglamento del Presupuesto de Egresos, Contabilidad y Gasto Público. Éstos les permiten calcular el insumo o recurso necesario para cumplir con los componentes señalados en la MIR del FISMDF. Asimismo, se establece la clave programática y presupuestal “01EZP9850251459113” que apoya a calcular el insumo necesario para cumplir con los componentes.

Tema III. Análisis y Medición de Atributos de los Procesos

El municipio de Juárez, establece un proceso por medio del cual se determinan y acuerdan los bienes y/o servicios a ser definidos con recursos del FISMDF, dicho proceso es implementado por el Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal, en el cual se dictaminan las propuestas de obra para el ejercicio fiscal 2021, estableciendo un total de 259 propuestas de obra, de las cuales 76 fueron financiadas con recursos del FISMDF. No obstante, este proceso no es claro toda vez que no se establece quién es el responsable de presentar las propuestas de cada uno de los proyectos y si éstos atienden una serie de necesidades definidas en algún instrumento de planificación en materia de rezago de infraestructura social.

Asimismo, a través de las actas de entrega recepción de las obras implementadas, se instaura un proceso para validar cada una de las obras a través del visto bueno de los Comités de Contralorías Sociales, verificando si las obras cumplen con su finalidad y destino, asimismo, a través de la implementación del Anexo 4 “Formato de logros y Resultados Alcanzados por los comités de participación social FISMDF” se permite monitorear y observar el grado de satisfacción y cuál es la percepción de cada una de las obras implementadas por los Comités de Contralorías Sociales.

Por su parte, existe un proceso claro por medio del cual se promueve la participación social y se forman comités de participación social para la planeación, registro y establecimiento de mecanismos de control y seguimiento de cada uno de los proyectos de obra realizados con recursos del FISMDF.



Por otra parte, se recolecta regularmente información oportuna y veraz que permite monitorear el desempeño del FISMDF, a través de los informes del SRFT.

Finalmente, los insumos que se movilizan para las actividades de gestión del FISMDF, corresponden al ejercicio de los recursos en los capítulos 3000 “Servicios Generales” y 6000 “Inversión Pública” del Clasificador por Objeto del Gasto, los cuales son suficientes y adecuados para el cumplimiento de los proyectos de obra implementados en el municipio de Juárez.

Tema IV. Orientación de los Recursos

En cuanto a la orientación de recursos del Fondo de 2019 a 2020 el municipio de Juárez presentó una disminución de recursos del FISMDF por \$4,469,404.46 representado una baja del 1.89 por ciento, mientras de 2020 a 2021 existió una disminución de \$2,153,910.98 que significa una reducción del 0.93 por ciento, ello en cuanto al presupuesto modificado de los tres ejercicios fiscales.

No obstante, en los tres ejercicios fiscales existió un aumento entre el presupuesto autorizado con relación al modificado, toda vez que se consideró en el presupuesto modificado un porcentaje de los rendimientos financieros, así, en 2019 se presentó un rendimiento financiero de \$10,112,965.91 pesos, ejerciendo \$683,923.58 y reintegrando a la TESOFE \$9,429,522.77, por su parte en 2020 se presentaron rendimientos financieros por \$3,099,042.33, de los cuales se ejercieron \$1,738,832.55 y se reintegró \$1,360,209.78, finalmente en 2021 se presentaron rendimientos financieros por \$913,401.98 pesos, los cuales fueron contemplados en su totalidad en el presupuesto modificado para su ejercicio.

Asimismo, en 2019 y 2020 el presupuesto modificado se devengó y pago el 100 por ciento, mientras en 2021 sólo se ha devengado y pagado el 87.86 por ciento, es decir, \$202,500,037.06 de los \$230,491,693.99 del presupuesto modificado. No obstante, el 100 por ciento de los recursos se encuentra comprometido, lo cual significa que podrían ejercerse durante el primer trimestre del ejercicio fiscal posterior de conformidad al artículo 17 de la Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y Municipios.

De acuerdo con el cumplimiento de los indicadores a nivel de actividad de la MIR Federal del FISMDF, se muestra que en 2021 se tuvo una meta programada de 90.12 para el indicador “Porcentaje de proyectos Complementarios registrados en la MIDS”, con una meta lograda de 90.47 y un avance al periodo del 99.61 por ciento. Asimismo, se programó una meta de 9.87 para el indicador “Porcentaje de otros proyectos registrados en la MIDS” logrando una meta de 9.50, con un avance al periodo de 103.7 por ciento, cumpliendo con la meta programada.

Para el indicador “Porcentaje de Proyectos Complementarios Registrados en la MIDS” se tuvo una meta programada de 90.12, con una meta lograda de 90.47, y se obtuvo un avance en el periodo del 99.61 por ciento. Considerando que el sentido del indicador es descendente la meta no se cumplió ya que es superior a la meta programada. Cabe precisar que, para el indicador “Porcentaje de proyectos de contribución directa registrados en la MIDS” no se planearon proyectos de obra de contribución directa en el ejercicio fiscal 2021 por lo que no se programó una meta.



Finalmente, en 2021 se implementaron 76 proyectos de obra, de los cuales el 100 por ciento fueron destinados al rubro de urbanización siendo en su totalidad de incidencia complementaria, además de instaurar gastos indirectos para la verificación y seguimiento de las obras y acciones que se realicen, así como para la realización de estudios y la evaluación de proyectos.

Tema V. Aspectos Susceptibles de Mejora

De acuerdo con el Programa Anual de Evaluación del ejercicio fiscal 2021, se realizó una evaluación Específica del Desempeño relativa a los recursos del FISMDF, en la cual fueron emitidas una serie de recomendaciones que derivaron en ASM.

Asimismo, la Dirección General de Planeación y Evaluación cuenta con un procedimiento para el seguimiento de los ASM, en el cual se considera una serie de documentos de trabajo tales como “Documento de Opinión Institucional DOCdO01/01”, “Formato Documento de Trabajo DOCdTRA01/01”, “Formato de avance del Seguimiento DOCdASM01/02”, “Resumen Anual de los ASM DOCdRASM01/02”. No obstante, esta dirección solo cuenta con información del documento “CdTRA01/01 Formato Documento de Trabajo”, el cual no permite conocer de manera adecuada el seguimiento y el avance de implementación de cada uno de los ASM emitidos de la evaluación Específica del Desempeño.

Conclusión General

La Dirección General de Planeación y Evaluación y la Dirección General de Obras Públicas cuentan con Manuales de Organización y Procedimientos donde se define la estructura organizacional de cada una de las dependencias, así como los principales procesos de gestión y operación de los proyectos de obra financiados con recursos del FISMDF, logrando con ello la consecución de resultados en el ámbito de los procesos.

Por su parte, la distribución y ministración de los recursos por parte de la Tesorería del Municipio de Juárez al ente ejecutor de los recursos del FISMDF se llevó a cabo en tiempo y forma, pudiendo ejecutar los proyectos de obra sin contratiempos.

Por otro lado, existe un proceso claro por medio del cual se promueve la participación social y se forman comités de participación social para la planeación, registro y establecimiento de mecanismos de control y seguimiento de cada uno de los proyectos de obra realizados con recursos del FISMDF en el ejercicio fiscal 2021.

Finalmente, en 2021 se implementaron 76 proyectos de obra, de los cuales el 100 por ciento fueron destinados al rubro de urbanización, todos de incidencia complementaria. Además, se destinaron recursos para gastos indirectos en la verificación y seguimiento de las obras y acciones que se realicen, así como para la realización de estudios y la evaluación de proyectos.



Sírvanse las conclusiones del presente informe de evaluación para observar lo dispuesto en el numeral 28 del “Acuerdo por el que se establecen las disposiciones generales del Sistema de Evaluación del Desempeño” que a la letra dice:

“La información de los resultados alcanzados en el cumplimiento de los objetivos y metas y la obtenida de las evaluaciones realizadas en los ejercicios fiscales anteriores y en curso, será un elemento a considerar, entre otros derivados de los diversos sistemas o mecanismos de evaluación, para la toma de decisiones para las asignaciones de recursos y la mejora de las políticas, de los Programas presupuestarios y del desempeño institucional. (...)”



HEROICA
**CIUDAD
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos de los Recursos del Fondo de Aportaciones
para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones
Territoriales del Distrito Federal
FISMDF
Ejercicio Fiscal 2021

ANEXOS



HEROICA
**CIUDAD
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos de los Recursos del Fondo de Aportaciones
para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones
Territoriales del Distrito Federal
FISMDF
Ejercicio Fiscal 2021

Anexo I. Análisis FODA



Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Tema de Evaluación: Clasificación y análisis de los procesos para la consecución de resultados			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
1. La DGPE, la DGDS y la DGOP cuentan con un Manual de Organización y Procedimientos que establece los principales actores que intervienen en la gestión y operación de proyectos de inversión financiados con recursos del FISMDF.	1. La Dirección General de Obras Públicas cuenta con un Programa Operativo Anual basado en Resultados, el cual tiene un formato de Matriz de Indicadores Para Resultados, para generar y distribuir los bienes y servicios financiados con recursos del FISMDF.	1. El manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Obras Públicas no define de manera clara y precisa la dirección encargada para desarrollar los proyectos de obra, en apego a la clasificación de los proyectos del FISMDF.	No Fueron Identificadas Amenazas
2. En los manuales de Organización y Procedimientos de la DGPE y la DGOP se describen los principales procesos de gestión y operación de los proyectos financiados con recursos del FISMDF.		2. El procedimiento instaurado por la Dirección General de Obras Públicas para recibir peticiones de obra por los ciudadanos, no define de manera clara si las obras que se van a implementar a través de las solicitudes serán financiadas con recursos del FISMDF.	
3. La Dirección General de Obras Públicas establece un procedimiento para recibir peticiones de obra por parte de los ciudadanos, tales como construcción de banquetas, bardas, reparaciones de vivienda, pavimentación, entre otras.		3. El diagrama de flujo del procedimiento para llevar a cabo la supervisión y control de obra pública a cargo de la Dirección General de Obras Públicas duplica una misma dirección en el procedimiento, lo cual genera confusión en cuanto a las funciones correspondientes a cada una de las direcciones.	
4. Los entes públicos que participan en la planificación y ejecución de los recursos del FISMDF cuentan con bases de datos donde se identifica a los beneficiarios de los bienes y servicios financiados con recursos del FISMDF.		4. No se establece en un solo procedimiento y diagrama de flujo de los manuales de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación y la Dirección General de Obras Públicas para la planeación y operación de los proyectos de obra financiados con recursos del FISMDF.	
		5. No se establece en un solo procedimiento y diagrama de flujo de los manuales de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación y la Dirección General de Obras Públicas para la planeación y operación de los proyectos de obra financiados con recursos del FISMDF.	



Tema de Evaluación: Operación			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
1. Los recursos para la operación del FISMDF se entregaron en tiempo y forma por parte de la SHCP a la Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua y ésta a su vez entregó de manera oportuna los recursos del Fondo a la Tesorería del Municipio de Juárez, por lo que los recursos fueron entregados en tiempo y forma a las instancias ejecutoras.	No Fueron Identificadas Oportunidades	No fueron Identificadas Debilidades.	No Fueron Identificadas Amenazas
2. La Dirección General de Planeación y Evaluación capturó el seguimiento del avance físico y la localización de la totalidad de los proyectos de obra financiados con recursos del FISMDF de acuerdo con la Ley de Coordinación Fiscal y los Lineamientos del FAIS 2021.			
3. La Dirección General de Planeación y Evaluación y la Dirección General de Obras Públicas implementan lo establecido en los Lineamientos para el Ejercicio del Gasto Público del Estado de Chihuahua y el Reglamento del Presupuesto de Egresos, Contabilidad y Gasto Público, estableciendo criterios programáticos-presupuestales, los cuales permiten calcular el insumo o recurso necesario para cumplir con los componentes señalados en la MIR Federal del FISMDF.			



Tema de Evaluación: Análisis y Medición de Atributos de los Procesos

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
1. El Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal estableció un proceso por medio del cual se determinan y acuerdan los proyectos de obra a ser financiados con recursos del FISMDF en el ejercicio fiscal 2021, estableciendo 259 propuestas de obra, de las cuales 76 fueron financiadas con recursos del Fondo.	No Fueron Identificadas Oportunidades	1. El proceso establecido por el Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal en el cual se determinan y acuerdan las obras a ser financiadas con recursos del FISMDF, no es claro, toda vez que no se define quién es el responsable de presentar las propuestas de obra y si éstos atienden de manera explícita una serie de necesidades medidas a través de un instrumento de planificación en materia de rezago de infraestructura social.	No Fueron Identificadas Amenazas
2. Se utilizan las actas de entrega recepción de las obras implementadas, para validarlas a través del visto bueno de los comités de contraloría social, asimismo, se implementa el anexo 4 "Formato de logros y Resultados Alcanzados por los Comités de Participación Social FISMDF" los cuales permiten monitorear y verificar si las obras cumplen con su finalidad y destino.		2. Conforme al Procedimiento para la Ejecución y Seguimiento de los Proyectos de Inversión Municipal pareciera que los recursos que no se ejerzan del FISMDF deberán reintegrarse al Sistema de Recursos Federales Transferidos y no a la Tesorería de la Federación (TESOFE) conforme a lo estipulado en el artículo 17 de la Ley de Disciplina Financiera para la Entidades Federativa y los Municipios.	
3. Existe un proceso claro por medio del cual se forman los comités de participación social para la planeación, registro y establecimiento de mecanismos de control y seguimiento de la totalidad de las obras implementadas en el ejercicio fiscal 2021.			
4. Se recolecta regularmente información oportuna y veraz que permite monitorear el desempeño del FISMDF, a través de los informes trimestrales del SRFT.			
5. Los Recursos ejercidos (capítulo 3000-Servicios Generales y 6000 Inversión-Pública) para las actividades o procesos de gestión establecidos en la MIR del Fondo y del programa local "Realización y Ejecución de Proyectos de Obra Pública Municipal", son los suficientes y adecuados para dar cumplimiento a los proyectos de obra implementados en el municipio de Juárez.			



Tema de Evaluación: Orientación de los Recursos

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
1. En 2019, 2020, y 2021 se presentó un aumento del presupuesto autorizado con el modificado debido a la aplicación de un porcentaje de los rendimientos financieros generados en los tres ejercicios fiscales.	1. Los recursos del FISMDF llegan en tiempo y forma a los entes ejecutores.	2. El municipio de Juárez tuvo un grado de avance del 99.61 por ciento para la meta establecida para indicador "Porcentaje de proyectos Complementarios registrados en la MIDS", mientras para el indicador "Porcentaje de otros proyectos registrados en la MIDS" se logró un avance al periodo del 103.7.	No Fueron Identificadas Amenazas.
2. En 2019 y 2020 se devengó y pagó el 100 por ciento de los recursos del FISMDF. Por su parte, en 2021 se ha devengado y pagado el 87.86 por ciento. Durante el 2021 se comprometió el 100 por ciento de los recursos, por lo que éstos podrán devengarse y pagarse en el primer trimestre del ejercicio fiscal 2022.			
3. Se implementaron 76 proyectos de obra, de los cuales el 100 por ciento fueron destinados al rubro de urbanización siendo de incidencia complementaria. Asimismo, se destinaron recursos del fondo en gastos indirectos para la verificación y seguimiento de las obras y acciones, así como para la realización de estudios y la evaluación de proyectos, apegándose en su totalidad a la normatividad aplicable al fondo.			

Tema de Evaluación: Aspectos Susceptibles de Mejora

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
1. El municipio de Juárez realizó una Evaluación Específica del Desempeño en el Programa Anual de Evaluación 2021 (ejercicio fiscal 2020) de los recursos del FISMDF, en la cual se emitieron ASM.		1. No se implementa el procedimiento para el seguimiento de los ASM emitidos de un proceso de evaluación establecido en el Manual de Organización y Procedimientos, de la Dirección General de Planeación y Evaluación, por lo cual no se conoce el grado de avance de la implementación de los ASM emitidos en la evaluación Específica del Desempeño de los recursos del FISMDF ejercicio fiscal 2020.	



HEROICA
**CIUDAD
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos de los Recursos del Fondo de Aportaciones
para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones
Territoriales del Distrito Federal
FISMDF
Ejercicio Fiscal 2021

Anexo II. Matriz FODA



Como parte del análisis se realiza la Matriz FODA con la finalidad de exponer recomendaciones relacionadas con cada uno de los temas analizados, a través de las Debilidades (Factores Internos), Oportunidades y Amenazas (Factores Externos) que permitan planificar estrategias a futuro con el objeto de mejorar los procesos de gestión del FISMDF.

Matriz FODA		
Tema de Evaluación: Clasificación y análisis de los procesos para la consecución de resultados		
Factores internos	Fortalezas	Debilidades
	1. La DGPE, la DGDS y la DGOP cuentan con un Manual de Organización y Procedimientos que establece los principales actores que intervienen en la gestión y operación de proyectos de inversión financiados con recursos del FISMDF.	1. El manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Obras Públicas no define de manera clara y precisa la dirección encargada para desarrollar los proyectos de obra, en apego a la clasificación de los proyectos del FISMDF.
	2. En los manuales de Organización y Procedimientos de la DGPE y la DGOP se describen los principales procesos de gestión y operación de los proyectos financiados con recursos del FISMDF.	2. El procedimiento instaurado por la Dirección General de Obras Públicas para recibir peticiones de obra por los ciudadanos, no define de manera clara si las obras que se van a implementar a través de las solicitudes serán financiadas con recursos del FISMDF.
Factores externos	3. La Dirección General de Obras Públicas establece un procedimiento para recibir peticiones de obra por parte de los ciudadanos, tales como construcción de banquetas, bardas, reparaciones de vivienda, pavimentación, entre otras.	3. El diagrama de flujo del Procedimiento para llevar a cabo la supervisión y control de obra pública a cargo de la Dirección General de Obras Públicas duplica una misma dirección en el procedimiento, lo cual genera confusión en cuanto a las funciones correspondientes a cada una de las direcciones.
	4. Los entes públicos que participan en la planificación y ejecución de los recursos del FISMDF cuentan con bases de datos donde se identifica a los beneficiarios de los bienes y servicios financiados con recursos del FISMDF.	4. No se establece en un solo procedimiento y diagrama de flujo de los manuales de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación y la Dirección General de Obras Públicas la planeación y operación de los proyectos de obra financiados con recursos del FISMDF.
Oportunidades	No aplican recomendaciones	Recomendaciones DO:
1. La Dirección General de Obras Públicas cuenta con un Programa Operativo Anual basado en Resultados, el cual cuenta con un formato de Matriz de Indicadores Para Resultados, para generar y distribuir los bienes y servicios financiados con recursos del FISMDF.		No Fueron Identificadas Recomendaciones.



Matriz FODA		
Tema de Evaluación: Clasificación y análisis de los procesos para la consecución de resultados		
Amenazas	Recomendaciones FA:	Recomendaciones DA:
No Fueron Identificadas Amenazas.	No Fueron Identificadas Recomendaciones.	<p>1. Actualizar el procedimiento de implantación y desarrollo de proyectos de obra pública instaurado en el Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Obras Públicas, definiendo de manera clara y precisa cuál es la dirección encargada de desarrollar los proyectos de obra financiados con recursos del FISMDF.</p> <p>2. Establecer e implementar un procedimiento institucional por parte de la DGOP para determinar la selección de beneficiarios de los proyectos de obra que serán financiados con recursos del FISMDF, definiendo, además, si éstos corresponden a ZAP, localidades con dos grados de rezago social o más o si es población en pobreza extrema.</p> <p>3. Revisar y mejorar el diseño de los diagramas de flujo y de los procesos. En el caso de los diagramas revisar que no se dupliquen las dependencias en el flujo del proceso (como en el caso del procedimiento para llevar a cabo la supervisión y control de obra pública). En el caso de los procesos que quede claramente definido el responsable de la ejecución de la actividad. Revisar que los organigramas de los manuales sean congruentes con el nombre del cargo de los responsables de las actividades.</p> <p>4. Establecer en un solo procedimiento y diagrama de flujo la planeación y operación de los proyectos de inversión financiados con recursos del FISMDF, identificando de manera clara la dependencia que ejecutará cada una de las etapas.</p>



Matriz FODA		
Tema de Evaluación: Operación		
	Fortalezas	Debilidades
Factores internos	1. Los recursos para la operación del FISMDF se entregaron en tiempo y forma por parte de la SHCP a la Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua y ésta, a su vez, entregó de manera oportuna los recursos del Fondo a la Tesorería del Municipio de Juárez, por lo cual los recursos fueron entregados en tiempo y forma a las instancias ejecutoras.	No Fueron Identificadas Debilidades.
Factores externos	2. La Dirección General de Planeación y Evaluación capturó el seguimiento del avance físico y la localización de la totalidad de los proyectos de obra financiados con recursos del FISMDF de acuerdo con la Ley de Coordinación Fiscal y los Lineamientos del FAIS 2021.	
	3. La Dirección General de Planeación y Evaluación y la Dirección General de Obras Públicas implementa lo establecido para el Ejercicio del Gasto Público del Estado de Chihuahua y el Reglamento del Presupuesto de Egresos, Contabilidad y Gasto Público, estableciendo criterios programáticos-presupuestales, los cuales permiten calcular el insumo o recurso necesario para cumplir con los componentes señalados en la MIR Federal del FISMDF.	
Oportunidades	No aplican recomendaciones	Recomendaciones DO:
No Fueron Identificadas Oportunidades.		No Fueron Identificadas Recomendaciones.
Amenazas	Recomendaciones FA:	Recomendaciones DA:
No Fueron Identificadas Amenazas.	No Fueron Identificadas Recomendaciones.	No Fueron Identificadas Recomendaciones.



Matriz FODA		
Tema de Evaluación: Orientación de los Recursos		
	Fortalezas	Debilidades
Factores internos	1. En 2019, 2020, y 2021 se presentó un aumento del presupuesto autorizado debido a la aplicación de un porcentaje de los rendimientos financieros generados en los tres ejercicios fiscales.	1. El Municipio de Juárez solo programó metas para dos de los tres indicadores de la MIR Federal del FISMDF. Se cumplió con la meta programada del indicador "Porcentaje de Otros Proyectos Registrados en la MIDS" y no se cumplió con la meta para el indicador "Porcentaje de Proyectos Complementarios Registrados en la MIDS". Lo anterior considerando que el sentido de este indicador es descendente y el resultado fue superior a la meta programada.
Factores externos	2. En 2019 y 2020 se devengó y pagó el 100 por ciento de los recursos asignados del FISMDF. Por su parte, en 2021 se ha devengado y pagado el 87.86 por ciento. Durante el 2021 se comprometió el 100 por ciento de los recursos, por lo que éstos podrán devengarse y pagarse en el primer trimestre del ejercicio fiscal 2022.	
	3. Se implementaron 76 proyectos de obra, de los cuales el 100 por ciento fueron destinados al rubro de urbanización siendo de incidencia complementaria. Asimismo, se destinaron recursos del fondo en gastos indirectos para la verificación y seguimiento de las obras y acciones, así como para la realización de estudios y la evaluación de proyectos, apegándose en su totalidad a la normatividad aplicable al fondo.	
Oportunidades	No aplican recomendaciones	Recomendaciones DO:
1. Los recursos del FISMDF llegan en tiempo y forma a los entes ejecutores.		No se Identificaron Recomendaciones.
Amenazas	Recomendaciones FA:	Recomendaciones DA:
No se Identificaron Amenazas.	No se Identificaron Recomendaciones.	1. Monitorear las metas de la MIR para asegurar su cumplimiento.



Matriz FODA		
Tema de Evaluación: Aspectos Susceptibles de Mejora		
Factores internos Factores externos	Fortalezas	Debilidades
	1. El municipio de Juárez realizó una Evaluación Específica del Desempeño en el Programa Anual de Evaluación 2021 (ejercicio fiscal 2020) de los recursos del FISMDF, en la cual se emitieron Aspectos Susceptibles de Mejora.	1. No se implementó el procedimiento para el seguimiento de los ASM establecido en el Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación, por lo cual no se conoce el grado de avance de la implementación de los ASM emitidos en la evaluación Específica del Desempeño de los recursos del FISMDF ejercicio fiscal 2020.
Oportunidades	No aplican recomendaciones	Recomendaciones DO:
No Fueron Identificadas Oportunidades.		No Fueron Identificadas Recomendaciones.
Amenazas	Recomendaciones FA:	Recomendaciones DA:
No Fueron Identificadas Amenazas.	No Fueron Identificadas Recomendaciones.	1. Implementar la totalidad de los formatos establecidos en el procedimiento para el seguimiento de los ASM del Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación, con el objeto de monitorear y dar seguimiento a cada uno de los ASM permitiendo mejorar el desempeño del Fondo.



HEROICA
**CIUDAD
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos de los Recursos del Fondo de Aportaciones
para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones
Territoriales del Distrito Federal
FISMDF
Ejercicio Fiscal 2021

Anexo III. Hallazgos



RUTA DE REFERENCIA	HALLAZGO
<p>Procesos principales para la consecución de resultados</p>	<p>Los principales actores que intervienen en la gestión y operación de los recursos del FISMDF son la Dirección General de Planeación y Evaluación y la Dirección General de Obras Públicas, asimismo, cada una de ellas cuenta con un manual de Organización y Procedimientos donde se definen los principales procesos para la consecución de resultados en la implementación de proyectos de obra financiados con recursos del Fondo.</p> <p>En este sentido, la Dirección de Planeación y Evaluación y la Dirección de Inversiones de la Dirección General de Planeación y Evaluación participan de manera directa en la gestión y operación del FISMDF, por su parte, la Dirección General de Obras Públicas a través de la Dirección de Proyectos y la Dirección de Urbanización participan de manera directa en el desarrollo de proyectos de obra pública.</p> <p>Por lo anterior la Dirección General de Planeación y Evaluación instauro el procedimiento para la integración de proyectos de inversión municipal y el procedimiento para la ejecución y seguimiento de los proyectos de inversión municipal, fijando aquellos pasos pertinentes para la validación de los proyectos de inversión presentados por las dependencias municipales y la generación de cierres mensuales y trimestrales de seguimiento de los recursos del FISMDF en el Sistema de Recursos Federales Transferidos.</p> <p>Por su parte, la Dirección General de Obras Públicas establece el procedimiento para llevar a cabo la supervisión y control de obra pública que será implementada y financiada con recursos del FISMDF.</p> <p>De igual manera, la Dirección General de Obras Públicas establece un procedimiento para dar seguimiento a las solicitudes realizadas por los ciudadanos en materia de proyectos de obra (tales como banquetas, bardas, reparaciones de vivienda, pavimentación, problemas relacionados con inundaciones, construcción de canales, puentes peatonales, rejillas para desagüe, demolición de casas, etc.) realizadas por los ciudadanos, sin embargo, no se define de manera clara, si dichas obras serán financiadas con recursos del FISMDF y si la selección de beneficiarios corresponden a ZAP, localidades con dos grados de rezago social o más o población en pobreza extrema.</p>
<p>Recursos financieros que se movilizan para entregar o distribuir Componentes (bienes o servicios).</p>	<p>Los insumos financieros movilizados por el municipio de Juárez correspondieron al capítulo 3000 "Servicios Personales" con un monto devengado y ejercido de \$5,353,204.65 para servicios de diseño, arquitectura, ingeniería y actividades relacionadas y 6000 "Inversión Pública" con un monto devengado y ejercido de \$197,146,832.41 para la construcción de vías de comunicación y otras construcciones de ingeniería civil u obra pesada. Permitiendo con ello, ejecutar 75 proyectos de obra en urbanización en Zonas de Atención Prioritaria urbanas y 1 en una Zona de Atención Prioritaria rural.</p>
<p>Atributos de eficacia y economía de los procesos.</p>	<p>Los procesos instaurados por la Dirección General de Planeación y Evaluación y la Dirección General de Obras Públicas a través de sus Manuales de Organización y Procedimientos permiten cumplir con los principales objetivos en materia de operación y seguimiento de los proyectos de obra implementados y financiados con recursos del FISMDF.</p> <p>Asimismo, la ejecución de los procesos instaurados para la operación y seguimiento de los proyectos de obra financiados con recursos del FISMDF no representan un costo económico para el municipio.</p>



RUTA DE REFERENCIA	HALLAZGO
Atributos de eficiencia y de calidad para los bienes y servicios financiados con recursos del Fondo.	<p>El municipio de Juárez cuenta con una eficiencia presupuestaria en 2019 y 2020, toda vez que se devengó y pagó el 100 por ciento de los recursos del FISMDF, por su parte en el ejercicio fiscal 2021 se cuenta con un presupuesto devengado y pagado del 87.86 por ciento, no obstante, se comprometió el recurso en un 100 por ciento, permitiendo con ello poder implementar las 76 obras planificadas en la Matriz de Inversión para el Desarrollo Social.</p> <p>Por otra parte, los Comités de Contraloría Sociales, a través de las actas de entrega recepción de las obras, realizan la validación de las obras y si éstas cumplieron con su finalidad y destino, no obstante, dicho procedimiento, no permite conocer cuál es el grado de satisfacción y la calidad de las obras ejecutadas.</p>
Eficacia y eficiencia de los recursos en relación con el cumplimiento de resultados.	<p>Los indicadores de la MIR Federal del FISMDF obtuvieron los siguientes resultados:</p> <p>El indicador de “Porcentaje de proyectos Complementarios registrados en la MIDS” no cumplió con la meta programada, toda vez que el sentido del indicador es descendente y se obtuvo un resultado superior a lo planificado.</p> <p>El indicador “Porcentaje de Otros Proyectos registrados en la MIDS” logró un grado de avance del 103.7 por ciento cumpliendo con la meta programada. Considerando que el sentido de este indicador es descendente y el resultado fue superior a la meta programada el indicador no se cumplió.</p> <p>Finalmente, el indicador de Porcentaje de proyectos de contribución directa registrado en la MIDS no tuvo meta programada, toda vez que el municipio no planificó la implementación de proyectos de contribución directa para el ejercicio fiscal 2021.</p> <p>En ese sentido se cumplió con una de las dos metas programadas de los dos indicadores, no obstante, se le dio seguimiento a los proyectos de contribución complementaria y otros proyectos registrados en la MIDS.</p> <p>La DGPE y la DGOP como responsables de la planificación y operación de los proyectos financiados con recursos del FISMDF cumplen con la obligación conforme a lo dispuesto en la LCF y los Lineamientos del FAIS de presentar las MIDS, georreferenciar las obras, identificar a los beneficiarios y reportar de manera oportuna en el SRFT.</p>
Principales fortalezas y oportunidades encontradas (la más relevante por tema analizado)	<p>Tema 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La DGPE, la DGDS y la DGOP cuentan con un Manual de Organización y Procedimientos que establece los principales actores que intervienen en la gestión y operación de proyectos de inversión financiados con recursos del FISMDF. • En los manuales de Organización y Procedimientos de la DGPE y la DGOP se describen los principales procesos de gestión y operación de los proyectos financiados con recursos del FISMDF. • La Dirección General de Obras Públicas establece un procedimiento para recibir peticiones de obra por parte de los ciudadanos, tales como construcción de banquetas, bardas, reparaciones de vivienda, pavimentación, entre otras. • Los entes públicos que participan en la planificación y ejecución de los recursos del FISMDF cuentan con bases de datos donde se identifica a los beneficiarios de los bienes y servicios financiados con recursos del FISMDF. • La Dirección General de Obras Públicas cuenta con un Programa Operativo Anual basado en Resultados, el cual cuenta con un formato de Matriz de Indicadores para Resultados, para generar y distribuir los bienes y servicios financiados con recursos del FISMDF.



RUTA DE REFERENCIA	HALLAZGO
Principales fortalezas y oportunidades encontradas (la más relevante por tema analizado)	Tema 2: <ul style="list-style-type: none"> Los recursos para la operación del FISMDF se entregaron en tiempo y forma por parte de la SHCP a la Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua y ésta, a su vez, entregó de manera oportuna los recursos del Fondo a la Tesorería del Municipio de Juárez, por lo que los recursos fueron entregados en tiempo y forma a las instancias ejecutoras. La Dirección General de Planeación y Evaluación capturó el seguimiento del avance físico y la localización de la totalidad de los proyectos de obra financiados con recursos del FISMDF de acuerdo con la Ley de Coordinación Fiscal y los Lineamientos del FAIS 2021. La Dirección General de Planeación y Evaluación y la Dirección General de Obras Públicas implementan lo establecido en los Lineamientos para el Ejercicio del Gasto Público del Estado de Chihuahua y el Reglamento del Presupuesto de Egresos, Contabilidad y Gasto Público, estableciendo criterios programáticos-presupuestales, los cuales permiten calcular el insumo o recurso necesario para cumplir con los componentes señalados en la MIR Federal del FISMDF.
	Tema 3: <ul style="list-style-type: none"> El Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal estableció un proceso por medio del cual se determinan y acuerdan los proyectos de obra a ser financiados con recursos del FISMDF en el ejercicio fiscal 2021, estableciendo 259 propuestas de obra, de las cuales 76 fueron financiadas con recursos del Fondo. Se utilizan las actas de entrega recepción y el Anexo 4 "Formato de Logros y Resultados Alcanzados por los Comités de Participación Social FISMDF" de las obras implementadas, para validarlas a través de visto bueno de los comités de contraloría social, los cuales verifican si las obras cumplen con su finalidad y destino. Existe un proceso claro por medio del cual se forman los comités de participación social para la planeación, registro y establecimiento de mecanismos de control y seguimiento de la totalidad de las obras implementadas en el ejercicio fiscal 2021. Se recolecta regularmente información oportuna y veraz que permite monitorear el desempeño del FISMDF, a través de los informes trimestrales del SRFT. Los recursos ejercidos (capítulo 3000-Servicios Generales y 6000 Inversión-Pública) para las actividades o procesos de gestión establecidos en la MIR del Fondo y del programa "Realización y Ejecución de Proyectos de Obra Pública Municipal", son los suficientes y adecuados para dar cumplimiento a los proyectos de obra implementados en el municipio de Juárez.
	Tema 4: <ul style="list-style-type: none"> En 2019, 2020, y 2021 se presentó un aumento del presupuesto autorizado con el modificado debido a la aplicación de un porcentaje de los rendimientos financieros generados en los tres ejercicios fiscales. En 2019 y 2020 se devengó y pagó el 100 por ciento de los recursos del FISMDF. Por su parte, en 2021 se ha devengado y pagado el 87.86 por ciento. Durante el 2021 se comprometió el 100 por ciento de los recursos, por lo que éstos podrán devengarse y pagarse en el primer trimestre del ejercicio fiscal 2022. Se implementaron 76 proyectos de obra, de los cuales el 100 por ciento fueron destinados al rubro de urbanización siendo de incidencia complementaria. Asimismo, se destinaron recursos del fondo en gastos indirectos para la verificación y seguimiento de las obras y acciones, así como para la realización de estudios y la evaluación de proyectos, apegándose en su totalidad a la normatividad aplicable al fondo.



RUTA DE REFERENCIA	HALLAZGO
Principales fortalezas y oportunidades encontradas (la más relevante por tema analizado)	Tema 5: <ul style="list-style-type: none"> El municipio de Juárez realizó una Evaluación Específica del Desempeño en el Programa Anual de Evaluación 2021 (ejercicio fiscal 2020) de los recursos del FISMDF, en la cual se emitieron ASM.
Principales debilidades y amenazas encontradas (la más relevante por tema analizado)	Tema 1: <ul style="list-style-type: none"> El manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Obras Públicas no define de manera clara y precisa la dirección encargada para desarrollar los proyectos de obra, en apego a la clasificación de los proyectos del FISMDF. El procedimiento instaurado por la Dirección General de Obras Públicas para recibir peticiones de obra por los ciudadanos, no define de manera clara si las obras que se van a implementar a través de las solicitudes y si serán financiadas con recursos del FISMDF. El diagrama de flujo del procedimiento para llevar a cabo la supervisión y control de obra pública a cargo de la Dirección General de Obras Públicas duplica una misma dirección en el procedimiento, lo cual genera confusión en cuanto a las funciones correspondientes a cada una de las direcciones. No se establece en un solo procedimiento y diagrama de flujo de los manuales de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación y la Dirección General de Obras Públicas para la planeación y operación de los proyectos de obra financiados con recursos del FISMDF.
	Tema 2: <ul style="list-style-type: none"> No Fueron Identificadas Debilidades y Amenazas.
	Tema 3: <ul style="list-style-type: none"> El proceso establecido por el Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal en el cual se determinan y acuerdan las obras a ser financiadas con recursos del FISMDF, no es claro, toda vez que no se define quien es el responsable de presentar las propuestas de obra y si éstos atienden de manera explícita una serie de necesidades medidas a través de un instrumento de planificación en materia de rezago de infraestructura social Conforme al Procedimiento para la Ejecución y Seguimiento de los Proyectos de Inversión Municipal pareciera que los recursos que no se ejerzan del FISMDF deberán reintegrarse al Sistema de Recursos Federales Transferidos y no a la Tesorería de la Federación (TESOFE) conforme a lo estipulado en el artículo 17 de la Ley de Disciplina Financiera para la Entidades Federativa y los Municipios.
	Tema 4: <ul style="list-style-type: none"> El municipio de Juárez tuvo un grado de avance del 99.61 por ciento para la meta establecida para el indicador "Porcentaje de proyectos Complementarios registrados en la MIDS", mientras para el indicador "Porcentaje de otros proyectos registrados en la MIDS" se logró un avance al periodo de 103.7, cumpliendo con una de las dos metas establecidas, por su parte, para el indicador de "Porcentaje de proyectos de contribución directa registrados en la MIDS" no se tuvo una meta programada, toda vez que no se registraron e implementaron obras de incidencia directa.



RUTA DE REFERENCIA	HALLAZGO
Principales debilidades y amenazas encontradas (la más relevante por tema analizado)	Tema 5: <ul style="list-style-type: none"> No se implementa el procedimiento para el seguimiento de los ASM emitidos de un proceso de evaluación establecido en el Manual de Organización y Procedimientos, de la Dirección General de Planeación y Evaluación, por lo cual no se conoce el grado de avance de la implementación de los ASM emitidos en la evaluación Específica del Desempeño de los recursos del FISMDF ejercicio fiscal 2020.
Principales recomendaciones sugeridas (la más relevante por tema analizado)	Tema 1: <ul style="list-style-type: none"> Actualizar el procedimiento de implantación y desarrollo de proyectos de obra públicas instaurado en el Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Obras Públicas, definiendo de manera clara y precisa cual es la dirección encargada de desarrollar los proyectos de obra financiados con recursos del FISMDF. Establecer e implementar un procedimiento institucional por parte de la DGOP para determinar la selección de beneficiarios de los proyectos de obra que serán financiados con recursos del FISMDF, definiendo, además, si éstos corresponden a ZAP, localidades con dos grados de rezago social o más o si es población en pobreza extrema. Revisar y mejorar el diseño de los diagramas de flujo y de los procesos. En el caso de los diagramas revisar que no se dupliquen las dependencias en el flujo del proceso (como en el caso del procedimiento para llevar a cabo la supervisión y control de obra pública). En el caso de los procesos que quede claramente definido el responsable de la ejecución de la actividad. Revisar que los organigramas de los manuales sean congruentes con el nombre del cargo de los responsables de las actividades. Establecer en un solo procedimiento y diagrama de flujo la planeación y operación de los proyectos de inversión financiados con recursos del FISMDF, identificando de manera clara la dependencia que ejecutará cada una de las etapas.
	Tema 2: <ul style="list-style-type: none"> No Fueron Identificadas Recomendaciones.
	Tema 3: <ul style="list-style-type: none"> Fortalecer el procedimiento por medio del cual se determinan y acuerdan los proyectos de obra financiados con recursos del FISMDF, estableciendo una planeación de las principales necesidades en infraestructura y la demanda social de obras de manera que se aprueben las obras que generen un mayor impacto a la ciudadanía y se disminuya el rezago en infraestructura social. Definir de manera clara en el manual de procedimientos la forma en la que se tiene que realizar el reintegro de los recursos de conformidad con el artículo 17 de la Ley de Disciplina Financiera para la Entidades Federativa y los Municipios. Actualmente pareciera que los recursos deben reintegrarse al Sistema de Recursos Federales Transferidos y no a la Tesorería de la Federación (TESOFE).
	Tema 4: <ul style="list-style-type: none"> Monitorear las metas de la MIR para asegurar su cumplimiento.
	Tema 5: <ul style="list-style-type: none"> Implementar la totalidad de los formatos establecidos en el procedimiento para el seguimiento de los ASM del Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación, con el objeto de monitorear y dar seguimiento a cada uno de los ASM permitiendo mejorar el desempeño del Fondo.



HEROICA
**CIUDAD
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos de los Recursos del Fondo de Aportaciones
para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones
Territoriales del Distrito Federal
FISMDF
Ejercicio Fiscal 2021

Anexo IV. Aspectos Susceptibles de Mejora



Aspectos Susceptibles de Mejora

Propuesta de Aspectos Susceptibles de Mejora	Clasificación				Priorización		
	AE	AI	AID	AIG	Alto	Medio	Bajo
1. Actualizar el procedimiento de implantación y desarrollo de proyectos de obra públicas instaurado en el Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Obras Públicas, definiendo de manera clara y precisa cual es la dirección encargada de desarrollar los proyectos de obra financiados con recursos del FISMDF.	X				X		
2. Establecer e implementar un procedimiento institucional por parte de la DGOP para determinar la selección de beneficiarios de los proyectos de obra que serán financiados con recursos del FISMDF, definiendo, además, si éstos corresponden a ZAP, localidades con dos grados de rezago social o más o si es población en pobreza extrema.	X				X		
3. Revisar y mejorar el diseño de los diagramas de flujo y de los procesos. En el caso de los diagramas revisar que no se dupliquen las dependencias en el flujo del proceso (como en el caso del procedimiento para llevar a cabo la supervisión y control de obra pública). En el caso de los procesos que quede claramente definido el responsable de la ejecución de la actividad. Revisar que los organigramas de los manuales sean congruentes con el nombre del cargo de los responsables de las actividades	X				X		
4. Establecer en un solo procedimiento y diagrama de flujo la planeación y operación de los proyectos de inversión financiados con recursos del FISMDF, identificando de manera clara la dependencia que ejecutará cada una de las etapas.	X				X		
5. Fortalecer el procedimiento por medio del cual se determinan y acuerdan los proyectos de obra financiados con recursos del FISMDF, estableciendo una planeación de las principales necesidades en infraestructura y la demanda social de obras de manera que se aprueben las obras que generen un mayor impacto a la ciudadanía y se disminuya el rezago en infraestructura social	X				X		
6. Definir de manera clara en el manual de procedimientos la forma en la que se tiene que realizar el reintegro de los recursos de conformidad con el artículo 17 de la Ley de Disciplina Financiera para la Entidades Federativa y los Municipios. Actualmente pareciera que los recursos deben reintegrarse al Sistema de Recursos Federales Transferidos y no a la Tesorería de la Federación (TESOFE).	X				X		
7. Monitorear las metas de la MIR Federal del FISMDF para asegurar su cumplimiento.	X				X		
8. Implementar la totalidad de los formatos establecidos en el procedimiento para el seguimiento de los ASM del Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación, con el objeto de monitorear y dar seguimiento a cada uno de los ASM permitiendo mejorar el desempeño del Fondo.	X				X		



Aspectos específicos (AE): aquéllos cuya solución corresponde a la unidad administrativa específica responsable del Programa (para el caso, de la ejecución del Fondo);

Aspectos institucionales (AI): aquéllos que requieren de la intervención de varias unidades administrativas dentro de la misma dependencia o Ente Público, para su solución;

Aspectos interinstitucionales (AID): aquéllos que para su solución se deberá contar con la participación de unidades administrativas ubicadas en otra dependencia o Ente Público; y,

Aspectos intergubernamentales (AIG): aquéllos que demandan la intervención del gobierno federal (aparte del Ente Público Estatal responsable de la ejecución de los recursos del Fondo) para su solución.



HEROICA
**CIUDAD
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos de los Recursos del Fondo de Aportaciones
para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones
Territoriales del Distrito Federal
FISMDF
Ejercicio Fiscal 2021

Anexo V. Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones (CONAC)



1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN

1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación de Procesos de los Recursos del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal.

1.2 Fecha de inicio de la evaluación: julio 2022

1.3 Fecha de término de la evaluación: agosto 2022

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: Realizar un análisis sistemático de los procesos de gestión que corresponden al FISMDF que opera el Municipio de Ciudad Juárez, Chihuahua, con el objeto de valorar si la gestión cumple con lo necesario para alcanzar los objetivos y metas de resultados esperados e identificar áreas de mejora que mediante su atención permitan mejorar su operación y desempeño.

1.6 Objetivos específicos de la evaluación:

- Analizar y valorar los principales procesos de gestión del FISMDF, FORTAMUN y FODESEM, según la coordinación entre las unidades administrativas intergubernamentales involucradas, en relación con el logro de objetivos;
- Identificar si los ordenamientos organizacionales y de procedimientos a nivel institucional están documentados y contemplan las acciones que se requieren para alcanzar resultados en el ámbito de los productos o servicios que están financiados con los recursos sujetos de evaluación;
- Valorar si la acción institucional permite orientar su gestión a la consecución de resultados de manera eficaz y eficiente;
- Identificar, con base en indicadores estratégicos y de gestión, en qué medida y de qué manera los procesos identificados en la operación son eficaces y eficientes;
- Analizar, si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del Fondo sujeto de evaluación;
- Identificar hallazgos relevantes;
- Realizar un análisis interno que permita identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y emitir recomendaciones pertinentes; y
- Sugerir los principales Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).

1.7 Metodología utilizada en la evaluación:

La metodología de evaluación contenida en estos Términos de Referencia, está basada en los términos emitidos por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), para los temas sociales; y de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), para los temas de fortalecimiento financiero; sin embargo, de acuerdo con las necesidades de información evaluativa que requiere este gobierno municipal, fueron adecuados algunos de los temas de análisis y sus respectivas preguntas metodológicas.

En ese sentido, fue diseñada para generar información útil, rigurosa y homogénea para los involucrados en la administración y ejecución de los recursos Federales y Estatales sujetos de evaluación, de tal forma que se contribuya a mejorar la Gestión para Resultados y con ello, la toma de decisión a nivel estratégico enfocada hacia la calidad del Gasto Público.



1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN

Características

- ✓ La Evaluación de Procesos es una evaluación de gabinete que, mediante el análisis de evidencias documentales contenida en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones, documentos oficiales, documentos normativos y sistemas de información, entre otros, contribuye a identificar áreas de gestión para mejorar y ayudar a combatir los problemas públicos de manera eficiente.
- ✓ Proporciona información acerca del desempeño institucional, detecta discrepancias entre el desempeño real y el esperado, brinda un análisis de los procedimientos administrativos y de coordinación, y una valoración de cada proceso y de éstos en su conjunto.
- ✓ Provee una descripción de los mecanismos de coordinación con otras instancias para el logro de objetivos, facilita la obtención de información operativa de los programas que se financian con los recursos sujetos de evaluación y el entendimiento de sus beneficios económicos y sociales.
- ✓ Contiene 20 preguntas metodológicas agrupadas en cinco temas, como sigue:
 - Tema I. Clasificación y análisis de los procesos de gestión para la consecución de resultados. En este tema, los procesos se identifican y clasifican en un (o varios) diagrama de flujo acorde a la normatividad aplicable al Fondo.
 - Tema II. Operación. Una vez clasificados los procesos, en este tema se describe y analiza si los recursos que se movilizan en los procesos son los suficientes para satisfacer los objetivos a los que están destinados.
 - Tema III. Análisis y medición de atributos de los procesos. En Este tema se analizan y miden los atributos de eficacia y economía de los procesos identificados, así como la eficiencia para cada uno de los bienes y servicios financiados con los recursos del Fondo. Asimismo, se valora el tipo de información del desempeño que se genera mediante los indicadores estratégicos (para los bienes y servicios) y de gestión, así como la identificación precisa de los medios de verificación para su cálculo.
 - Tema IV. Orientación de los recursos. Analiza el ejercicio de los recursos en términos de eficacia y eficiencia, en relación con el cumplimiento de objetivos en el ámbito de desempeño de los bienes y servicios.
 - Tema V. Aspectos Susceptibles de Mejora. Identifica si el Fondo fue sujeto a evaluaciones externas anteriores y en su caso, el seguimiento a las recomendaciones emitidas, mediante los ASM registrados.

Instrumentos de recolección de información:

Cuestionarios__ Entrevistas__ Formatos__ Otros_X_ Especifique: Información de gabinete (Documentos Oficiales): Lineamientos, Acuerdos, Normatividad Aplicable, Procesos Administrativos, Estados Financieros, Cierre del Ejercicio Fiscal, MIDS, entre otros. Asimismo, se ha contemplado información de documentos buscados a través de los portales de transparencia a nivel Federal, Estatal y Municipal.

Descripción de las técnicas y modelos utilizados: Se analiza la información de gabinete, además de la información obtenida en los portales de transparencia, con un enfoque cualitativo y una técnica deductiva.

2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

Procesos principales para la consecución de resultados

Recursos financieros que se movilizan para entregar o distribuir Componentes

Atributos de eficacia y economía de los procesos.

Atributos de eficiencia y de calidad para los bienes y servicios financiados con recursos del Fondo.

Eficacia y eficiencia de los recursos en relación con el cumplimiento de resultados.



2. PRINCIPALES HALLAZGOS 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:

- La DGPE, la DGDS y la DGOP cuentan con un Manual de Organización y Procedimientos que establece los principales actores que intervienen en la gestión y operación de proyectos de inversión financiados con recursos del FISMDF.
- En los manuales de Organización y Procedimientos de la DGPE y la DGOP se describen los principales procesos de gestión y operación de los proyectos financiados con recursos del FISMDF.
- La Dirección General de Obras Públicas establece un procedimiento para recibir peticiones de obra por parte de los ciudadanos, tales como construcción de banquetas, bardas, reparaciones de vivienda, pavimentación, entre otras.
- Los entes públicos que participan en la planificación y ejecución de los recursos del FISMDF cuentan con bases de datos donde se identifica a los beneficiarios de los bienes y servicios financiados con recursos del FISMDF.
- Los recursos para la operación del FISMDF se entregaron en tiempo y forma por parte de la SHCP a la Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua y ésta a su vez entregó de manera oportuna los recursos del Fondo a la Tesorería del Municipio de Juárez, por lo que los recursos fueron entregados en tiempo y forma a las instancias ejecutoras.
- La Dirección General de Planeación y Evaluación capturó el seguimiento del avance físico y la localización de la totalidad de los proyectos de obra financiados con recursos del FISMDF de acuerdo con la Ley de Coordinación Fiscal y los Lineamientos del FAIS 2021.
- La Dirección General de Planeación y Evaluación y la Dirección General de Obras Públicas implementan lo establecido en los Lineamientos para el Ejercicio del Gasto Público del Estado de Chihuahua y el Reglamento del Presupuesto de Egresos, Contabilidad y Gasto Público, estableciendo criterios programáticos-presupuestales, los cuales permiten calcular el insumo o recurso necesario para cumplir con los componentes señalados en la MIR Federal del FISMDF.
- El Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal estableció un proceso por medio del cual se determinan y acuerdan los proyectos de obra a ser financiados con recursos del FISMDF en el ejercicio fiscal 2021, estableciendo 259 propuestas de obra, de las cuales 76 fueron financiadas con recursos del Fondo.
- Se utilizan las actas de entrega recepción y el Anexo 4 "Formato de Logros y Resultados Alcanzados por los Comités de Participación Social FISMDF" de las obras implementadas, para validarlas a través de visto bueno de los comités de contraloría social, los cuales verifican si las obras cumplen con su finalidad y destino.
- Existe un proceso claro por medio del cual se forman los comités de participación social para la planeación, registro y establecimiento de mecanismos de control y seguimiento de la totalidad de las obras implementadas en el ejercicio fiscal 2021.
- Se recolecta regularmente información oportuna y veraz que permite monitorear el desempeño del FISMDF, a través de los informes trimestrales del SRFT.
- Los Recursos ejercidos (capítulo 3000-Servicios Generales y 6000 Inversión-Pública) para las actividades o procesos de gestión establecidos en la MIR del Fondo y del programa local "Realización y Ejecución de Proyectos de Obra Pública Municipal", son los suficientes y adecuados para dar cumplimiento a los proyectos de obra implementados en el municipio de Juárez.
- En 2019, 2020, y 2021 se presentó un aumento del presupuesto autorizado con el modificado debido a la aplicación de un porcentaje de los rendimientos financieros generados en los tres ejercicios fiscales.
- En 2019 y 2020 se devengó y pagó el 100 por ciento de los recursos del FISMDF. Por su parte, en 2021 se ha devengado y pagado el 87.86 por ciento. Durante el 2021 se comprometió el 100 por ciento de los recursos, por lo que éstos podrán devengarse y pagarse en el primer trimestre del ejercicio fiscal 2022.
- Se implementaron 76 proyectos de obra, de los cuales el 100 por ciento fueron destinados al rubro de urbanización siendo de incidencia complementaria. Asimismo, se destinaron recursos del fondo en gastos indirectos para la verificación y seguimiento de las obras y acciones, así como para la realización de estudios y la evaluación de proyectos, apegándose en su totalidad a la normatividad aplicable al fondo.
- El municipio de Juárez realizó una Evaluación Específica del Desempeño en el Programa Anual de Evaluación 2021 (ejercicio fiscal 2020) de los recursos del FISMDF, en la cual se emitieron ASM.



2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

2.2.2 Oportunidades:

- La Dirección General de Obras Públicas cuenta con un Programa Operativo Anual basado en Resultados, el cual cuenta con un formato de Matriz de Indicadores para Resultados, para generar y distribuir los bienes y servicios financiados con recursos del FISMDF.

2.2.3 Debilidades:

- El manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Obras Públicas no define de manera clara y precisa la dirección encargada para desarrollar los proyectos de obra, en apego a la clasificación de los proyectos del FISMDF.
- El procedimiento instaurado por la Dirección General de Obras Públicas para recibir peticiones de obra por los ciudadanos, no define de manera clara si las obras que se van a implementar a través de las solicitudes serán financiadas con recursos del FISMDF.
- El diagrama de flujo del procedimiento para llevar a cabo la supervisión y control de obra pública a cargo de la Dirección General de Obras Públicas duplica una misma dirección en el procedimiento, lo cual genera confusión en cuanto a las funciones correspondientes a cada una de las direcciones.
- No se establece en un solo procedimiento y diagrama de flujo de los manuales de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación y la Dirección General de Obras Públicas para la planeación y operación de los proyectos de obra financiados con recursos del FISMDF.
- El proceso establecido por el Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal en el cual se determinan y acuerdan las obras a ser financiadas con recursos del FISMDF, no es claro, toda vez que no se define quien es el responsable de presentar las propuestas de obra y si éstas atienden de manera explícita una serie de necesidades medidas a través de un instrumento de planificación en materia de rezago de infraestructura social.
- Conforme al Procedimiento para la Ejecución y Seguimiento de los Proyectos de Inversión Municipal pareciera que los recursos que no se ejerzan del FISMDF deberán reintegrarse al Sistema de Recursos Federales Transferidos y no a la Tesorería de la Federación (TESOFE) conforme a lo estipulado en el artículo 17 de la Ley de Disciplina Financiera para la Entidades Federativa y los Municipios.
- El municipio de Juárez tuvo un grado de avance del 99.61 por ciento para la meta establecida para indicador "Porcentaje de proyectos Complementarios registrados en la MIDS", mientras para el indicador "Porcentaje de otros proyectos registrados en la MIDS" se logró un avance al periodo de 103.7, logrando el cumplimiento de una de las dos metas establecidas.
- No se implementa el procedimiento para el seguimiento de los ASM emitidos de un proceso de evaluación establecido en el Manual de Organización y Procedimientos, de la Dirección General de Planeación y Evaluación, por lo cual no se conoce el grado de avance de la implementación de los ASM emitidos en la evaluación Específica del Desempeño de los recursos del FISMDF ejercicio fiscal 2020.

2.3.4 Amenazas:

- No Fueron Identificadas Amenazas.



3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

La Dirección General de Planeación y Evaluación y la Dirección General de Obras Públicas cuentan con Manuales de Organización y Procedimientos donde se define la estructura organizacional de cada una de las dependencias, así como los principales procesos de gestión y operación de los proyectos de obra financiados con recursos del FISMDF, logrando con ello la consecución de resultados en el ámbito de los procesos.

Por su parte, la distribución y ministración de los recursos por parte de la Tesorería del Municipio de Juárez al ente ejecutor de los recursos del FISMDF se llevó a cabo en tiempo y forma, pudiendo ejecutar los proyectos de obra sin contratiempos.

Por otro lado, existe un proceso claro por medio del cual se promueve la participación social y se forman comités de participación social para la planeación, registro y establecimiento de mecanismos de control y seguimiento de cada uno de los proyectos de obra realizados con recursos del FISMDF en el ejercicio fiscal 2021.

Finalmente, en 2021 se implementaron 76 proyectos de obra, de los cuales el 100 por ciento fueron destinados al rubro de urbanización, todos de incidencia complementaria. Además, se destinaron recursos para gastos indirectos en la verificación y seguimiento de las obras y acciones que se realicen, así como para la realización de estudios y la evaluación de proyectos.

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

1: Actualizar el procedimiento de implantación y desarrollo de proyectos de obra públicas instaurado en el Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Obras Públicas, definiendo de manera clara y precisa cual es la dirección encargada de desarrollar los proyectos de obra financiados con recursos del FISMDF.

2: Establecer e implementar un procedimiento institucional por parte de la DGOP para determinar la selección de beneficiarios de los proyectos de obra que serán financiados con recursos del FISMDF, definiendo, además, si éstos corresponden a ZAP, localidades con dos grados de rezago social o más o si es población en pobreza extrema.

3: Revisar y mejorar el diseño de los diagramas de flujo y de los procesos. En el caso de los diagramas revisar que no se dupliquen las dependencias en el flujo del proceso (como en el caso del procedimiento para llevar a cabo la supervisión y control de obra pública). En el caso de los procesos que quede claramente definido el responsable de la ejecución de la actividad. Revisar que Los organigramas de los manuales sean congruentes con el nombre del cargo de los responsables de las actividades.

4: Fortalecer el procedimiento por medio del cual se determinan y acuerdan los proyectos de obra financiados con recursos del FISMDF, estableciendo una planeación de las principales necesidades en infraestructura y la demanda social de obras de manera que se aprueben las obras que generen un mayor impacto a la ciudadanía y se disminuya el rezago en infraestructura social.

5: Monitorear las metas de la MIR Federal del FISMDF para asegurar su cumplimiento.

6: Implementar la totalidad de los formatos establecidos en el procedimiento para el seguimiento de los ASM del Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación, con el objeto de monitorear y dar seguimiento a cada uno de los ASM permitiendo mejorar el desempeño del Fondo.

7: Establecer en un solo procedimiento y diagrama de flujo la planeación y operación de los proyectos de inversión financiados con recursos del FISMDF, identificando de manera clara la dependencia que ejecutará cada una de las etapas.

8: Definir de manera clara en el manual de procedimientos la forma en la que se tiene que realizar el reintegro de los recursos de conformidad con el artículo 17 de la Ley de Disciplina Financiera para la Entidades Federativa y los Municipios. Actualmente pareciera que los recursos deben reintegrarse al Sistema de Recursos Federales Transferidos y no a la Tesorería de la Federación (TESOFE).



4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA

4.1 Nombre del coordinador de la evaluación: Mtra. Esmeralda Santana Gómez
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: Lic. Ricardo Samuel Camarillo Luna
4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: esantanag@indetec.gob.mx
4.6 Teléfono (con clave lada): 33 3669 5550 ext.: 401

5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)

5.1 Nombre del (los) Programa(s) evaluado(s): Fondo de Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal.
5.2 Siglas: FISMDF.
5.3 Ente público coordinador del (los) Programa(s): Dirección General de Planeación y Evaluación
5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) Programa(s): Poder Ejecutivo <input checked="" type="checkbox"/> Poder Legislativo <input type="checkbox"/> Poder Judicial <input type="checkbox"/> Ente Autónomo <input type="checkbox"/>
5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) Programa(s): Federal <input type="checkbox"/> Estatal <input type="checkbox"/> Local <input checked="" type="checkbox"/>
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 e Inversión
5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) Programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):
Nombre: Mtro. José Guadalupe Gómez Banda Correo electrónico: dgpe.dir_inversion@juarez.gob.mx
Unidad administrativa: Dirección de Control e Inversión Teléfono: 6567370080 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"/>
Convenio de Colaboración Institucional
6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación: Dirección General de Planeación y Evaluación
6.3 Costo total de la evaluación: \$220,000.00 (Doscientos veinte mil pesos 00/100 M.N.)
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/centralizado/77/
7.2 Difusión en internet del formato: https://www.juarez.gob.mx/transparencia/contabilidad/



HEROICA
**CIUDAD
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos de los Recursos del Fondo de Aportaciones
para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones
Territoriales del Distrito Federal
FISMDF
Ejercicio Fiscal 2021

Anexo VI. Fuentes de Información



FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA

1	Matriz de Indicadores para Resultados Federal del FISMDF 2021.
2	POAbR de la Dirección General de Obras Públicas del Municipio de Juárez.
3	Matriz de Inversión para el Desarrollo Social 2021, Municipio de Juárez.
4	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 2021 del Ramo General 28 y Ramo General 33.
5	Lineamientos del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social, 2021.
6	Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación.
7	Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Obras Públicas.
8	Reglamento Orgánico de la Administración Pública del Municipio de Juárez.
9	Ley de Coordinación Fiscal.
10	Presupuesto de Egresos de la Federación, Estrategia Programática del Ramo 33.
11	Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios.
12	Acuerdo por el que se da a conocer la distribución de los recursos del FISMDF a los municipios del Estado de Chihuahua, Ejercicio Fiscal 2021.
13	Anexo 1-A: Carta Bajo Protesta de Decir Verdad para los proyectos presentados de manera colectiva, Municipio de Juárez, 2021.
14	Formato de Encuesta de Atención Social 2021, Dirección General de Obras Públicas 2021.
15	Sistema para el Registro y Control de Apoyos Sociales. Municipio de Juárez.
16	Acuerdo del ejecutivo del estado por el que se determina el cálculo, la fórmula, su metodología, así como el calendario de enteros correspondiente al fondo para la infraestructura social municipal y de las demarcaciones territoriales del distrito federal (FISM-DF), ejercicio fiscal 2021.
17	Certificados de Ingresos de los recursos del FISMDF ejercicio fiscal 2021.
18	Manual de Organización y Procedimientos de la Tesorería del Municipio de Juárez.
19	Lineamientos para el Ejercicio del Gasto Público del Gobierno del Estado de Chihuahua. 2021.
20	Acta de Priorización de Obras Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal 2018-2021
21	Ficha de Control de Video Conferencia de la Capacitación Aspectos Básicos para la planeación del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social-FAIS y proceso de Registro de enlaces FAIS, 2021.
22	Ficha de Control de Video Conferencia de la Capacitación planeación del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social 2021.
23	Actas de Entrega-Recepción de las Obras Implementadas y financiadas con recursos del FISMDF, 2021.
24	Invitación para formar parte del Comité de Contraloría Social, 2021.
25	Actas de Instalación de Comités de Participación Social de las Obras Implementadas con los recursos del FISMDF. 2021.
26	Informe del Ejercicio del Gasto Validado del SRFT. 4° Trimestre
27	Informes Trimestrales del Sistema de Recursos Federales Transferidos, carpetas destino y ejercicio del gasto, 2019, 2020 y 2021
28	Sistema de Recursos Federales Transferidos, informe 4° trimestre, carpeta indicadores, 2021.
29	Informe Final de la Evaluación Específica del Desempeño del FISMDF, Ejercicio Fiscal 2020.
30	Formato ASM PAE 2021, CdTRA01/01 Formato Documento de Trabajo, Municipio de Juárez.
31	Archivo de Excel, informes Definitivos validados. Municipio de Juárez.
32	Clave Contable Integral Requerida para el Presupuesto por Programas. Municipio de Juárez.
33	Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Desarrollo Social.



FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA

34	Anexo 4 Formato de Logros y Resultados Alcanzados por los Comités de Participación Social FISMDF, Municipio de Juárez.
35	Oficios de la Dirección General de Obras Públicas para la aprobación de recursos del FISMDF.

FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA

1	Reglamento del Presupuesto de Egresos, Contabilidad y Gasto Público, Municipio de Juárez, 2021. Recuperado de: https://www.juarez.gob.mx/transparencia/ico-normatividad/
2	Guía Operativa para la Constitución, Operación y Seguimiento de la Participación Social en el FISMDF, Anexo 4, 2021. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/649485/Gu_a_Operativa_Participaci_n_Social_2021_compressed_1_.pdf
3	Guía de Conceptos y Criterios para el Reporte del Ejercicio, Destino y Resultados de los Recursos Federales Transferidos. Recuperado de: https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Capacitacion/Resources/files/guia_criterios.pdf
4	Ley de Disciplina Financiera para las Entidades Federativas y Municipios. Disponible en: https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LDFEFM.pdf
5	Informe Sobre la Situación Económica las Finanzas Públicas y la Deuda Pública, archivo electrónico, 2021. Recuperado de: https://www.finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/es/Finanzas_Publicas/Informes_al_Congreso_de_la_Union
6	Resultados FISMDF por Estado, Avance MIDS Estado de Chihuahua, 2020. Recuperado de: https://www.gob.mx/bienestar/documentos/resultados-fismdf-por-estado-2020
7	Resultados FISMDF por Estado, Avance MIDS Estado de Chihuahua, 2021. Recuperado de: https://www.gob.mx/bienestar/documentos/resultados-fismdf-por-estado-2021



HEROICA
**CIUDAD
JUÁREZ**



Gobierno Municipal 2021-2024

www.indetec.gob.mx



HEROICA
**CIUDAD
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos
del Fondo de Aportaciones para el
Fortalecimiento de los Municipios

FORTAMUN

Ejercicio Fiscal 2021

AGOSTO 2022



HEROICA
**CIUDAD
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



**Evaluación de Procesos
del Fondo de Aportaciones para el
Fortalecimiento de los Municipios**

FORTAMUN

Ejercicio Fiscal 2021

AGOSTO 2022



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.

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 Procesos: Valora si los procesos de gestión se desarrollan de manera eficaz, eficiente y en apego con la normatividad; detecta fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la estructura y funcionamiento institucional; y aporta elementos para determinar estrategias en pro de la efectividad operativa;

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;

FORTAMUN: Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal.

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. Organismo Técnico del Sistema Nacional de Coordinación Fiscal;

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;

ITE: Unidad Técnica Evaluadora Externa.

LCF: Ley de Coordinación Fiscal;

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;

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 generar 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;



POA: Programa Operativo Anual. Programas que formulan los entes públicos y municipios que pueden ser de inversión o de operación y se formularán sujetándose a la estructura programática autorizada y contendrán, por lo menos, la instancia ejecutora, el programa presupuestario y el eje rector o de desarrollo del Plan Estatal o Municipal, pudiendo incluir categorías programáticas de mayor detalle, cuando se estime conveniente;

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;

Recomendaciones: Sugerencias emitidas por el equipo evaluador derivadas de los hallazgos, debilidades y amenazas identificadas en evaluaciones externas, cuyo propósito es coadyuvar en la mejora de la gestión institucional;

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 que describen el propósito de la evaluación y establece una definición clara de hacia dónde deber ir dirigido el enfoque de la evaluación. Instrumentos homogéneos para la realización de los distintos tipos de evaluación establecidos por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) o la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), adecuados por la Dirección General de Planeación y Evaluación del Municipio de Juárez, Chihuahua, de acuerdo con las necesidades de información.



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 de Planeación y Evaluación del Municipio de Juárez, Chihuahua, y ajena a la operación de los Programas, Fondos o Subsidios de Gasto Federalizado, designada para coordinar las evaluaciones, operación, supervisión y seguimiento de las mismas; revisar su calidad y cumplimiento normativo; y

Valor Público: El valor que las y los ciudadanos dan a los bienes y servicios recibidos del estado si estos satisfacen una necesidad sentida con calidad y oportunidad, el cual es un mecanismo para el desarrollo sostenible.



RESUMEN EJECUTIVO

Los Municipios en el Estado Mexicano han jugado un papel importante en la prestación de servicios básicos para brindar de manera eficiente, eficaz y transparente aquellos servicios estipulados en el Artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM); por lo que se crea el Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN); que, de acuerdo con la Ley de Coordinación Fiscal, los recursos se destinan exclusivamente a la satisfacción de los requerimientos de los municipios, dando prioridad al cumplimiento de sus obligaciones financieras, pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua, y atención de las necesidades directamente vinculadas a la seguridad pública de sus habitantes.

El objetivo del Fondo, que se ubica en el nivel de Propósito de la MIR Federal, es: “Fortalecer las finanzas públicas de los Municipios y alcaldías de la Ciudad de México”. Por tanto, se identifica como población objetivo al municipio que recibe los recursos del Fondo. Para lograrlo, el componente es: “Programas, obras o acciones financiadas con el FORTAMUN implementados”. De tal forma que el impacto que se pretende, enunciado en el nivel de Fin en la MIR, es: “Contribuir a promover finanzas públicas subnacionales sanas y sostenibles mediante la aplicación de aportaciones de recursos a los municipios y alcaldías de la Ciudad de México”.

En el artículo 38 de la Ley de Coordinación Fiscal (LCF) se indica que el Ejecutivo Federal, a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), distribuirá el FORTAMUN a que se refiere el inciso a) del artículo 36 de la misma, en proporción directa al número de habitantes con que cuente cada entidad federativa, de tal forma que:

- a) *Con el 2.35% de la recaudación federal participable a que se refiere el artículo 2o. de esta Ley, 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 enterará 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 de este ordenamiento;*

Bajo esta premisa, se publicó en el 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 2021, en donde se estipula que el total destinado a nivel nacional para el Fondo evaluado, es de \$85,882,138,793.00 (Ochenta y cinco mil ochocientos ochenta y dos millones ciento treinta y ocho mil setecientos noventa y tres pesos 00/100 M.N.), de los cuales, al estado de Chihuahua, le corresponden \$2,580,916,127.00 (Dos mil quinientos ochenta millones novecientos dieciséis mil ciento veintisiete pesos 00/100 M.N.), es decir, el 3.01 por ciento respecto al total nacional.

En ese sentido, de acuerdo con el control interno que lleva la Tesorería Municipal mediante el cual se da a conocer el monto del FORTAMUN destinado al Municipio de Juárez, éste asciende a la cantidad de



\$1,043,197,021.67 (Mil cuarenta y tres millones ciento noventa y siete mil veintiún pesos 67/100 M.N.), que corresponde al 40.42 por ciento respecto al total destinado al estado de Chihuahua.

Es preciso mencionar que el 100% de los recursos por concepto del FORTAMUN, fueron destinados por el Municipio de Juárez para el mantenimiento de infraestructura y atención de necesidades de Seguridad Pública.

Derivado del análisis, fueron identificados una serie de hallazgos plasmados en el reporte de la evaluación, y que son:

- No se informa sobre algún programa estratégico o documento institucional específico que justifique y contemple el mediano y largo plazo, el alcance respecto al cumplimiento de resultados institucionales y la existencia de indicadores que permitan medir el logro de los objetivos institucionales;
- El FORTAMUN en el Municipio se sustenta normativamente en los tres niveles de gobierno.
- La Dirección General de Planeación y Evaluación es la encargada de dar seguimiento a la Apertura de la Cuenta Presupuestal de los Proyectos de Inversión Municipal en el Sistema Analizador de Estructura Financiera y Operatividad (AEFO) en coordinación con la Dirección de Contabilidad donde se le da la asignación de recursos a los proyectos de inversión municipal; y, al procedimiento para el seguimiento y evaluación;
- La Tesorería Municipal es la dependencia que solicita la apertura de la cuenta bancaria para que el director de Contabilidad autorice la transferencia de los recursos entre el Gobierno del Estado de Chihuahua y el Municipio de Juárez;
- La Dirección de Contabilidad emite los pagos con el visto bueno de la Dirección de Egresos, para que la Dirección General de Planeación y Evaluación, a través de la Dirección de Control de Inversión, le dé el seguimiento correspondiente;
- 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;
- El Ente Público responsable del Fondo cuenta con criterios programáticos presupuestales que le permiten calcular el insumo o recurso necesario para cumplir con los proyectos y acciones financiadas con el FORTAMUN;
- En el 2021, los recursos del FORTAMUN se destinaron al Programa Integral de formación, profesionalización, especialización y mejora en materia de seguridad pública, operado por la Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Juárez;
- Los procesos principales para la administración de recursos, de acuerdo con la Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua, están



establecidos de manera formal a nivel municipal y/o institucional en un Manual de Organización y Procedimientos.

- Los sistemas de información Financiera del FORTAMUN, no están integrados.
- El proceso de ejecución del FORTAMUN está documentado y es del conocimiento de los ejecutores y operadores;
- El Procedimiento para la Ejecución de la Evaluación se detalla en el Manual de Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación;
- La Dirección General de Planeación y Evaluación cuenta con dos sistemas de información tecnológicos: El Sistema de Administración Financiera (SAF); y El Analizador de Estructura Financiera y Operativa (AEFO);
- El Ente Público responsable de los recursos del FORTAMUN cuenta con mecanismos de transparencia, fiscalización y rendición de cuentas de los recursos públicos;
- El Ente responsable de los recursos del FORTAMUN cuenta con indicadores de eficacia para medir la operación de los programas y proyectos donde se ejecuta el recurso;
- Programa Integral de formación profesionalización, especialización y mejora en materia de Seguridad Pública cuenta con indicadores mediante los cuales se mide la operación de los proyectos de inversión en donde se ejecuta el recurso;
- De acuerdo con los reportes trimestrales del SRFT de los ejercicios fiscales 2019, 2020 y 2021 (4to trimestre), se observa que el presupuesto modificado del FORTAMUN para el año evaluado resultó de \$1,047,015,003.25 (Mil cuarenta y siete millones quince mil tres pesos 25/100 M.N.), con un incremento respecto al año anterior del 2%, que representa la cantidad de \$21,212,926.32 (Veintiún millones doscientos doce mil novecientos veintiséis pesos 32/100 M.N.);
- Para el año 2020 se identifica un incremento respecto al 2019 del 1.03%, que se refleja en \$26,000,537.27 (Veintiséis millones quinientos treinta y siete pesos 27/100 M.N.);
- Para el año 2019 y 2020 se devengó y pagó al 100% el presupuesto modificado, mientras que para el año 2021, se devengó el 100% y se pagó el 100%;
- Los recursos de FORTAMUN se destinaron a 35 Proyectos, de los cuales, 15 son de Adquisición y 20 de Inversión;

Una vez realizado el análisis FODA, se identificaron las siguientes recomendaciones señaladas como sugerencia para los Aspectos Susceptibles de Mejora de la Gestión:

- 1) Elaborar el Programa Estratégico Institucional en cada dependencia (institución, organismo, unidad administrativa), en donde se definan los objetivos estratégicos y las metas de mediano y largo plazo, así como las estrategias (Programas presupuestarios) mediante las cuales éstos



se cumplen; identificar las fortalezas y oportunidades con las que se cuenta institucionalmente para cumplir con los objetivos planteados, así como las debilidades y amenazas que ponen el riesgo su cumplimiento, y las acciones para sortearlas; y definir indicadores para medir el grado de avance de metas y objetivos.

- 2) Diseñar, por medio de la Metodología del Marco Lógico, una MIR específica para los recursos del FORTAMUN o en su caso, vincular los recursos por medio de sus componentes a una o varias MIR de distintos Programas presupuestarios Municipales en donde éstos incidan, con el objeto medir y seguir de manera oportuna el comportamiento del Fondo, mediante indicadores estratégicos y de gestión, que midan las dimensiones de eficacia, eficiencia, calidad y economía.
- 3) Elaborar un Manual de Procesos de los Sistemas de Información Tecnológica donde se definan los softwares.
- 4) Elaborar un Manual de Operación donde se establezcan las definiciones, descripciones, marco normativo y mecanismos que permitan mejorar los procesos de gestión.
- 5) Desarrollar y documentar un mecanismo de control de los ASM que permita monitorear y dar seguimiento a las acciones con el fin de mejorar la gestión institucional relacionada con el FORTAMUN.



Índice de Contenido

INTRODUCCIÓN	15
Descripción de las Características del FORTAMUN	19
Tema I. Clasificación y Análisis de los Procesos de Gestión para la Consecución de Resultados.....	21
Tema II. Operación	31
Tema III. Análisis y Medición de Atributos de los Procesos.....	35
Tema IV. Orientación de los Recursos	43
Tema V. Aspectos Susceptibles de Mejora.....	55
Tema VI. Conclusiones.....	59
ANEXOS	65
Anexo I. Análisis FODA	67
Anexo II. Matriz FODA.....	71
Anexo III. Hallazgos.....	77
Anexo IV. Aspectos Susceptibles de Mejora	83
Anexo V. Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones (CONAC).....	87
Anexo VI. Fuentes de Información	95

INTRODUCCIÓN

Uno de los elementos más importantes que inciden directamente en la acción de gobierno es la transparencia y la rendición de cuentas; su orientación requiere del conocimiento de resultados concretos, confiables y verificables de la aplicación del Gasto Público, de acuerdo con el Artículo 134 Constitucional, la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, la Ley de Coordinación Fiscal, la Ley General de Contabilidad Gubernamental y la Ley de Disciplina Financiera de Entidades Federativas y Municipios.

Por tanto, con fundamento en el artículo 170 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Chihuahua; artículos 1° fracción III, 5, 6, 7, 9, 12, 19, 128 penúltimo párrafo, 156, 157, 158 de la Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua; artículos 76 y 78, fracciones XVII y XVIII; XIV, XV, XVI y XVII del Reglamento Orgánico de la Administración Pública del Municipio de Juárez, Estado de Chihuahua; la Dirección General de Planeación y Evaluación del H. Ayuntamiento Municipal de Juárez, Chihuahua, publicó el PAE 2022 y emitió los Términos de Referencia para evaluar, en materia de Procesos, el Fondo Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN), ejercicio fiscal 2021.

Lo anterior, considerando que de acuerdo con la Ley de Coordinación Fiscal el FORTAMUN es una de las principales fuentes de financiamiento para fortalecer y promover finanzas públicas municipales sanas y sostenibles.

Objetivo General:

Realizar un análisis sistemático de los procesos de gestión que corresponden al Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal con el objeto de valorar si la gestión cumple con lo necesario para alcanzar los objetivos y metas de resultados esperados e identificar áreas de mejora que mediante su atención permitan mejorar su operación y desempeño.

Objetivos Específicos:

- Analizar y valorar los principales procesos de gestión del FORTAMUN, según la coordinación entre las unidades administrativas intergubernamentales involucradas, en relación con el logro de objetivos;
- Identificar si los ordenamientos organizacionales y de procedimientos a nivel institucional están documentados y contemplan las acciones que se requieren para alcanzar resultados en el ámbito de los productos o servicios que están financiados con los recursos sujetos de evaluación;



- Valorar si la acción institucional permite orientar su gestión a la consecución de resultados de manera eficaz y eficiente;
- Identificar, con base en indicadores estratégicos y de gestión, en qué medida y de qué manera los procesos identificados en la operación son eficaces y eficientes;
- Analizar, si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del FORTAMUN;
- Identificar hallazgos relevantes;
- Realizar un análisis interno que permita identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y emitir recomendaciones pertinentes; y
- Sugerir los principales Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).

Metodología

La metodología de evaluación contenida en estos Términos de Referencia, está basada en los términos emitidos por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), para los temas sociales; y de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), para los temas de fortalecimiento financiero; sin embargo, de acuerdo con las necesidades de información evaluativa que requiere este gobierno municipal, fueron adecuados algunos de los temas de análisis y sus respectivas preguntas metodológicas.

En ese sentido, fue diseñada para generar información útil, rigurosa y homogénea para los involucrados en la administración y ejecución de los recursos del FORTAMUN, de tal forma que se contribuya a mejorar la Gestión para Resultados y con ello, la toma de decisión a nivel estratégico enfocada hacia la calidad del Gasto Público.

Características específicas:

- Es una evaluación de gabinete que, mediante el análisis de evidencias documentales contenida en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones, documentos oficiales, documentos normativos y sistemas de información, entre otros, contribuye a identificar áreas de gestión para mejorar y ayudar a combatir los problemas públicos de manera eficiente.
- Proporciona información acerca del desempeño institucional, detecta discrepancias entre el desempeño real y el esperado, brinda un análisis de los procedimientos administrativos y de coordinación, y una valoración de cada proceso y de éstos en su conjunto.
- Provee una descripción de los mecanismos de coordinación con otras instancias para el logro de objetivos, facilita la obtención de información operativa de los programas que se financian con los recursos sujetos de evaluación y el entendimiento de sus beneficios económicos y sociales.
- Contiene 20 preguntas metodológicas agrupadas en cinco temas, como sigue:



TEMA DE ANÁLISIS	CANTIDAD DE PREGUNTAS METODOLÓGICAS
Descripción de las características del Fondo sujeto de evaluación	0
I. Clasificación y análisis de los procesos de gestión para la consecución de resultados. <i>En este tema, los procesos se identifican y clasifican en un (o varios) diagrama de flujo acorde a la normatividad aplicable al Fondo.</i>	5
II. Operación. <i>Una vez clasificados los procesos, en este tema se describe y analiza si los recursos que se movilizan en los procesos son los suficientes para satisfacer los objetivos a los que están destinados.</i>	2
III. Análisis y medición de atributos de los procesos. <i>En Este tema se analizan y miden los atributos de eficacia y economía de los procesos identificados, así como la eficiencia para cada uno de los bienes y servicios financiados con los recursos del Fondo. Asimismo, se valora el tipo de información del desempeño que se genera mediante los indicadores estratégicos (para los bienes y servicios) y de gestión, así como la identificación precisa de los medios de verificación para su cálculo.</i>	5
IV. Orientación de los recursos. <i>Analiza el ejercicio de los recursos en términos de eficacia y eficiencia, en relación con el cumplimiento de objetivos en el ámbito de desempeño de los bienes y servicios.</i>	6
V. Aspectos Susceptibles de Mejora. <i>Identifica si el Fondo fue sujeto a evaluaciones externas anteriores y en su caso, el seguimiento a las recomendaciones emitidas, mediante los ASM registrados.</i>	2
TOTAL	20

Cada una de las respuestas a las preguntas metodológicas se respondió de acuerdo con los Términos de Referencia. Esto es, en su totalidad -incluyendo la justificación y el análisis- en máximo dos cuartillas por separado sin importar si en la segunda página sobra espacio, salvo aquellas respuestas que lo requieran debido a las tablas o cuadros solicitados como parte de éstas.

Para las preguntas binarias, se respondió de acuerdo con las siguientes opciones:

- Sí: cuando información o evidencia para responder la pregunta fue suficiente.
- No: cuando información o evidencia para responder a la pregunta fue insuficiente, o no se cumplió con las características consideradas en la pregunta.
- No aplica: cuando las particularidades del Fondo no permitieron responder a la pregunta.
- ✓ Para las preguntas de análisis descriptivo o explicativo (no binarias o que incluyen tablas o gráficas), las respuestas se justificaron de manera clara y concisa.

La justificación de la respuesta incluye la referencia a las fuentes de información correspondientes, colocadas al pie de página.



Asimismo, este reporte de evaluación incluye, de acuerdo con los TdR, lo siguiente:

- Conclusiones de manera general y por tema evaluado, en torno al objetivo central de la evaluación de Procesos, de forma concisa y sintética a fin de facilitar su lectura y comprensión; y se ubican en el Capítulo VI del informe, con un máximo de extensión de dos cuartillas.
- Un análisis FODA por tema evaluado, a partir de elementos legales, normativos, de gestión, operación y presupuestales, entre otros relevantes; así como de las capacidades institucionales del Ente Público responsable del sujeto de evaluación. Este análisis se ubica en el Anexo 1 del Informe.
- Con la finalidad de exponer recomendaciones relacionadas con los temas de análisis, se elaboró una la Matriz de análisis FODA por tema evaluado, a partir del cruce de elementos internos/ externos. Esta se ubica en el Anexo 2 del Informe.
- Para facilitar e identificar de manera precisa los hallazgos, éstos no siguen el análisis por tema (como se realiza para el FODA), sino de acuerdo con los objetivos de la evaluación, mismos que se ubican en el Anexo 3 del Informe, de acuerdo con la siguiente ruta:
 - Procesos principales para la consecución de resultados.
 - Recursos financieros que se movilizan para entregar o distribuir Componentes (bienes o servicios).
 - Atributos de eficacia y economía de los procesos.
 - Atributos de eficiencia y de calidad para los bienes y servicios financiados con recursos del Fondo.
 - Eficacia y eficiencia de los recursos en relación con el cumplimiento de resultados.
- La propuesta de ASM se integra en el Anexo 4 del Informe de Evaluación. No obstante, el Ente Público decide cuáles de éstos son viables y atendibles, y cuál es la priorización, que, desde su perspectiva, aplica.
- El Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones (CONAC), que se ubica en el Anexo 5 del Informe.
- Las Fuentes de Información que componen la bitácora digital de los documentos y bases de datos enviados por el Municipio que se enlistan como fuentes primarias; y la información adicional utilizada para complementar respuestas o su justificación, que se enlistan como fuentes secundarias. Ambos listados están en el Anexo 6 del Informe de Evaluación.

Descripción de las características del FORTAMUN

De acuerdo con el artículo 25 de la Ley de Coordinación Fiscal (LCF), el Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN), forma parte de uno de los ocho fondos federales que conforman el Ramo general 33¹.

El artículo 36 de la misma ley estipula que el FORTAMUN se determina anualmente en el Presupuesto de Egresos de la Federación, por un monto equivalente, sólo para efectos de referencia, de la manera siguiente:

“Con el 2.35% de la recaudación federal participable a que se refiere 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”

Asimismo, en el Artículo 37 se establece que las aportaciones federales, que reciban los municipios y las demarcaciones territoriales con cargo al FORTAMUN, 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.

Es de esa manera, el objetivo del FORTAMUN, definido en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) Federal, es que *los municipios y alcaldías de la Ciudad de México fortalecen sus finanzas públicas; con el fin de Contribuir a promover finanzas públicas subnacionales sanas y sostenibles mediante la aplicación de aportaciones de recursos a los municipios y alcaldías de la Ciudad de México*².

Aunado a lo anterior, en el DOF se publicó *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 2021*³, en donde se estipula que el total destinado a nivel nacional para el Fondo evaluado, es de \$85,882,138,793.00 (Ochenta y cinco mil ochocientos ochenta y dos millones ciento treinta y ocho mil setecientos noventa y tres pesos 00/100 M.N.), de los cuales, al estado de Chihuahua, le corresponden \$2,580,916,127.00 (Dos mil quinientos ochenta millones novecientos dieciséis mil ciento veintisiete pesos 00/100 M.N.), es decir, el 3.01 por ciento respecto al total nacional.

¹ Ley de Coordinación Fiscal, 2022. Véase también: https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/31_300118.pdf

² Presupuesto de Egresos de la Federación. Ramo General 33. Objetivos, Metas e Indicadores. Matriz de Indicadores para Resultados Federal del FORTAMUN. Véase también: <https://www.pef.hacienda.gob.mx/es/PEF2021/generales>

³ 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 2021, de los recursos correspondientes a los Ramos Generales 28 Participaciones a Entidades Federativas y Municipios, y 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios. Véase también: <https://sidof.segob.gob.mx/notas/docFuente/5608315>



En ese sentido, de acuerdo con el control interno que lleva la Tesorería Municipal mediante el cual se da a conocer el monto del FORTAMUN destinado a Juárez, en el 2021 el Municipio obtendría recursos por la cantidad de \$1,043,197,021.67 (Mil cuarenta y tres millones ciento noventa y siete mil veintiún pesos 67/100 M.N.), lo que corresponde al 40.42 por ciento respecto al total destinado al estado de Chihuahua.

Es preciso mencionar que el 100% de los recursos por concepto del FORTAMUN fueron destinados, por el H. municipio de Juárez, para dar mantenimiento de infraestructura y atención de necesidades de Seguridad Pública.



HEROICA
**CIUDAD
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos del Fondo de Aportaciones
para el Fortalecimiento de los Municipios
“FORTAMUN”
Ejercicio Fiscal 2021

Tema I. Clasificación y Análisis de los Procesos de Gestión para la Consecución de Resultados

Pregunta 1. Como parte del contexto institucional en el que se inserta el FORTAMUN, el Ente Público que ejecuta los recursos del Fondo ¿Cuenta con un Programa Estratégico Institucional, o documento formalizado con las siguientes características?:

- **Es resultado de ejercicios de planeación institucionalizados; es decir, sigue un procedimiento establecido en un documento.**
- **Contempla el mediano y/o largo plazo.**
- **Establece los resultados que se quieren alcanzar institucionalmente.**
- **Cuenta con indicadores para medir el avance en el logro de sus objetivos institucionales.**

RESPUESTA: NO.

De acuerdo a la información gabinete proporcionada por el Ente ejecutor, se identifica que a pesar de que se cuenta con información que sustenta el uso del recurso del gasto federalizado a través de la Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios⁴, misma que se encuentra alineada con la Ley de Coordinación Fiscal (LCF)⁵, no se informa sobre algún programa estratégico o documento institucional específico que justifique y contemple el mediano y largo plazo, el alcance respecto al cumplimiento de resultados institucionales y la existencia de indicadores que permitan medir el logro de los objetivos institucionales.

En tal sentido, se sugiere desarrollar y elaborar el Programa Estratégico Institucional en cada dependencia (institución, organismo, unidad administrativa), en donde se definan los objetivos estratégicos y las metas de mediano y largo plazo, así como las estrategias (Programas presupuestarios) mediante las cuales éstos se cumplen; identificar las fortalezas y oportunidades con las que se cuenta institucionalmente para cumplir con los objetivos planteados, así como las debilidades y amenazas que ponen el riesgo su cumplimiento, y las acciones para sortearlas; y definir indicadores para medir el grado de avance de metas y objetivos.

⁴ Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios, 2018. Véase también: <https://www.congresochihuahua.gob.mx/biblioteca/leyes/index.php?pag=3&palabra=>

⁵ Ley de Coordinación Fiscal, 2022. Véase también: https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/31_300118.pdf



Pregunta 2. ¿Cuáles son los procesos clave en la gestión del gasto federalizado, así como el papel de la o las dependencias o entidades responsables involucradas en cada etapa del proceso en el Municipio?

RESPUESTA:

Con base en la normatividad aplicable es posible identificar los procesos clave en la gestión del gasto federalizado del FORTAMUN, así como de las dependencias o entidades responsables involucradas en cada proceso, para ello se analiza la Ley de Coordinación Fiscal (LCF)⁶, 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 2021, de los recursos correspondientes a los Ramos Generales 28 Participaciones a Entidades Federativas y Municipios, y 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios⁷, la Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua⁸, la Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios⁹, el Reglamento Interior del Honorable Ayuntamiento del Municipio de Juárez¹⁰, el Manual de Organización y Procedimientos de Tesorería¹¹ y el de la Dirección General de Planeación y Evaluación¹².

Conforme a la Ley de Coordinación Fiscal (LCF), el Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN), forma parte de uno de los ocho fondos federales que conforman el Ramo general 33. Asimismo, en dicha ley en su artículo 36 se estipula que el FORTAMUN se determina anualmente en el Presupuesto de Egresos de la Federación, por un monto equivalente, sólo para efectos de referencia. Asimismo, en el Artículo 37 de la Ley de Coordinación Fiscal se establece que las aportaciones federales, que reciban los municipios y las demarcaciones territoriales con cargo al FORTAMUN, 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.

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 2021, de los recursos correspondientes

⁶ Ley de Coordinación Fiscal, 2022. Véase también: https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/31_300118.pdf

⁷ 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 2021, de los recursos correspondientes a los Ramos Generales 28 Participaciones a Entidades Federativas y Municipios, y 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios. Véase también: <https://sidof.segob.gob.mx/notas/docFuente/5608315>

⁸ Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua, 2013.

⁹ Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios, 2018. Véase también: <https://www.congresochihuahua.gob.mx/biblioteca/leyes/index.php?page=3&palabra=>

¹⁰ Reglamento Interior del Honorable Ayuntamiento del Municipio de Juárez, 2017.

¹¹ Manual de Organización y Procedimientos de la Tesorería Municipal, 2022.

¹² Manual de Organización y Procedimientos. Dirección General de Planeación y Evaluación. 2021.

a los Ramos Generales 28 Participaciones a Entidades Federativas y Municipios, y 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios donde se da a conocer la distribución y calendarización de las ministraciones de los recursos de los fondos de aportaciones federales a que se refiere el Capítulo V de la Ley de Coordinación Fiscal.

La Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua en su Artículo 162 establece que la información respecto al ejercicio y destino del gasto federalizado, así como respecto al reintegro de los recursos federales no devengados por el Estado y los municipios, para efectos de los informes trimestrales y la cuenta pública, deberá presentarse en los formatos aprobados por el Consejo.

La Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios, toma como referencia los artículos 36, 37, 38 y 51 de la Ley de Coordinación Fiscal, armonizando y dando apertura a la vigilancia de las aportaciones del uso del recurso federalizado.

El Reglamento del Presupuesto de Egresos, Contabilidad y Gasto Público Municipal donde hace mención de las acciones que se deben de realizar para que las dependencias y organismos den cumplimiento a las estrategias, políticas, objetivos y metas derivadas del Plan Municipal de Desarrollo, así como, en las previsiones de gasto corriente, inversión física, inversión financiera, así como los pagos de pasivo o deuda pública; que se requieran para cubrir los recursos humanos, materiales, financieros y de otra índole; y el cómo se realizarán las acciones previamente mencionadas a través de instrumentos de política económica y social que establezca el Presidente Municipal, resultados obtenidos y actividades financieras del ejercicio anterior, el marco macroeconómico que realice la Tesorería, las políticas del gasto público, la interacción de acuerdos, el programa financiero general y los programas operativos anuales.

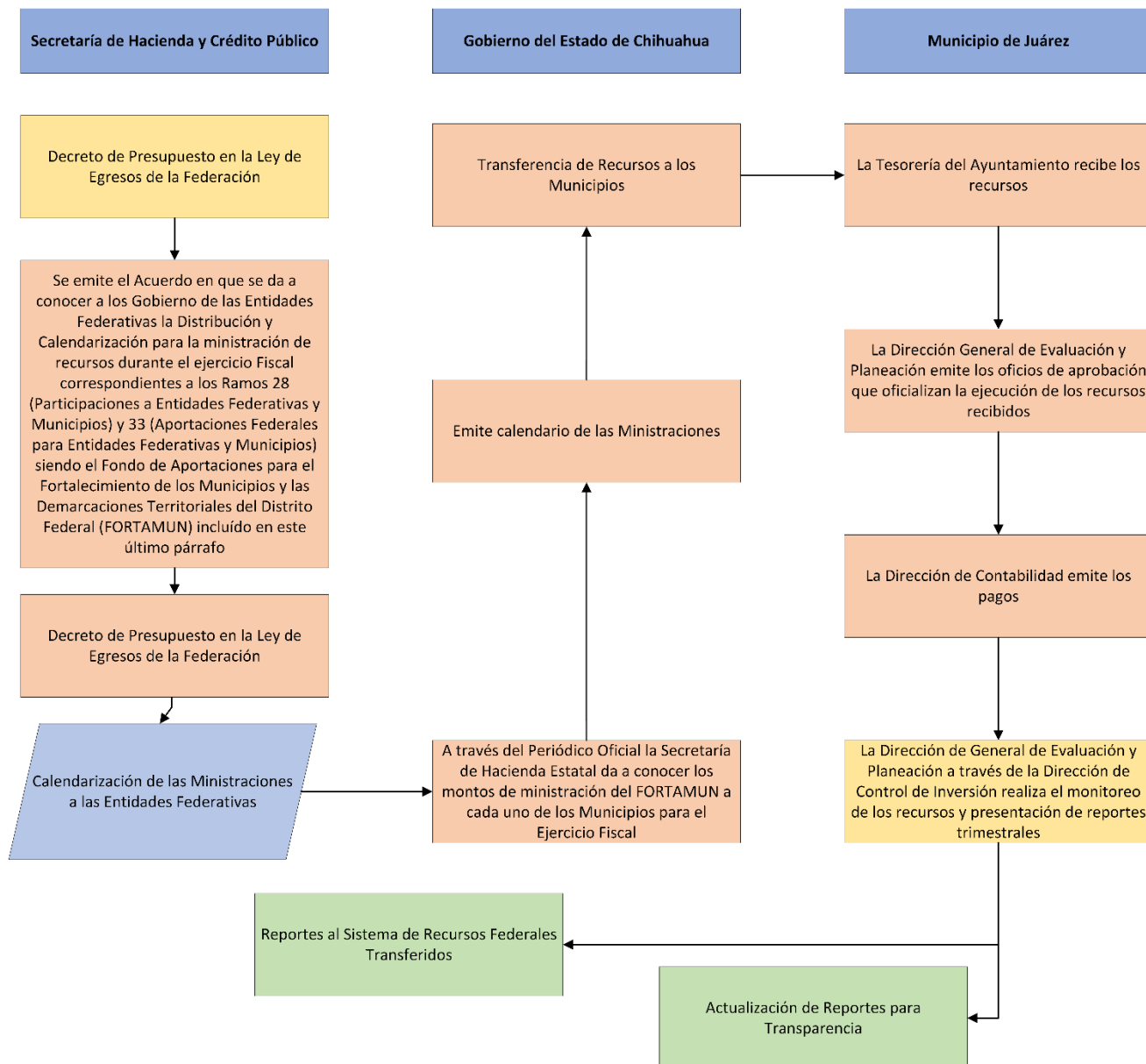
Asimismo, el Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación establece que será ésta la encargada de dar seguimiento a la Apertura de la Cuenta Presupuestal de los Proyectos de Inversión Municipal en el Sistema Analizador de Estructura Financiera y Operativa (AEFO), en coordinación con la Dirección de Contabilidad donde se le da la asignación de recursos a los proyectos de inversión municipal; y, al procedimiento para el seguimiento y evaluación.

Posteriormente, en el Manual de Organización y Procedimientos de la Tesorería Municipal establece que esa dependencia deberá solicitar la apertura de la cuenta bancaria para que posteriormente el director de contabilidad en turno autorice la transferencia de los recursos entre el Gobierno del Estado de Chihuahua y el Municipio de Juárez, la Dirección de Contabilidad deberá emitir los pagos con el visto bueno de la Dirección de Egresos, para que nuevamente la Dirección General de Evaluación y Planeación a través de la Dirección de Control de Inversión le dé el seguimiento correspondiente.



Cabe mencionar que la Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Juárez, con base en su Programa Integral de formación, profesionalización, especialización y mejora en materia de seguridad pública,¹³ es la dependencia en donde se ejercen los recursos del gasto federalizado.

ILUSTRACIÓN 1: PROCESO DEL RECURSO FEDERALIZADO (FORTAMUN)



Fuente: Elaboración INDETEC con información de gabinete proporcionada por el Ente ejecutor.

¹³ Oficio No. SSPM/CT/175/2021 Programa Operativo Anual. Secretaría de Seguridad Pública de la Heroica Ciudad Juárez. 2021.

Pregunta 3. ¿El Ente Público responsable (o dependencias ejecutoras) cuenta con un Manual de Organización y/o de Procedimientos de los procesos principales para la administración de recursos establecidos de manera formal a nivel municipal y/o institucional, en dónde incurren los financiados con recursos del Fondo?

RESPUESTA: SÍ.

Con base en la información de gabinete proporcionada por el Ente ejecutor, es posible identificar que el ente público responsable cuenta con un Manual de Organización y/o Procedimientos de los procesos principales para la administración de recursos establecidos de manera formal a nivel municipal y/o institucional, en el cual, de acuerdo a la Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua¹⁴ en su Artículo 152 estipula que *“El Estado y los municipios, previo convenio de colaboración administrativa, difundirán en Internet la información relativa a los recursos del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal, especificando su destino, de conformidad con lo dispuesto por la Ley de Coordinación Fiscal”*. Asimismo, en su Artículo 162 donde se establece que: *“La información respecto al ejercicio y destino del gasto federalizado, así como respecto al reintegro de los recursos federales no devengados por el Estado y los municipios, para efectos de los informes trimestrales y la cuenta pública, deberá presentarse en los formatos aprobados por el Consejo”*.

Aunado a lo anterior, el Manual de Organización y Procedimientos¹⁵ realizado, implementado y ejecutado por la Dirección General de Planeación y Evaluación dictamina el proceso a seguir del recurso federalizado en el punto 8.10. Procedimiento para la Apertura de la Cuenta Presupuestal de los Proyectos de Inversión Municipal en el Sistema Analizador de Estructura Financiera y Operativa (AEFO), en coordinación con la Dirección de Contabilidad donde se le da la asignación de recursos a los proyectos de inversión municipal; y, en el apartado 8.11. Procedimiento para la Ejecución y Seguimiento de los Proyectos de Inversión Municipal donde se describen las actividades que se deben realizar para el seguimiento físico y financiero de los programas de inversión municipal, así como para dar el correcto seguimiento a los proyectos de inversión en coordinación con la Dirección de Contabilidad.

Cabe mencionar que, a pesar de que los procesos del Manual de Organización y Procedimientos municipal se encuentran alineados al marco jurídico aplicable, no se identifica un documento institucional del Ente ejecutor donde se describa y defina el proceso del recurso federalizado del FORTAMUN considerando las acciones de todos los involucrados.

¹⁴ Artículo 152 y 162. Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua, 2013.

¹⁵ Manual de Organización y Procedimientos. Dirección General de Planeación y Evaluación. 2021.



Pregunta 4. ¿Cuáles son las atribuciones del Ente Público responsable de la operación de los recursos del FORTAMUN?

RESPUESTA:

De acuerdo con la información de gabinete proporcionada por el Ente executor, se identifica que las atribuciones de la Tesorería Municipal se incluyen en el Manual de Organización y Procedimientos.

En éste se detalla el proceso que sigue el recurso desde la apertura de la cuenta bancaria para posteriormente, la autorización de la transferencia de los recursos entre el Gobierno del Estado de Chihuahua y el Municipio de Juárez, la emisión de los pagos y el seguimiento correspondiente al uso del recurso federalizado.

En el Capítulo II De las Comisiones permanentes, especiales y conjuntas; correspondiente al Reglamento Interior del Honorable Municipio de Juárez sustenta la relación que permite darle el seguimiento y monitoreo a los programas, obras y acciones financiadas con recursos del FORTAMUN, por lo que debe ejecutarse con base Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección de Planeación y Ejecución¹⁶, en el cual, a través de los puntos 8.10. Procedimiento para la Apertura de la Cuenta Presupuestal de los Proyectos de Inversión Municipal en el Sistema Analizador de Estructura Financiera y Operatividad (AEFO), en coordinación con la Dirección de Contabilidad donde se le da la asignación de recursos a los proyectos de inversión municipal; y, 8.11. Procedimiento para la Ejecución y Seguimiento de los Proyectos de Inversión Municipal donde se describe que se deben realizar actividades para el seguimiento físico y financiero de los programas de inversión municipal, así como dar el correcto seguimiento a los proyectos de inversión será atribución de la Jefatura del Departamento de Seguimiento Físico y Financiero en coordinación con la Dirección de Contabilidad.

En coordinación con la Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Juárez, que es el ente público responsable de operar, implementa y ejecuta los recursos del FORTAMUN a través del Programa Integral de formación, profesionalización, especialización y mejora en materia de seguridad pública¹⁷ donde se ejercen los recursos del gasto federalizado, buscando coadyuvar en la mejora y el fortalecimiento de las finanzas públicas municipales para la operación de los recursos del Fondo.

¹⁶ Manual de Organización y Procedimientos. Dirección General de Planeación y Evaluación. 2021.

¹⁷ Oficio No. SSPM/CT/175/2021 Programa Operativo Anual. Secretaría de Seguridad Pública de la Heroica Ciudad Juárez. 2021.

Pregunta 5. ¿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 de gabinete proporcionada por el Ente ejecutor la normatividad aplicable del fondo, existen lineamientos que son claros y suficientes para vigilar que las aportaciones del FORTAMUN se destinen a los mandatos establecidos desde la Ley de Coordinación Fiscal, la Estrategia Programática del Proyecto del Presupuesto de Egresos, la Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus municipios y los oficios de auditoría.

En el Artículo 36 de la Ley de Coordinación Fiscal¹⁸, en el cual, establece en su apartado a) Con el 2.35% de la recaudación federal participable a que se refiere el artículo 2o. de esta Ley, 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 enterará 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 de este ordenamiento. Asimismo, tal como también lo describe la Estrategia Programática del Proyecto de Presupuesto de Egresos 2021¹⁹, citando la misma ley de acuerdo al Artículo 37, donde se especifica que el uso del recurso federalizado se destinará 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.

Por otra parte, en el artículo 37 de la Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios²⁰, toma como referencia los artículos 36, 37, 38 y 51 de la Ley de Coordinación Fiscal, armonizando y dando apertura a la vigilancia de las aportaciones del uso del recurso federalizado.

Cabe mencionar que los oficios de auditoría Oficio CM 181/2022²¹ y DGPE/0171/2022²², donde se corrobora el cumplimiento de la solicitud del ejercicio fiscal 2021 en tiempo y forma, misma que solicita el marco legal, la organización de la gestión, la transferencia de los recursos, el destino de los recursos y la obra pública y acciones sociales, obligaciones financieras y servicios personales; donde, finalmente se corrobora la vigilancia del uso del recurso federalizado en la aplicación, ministración, ejecución y destino del FORTAMUN.

¹⁸ Ley de Coordinación Fiscal, 2022. Véase también: https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/31_300118.pdf

¹⁹ Estrategia Programática del Proyecto de Presupuesto de Egresos, 2021.

²⁰ Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios, 2008. Véase también: <https://www.congresochihuahua.gob.mx/biblioteca/leyes/index.php?pag=3&palabra=>

²¹ Oficio de auditoría: CM181/2022.

²² Oficio de auditoría DGPE/0171/2022.



HEROICA
**CIUDAD
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos del Fondo de Aportaciones
para el Fortalecimiento de los Municipios
“FORTAMUN”
Ejercicio Fiscal 2021

Tema II. Operación



Pregunta 6. ¿Los mecanismos de transferencia de los recursos del Fondo operan eficaz y eficientemente?

RESPUESTA: SÍ.

De acuerdo con la información de gabinete proporcionada por el Ente ejecutor, se detallan los mecanismos de transferencia de los recursos del FORTAMUN:

1. El recurso Federal FORTAMUN es aprobado anualmente en el Presupuesto de Egresos de la Federación por la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 30 de noviembre de 2020²³.
2. La Entidad Federativa, a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, distribuye el recurso correspondiente de acuerdo con lo establecido en el Artículo 38 de la Ley de Coordinación Fiscal, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 21 de diciembre de 2020, conforme al calendario de ministración²⁴.
3. El procedimiento sobre la apertura de cuentas contables bancarias que permiten la transferencia de los recursos entre las instituciones involucradas, se expresa el Manual de Organización y Procedimientos de la Tesorería Municipal²⁵, en donde se detalla que la Tesorería solicita la apertura de la cuenta bancaria para posteriormente ser autorizada por el Director de Contabilidad; y la Dirección de Contabilidad emite los pagos con la confirmación de la Dirección de Egresos, para que nuevamente la Dirección General de Planeación y Evaluación le dé el seguimiento correspondiente.
4. La Tesorería Municipal elabora una factura del ingreso para su registro en la cuenta pública a favor de la Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua.
5. La Tesorería Municipal, es la encargada de administrar, aplicar y ejecutar de los recursos del Fondo;
6. Finalmente, la calendarización por parte del Ente ejecutor es compatible con la normatividad aplicable tomando como referencia los registros de Certificados de Tesorería²⁶ donde se da un control sobre los movimientos de cada mes conforme a la ministración del FORTAMUN.

²³ Presupuesto de Egresos de la Federación PEF para el ejercicio fiscal 2021, Anexo 22: Ramo 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios, Diario Oficial de la Federación, 30/11/2020.

²⁴ 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 2021, de los recursos correspondientes a los Ramos Generales 28 Participaciones a Entidades Federativas y Municipios, y 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios. DOF: 21/12/2020. Recuperado de: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5608315&fecha=21/12/2020

²⁵ Manual de Organización y Procedimientos de la Tesorería Municipal, 2022.

²⁶ Certificados de Tesorería, 2022



Pregunta 7. ¿El Ente Público responsable del Fondo cuenta con criterios programáticos presupuestales que le permiten calcular el insumo o recurso necesario para cumplir con los proyectos y acciones financiadas con el FORTAMUN?

RESPUESTA: SÍ.

Con base en la información de gabinete proporcionada por el Ente ejecutor, se identifica que sí se cuenta con criterios programáticos presupuestales que permiten calcular el insumo o recurso necesario para cumplir los proyectos y acciones financiadas con el FORTAMUN, donde a través del Reglamento del Presupuesto de Egresos, Contabilidad y Gasto Público Municipal²⁷ en el Capítulo I hace mención de las acciones que se deben de realizar para que las dependencias y organismos den cumplimiento a las estrategias, políticas, objetivos y metas derivadas del Plan Municipal de Desarrollo, así como, en las previsiones de gasto corriente, inversión física, inversión financiera, así como los pagos de pasivo o deuda pública; que se requieran para cubrir los recursos humanos, materiales, financieros y de otra índole; y el cómo se realizarán las acciones previamente mencionadas a través de instrumentos de política económica y social que establezca el Presidente Municipal, resultados obtenidos y actividades financieras del ejercicio anterior, el marco macroeconómico que realice la Tesorería, las políticas del gasto público, la interacción de acuerdos, el programa financiero general y los programas operativos anuales.

²⁷ Capítulo 1. Reglamento del Presupuesto de Egresos, Contabilidad y Gasto Público Municipal. 2022.



HEROICA
**CIUDAD
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos del Fondo de Aportaciones
para el Fortalecimiento de los Municipios
“FORTAMUN”
Ejercicio Fiscal 2021

Tema III. Análisis y Medición de Atributos de los Procesos

Pregunta 8. ¿El proceso de ejecución del FORTAMUN está documentado y es del conocimiento de los ejecutores y operadores?

RESPUESTA: SÍ.

Con base en la información de gabinete proporcionada por el Ente ejecutor, la respuesta es afirmativa debido a que el proceso de ejecución del FORTAMUN se encuentra documentado y es del conocimiento de los ejecutores y operadores.

Por una parte, se identifican los procesos correspondientes dentro de la normatividad aplicable tanto de la Dirección General de Planeación y Evaluación, de la Tesorería Municipal y de la Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Juárez, los cuales:

En el Manual de Organización y Procedimientos de la Tesorería Municipal se detalla las responsabilidades a realizar para las aperturas de cuentas bancarias entre el Gobierno del Estado de Chihuahua y el Municipio de Juárez para posteriormente ministrar y analizar los recursos por parte de la Dirección General de Evaluación y Planeación, dada la situación, esto permite identificar los ingresos y egresos a través de los comprobantes y recibos de pago.

En el Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación se le da seguimiento junto a la Dirección de Control de Inversiones, la Jefatura de Integración de Programas de inversión, la Jefatura de Seguimiento Físico y Financiero, a la Apertura de la Cuenta Presupuestal de los Proyectos de Inversión Municipal en el Sistema Analizador de Estructura Financiera y Operatividad (AEFO), en coordinación con la Dirección de Contabilidad donde se le da la asignación de recursos a los proyectos de inversión municipal; y, al procedimiento para el seguimiento y evaluación. La lista de asistencia²⁸ de los participantes dentro del uso del recurso del FORTAMUN, donde se le da el seguimiento al uso del recurso del gasto federalizado que realiza la Dirección General de Planeación y Evaluación con base en su Programa Integral de formación, profesionalización, especialización y mejora en materia de seguridad pública²⁹.

²⁸ Lista de asistencia. Dirección General de Planeación y Evaluación. 2021.

²⁹ Oficio No. SSPM/CT/175/2021 Programa Operativo Anual. Secretaría de Seguridad Pública de la Heroica Ciudad Juárez. 2021.



Pregunta 9. ¿Se recolecta regularmente información oportuna y veraz que permita monitorear el desempeño del Fondo en el ámbito de los Procesos?

RESPUESTA: SÍ

De acuerdo con la información de gabinete proporcionada por el Ente responsable la respuesta es afirmativa debido a que se recolecta regularmente información oportuna y veraz que permite desarrollar el desempeño del Fondo en el ámbito de los Procesos.

Con base en el Manual de Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación en el punto 8.2. Procedimiento para la Ejecución de la Evaluación³⁰ menciona que será responsabilidad de la Dirección General de Planeación y Evaluación: Analizar los Fondos, Programas o Subsidios constantemente para determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como la eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad, así como:

1. Coordinar, supervisar y dar seguimiento a las evaluaciones, así como revisar su calidad y cumplimiento normativo.

Asimismo, la Jefatura de Seguimiento y Evaluación de Presupuesto y Proyectos Especiales, tiene como atribución:

1. Analizar la información contenida en registros administrativos, bases de datos, documentos oficiales y documentos normativos, entre otras fuentes de información relevantes.
2. Publicar en la página oficial del H. Ayuntamiento de Juárez el PAE y los TdR.

La existencia de lista de asistentes³¹ a las capacitaciones de los Proyectos de Inversión realizadas por la Dirección General de Planeación y Evaluación, se corrobora que hubo tres grupos de diferentes organismos tales: Educación, Protección Civil, Seguridad Vial, Desarrollo Social y Centros Comunitarios. No obstante, no se identifica el nombre cada de capacitación realizada.

³⁰ Manual de Organización y Procedimientos. Dirección General de Planeación y Evaluación. 2021.

³¹ Lista de Asistencia. Dirección General de Planeación y Evaluación. 2021.

Pregunta 10. ¿El Ente Público responsable del FORTAMUN cuenta con un sistema de información tecnológica que facilite el proceso de gestión de recursos?

RESPUESTA: SÍ.

La Dirección General de Planeación y Evaluación (Dirección de Control de Inversiones, Jefatura de Integración de Proyectos de Inversión, Jefatura de Seguimiento Financiero y Analista) cuenta con dos sistemas de información tecnológicos:

- El Sistema de Administración Financiera (SAF); y
- El Analizador de Estructura Financiera y Operativa (AEFO), donde existe un catálogo de usuarios que tienen acceso a estos softwares.

Sin embargo, no se identifica algún documento en donde se indique de manera específica el tema de los registros, actualizaciones y visualizaciones de los recursos, transferencias de información, seguimiento y reportes de datos presupuestales o contables y la capacidad de fechado automático que permita actualizar y guardar información, permitiendo consultarse en el momento necesario.

Por tanto, se sugiere desarrollar un Manual de Operación donde se establezcan las definiciones, descripciones, marco normativo y mecanismos que permitan mejorar los procesos de gestión.



Pregunta 11. ¿El Ente Público responsable de los recursos del FORTAMUN cuenta con mecanismos de transparencia, fiscalización y rendición de cuentas de los recursos públicos?

RESPUESTA: SÍ.

De acuerdo con la información de gabinete proporcionada por el ente público responsable de los recursos del FORTAMUN se identifican mecanismos de transparencia, fiscalización y rendición de cuentas de los recursos públicos lo cual se corrobora con la Cuenta Pública³², la Ley de Ingresos³³ y el Presupuesto de Egresos Municipal³⁴.

Por una parte, la Ley de Ingresos para el Ejercicio Fiscal 2021 del municipio de Juárez en el Título Sexto, Capítulo II de las Aportaciones hace referencia a la normatividad aplicable, teniendo una armonización jurídica con La Ley de Coordinación Fiscal, y la Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios³⁵, condicionando su gasto a la consecución y cumplimiento de los objetivos para cada tipo de aportación. Por otra parte, el Presupuesto de Egresos para el Ejercicio Fiscal 2021 del Municipio de Juárez detalla las asignaciones del Presupuesto de Egresos, la Ejecución y Control Presupuestario del Gasto Público, y las Erogaciones, donde se contemplan las aportaciones y el gasto federalizado etiquetado.

Por último, en la página del Municipio se publican las leyes de ingresos y de egresos, las evaluaciones de los ejercicios fiscales anteriores del FORTAMUN y la Cuenta Pública del Ejercicio Fiscal 2021, que en el Estado de Actividades y de Situación Financiera se identifica el recurso ejercido acumulado de las aportaciones federales. Así como la Información Programática donde se encuentran los indicadores del recurso federalizado del FORTAMUN.

³² Cuenta Pública de Ciudad Juárez. 2021.

Véase también: <https://www.juarez.gob.mx/transparencia/contabilidad/>

³³ Ley de Ingresos para el Ejercicio fiscal 2021.

Véase también: <https://juarez.gob.mx/transparencia/docs/ley-de-ingresos-2021.pdf>

³⁴ Presupuesto de Egresos para el Ejercicio Fiscal 2021.

Véase también: <https://www.congresochihuahua2.gob.mx/biblioteca/presupuestoeegresos/archivos/1232.pdf>

³⁵ Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios, 2018.

Véase también: <https://www.congresochihuahua.gob.mx/biblioteca/leyes/index.php?pag=3&palabra=>

Pregunta 12. El Ente Público responsable del FORTAMUN ¿cuenta con indicadores de eficacia para medir la operación de los programas y proyectos en donde se ejecuta el recurso?

RESPUESTA: SÍ.

De acuerdo con la información de gabinete proporcionada por el Ente responsable la respuesta es afirmativa debido a que se cuentan con indicadores de eficacia para medir la operación de los programas y proyectos donde se ejecuta el recurso.

Los mecanismos utilizados por el Ente dan seguimiento a los indicadores de eficacia del Programa Integral de formación profesionalización, especialización y mejora en materia de seguridad pública³⁶ establecidos en su Programa Operativo Anual bR 2021 OP³⁷, los cuales se muestran a continuación:

Tabla 1. Dimensión de indicadores a nivel componente

Nivel	Definición del indicador	Dimensión del indicador	Línea base	Meta programada
Componente C01	Mide el porcentaje de avance en calles a pavimentar	Eficacia	39	48
Componente 02 PV	Mide el porcentaje de obras de mantenimiento de vialidades	Eficacia	780.313	279.497
Componente 03PPV	Mide el porcentaje de mantenimiento a vialidades de la zona del sur oriente	Eficacia	7.835	40
Componente 04 PV	Mide el porcentaje de avance en parques públicos rehabilitados mediante solicitudes ciudadanas	Eficacia	0	12
Componente C05	Mide el porcentaje de avance en emparejamiento de vialidades	Eficacia	0	500

Fuente: Elaboración INDETEC con información extraída de la Metodología POA bR 2021 OP.

Por su parte, el oficio no. SSPM/CT/175/2021 da cuenta del seguimiento y monitoreo trimestral de los objetivos y metas establecidos del Programa Operativo Anual (POA 2021), del Programa Integral de formación profesionalización, especialización y mejora en materia de Seguridad Pública. En éste se observa que se mide la operación de los proyectos de inversión en donde se ejecuta el recurso.

Cabe señalar que no se cuenta con una MIR Municipal del FORTAMUN que se encuentre armonizada en sus objetivos, metas e indicadores con los Planes de Desarrollo, con la MIR Federal y con un documento institucionalizado.

³⁶ Oficio No. SSPM/CT/175/2021 Programa Operativo Anual. Secretaría de Seguridad Pública de la Heroica Ciudad Juárez. 2021.

³⁷ Metodología POA bR 2021 OP.



Por tales motivos, se sugiere diseñar, por medio de la Metodología del Marco Lógico, una MIR específica para los recursos del FORTAMUN o en su caso, vincular los recursos por medio de sus componentes a una o varias MIR de distintos Programas presupuestarios Municipales en donde éstos incidan, con el objeto de medir y seguir de manera oportuna el comportamiento del Fondo, mediante indicadores estratégicos y de gestión, que midan las dimensiones de eficacia, eficiencia, calidad y economía.



HEROICA
**CIUDAD
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos del Fondo de Aportaciones
para el Fortalecimiento de los Municipios
“FORTAMUN”
Ejercicio Fiscal 2021

Tema IV. Orientación de los Recursos



Pregunta 13. ¿Cuál es el porcentaje de Presupuesto Devengado respecto al Presupuesto Ministrado para cada uno de los programas o proyectos financiados con recursos del FORTAMUN?

RESPUESTA:

De acuerdo con los reportes trimestrales del SRFT de los ejercicios fiscales 2019, 2020 y 2021 (4to trimestre)³⁸, se observa que el presupuesto modificado del FORTAMUN para el año evaluado resultó de \$1,047,015,003.25 (Mil cuarenta y siete millones quince mil tres pesos 25/100 M.N.), con un incremento respecto al año anterior del 2%, que representa la cantidad de \$21,212,926.32 (Veintiún millones doscientos doce mil novecientos veintiséis pesos 32/100 M.N.).

Para el año 2020 se identifica un incremento respecto al 2019 del 1.03%, que se refleja en \$26,000,537.27 (Veintiséis millones quinientos treinta y siete pesos 27/100 M.N.). Es fundamental mencionar que para el año 2019 y 2020 se devengó y pagó al 100% el presupuesto modificado, mientras que para el año 2021, se devengó el 100% y se pagó el 100%.

La información anterior se resume en la siguiente tabla, así como en la fórmula definida en los Términos de Referencia (TdR) de la presente evaluación.

Tabla 2. Evolución Presupuestaria del Fondo

Ejercicio Fiscal Analizado	Autorizado	Modificado	Devengado	Pagado
2019	992,800,611.66	999,800,611.66	999,800,611.66	999,800,611.66
2020	1,020,000,000.00	1,025,801,148.93	1,025,801,148.93	1,025,801,148.93
2021	1,040,305,355.37	1,046,321,401.18	1,046,321,401.18	1,046,321,401.18

Fuente: Elaboración de INDETEC con base al Informe sobre Ejercicio, Destino y Resultados de los Recursos Federales Transferidos a las Entidades Federativas y Municipios. Carpeta Avance Financiero.

Cabe señalar que en los tres años se han presentado rendimientos favorables para el Municipio por mantener los recursos del FORTAMUN en las cuentas bancarias. La Tabla 3 detalla los rendimientos y reintegros de este fondo en los ejercicios fiscales del 2019 al 2021.

³⁸ Informes al Congreso de la Unión. Informes trimestrales sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública. Informe definitivo a nivel financiero del ejercicio fiscal 2019, 2020 y 2021. Véase también: https://www.finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/es/Finanzas_Publicas/Informes_al_Congreso_de_la_Union



Tabla 3. Rendimientos y reintegros

Ejercicio Fiscal Analizado	RENDIMIENTO	REINTEGRO
2019	6,918,023.30	558,898.00
2020	3,592,798.19	1,844,685.75
2021	3,463,458.51	339,079.00

Fuente: Elaboración de INDETEC con base en los Comprobantes de Reintegros de Economías 2022 y el Informe sobre Ejercicio, Destino y Resultados de los Recursos Federales Transferidos a las Entidades Federativas y Municipios. Carpeta Avance Financiero. -

Pregunta 14. ¿Qué tipo de programas o proyectos fueron financiados con recursos del FORTAMUN?

RESPUESTA:

Con base en los reportes trimestrales del SRFT correspondientes al cierre del Ejercicio Fiscal 2021³⁹, se corrobora que los recursos de FORTAMUN se destinaron a 35 Proyectos, de los cuales, 15 son de Adquisición y 20 de Inversión. Los primeros tienen como unidad de medida lotes, piezas y un estudio de preinversión. Los segundos (inversión), son de Seguridad Pública, y para transportes y vialidades, con un avance del 20%. En la tabla 4 se muestra esta información.

Tabla 4. Avance físico financiero de los proyectos municipales financiados con recursos del FORTAMUN 2021

PROYECTOS PRIORITARIOS	AVANCE FÍSICO		% DE AVANCE FINANCIERO
	Unidad de medida	% de Avance acumulado	
Cumplimiento de obligaciones financieras	-	-	-
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	20	20%	20%
OTROS PROYECTOS	Unidad de medida	% Avance acumulado	% Avance \$
Protección Civil	-	-	-
Urbanización e imagen urbana	-	-	-
Mantenimiento	-	-	-
Deporte	-	-	-
Educación	-	-	-
Alumbrado y electrificación	-	-	-
Comunicación	-	-	-
Proyectos ejecutivos	-	-	-
Adquisiciones	15	0%	0%-
Otros	-	-	-

Fuente: Elaboración de INDETEC con base al Informe sobre Ejercicio, Destino y Resultados de los Recursos Federales Transferidos a las Entidades Federativas y Municipios. Carpeta Destino del Gasto.

³⁹Informes al Congreso de la Unión. Informes trimestrales sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública. Informe definitivo a nivel Destino del Gasto del ejercicio fiscal 2021. Véase también: https://www.finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/es/Finanzas_Publicas/Informes_al_Congreso_de_la_Union



Pregunta 15. ¿El registro del ingreso y egreso cuentan con los certificados correspondientes?

RESPUESTA: SÍ.

De acuerdo con la información de gabinete proporcionada por el Ente ejecutor, es posible identificar que el registro del ingreso y el egreso cuentan con los certificados correspondientes, mismos que se corresponden con la calendarización de la ministración del recurso del FORTAMUN del Estado de Chihuahua, según 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 2021, de los recursos correspondientes al Ramo 33 del PEF⁴⁰.

La información se muestra con sus respectivos montos en la siguiente tabla.

**Tabla 5. Calendario de ministración del recurso del FORTAMUN
del Ejercicio Fiscal 2021, Estado de Chihuahua.**

Mes	Día	Asignación Edo. Chihuahua
Enero	29	\$215,076,344.00
Febrero	26	\$215,076,344.00
Marzo	31	\$215,076,344.00
Abril	30	\$215,076,344.00
Mayo	31	\$215,076,344.00
Junio	30	\$215,076,344.00
Julio	30	\$215,076,344.00
Agosto	31	\$215,076,344.00
Septiembre	30	\$215,076,344.00
Octubre	29	\$215,076,344.00
Noviembre	30	\$215,076,344.00
Diciembre	10	\$215,076,343.00
TOTAL		\$2,580,916,127.00

Fuente: Elaboración INDETEC con Información extraída del 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 2021, de los recursos correspondientes a los Ramos Generales 28 Participaciones a Entidades Federativas y Municipios, y 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios.

⁴⁰Acuerdo 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 2021, de los recursos correspondientes a los Ramos Generales 28 Participaciones a Entidades Federativas y Municipios, y 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios. Véase también: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5608315&fecha=21/12/2020#gsc.tab=0



En ese sentido, el H. Ayuntamiento del Municipio de Juárez proporcionó los comprobantes de ingreso de cada una de las transferencias por concepto del FORTAMUN que ministró la Entidad federativa, en donde observa que el monto de las ministraciones está conforme a lo estipulado, sí como en tiempo y forma.

La información anterior se resume en la siguiente tabla:

Tabla 6. Calendario de ministración del recurso del FORTAMUN del Ejercicio Fiscal 2021, recibos de recepción del Municipio de Juárez

Mes	Día	Asignación Mun. Juárez
Enero	29	\$84,128,689.00
Febrero	26	\$89,737,481.37
Marzo	31	\$86,933,085.13
Abril	30	\$86,933,085.13
Mayo	31	\$86,933,085.13
Junio	30	\$86,933,085.13
Julio	30	\$86,933,085.13
Agosto	31	\$86,933,085.13
Septiembre	30	\$86,933,085.13
Octubre	29	\$86,933,085.13
Noviembre	30	\$86,933,085.13
Diciembre	10	\$86,933,085.13
TOTAL		\$1,043,197,021.67

Fuente: Elaboración INDETEC con Información extraída de los Certificados de Tesorería del H. Municipio de Juárez.



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

RESPUESTA: SÍ.

Con base en los Informes trimestrales sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública en los Informes definitivos a nivel proyecto, financiero y de indicadores del Ejercicio Fiscal 2021⁴¹ son emitidos cada trimestre en la página de los Informes al Congreso – Finanzas Públicas, además de que el Ente executor a través de la Tesorería Municipal tiene un control interno de los ingresos corroborando las cantidades con 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 2021, de los recursos correspondientes a los Ramos Generales 28 Participaciones a Entidades Federativas y Municipios, y 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios.⁴²

Y finalmente, en la Cuenta Pública del Ejercicio Fiscal 2021⁴³ respecto al uso del recurso del FORTAMUN, donde es posible apreciar la Información Contable, el Estado de Actividades, de Situación Financiera, Variación de la Hacienda Pública, Cambios en la Situación Financiera, Flujos de Efectivo, Anual de Deuda y Otros, así como las Notas de Gestión Administrativa; en la Información Presupuestal el Estado Analítico de Ingresos, las Clasificaciones Administrativas, Económica, Funcional, por Objeto del Gasto y los Movimientos de Ingresos y Egresos; y, la Programática donde se encuentran los indicadores, Programas y proyectos, y el Gasto por Categoría Programática.

⁴¹ Informes al Congreso de la Unión. Informes trimestrales sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública. Informe definitivo a nivel proyecto, financiero y de indicadores del ejercicio fiscal 2021. Véase también: https://www.finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/es/Finanzas_Publicas/Informes_al_Congreso_de_la_Union

⁴² 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 2021, de los recursos correspondientes a los Ramos Generales 28 Participaciones a Entidades Federativas y Municipios, y 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios. Véase también: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5608315&fecha=21/12/2020#gsc.tab=0

⁴³ Cuenta Pública de Ciudad Juárez. 2021. Véase también: <https://www.juarez.gob.mx/transparencia/contabilidad/>

Pregunta 17 ¿Los recursos del FORTAMUN son suficientes y adecuados para el cumplimiento de las metas y los objetivos a los que están destinados?

RESPUESTA: SÍ.

De acuerdo a los Informes trimestrales sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública. Informe definitivo a nivel proyecto, financiero y de indicadores del Ejercicio Fiscal 2021⁴⁴, es posible identificar la relación entre los reportes del SRFT a nivel financiero a nivel de proyecto y de indicadores con base en la MIR Federal⁴⁵.

Asimismo, la Metodología utilizada para la Metodología POA bR 2021 OP⁴⁶ donde se le da establece la Línea Base y la Meta Programada de los indicadores del Programa Integral de formación, profesionalización, especialización y mejora en materia de seguridad pública⁴⁷, los cuales se muestran a continuación:

Tabla 7. Cumplimiento de indicadores MIR federal FORTAMUN

Nivel del Indicador	Nombre del Indicador	Dimensión del Indicador	Meta programada	Meta Modificada	Al Periodo
Propósito	Índice de Dependencia Financiera	Eficacia	0.47255	0.47255	0.14839
Componente	Índice de Aplicación Prioritaria de Recursos	Eficacia	100	100	100
Actividad	Índice en el Ejercicio de Recursos	Eficacia	100	100	96.00541

Fuente: Elaboración INDETEC con Informes al Congreso de la Unión. Informes trimestrales sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública. Informe definitivo a nivel de indicadores del Ejercicio Fiscal 2021 y Matriz de Indicadores para Resultados Federal del FORTAMUN 2021.

El cumplimiento de los indicadores a nivel Componente es del 100%, a nivel de actividad es del 96.00% mientras que a nivel propósito no alcanzan el cumplimiento de los indicadores de la MIR Federal. Asimismo, la Metodología utilizada para la Metodología POA bR 2021 OP⁴⁸ donde se le establece la Línea Base y la Meta Programada de los indicadores del Programa Integral de formación, profesionalización, especialización y mejora en materia de seguridad pública⁴⁹, los cuales se muestran a continuación:

⁴⁴ Informes al Congreso de la Unión. Informes trimestrales sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública. Informe definitivo a nivel proyecto, financiero y de indicadores del ejercicio fiscal 2021. En: https://www.finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/es/Finanzas_Publicas/Informes_al_Congreso_de_la_Union

⁴⁵ Matriz de Indicadores para Resultados Federal del FORTAMUN. 2021. Véase también en: <https://www.pef.hacienda.gob.mx/es/PEF2021/generales>

⁴⁶ Metodología POA bR 2021 OP.

⁴⁷ Oficio No. SSPM/CT/175/2021 Programa Operativo Anual. Secretaría de Seguridad Pública de la Heroica Ciudad Juárez. 2021.

⁴⁸ Metodología POA bR 2021 OP.

⁴⁹ Oficio No. SSPM/CT/175/2021 Programa Operativo Anual. Secretaría de Seguridad Pública de la Heroica Ciudad Juárez. 2021.



Tabla 8. Indicadores del POA Obras Públicas

Nivel	Definición del indicador	Línea base	Meta programada
Componente C01	Mide el porcentaje de avance en calles a pavimentar	39	48
Componente 02 PV	Mide el porcentaje de obras de mantenimiento de vialidades	780.313	279.497
Componente 03PPV	Mide el porcentaje de mantenimiento a vialidades de la zona del sur oriente	7.835	40
Componente 04 PV	Mide el porcentaje de avance en parques públicos rehabilitados mediante solicitudes ciudadanas	0	12
Componente C05	Mide el porcentaje de avance en emparejamiento de vialidades	0	500

Fuente: Elaboración INDETEC con información extraída de la Metodología POA bR 2021 OP.

Sin embargo, dentro de la Metodología no se aprecia las Metas modificadas y alcanzadas que permita ver según el periodo de seguimiento y monitoreo.

Por otra parte, el oficio no. SSPM/CT/175/2021 se muestra el seguimiento y monitoreo trimestral de los objetivos y metas establecidos del Programa Operativo Anual (POA 2021)⁵⁰.

Aunado a lo que antecede, el cumplimiento de los indicadores y el correcto seguimiento a los proyectos de inversión con base en el presupuesto otorgado al FORTAMUN es el adecuado y son suficientes para el cumplimiento de metas y objetivos planificados.

⁵⁰ Oficio No. SSPM/CT/175/2021 Programa Operativo Anual. Secretaría de Seguridad Pública de la Heroica Ciudad Juárez. 2021.

Pregunta 18. Los sistemas de información que conforman la administración financiera, ¿están integrados?

RESPUESTA: NO.

De acuerdo con la información proporcionada por el Ente ejecutor, la respuesta es negativa debido a que los sistemas de información que conforman la administración financiera no cuentan con información que confirme que los sistemas se encuentren integrados.

Bajo esta premisa, se identifican dos sistemas de información financiera, que son:

- Sistema de Administración Financiera (SAF); y
- Analizador de Estructura Financiera y Operativa (AEFO) donde se le da la asignación de recursos a los proyectos de inversión municipal; y, al procedimiento para la ejecución, seguimiento y evaluación a través de análisis de datos. No obstante, no se aprecia información detallada o un Manual de Operación de cada uno, donde se describan y definan los procesos, mecanismos y herramientas con las que cuenta.

Pese a la existencia de los sistemas, no se identifica documento alguno que sustente la operatividad y corrobore que ambos sistemas se encuentren integrados para los procesos que conforman la administración financiera.

Por tanto, se sugiere desarrollar un mecanismo de trazabilidad informática que facilite la integración de la información de tal forma que se los tiempos de captura de datos sean más eficientes, al tiempo que se facilite su revisión y auditoría.



HEROICA
**CIUDAD
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos del Fondo de Aportaciones
para el Fortalecimiento de los Municipios
“FORTAMUN”
Ejercicio Fiscal 2021

Tema V. Aspectos Susceptibles de Mejora



Pregunta 19. Como parte de las evaluaciones realizadas en 2020 y en 2021 ¿Fueron emitidas recomendaciones que derivaron en aspectos susceptibles de mejora o ASM para el FORTAMUN?

RESPUESTA: SÍ.

En la evaluación⁵¹ del Ejercicio Fiscal 2020 realizada al Fondo, se identifica que se emitieron nueve recomendaciones que derivaron en Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM), de las cuales 4 fueron de priorización Alta, 4 Medias y 1 Baja. Las recomendaciones emitidas en tal evaluación son las siguientes:

1. Elaborar un documento de diagnóstico que justifique la intervención del Fondo con base en las necesidades detectadas a nivel local que estén relacionadas a los bienes y/o servicios generados por este con los elementos mínimos que recomienda la SHCP y el CONEVAL.
2. Elaborar árboles de problema y objetivo de acuerdo a la metodología de marco lógico para definir con claridad el problema público y el objetivo del Fondo.
3. Fortalecer la administración y organización del FORTAMUN-DF para el municipio de Juárez a través de la elaboración de un “Manual para la aplicación, operación, ejercicio y control de los recursos Federales del FORTAMUN”
4. En coordinación con las Unidades Responsables del Fondo, instrumentalizar mayores herramientas de la planeación estratégica de acuerdo a lo siguiente: elaboración de MIR en el ámbito municipal, sectorizar la planeación por componente del Fondo, publicación en transparencia de las actas de COPLADEM y programa anual de obra.
5. Realizar un análisis financiero y de priorización entre las dependencias de Tesorería y Planeación y Evaluación sobre los rubros del Fondo para fortalecer la planeación administrativa y financiera del Fondo.
6. Formalizar y documentar las definiciones de las poblaciones potencial y objetivo a nivel municipal.
7. Realizar una clasificación de los proyectos por componente del Fondo para la prospección estratégica de la inversión pública por sector del Fondo
8. Realizar un análisis de coherencia documental para mejoramiento de control interno con lo que se reporta en el SFRT en relación a la información capturada a nivel proyecto.
9. Homologar cifras en los documentos institucionales con los reportes trimestrales del SFRT, la verificación del cierre fiscal tomando como base la validación del informe final y la realización del ejercicio interno de valoración de los componentes del SFRT: ejercicio, destino e indicadores de los cuatro trimestres reportados de acuerdo a los conceptos de homogeneidad, congruencia, granularidad y cabalidad.

⁵¹Evaluación Específica del Desempeño del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal para el Ejercicio Fiscal 2020.

Pregunta 20. En caso de que la respuesta a la pregunta anterior sea afirmativa ¿Existe evidencia de que las recomendaciones fueron empleadas para mejorar el desempeño del FORTAMUN, en los programas y proyectos en donde se ejecutaron los recursos?

RESPUESTA: NO.

De acuerdo con la información de evidencia remitida por el Ente responsable, no se identifica un Avance al documento de trabajo de los Aspectos Susceptibles de Mejora ASM 2020 y 2021, en donde se encuentren clasificados y ponderados, y se les dé el seguimiento correspondiente. Además, no se aprecia un Plan de Mejora de la Gestión Institucional donde se le dé atención a los ASM del FORTAMUN mediante acciones concretas, con responsabilidades y fechas de conclusión.

En tal sentido, se recomienda desarrollar y documentar un mecanismo de control de los ASM que permita monitorear y dar seguimiento a las acciones con el fin de mejorar la gestión institucional relacionada con el FORTAMUN.



HEROICA
**CIUDAD
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos del Fondo de Aportaciones
para el Fortalecimiento de los Municipios
“FORTAMUN”
Ejercicio Fiscal 2021

Tema VI. Conclusiones

Tema I. Clasificación y análisis de los procesos para la consecución de resultados

Conforme a este tema, se concluye que los procesos de gestión de las dependencias involucradas se sustentan bajo la normatividad aplicable, dando apertura al cumplimiento eficiente y adecuado para la consecución de resultados. La armonización de los procesos a través del marco normativo se identifica desde la Federación, el Estado de Chihuahua y el Municipio de Juárez. Asimismo, se cumple con la calendarización del recurso en tiempo y forma para la ministración del recurso, y la ejecución está sujeta a procesos descritos en Manuales de Organización y Procedimientos, de tal forma que el ejercicio del recurso se sustenta en Certificados de Tesorería de ingresos y egresos.

Tema II. Operación

El proceso oficial que sigue el Municipio de Juárez para la planeación, ministración y ejecución de los recursos del FORTAMUN se encuentra plasmado en los siguientes manuales: Manual de Organización y Procedimientos de Tesorería, Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación, y en el Reglamento Interior del Honorable Ayuntamiento del Municipio de Juárez. Por tanto, se concluye que se cuenta con procesos documentados para la administración y operación de los proyectos y programas donde incurren los financiados con recursos del Fondo. Asimismo, en el organigrama general del Municipio se identifican las dependencias ministradoras, operadoras y ejecutoras del gasto.

Tema III. Análisis y medición de atributos de los procesos

Dado que el proceso de ejecución del FORTAMUN se encuentra documentado y es del conocimiento de los ejecutores y operadores; y que la implementación y uso del recurso del FORTAMUN se monitorea, se concluye que se cuenta con los procesos a seguir para medir el desempeño del Fondo.

De igual manera, tomando en cuenta que se informa sobre sistemas mediante los cuales se captura información financiera-contable, aunado a los mecanismos de transparencia, fiscalización, rendición de cuentas, y los Informes al Congreso, se concluye que el Municipio cuenta con información a través de la cual es posible medir la eficacia de los procesos.

Tema IV. Orientación de los recursos

De acuerdo con el control interno que lleva la Tesorería Municipal mediante el cual se da a conocer el monto del FORTAMUN destinado a Juárez, en el 2021 el Municipio obtendría recursos por la cantidad de \$1,043,197,021.67 (Mil cuarenta y tres millones ciento noventa y siete mil veintiún pesos 67/100 M.N.), lo que corresponde al 40.42 por ciento respecto al total destinado al estado de Chihuahua; de los cuales, el 100% fueron destinados para dar mantenimiento de infraestructura y atención de necesidades de Seguridad Pública.



De igual manera, la información de gabinete proporcionada por el Ente ejecutor, identifica que el registro del ingreso y el egreso cuentan con los certificados correspondientes, mismos que corresponden con la calendarización de la ministración del recurso del FORTAMUN del Estado de Chihuahua, según 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 2021, de los recursos correspondientes al Ramo 33 del PEF.

Asimismo, se identifica que la información de desempeño 2021 se cargó en el SRFT a nivel proyecto, financiero y de indicadores del Ejercicio Fiscal 2021; al tiempo que la Información Contable, el Estado de Actividades, de Situación Financiera, Variación de la Hacienda Pública, Cambios en la Situación Financiera, Flujos de Efectivo, Anual de Deuda y Otros, así como las Notas de Gestión Administrativa; en la Información Presupuestal el Estado Analítico de Ingresos, las Clasificaciones Administrativas, Económica, Funcional, por Objeto del Gasto y los Movimientos de Ingresos y Egresos; y, la Programática donde se encuentran los indicadores, Programas y proyectos, y el Gasto por Categoría Programática, se informa mediante los reportes de la Cuenta Pública.

Considerando lo señalado en los párrafos que anteceden, se concluye que el Municipio cuenta con información oportuna sobre el comportamiento presupuestal del Fondo, aunado a que se identifican dos sistemas de información financiera locales, que son: el Sistema de Administración Financiera (SAF); y el Analizador de Estructura Financiera y Operativa (AEFO) donde se le da la asignación de recursos a los proyectos de inversión municipal. Sin embargo, también se concluye no se identifica documento alguno que sustente la operatividad y corrobore que ambos sistemas se encuentran integrados para los procesos que conforman la administración financiera del FORTAMUN.

Tema V. Aspectos Susceptibles de Mejora

Considerando, que se identifican nueve recomendaciones derivadas de la evaluación del FORTAMUN realizada en el 2021, de las cuales cuatro fueron de priorización Alta, cuatro Medias y una Baja, y que no se informa sobre el avance respectivo, se concluye que el ente ejecutor no cuenta con un documento institucionalizado donde se le dé seguimiento a los ASM, junto a sus respectivas actividades, donde además se describa y defina el área responsable, la fecha de término, los resultados esperados y la evidencia generada.

Conclusión General

Como resultado del análisis de gabinete realizado a través de las fuentes de información presentadas por el municipio de manera general se concluye que los procesos de gestión de las dependencias involucradas en la operación de los recursos del FORTAMUN en el municipio de Juárez se sustentan bajo la normatividad aplicable al fondo, dando cumplimiento eficiente y adecuado para la consecución de resultados.

Asimismo, se concluye que se cumple con la calendarización de la ministración de los recursos del fondo en tiempo y forma por parte de la SHCP a la Secretaría de Finanzas del Estado de Chihuahua y de la Secretaría de Finanzas a la Tesorería del municipio de Juárez y ésta a su vez a las dependencias encargadas de la implementación de los recursos. El proceso de ejecución del FORTAMUN se encuentra documentado y es del conocimiento de los ejecutores y operadores.

Por su parte, bajo los sistemas mediante los cuales se captura la información financiera y contable, aunado a la rendición de cuentas y los informes al congreso se concluye que es posible medir la eficiencia y eficacia de los procesos en la implementación de los recursos del FORTAMUN.

Finalmente, la información del ejercicio de los recursos y los resultados obtenidos del fondo en el ejercicio fiscal 2021 se cargó de manera eficiente en el SRFT, permitiendo observar el grado de cumplimiento en la ejecución de los recursos del fondo.

Sírvanse las conclusiones del presente informe de evaluación para observar lo dispuesto en el numeral 28 del “Acuerdo por el que se establecen las disposiciones generales del Sistema de Evaluación del Desempeño” que a la letra dice:

“La información de los resultados alcanzados en el cumplimiento de los objetivos y metas y la obtenida de las evaluaciones realizadas en los ejercicios fiscales anteriores y en curso, será un elemento a considerar, entre otros derivados de los diversos sistemas o mecanismos de evaluación, para la toma de decisiones para las asignaciones de recursos y la mejora de las políticas, de los Programas presupuestarios y del desempeño institucional. (...)”



HEROICA
**CIUDAD
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos del Fondo de Aportaciones
para el Fortalecimiento de los Municipios
“FORTAMUN”
Ejercicio Fiscal 2021

ANEXOS



HEROICA
**CIUDAD
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos del Fondo de Aportaciones
para el Fortalecimiento de los Municipios
“FORTAMUN”
Ejercicio Fiscal 2021

Anexo I. Análisis FODA



Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Con el análisis FODA se identifican los factores que inciden de forma interna y externa en la planeación, organización, control y dirección del Ente ejecutor sobre el recurso federalizado del FORTAMUN:

El análisis se realiza con la finalidad de aprovechar las fortalezas y oportunidades, e identificar las debilidades y amenazas a mejorar o sortear, con el fin de identificar recomendaciones de mejora en los procesos de gestión del FORTAMUN.

Tema de Evaluación: Clasificación y análisis de los procesos para la consecución de resultados

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
1. Los procesos se realizan en tiempo y forma con base en la normatividad aplicable.	1. Existe coordinación interinstitucional entre la Federación, el estado y los municipios	1. No se identifica un documento institucional del Ente ejecutor donde se describa y defina el proceso del recurso federalizado del FORTAMUN considerando las definiciones, descripciones y acciones de todos los involucrados.	
2. Se cuenta con mecanismos claros establecidos en Manuales de organización y Procedimientos.		2. No se cuenta con indicadores estratégicos de orden local para medir y evaluar el FORTAMUN a nivel Municipal, alineados al Plan Municipal de Desarrollo.	
		3. No se identifica un Manual de Programación y presupuesto donde se estructure la MIR con base en los indicadores y el recuso del Fondo y/o Programa.	

Tema de Evaluación: Operación

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
1. La información sobre la recepción, destino, ejercicio y resultados se encuentra claramente definida con base en la normatividad y se le da el adecuado seguimiento.	1. Los procesos están claramente definidos con base en la normatividad aplicable para el Fondo para presentar información sobre la recepción, destino, ejercicio y resultado de las acciones del Fondo.		



Tema de Evaluación: Análisis y medición de atributos de los procesos

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
1. Se cuenta con mecanismos de seguimiento y monitoreo.	1. Se cuenta con mecanismos de transparencia, rendición de cuentas, y fiscalización.		1. No se identifica un Manual de Procesos de los Sistemas de Información Tecnológica que permita describir y definir los softwares.
2. Se cuenta con indicadores que miden la operación de los programas y proyectos donde se ejecuta el recurso.			

Tema de Evaluación: Orientación de los recursos

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
1. El presupuesto aprobado alcanzó un 100% de cumplimiento.	1. Los sistemas de información financiera son importantes en el almacenamiento y generación de análisis presupuestal, contable y financiero.		1. No se cuenta con un Manual de Operación que permita describir las funciones de cada sistema de información financiera.
2. Se cuenta con información donde se identifica el comportamiento del presupuesto del Fondo.	2. La calendarización de la ministración del recurso del FORTAMUN cumple en tiempo y forma.		

Tema de Evaluación: Aspectos Susceptibles de Mejora

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
1. La realización de evaluaciones de ejercicios fiscales anteriores permite analizar y focalizar los procesos, así como el uso del recurso del FORTAMUN.	1. Se realizó una Evaluación Específica de Desempeño del FORTAMUN en el 2021, sobre el ejercicio fiscal 2020, de la que se derivaron recomendaciones de mejora.	1. No se identifica algún documento oficializado donde se dé seguimiento y monitoreo a los Aspectos Susceptibles de Mejora, derivados de las recomendaciones de la evaluación inmediata anterior.	



HEROICA
**CIUDAD
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos del Fondo de Aportaciones
para el Fortalecimiento de los Municipios
“FORTAMUN”
Ejercicio Fiscal 2021

Anexo II. Matriz FODA



Matriz FODA

El análisis previo permite realizar cruces de factores externos e internos con la finalidad de poder establecer recomendaciones.

Tema I: Clasificación y análisis de los procesos para la consecución de resultados		
Factores internos	Fortalezas	Debilidades
	1. Los procesos se realizan en tiempo y forma con base en la normatividad aplicable.	1. No se identifica un documento institucional del Ente executor donde se describa y defina el proceso del recurso federalizado del FORTAMUN considerando las definiciones, descripciones y acciones de todos los involucrados
	2. Se cuenta con mecanismos claros establecidos en los controles internos (Reglamentos).	2. No se cuenta con indicadores estratégicos y de gestión de orden local para medir y evaluar el FORTAMUN a nivel Municipal, alineados al Plan Municipal de Desarrollo.
Factores externos		3. No se identifica un Manual de Programación y presupuesto donde se estructure la MIR con base en los indicadores y el recuso del Fondo y/o Programa.
Oportunidades	FO (maxi-maxi)	DO (mini-maxi)
1. Existe coordinación interinstitucional entre la Federación, el estado y los municipios	No aplica	1. Elaborar el Programa Estratégico Institucional en cada dependencia (institución, organismo, unidad administrativa), en donde se definan los objetivos estratégicos y las metas de mediano y largo plazo, así como las estrategias (Programas presupuestarios) mediante las cuales éstos se cumplen; identificar las fortalezas y oportunidades con las que se cuenta institucionalmente para cumplir con los objetivos planteados, así como las debilidades y amenazas que ponen en riesgo su cumplimiento, y las acciones para sortearlas; y definir indicadores para medir el grado de avance de metas y objetivos.
		2. Diseñar, por medio de la Metodología del Marco Lógico, una MIR específica para los recursos del FORTAMUN o en su caso, vincular los recursos por medio de sus componentes a una o varias MIR de distintos Programas presupuestarios Municipales en donde éstos incidan, con el objeto medir y seguir de manera oportuna el comportamiento del Fondo, mediante indicadores estratégicos y de gestión, que midan las dimensiones de eficacia, eficiencia, calidad y economía.
Amenazas	FA (maxi-mini)	DA (mini-mini)
No se identificaron amenazas		



Tema II: Operación		
Factores internos	Fortalezas	Debilidades
	1. La información sobre la recepción, destino, ejercicio y resultados se encuentra claramente definida con base en la normatividad y se le da el adecuado seguimiento.	No aplica
Factores externos		
Oportunidades	FO (maxi-maxi)	DO (mini-maxi)
1. Los procesos están claramente definidos con base en la normatividad aplicable para el Fondo para presentar información sobre la recepción, destino, ejercicio y resultado de las acciones del Fondo.	No aplica	No aplica
Amenazas	FA (maxi-mini)	DA (mini-mini)
No se identificaron amenazas		

Tema III: Análisis y medición de atributos de los procesos		
Factores internos	Fortalezas	Debilidades
	1. Se cuenta con mecanismos de seguimiento y monitoreo.	No aplica
	2. Los indicadores miden la operación de los programas y proyectos donde se ejecuta el recurso.	
Factores externos		
Oportunidades	FO (maxi-maxi)	DO (mini-maxi)
1. Se cuenta con mecanismos de transparencia, rendición de cuentas, y fiscalización.	No aplica	No aplica
Amenazas	FA (maxi-mini)	DA (mini-mini)
1. No se identifica un Manual de Procesos de los Sistemas de Información Tecnológica que permita describir y definir los softwares.	No aplica	1. Elaborar un Manual de Procesos de los Sistemas de Información Tecnológica donde se definan los softwares.



Tema IV: Orientación de los Recursos

Factores internos	Fortalezas	Debilidades
	1. El presupuesto aprobado alcanzó un 100% de cumplimiento.	No aplica
Factores externos	2. Se cuenta con información donde se identifica el comportamiento del presupuestal del Fondo.	
Oportunidades	FO (maxi-maxi)	DO (mini-maxi)
1. Los sistemas de información financiera son importantes en el almacenamiento y generación de análisis presupuestal, contable y financiero.	No aplica	No aplica
2. La calendarización de la ministración del recurso del FORTAMUN cumple en tiempo y forma.		
Amenazas	FA (maxi-mini)	DA (mini-mini)
1. No se cuenta con un Manual de Operación que permita describir las funciones de cada sistema de información financiera.	1. Elaborar un Manual de Operación donde se establezcan las definiciones, descripciones, marco normativo y mecanismos que permitan mejorar los procesos de gestión.	

Tema V: Aspectos Susceptibles de Mejora

Factores internos	Fortalezas	Debilidades
	1. La realización de evaluaciones de ejercicios fiscales anteriores permite analizar y focalizar los procesos, así como el uso del recurso del FORTAMUN.	1. No se identifica algún documento oficializado donde se dé seguimiento y monitoreo a los Aspectos Susceptibles de Mejora, derivados de las recomendaciones de la evaluación inmediata anterior.
Factores externos		
Oportunidades	FO (maxi-maxi)	DO (mini-maxi)
1. Se realizó una Evaluación Específica de Desempeño del FORTAMUN en el 2021, sobre el ejercicio fiscal 2020, de la que se derivaron recomendaciones de mejora.	No aplica	1. Desarrollar y documentar un mecanismo de control de los ASM que permita monitorear y dar seguimiento a las acciones con el fin de mejorar la gestión institucional relacionada con el FORTAMUN.
Amenazas	FA (maxi-mini)	DA (mini-mini)
No se identificaron amenazas		



HEROICA
**CIUDAD
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos del Fondo de Aportaciones
para el Fortalecimiento de los Municipios
“FORTAMUN”
Ejercicio Fiscal 2021

Anexo III. Hallazgos



RUTA DE REFERENCIA	HALLAZGO
<p>Procesos principales para la consecución de resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No se informa sobre algún programa estratégico o documento institucional específico que justifique y contemple el mediano y largo plazo, el alcance respecto al cumplimiento de resultados institucionales y la existencia de indicadores que permitan medir el logro de los objetivos institucionales; • El FORTAMUN en el Municipio se sustenta normativamente en los tres niveles de gobierno. • La Dirección General de Planeación y Evaluación es la encargada de dar seguimiento a la Apertura de la Cuenta Presupuestal de los Proyectos de Inversión Municipal en el Sistema Analizador de Estructura Financiera y Operativa (AEFO), en coordinación con la Dirección de Contabilidad) donde se le da la asignación de recursos a los proyectos de inversión municipal; y, al procedimiento para la seguimiento y evaluación; • La Tesorería Municipal es la dependencia que solicita la apertura de la cuenta bancaria para que el Director de Contabilidad autorice la transferencia de los recursos entre el Gobierno del Estado de Chihuahua y el Municipio de Juárez; • La Dirección de Contabilidad emite los pagos con el visto bueno de la Dirección de Egresos, para que la Dirección General de Planeación y Evaluación, a través de la Dirección de Control de Inversión, le dé el seguimiento correspondiente; • 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; • El Ente Público responsable del Fondo cuenta con criterios programáticos presupuestales que le permiten calcular el insumo o recurso necesario para cumplir con los proyectos y acciones financiadas con el FORTAMUN;
<p>Recursos financieros que se movilizan para entregar o distribuir Componentes (bienes o servicios).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En el 2021, los recursos del FORTAMUN se destinaron al Programa Integral de formación, profesionalización, especialización y mejora en materia de seguridad pública, operado por la Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Juárez; • Los procesos principales para la administración de recursos, de acuerdo con la Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua, están establecidos de manera formal a nivel municipal y/o institucional en un Manual de Organización y Procedimientos. • Los sistemas de información Financiera del FORTAMUN, no están integrados.
<p>Atributos de eficacia y economía de los procesos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de ejecución del FORTAMUN está documentado y es del conocimiento de los ejecutores y operadores; • El Procedimiento para la Ejecución de la Evaluación se detalla en el Manual de Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación; • La Dirección General de Planeación y Evaluación cuenta con dos sistemas de información tecnológicos: El Sistema de Administración Financiera (SAF); y El Analizador de Estructura Financiera y Operativa (AEFO); • El Ente Público responsable de los recursos del FORTAMUN cuenta con mecanismos de transparencia, fiscalización y rendición de cuentas de los recursos públicos; • El Ente responsable de los recursos del FORTAMUN cuenta con indicadores de eficacia para medir la operación de los programas y proyectos donde se ejecuta el recurso;



RUTA DE REFERENCIA	HALLAZGO
Atributos de eficiencia y de calidad para los bienes y servicios financiados con recursos del Fondo.	<ul style="list-style-type: none"> Programa Integral de formación profesionalización, especialización y mejora en materia de Seguridad Pública cuenta con indicadores mediante los cuales se mide la operación de los proyectos de inversión en donde se ejecuta el recurso.
Eficacia y eficiencia de los recursos en relación con el cumplimiento de resultados.	<ul style="list-style-type: none"> De acuerdo con los reportes trimestrales del SRFT de los ejercicios fiscales 2019, 2020 y 2021 (4to trimestre) , se observa que el presupuesto modificado del FORTAMUN para el año evaluado resultó de \$1,047,015,003.25 (Mil cuarenta y siete millones quince mil tres pesos 25/100 M.N.), con un incremento respecto al año anterior del 2%, que representa la cantidad de \$21,212,926.32 (Veintiún millones doscientos doce mil novecientos veintiséis pesos 32/100 M.N.); Para el año 2020 se identifica un incremento respecto al 2019 del 1.03%, que se refleja en \$26,000,537.27 (Veintiséis millones quinientos treinta y siete pesos 27/100 M.N.); Para el año 2019 y 2020 se devengó y pagó al 100% el presupuesto modificado, mientras que para el año 2021, se devengó el 100% y se pagó el 100%; Los recursos de FORTAMUN se destinaron a 35 Proyectos, de los cuales, 15 son de Adquisición y 20 de Inversión;
Principales fortalezas y oportunidades encontradas (la más relevante por tema analizado)	Tema 1: Los procesos se realizan en tiempo y forma con base en la normatividad aplicable.
	Tema 2: La información sobre la recepción, destino, ejercicio y resultados se encuentra claramente definida con base en la normatividad y se le da el adecuado seguimiento.
	Tema 3: Se cuenta con mecanismos de seguimiento y monitoreo.
	Tema 4: El presupuesto aprobado alcanzó un 100% de cumplimiento.
	Tema 5: La realización de evaluaciones de ejercicios fiscales anteriores permite analizar y focalizar los procesos, así como el uso del recurso del FORTAMUN.
Principales debilidades y amenazas encontradas (la más relevante por tema analizado)	Tema 1: No se identifica un documento institucional del Ente ejecutor donde se describa y defina el proceso del recurso federalizado del FORTAMUN considerando las definiciones, descripciones y acciones de todos los involucrados.
	Tema 2: No aplica.
	Tema 3: No aplica.
	Tema 4: No se cuenta con un Manual de Operación que permita describir las funciones de cada sistema de información financiera.
	Tema 5: No se identifica algún documento oficializado donde se dé seguimiento y monitoreo a los Aspectos Susceptibles de Mejora, derivados de las recomendaciones de la evaluación inmediata anterior.



RUTA DE REFERENCIA	HALLAZGO
Principales recomendaciones sugeridas (la más relevante por tema analizado)	Tema 1: Elaborar el Programa Estratégico Institucional en cada dependencia (institución, organismo, unidad administrativa), en donde se definan los objetivos estratégicos y las metas de mediano y largo plazo, así como las estrategias (Programas presupuestarios) mediante las cuales éstos se cumplen; identificar las fortalezas y oportunidades con las que se cuenta institucionalmente para cumplir con los objetivos planteados, así como las debilidades y amenazas que ponen el riesgo su cumplimiento, y las acciones para sortearlas; y definir indicadores para medir el grado de avance de metas y objetivos.
	Tema 2: N/A
	Tema 3: Desarrollar y documentar un mecanismo de control de los ASM que permita monitorear y dar seguimiento a las acciones con el fin de mejorar la gestión institucional relacionada con el FORTAMUN.
	Tema 4: Elaborar un Manual de Operación donde se establezcan las definiciones, descripciones, marco normativo y mecanismos que permitan mejorar los procesos de gestión.
	Tema 5: Desarrollar y documentar un mecanismo de control de los ASM que permita monitorear y dar seguimiento a las acciones con el fin de mejorar la gestión institucional relacionada con el FORTAMUN.



HEROICA
**CIUDAD
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos del Fondo de Aportaciones
para el Fortalecimiento de los Municipios
“FORTAMUN”
Ejercicio Fiscal 2021

Anexo IV. Aspectos Susceptibles De Mejora



Propuesta de Aspectos Susceptibles de Mejora	Clasificación				Priorización		
	AE	AI	AID	AIG	Alto	Medio	Bajo
1. Elaborar el Programa Estratégico Institucional en cada dependencia (institución, organismo, unidad administrativa), en donde se definan los objetivos estratégicos y las metas de mediano y largo plazo, así como las estrategias (Programas presupuestarios) mediante las cuales éstos se cumplen; identificar las fortalezas y oportunidades con las que se cuenta institucionalmente para cumplir con los objetivos planteados, así como las debilidades y amenazas que ponen en riesgo su cumplimiento, y las acciones para sortearlas; y definir indicadores para medir el grado de avance de metas y objetivos.		X			X		
2. Diseñar, por medio de la Metodología del Marco Lógico, una MIR específica para los recursos del FORTAMUN o en su caso, vincular los recursos por medio de sus componentes a una o varias MIR de distintos Programas presupuestarios Municipales en donde éstos incidan, con el objeto medir y seguir de manera oportuna el comportamiento del Fondo, mediante indicadores estratégicos y de gestión, que midan las dimensiones de eficacia, eficiencia, calidad y economía.		X			X		
3. Elaborar un Manual de Procesos de los Sistemas de Información Tecnológica donde se definan los softwares.	X				X		
4. Elaborar un Manual de Operación donde se establezcan las definiciones, descripciones, marco normativo y mecanismos que permitan mejorar los procesos de gestión.	X				X		
5. Desarrollar y documentar un mecanismo de control de los ASM que permita monitorear y dar seguimiento a las acciones con el fin de mejorar la gestión institucional relacionada con el FORTAMUN.		X			X		



HEROICA
**CIUDAD
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos del Fondo de Aportaciones
para el Fortalecimiento de los Municipios
“FORTAMUN”
Ejercicio Fiscal 2021

Anexo V. Formato CONAC



1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN

1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación de procesos del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales (FORTAMUN)

1.2 Fecha de inicio de la evaluación: julio 2022

1.3 Fecha de término de la evaluación: agosto 2022

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:

Realizar un análisis sistemático de los procesos de gestión que corresponde al Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN), que opera en el Municipio de Ciudad Juárez, Chihuahua, con el objeto de valorar si la gestión cumple con lo necesario para alcanzar los objetivos y metas de resultados esperados e identificar áreas de mejora que mediante su atención permitan mejorar su operación y desempeño.

1.6 Objetivos específicos de la evaluación:

Objetivos Específicos:

- * Analizar y valorar los principales procesos de gestión del FORTAMUN, según la coordinación entre las unidades administrativas intergubernamentales involucradas, en relación con el logro de objetivos;
- * Identificar si los ordenamientos organizacionales y de procedimientos a nivel institucional están documentados y contemplan las acciones que se requieren para alcanzar resultados en el ámbito de los productos o servicios que están financiados con los recursos sujetos de evaluación;
- * Valorar si la acción institucional permite orientar su gestión a la consecución de resultados de manera eficaz y eficiente;
- * Identificar, con base en indicadores estratégicos y de gestión, en qué medida y de qué manera los procesos identificados en la operación son eficaces y eficientes;
- * Analizar, si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del FORTAMUN;
- * Identificar hallazgos relevantes;
- * Realizar un análisis interno que permita identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y emitir recomendaciones pertinentes;
- * Sugerir los principales Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).

1.7 Metodología utilizada en la evaluación:

La metodología de evaluación contenida en estos Términos de Referencia, está basada en los términos emitidos por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), para los temas sociales; y de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), para los temas de fortalecimiento financiero; sin embargo, de acuerdo con las necesidades de información evaluativa que requiere este gobierno municipal, fueron adecuados algunos de los temas de análisis y sus respectivas preguntas metodológicas.

En ese sentido, fue diseñada para generar información útil, rigurosa y homogénea para los involucrados en la administración y ejecución de los recursos Federales y Estatales sujetos de evaluación, de tal forma que se contribuya a mejorar la Gestión para Resultados y con ello, la toma de decisión a nivel estratégico enfocada hacia la calidad del Gasto Público.



Instrumentos de recolección de información:

Cuestionarios__ Entrevistas__ Formatos__ Otros_X_ Especifique:

Descripción de las técnicas y modelos utilizados:

Comprende un “Análisis de Gabinete”; esto es, un análisis valorativo de la información contenida en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones, documentos oficiales, documentos normativos y sistemas de información, entre otros; acopiados y enviados como “fuentes de información” por parte del Gobierno Municipal, y remitida por éste a la Instancia Técnica Evaluadora Externa.

2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

- No se informa sobre algún programa estratégico o documento institucional específico que justifique y contemple el mediano y largo plazo, el alcance respecto al cumplimiento de resultados institucionales y la existencia de indicadores que permitan medir el logro de los objetivos institucionales;
- La Dirección General de Planeación y Evaluación es la encargada de dar seguimiento a la Apertura de la Cuenta Presupuestal de los Proyectos de Inversión Municipal en el Sistema Analizador de Estructura Financiera y Operativ (AEFO), en coordinación con la Dirección de Contabilidad donde se le da la asignación de recursos a los proyectos de inversión municipal; y, al procedimiento para el seguimiento y evaluación;
- La Tesorería Municipal es la dependencia que solicita la apertura de la cuenta bancaria para que el director de Contabilidad autorice la transferencia de los recursos entre el Gobierno del Estado de Chihuahua y el Municipio de Juárez;
- La Dirección de Contabilidad emite los pagos con el visto bueno de la Dirección de Egresos, para que la Dirección General de Evaluación y Planeación, a través de la Dirección de Control de Inversión, le dé el seguimiento correspondiente;
- 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;
- El Ente Público responsable del Fondo cuenta con criterios programáticos presupuestales que le permiten calcular el insumo o recurso necesario para cumplir con los proyectos y acciones financiadas con el FORTAMUN;
- En el 2021, los recursos del FORTAMUN se destinaron al Programa Integral de formación, profesionalización, especialización y mejora en materia de seguridad pública, operado por la Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Juárez;
- Los procesos principales para la administración de recursos, de acuerdo con la Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua, están establecidos de manera formal a nivel municipal y/o institucional en un Manual de Organización y Procedimientos.
- El proceso de ejecución del FORTAMUN está documentado y es del conocimiento de los ejecutores y operadores;
- El Procedimiento para la Ejecución de la Evaluación se detalla en el Manual de Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación;
- La Dirección General de Planeación y Evaluación cuenta con dos sistemas de información tecnológicos: El Sistema de Administración Financiera (SAF); y El Analizador de Estructura Financiera y Operativa (AEFO);
- El Ente Público responsable de los recursos del FORTAMUN cuenta con mecanismos de transparencia, fiscalización y rendición de cuentas de los recursos públicos;
- El Ente responsable de los recursos del FORTAMUN cuenta con indicadores de eficacia para medir la operación de los programas y proyectos donde se ejecuta el recurso;
- De acuerdo con los reportes trimestrales del SRFT de los ejercicios fiscales 2019, 2020 y 2021 (4to trimestre), se observa que el presupuesto modificado del FORTAMUN para el año evaluado resultó de \$1,047,015,003.25 (Mil cuarenta y siete millones quince mil tres pesos 25/100 M.N.), con un incremento respecto al año anterior del 2%, que representa la cantidad de \$21,212,926.32 (Veintiún millones doscientos doce mil novecientos veintiséis pesos 32/100 M.N.); ▼



- Para el año 2020 se identifica un incremento respecto al 2019 del 1.03%, que se refleja en \$26,000,537.27 (Veintiséis millones quinientos treinta y siete pesos 27/100 M.N.);
- Para el año 2019 y 2020 se devengó y pagó al 100% el presupuesto modificado, mientras que para el año 2021, se devengó el 100% y se pagó el 100%;
- Los recursos de FORTAMUN se destinaron a 35 Proyectos, de los cuales, 15 son de Adquisición y 20 de Inversión;
- Programa Integral de formación profesionalización, especialización y mejora en materia de Seguridad Pública cuenta con indicadores mediante los cuales se mide la operación de los proyectos de inversión en donde se ejecuta el recurso.

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 procesos se realizan en tiempo y forma con base en la normatividad aplicable.
- * Se cuenta con mecanismos claros establecidos en Manuales de organización y Procedimientos.
- * La información sobre la recepción, destino, ejercicio y resultados se encuentra claramente definida con base en la normatividad y se le da el adecuado seguimiento.
- * Se cuenta con mecanismos de seguimiento y monitoreo.
- * Se cuenta con indicadores que miden la operación de los programas y proyectos donde se ejecuta el recurso.
- * El presupuesto aprobado alcanzó un 100% de cumplimiento.
- * Se cuenta con información donde se identifica el comportamiento del presupuestal del Fondo.
- * La realización de evaluaciones de ejercicios fiscales anteriores permite analizar y focalizar los procesos, así como el uso del recurso del FORTAMUN.

2.2.2 Oportunidades:

- * Existe coordinación interinstitucional entre la Federación, el estado y los municipios.
- * Los procesos están claramente definidos con base en la normatividad aplicable para el Fondo para presentar información sobre la recepción, destino, ejercicio y resultado de las acciones del Fondo.
- * Se cuenta con mecanismos de transparencia, rendición de cuentas, y fiscalización.
- * Los sistemas de información financiera son importantes en el almacenamiento y generación de análisis presupuestal, contable y financiero.
- * La calendarización de la ministración del recurso del FORTAMUN cumple en tiempo y forma.
- * Se realizó una Evaluación Específica de Desempeño del FORTAMUN en el 2021, sobre el ejercicio fiscal 2020, de la que se derivaron recomendaciones de mejora.

2.2.3 Debilidades:

- * No se identifica un documento institucional del Ente ejecutor donde se describa y defina el proceso del recurso federalizado del FORTAMUN considerando las definiciones, descripciones y acciones de todos los involucrados.
- * No se cuenta con indicadores estratégicos y de gestión de orden local para medir y evaluar el FORTAMUN a nivel Municipal, alineados al Plan Municipal de Desarrollo.
- * No se identifica un Manual de Programación y presupuesto donde se estructure la MIR con base en los indicadores y el recuso del Fondo y/o Programa.* No se identifica algún documento oficializado donde se dé seguimiento y monitoreo a los Aspectos Susceptibles de Mejora, derivados de las recomendaciones de la evaluación inmediata anterior.



2.3.4 Amenazas:

- * No se identifica un Manual de Procesos de los Sistemas de Información Tecnológica que permita describir y definir los softwares.
- * No se cuenta con un Manual de Operación que permita describir las funciones de cada sistema de información financiera.

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

Como resultado del análisis de gabinete realizado a través de las fuentes de información presentadas por el municipio de manera general se concluye que los procesos de gestión de las dependencias involucradas en la operación de los recursos del FORTAMUN en el municipio de Juárez se sustentan bajo la normatividad aplicable al fondo, dando cumplimiento eficiente y adecuado para la consecución de resultados.

Asimismo, se concluye que se cumple con la calendarización de la ministración de los recursos del fondo en tiempo y forma por parte de la SHCP a la Secretaría de Finanzas del Estado de Chihuahua y de la Secretaría de Finanzas a la Tesorería del municipio de Juárez y ésta a su vez a las dependencias encargadas de la implementación de los recursos. El proceso de ejecución del FORTAMUN se encuentra documentado y es del conocimiento de los ejecutores y operadores.

Por su parte, bajo los sistemas mediante los cuales se captura la información financiera y contable, aunado a la rendición de cuentas y los informes al congreso se concluye que es posible medir la eficiencia y eficacia de los procesos en la implementación de los recursos del FORTAMUN.

Finalmente, la información del ejercicio de los recursos y los resultados obtenidos del fondo en el ejercicio fiscal 2021 se cargó de manera eficiente en el SRFT, permitiendo observar el grado de cumplimiento en la ejecución de los recursos del fondo.

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

1. Elaborar el Programa Estratégico Institucional en cada dependencia (institución, organismo, unidad administrativa), en donde se definan los objetivos estratégicos y las metas de mediano y largo plazo, así como las estrategias (Programas presupuestarios) mediante las cuales éstos se cumplen; identificar las fortalezas y oportunidades con las que se cuenta institucionalmente para cumplir con los objetivos planteados, así como las debilidades y amenazas que ponen el riesgo su cumplimiento, y las acciones para sortearlas; y definir indicadores para medir el grado de avance de metas y objetivos.
2. Diseñar, por medio de la Metodología del Marco Lógico, una MIR específica para los recursos del FORTAMUN o en su caso, vincular los recursos por medio de sus componentes a una o varias MIR de distintos Programas presupuestarios Municipales en donde éstos incidan, con el objeto medir y seguir de manera oportuna el comportamiento del Fondo, mediante indicadores estratégicos y de gestión, que midan las dimensiones de eficacia, eficiencia, calidad y economía.
3. Elaborar un Manual de Procesos de los Sistemas de Información Tecnológica donde se definan los softwares.
4. Elaborar un Manual de Operación donde se establezcan las definiciones, descripciones, marco normativo y mecanismos que permitan mejorar los procesos de gestión.
5. Desarrollar y documentar un mecanismo de control de los ASM que permita monitorear y dar seguimiento a las acciones con el fin de mejorar la gestión institucional relacionada con el FORTAMUN.

4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA

4.1 Nombre del coordinador de la evaluación: Dra. Luz Elvia Rascón Manquero

4.2 Cargo: Directora de Gasto Público y PbR-SED



4.3 Institución a la que pertenece: Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas (INDETEC)	
4.4 Principales colaboradores: Mtra. Esmeralda Santana Guzmán Lic. Arturo Emmanuel Sánchez Muñoz	
4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: lrasconm@indetec.gob.mx	
4.6 Teléfono (con clave lada): 33 3669 5550 al 59 extensión 600	
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 de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal	
5.2 Siglas: FORTAMUN	
5.3 Ente público coordinador del (los) Programa(s): Dirección General de Planeación y Evaluación	
5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) Programa(s): Poder Ejecutivo <input checked="" type="checkbox"/> Poder Legislativo <input type="checkbox"/> Poder Judicial <input type="checkbox"/> Ente Autónomo <input type="checkbox"/>	
5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) Programa(s): Federal <input type="checkbox"/> Estatal <input type="checkbox"/> Local <input checked="" type="checkbox"/>	
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 e Inversión	
5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) Programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):	
Nombre: Mtro. José Guadalupe Gómez Banda Correo electrónico: dgpe.dir_inversion@juarez.gob.mx	Unidad administrativa: Dirección de Control e Inversión Teléfono: 6567370080 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"/> Convenio de Colaboración Institucional	
6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación: Dirección General de Planeación y Evaluación	
6.3 Costo total de la evaluación: \$220,000.00 (Doscientos veinte mil pesos 00/100 M.N.)	
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/centralizado/77/	
7.2 Difusión en internet del formato: https://www.juarez.gob.mx/transparencia/contabilidad/	



HEROICA
**CIUDAD
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos del Fondo de Aportaciones
para el Fortalecimiento de los Municipios
“FORTAMUN”
Ejercicio Fiscal 2021

Anexo VI. Fuentes de Información



	Fuentes de Información Primarias
1	Ley de Coordinación Fiscal.
2	Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua.
3	Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024.
4	Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021.
5	Plan Municipal de Desarrollo.
6	Estrategia Programática del PEF 2021.
7	Diagnóstico situacional elaborado de manera oficial por el Ente ejecutor de los programas en que concurren los recursos del Fondo 2021.
8	Árbol de problemas de los programas municipales operados con recursos del FORTAMUN.
9	Acuerdo de 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 2021, de los recursos correspondientes a las Aportaciones Federales del Ramo 33 para Entidades Federativas y Municipios
10	Ley orgánica municipal en donde se manifiesten el puesto (cargo, encargo) y las funciones relacionadas con la ejecución de los recursos del FORTAMUN.
11	Organigrama del Ente Público ejecutor.
12	Diagrama de flujo proporcionado por el (los) Ente Público ejecutor.
13	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.
14	Manual de Organización y/o Procedimientos Municipal (o institucional) de los procesos principales para la administración de los recursos o documento equivalente, en donde incurren los financiados con recursos del FORTAMUN
15	Manual de Procedimientos en donde se identifique el "Manejo de la Hacienda Pública". Marcar las páginas de referencia correspondientes o adjuntar extracto.
16	Matriz Federal de Indicadores para Resultados (MIR) del o los programas presupuestarios en donde se aplicaron los recursos del FORTAMUN para financiar bienes y/o servicios.
17	Oficios de Auditoría.
18	Registro de certificados de tesorería.
19	Reporte oficial en donde se identifique la firma del o la responsable de recolectar la información antes de ser reportada en el SRFT. Último registro.
20	Manual o guía del Sistema Tecnológico de Información que facilite el proceso de gestión recursos.
21	POA institucional o reporte oficial que contenga información del seguimiento, monitoreo y resultados, mediante indicadores que midan la operación, 2021.
22	Control presupuestal o Reporte elaborado por el Ente Público responsable de la ejecución del Fondo que contenga el Presupuesto Aprobado, Modificado, Devengado y Ejercido 2019, 2020 y 2021.
23	Cuenta Pública Municipal 2021
24	Ejercicio y destino del gasto federalizado y reintegros (trimestrales y cierre 2019, 2020 y 2021).
25	Reportes oficiales del municipio que den cuenta del destino del gasto.
26	Certificados correspondientes a los ingresos y egresos de recurso.
27	Evaluación realizada al FORTAMUN en 2020 y 2021



Fuentes de Información Secundarias		
No.	Documento	Link
1	Presupuesto de Egresos de la Federación. Ramo General 33. Objetivos, Metas e Indicadores. Matriz de Indicadores para Resultados Federal del FORTAMUN.	https://www.pef.hacienda.gob.mx/es/PEF2021
2	Informes al Congreso de la Unión. Informes trimestrales y definitivos sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública. Informe definitivo a nivel financiero, proyectos e indicadores del ejercicio fiscal 2020 y 2021.	https://www.finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/es/Finanzas_Publicas/Informes_al_Congreso_de_la_Union



HEROICA
**CIUDAD
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



www.indetec.gob.mx



HEROICA
**CIUDAD
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos del
Fondo para el Desarrollo
Socioeconómico Municipal

FODESEM

Ejercicio Fiscal 2021

AGOSTO 2022



HEROICA
**CIUDAD
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



**Evaluación de Procesos del
Fondo para el Desarrollo Socioeconómico
Municipal**

FODESEM

Ejercicio Fiscal 2021

AGOSTO 2022



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.

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 Procesos: Valora si los procesos de gestión se desarrollan de manera eficaz, eficiente y en apego con la normatividad; detecta fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la estructura y funcionamiento institucional; y aporta elementos para determinar estrategias en pro de la efectividad operativa;

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. Organismo Técnico del Sistema Nacional de Coordinación Fiscal:



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;

ITE: Unidad Técnica Evaluadora Externa.

LCF: Ley de Coordinación Fiscal;

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;

Municipio: H. Ayuntamiento del Municipio de Juárez, Chihuahua;

PAE: Programa Anual de Evaluación;

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 generar 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;

POA: Programa Operativo Anual. Programas que formulan los entes públicos y municipios que pueden ser de inversión o de operación y se formularán sujetándose a la estructura programática autorizada y contendrán, por lo menos, la instancia ejecutora, el programa presupuestario y el



eje rector o de desarrollo del Plan Estatal o Municipal, pudiendo incluir categorías programáticas de mayor detalle, cuando se estime conveniente;

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;

Recomendaciones: Sugerencias emitidas por el equipo evaluador derivadas de los hallazgos, debilidades y amenazas identificadas en evaluaciones externas, cuyo propósito es coadyuvar en la mejora de la gestión institucional;

ROP: Reglas de Operación en donde se establecen las disposiciones específicas a las cuales se sujetan determinados Programas, Fondos o Subsidios de Gasto Federalizado, con el objeto de otorgar transparencia y asegurar la aplicación eficiente, eficaz, no discrecional, oportuna y equitativa de los recursos públicos asignados a los mismos. Bajo el enfoque del PbR, las reglas de operación se fortalecen, pues se integran al proceso presupuestario y se vinculan con los resultados de los programas sujetos a éstas;

Secretaría: Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua;

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;

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 de Planeación y Evaluación del Municipio de Juárez, Chihuahua, y ajena a la operación de los Programas, Fondos o Subsidios de Gasto Federalizado, designada para coordinar las evaluaciones, operación, supervisión y seguimiento de las mismas; revisar su calidad y cumplimiento normativo; y

Valor Público: El valor que las y los ciudadanos dan a los bienes y servicios recibidos del estado si estos satisfacen una necesidad sentida con calidad y oportunidad, el cual es un mecanismo para el desarrollo sostenible.

RESUMEN EJECUTIVO

De acuerdo con lo establecido en el artículo 38 de la Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios, el Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODESEM) se integra, como referencia, con el 20% de los ingresos estatales por concepto de impuestos no destinados a un fin específico, con excepción del Impuesto sobre Nómina, pagado por los organismos descentralizados del Estado que reciban, ya sea de manera total o parcial, recursos federales etiquetados para el pago de su nómina.

Los recursos de este Fondo se establecen como aportaciones que la entidad federativa trasfiere a los municipios, condicionando su gasto a la consecución e impulso del desarrollo socioeconómico municipal; y se determinan anualmente en el Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua, para luego, enterarse mensualmente por conducto de la Secretaría de Hacienda Estatal durante los doce meses del año por partes iguales a los municipios.

Para aplicar los recursos, en cada Ayuntamiento se conforma una Comisión de Inversión para el Desarrollo Socioeconómico Municipal, encargada de formular, evaluar y proponer al Ayuntamiento programas y proyectos que generen beneficios socioeconómicos netos para el desarrollo municipal; la que además, aprueba la aplicación de los recursos considerando fundamentalmente la problemática a resolver u oportunidad que se puede aprovechar; el tipo y costo del programa o proyecto; el impacto social, beneficios y costos sociales; y la reducción de la pobreza extrema.

El objetivo del Fondo, conforme a sus reglas de operación, es *“Apoyar a los 67 municipios del estado, con el fin de generar condiciones de desarrollo a través de programas y/o proyectos de los municipios, así como acciones que se vinculen a la consolidación de este propósito y se generen beneficios socioeconómicos netos para el desarrollo”*.

Los procesos de gestión por los que se FODESEM se define para el logro de su objetivo, implican procedimientos institucionales sistematizados para determinar la selección de proyectos y acciones a financiar; los cuales, una vez seleccionados, se ejecutan; para luego, ser revisados y auditados por medio de mecanismos de transparencia, fiscalización y rendición de cuentas.

Acerca de la movilización de recursos financieros para entregar o distribuir los bienes y/o servicios que se financian con el FODESEM, según el informe trimestral el presupuesto modificado se ministró de manera completa hacia el Municipio. Sin embargo, al 31 de diciembre se devengó el 83.58% del total de los recursos ministrados.

Al respecto, se presentó un documento correspondiente al cierre del ciclo presupuestal 2021; no obstante, el subejercicio de los recursos se originó principalmente porque los proyectos se aprobaron a partir del mes de abril de dicho año y, por ende, se siguieron ejecutando durante el 2022 y generando el respectivo avance mensual de enero a abril.



Por su parte, en la Ley de Ingresos 2021 del Municipio se aprobó un total de \$239,958,667.18 por concepto del FODESEM para ejercerlos en el mismo año, por lo que se recibieron 12 ministraciones de \$19,996,555.60 cada una, completando así el total aprobado.

Sobre el análisis del comportamiento de los recursos por ente ejecutor del FODESEM, se distinguió que sólo dos de los seis entes ejecutaron los respectivos recursos en su totalidad al 31 de diciembre del 2021. De éstos, un ente devengó de manera significativa el 90.52% de los recursos, dos más devengaron tres cuartas partes de su presupuesto, y al 31 de diciembre la Secretaría Particular aún no registraba movimientos en los recursos por concepto del FODESEM. Al respecto, habrá que considerar que los recursos se siguieron ejecutando hasta el mes de abril del 2022.

Respecto a la eficacia y eficiencia de los recursos en relación con el cumplimiento de resultados, se informó que al 31 de diciembre del 2021, 23 de los 43 proyectos financiados con recursos del FODESEM fueron concluidos en su totalidad, de los cuales, cuatro obtuvieron un alto grado de avance; 10 presentaron un avance considerable; y seis presentaron avance nulo en cuestión del presupuesto devengado con respecto al modificado.

Con relación al atributo de calidad para los bienes y servicios financiados con recursos del FODESEM, no fue posible determinar el resultado porque el Municipio no ha definido mecanismos o instrumentos para conocer la percepción de los beneficiarios de los proyectos ejecutados y, por ende, no es posible saber de buena fuente el grado de impacto real en la población atendida, por lo que no se puede conocer la calidad de estos en términos de satisfacción y oportunidad percibida de acuerdo con sus necesidades o carencias.

En cuando al atributo de eficiencia de los bienes y servicios, tampoco fue posible realizar algún análisis debido a que el Municipio no tiene definidos indicadores de eficiencia que se incluyan en una MIR vinculada al FODESEM a nivel municipal. De la misma manera, y a falta de dicha MIR, tampoco fue posible identificar indicadores que midieran la eficacia y la economía de los procesos y, por consiguiente, no fue posible analizar sus atributos.

Por último, derivado del análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA), se señalan las siguientes recomendaciones que se sugiere, luego del realizar el análisis de posicionamiento institucional correspondiente, se incorporen como aspectos a mejorar o ASM en el Programa para Mejorar la Gestión Institucional con enfoque de resultados de desarrollo sostenible:

- 1) Diseñar, por medio de la Metodología del Marco Lógico, una MIR específica para los recursos del FODESEM, o en su caso, vincular los recursos por medio de sus componentes a una o varias MIR de distintos Programas presupuestarios Municipales en donde éstos incidan, con el objeto medir y seguir de manera oportuna el comportamiento del Fondo, mediante indicadores de eficacia, así como de eficiencia, calidad y economía.



- 2) Definir instrumentos mediante los cuales se obtenga información referente a la percepción de los beneficiarios de los proyectos ejecutados con los recursos del FODESEM, con el fin de conocer que tan satisfechos están con los bienes y/o servicios recibidos.
- 3) Para el caso de los proyectos de inversión, definir mecanismos mediante los cuales se identifique, antes de realizar estudios de costo beneficio, la situación actual a resolver o atender, e identificar lo apremiante de la intervención.
- 4) Elaborar el Programa Estratégico Institucional en cada dependencia (institución, organismo, unidad administrativa), en donde se definan los objetivos estratégicos y las metas de mediano y largo plazo, así como las estrategias (Programas presupuestarios) mediante las cuales éstos se cumplen; identificar las fortalezas y oportunidades con las que se cuenta institucionalmente para cumplir con los objetivos planteados, así como las debilidades y amenazas que ponen el riesgo su cumplimiento, y las acciones para sortearlas; y definir indicadores para medir el grado de avance de metas y objetivos.
- 5) Agilizar la planeación y tiempos de aprobación de los proyectos y programas de inversión y de gasto corriente, con el fin de que los recursos del FODESEM se ejecuten a partir del inicio del ejercicio fiscal que les corresponda y con ello, tener más holgura en los momentos de ejecución; considerando además, que se pueden tener contemplados proyectos y programas prioritarios antes del ejercicio fiscal correspondiente con un análisis previo para obtener la aprobación con antelación y evitar retrasos en la ejecución.
- 6) Actualizar, por medio de la programación informática, el Sistema de Control de Obra y Banco de Proyectos del FODESEM, con la finalidad de contemplar aspectos más específicos que permitan hacer más eficientes los tiempos de trabajo en el mismo sistema, principalmente en los rubros de: Control de las modificaciones tecnológicas y jurídico-administrativas de datos, documentos de archivo y anexos; considerar añadir la capacidad de fechado automático y constante al guardar la información y; que se cuente con un mecanismo de trazabilidad informática.



Índice de Contenido

INTRODUCCIÓN	15
Descripción de las características del FODESEM	19
Tema I. Clasificación y análisis de los procesos para la consecución de resultados	23
Tema II. Operación	35
Tema III. Análisis y medición de atributos de los procesos	43
Tema IV. Orientación de los Recursos	55
Tema V. Aspectos Susceptibles de Mejora.....	71
Tema VI. Conclusiones.....	77
ANEXOS	83
Anexo I. Análisis FODA	85
Anexo II. Matriz FODA.....	91
Anexo III. Hallazgos.....	99
Anexo IV. Aspectos Susceptibles de Mejora	105
Anexo V. Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones (CONAC)...	109
Anexo VI. Fuentes de Información	119



INTRODUCCIÓN

Con fundamento en los artículos 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; artículo 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental; 170 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Chihuahua; artículos 1º fracción III, 5, 6, 7, 9, 12, 19, 128 penúltimo párrafo, 156, 157, 158 de la Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua; artículos 76 y 78, fracciones XVII y XVIII; XIV, XV, XVI y XVII del Reglamento Orgánico de la Administración Pública del Municipio de Juárez, Estado de Chihuahua; y considerando los Lineamientos Generales del Sistema de Evaluación del Desempeño de fecha 15 de abril del año 2019, en donde se establecen las bases técnicas y de operación de la evaluación; la Dirección General de Planeación y Evaluación del H. Ayuntamiento Municipal de Juárez, Chihuahua, publicó el PAE 2022 y emitió los Términos de Referencia para evaluar, en materia de Procesos, el Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal, que forma parte de los recursos estatales que se transfieren desde el gobierno estatal a los gobiernos municipales, según el artículo 38 de la Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios.

Objetivo General:

Realizar un análisis sistemático de los procesos de gestión correspondiente al Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal que opera en el Municipio de Juárez, Chihuahua, con el objeto de valorar si la gestión cumple con lo necesario para alcanzar los objetivos y metas de resultados esperados e identificar áreas de mejora que mediante su atención permitan mejorar su operación y desempeño.

Objetivos Específicos:

- 1) Analizar y valorar los principales procesos de gestión del FODESEM, según la coordinación entre las unidades administrativas intergubernamentales involucradas, en relación con el logro de objetivos;
- 2) Identificar si los ordenamientos organizacionales y de procedimientos a nivel institucional están documentados y contemplan las acciones que se requieren para alcanzar resultados en el ámbito de los productos o servicios que están financiados con los recursos sujetos de evaluación;
- 3) Valorar si la acción institucional permite orientar su gestión a la consecución de resultados de manera eficaz y eficiente;
- 4) Identificar, con base en indicadores estratégicos y de gestión, en qué medida y de qué manera los procesos identificados en la operación son eficaces y eficientes;



- 5) Analizar, si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del Fondo sujeto de evaluación
- 6) Identificar hallazgos relevantes;
- 7) Realizar un análisis interno que permita identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y emitir recomendaciones pertinentes; y
- 8) Sugerir los principales Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).

Metodología:

La metodología de evaluación está basada en los términos emitidos por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), para los temas sociales; y de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), para los temas de fortalecimiento financiero; sin embargo, de acuerdo con las necesidades de información evaluativa que requiere este gobierno municipal, fueron adecuados algunos de los temas de análisis y sus respectivas preguntas metodológicas.

En ese sentido, fue diseñada para generar información útil, rigurosa y homogénea para los involucrados en la administración y ejecución de los recursos del FODESEM, de tal forma que se contribuya a mejorar la Gestión para Resultados y con ello, la toma de decisión a nivel estratégico enfocada hacia la calidad del Gasto Público.

Características específicas:

- Es una evaluación de gabinete que, mediante el análisis de evidencias documentales contenida en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones, documentos oficiales, documentos normativos y sistemas de información, entre otros, contribuye a identificar áreas de gestión para mejorar y ayudar a combatir los problemas públicos de manera eficiente.
- Proporciona información acerca del desempeño institucional, detecta discrepancias entre el desempeño real y el esperado, brinda un análisis de los procedimientos administrativos y de coordinación, y una valoración de cada proceso y de éstos en su conjunto.
- Provee una descripción de los mecanismos de coordinación con otras instancias para el logro de objetivos, facilita la obtención de información operativa de los programas que se financian con los recursos sujetos de evaluación y el entendimiento de sus beneficios económicos y sociales.
- Contiene 20 preguntas metodológicas agrupadas en cinco temas, como sigue:



TEMA DE ANÁLISIS	CANTIDAD DE PREGUNTAS METODOLÓGICAS
Descripción de las características del Fondo sujeto de evaluación	0
I. Clasificación y análisis de los procesos de gestión para la consecución de resultados. <i>En este tema, los procesos se identifican y clasifican en un (o varios) diagrama de flujo acorde a la normatividad aplicable al Fondo.</i>	4
II. Operación. <i>Una vez clasificados los procesos, en este tema se describe y analiza si los recursos que se movilizan en los procesos son los suficientes para satisfacer los objetivos a los que están destinados.</i>	3
III. Análisis y medición de atributos de los procesos. <i>En Este tema se analizan y miden los atributos de eficacia y economía de los procesos identificados, así como la eficiencia para cada uno de los bienes y servicios financiados con los recursos del Fondo. Asimismo, se valora el tipo de información del desempeño que se genera mediante los indicadores estratégicos (para los bienes y servicios) y de gestión, así como la identificación precisa de los medios de verificación para su cálculo.</i>	6
IV. Orientación de los recursos. <i>Analiza el ejercicio de los recursos en términos de eficacia y eficiencia, en relación con el cumplimiento de objetivos en el ámbito de desempeño de los bienes y servicios.</i>	5
V. Aspectos Susceptibles de Mejora. <i>Identifica si el Fondo fue sujeto a evaluaciones externas anteriores y en su caso, el seguimiento a las recomendaciones emitidas, mediante los ASM registrados.</i>	2
TOTAL	20

Cada una de las respuestas a las preguntas metodológicas se respondió de acuerdo con los Términos de Referencia. Esto es, en su totalidad -incluyendo la justificación y el análisis- en máximo dos cuartillas por separado sin importar si en la segunda página sobra espacio, salvo aquellas respuestas que lo requieran debido a las tablas o cuadros solicitados como parte de éstas.

Para las preguntas binarias, se respondió de acuerdo con las siguientes opciones:

- Sí: cuando información o evidencia para responder la pregunta fue suficiente.
- No: cuando información o evidencia para responder a la pregunta fue insuficiente, o no se cumplió con las características consideradas en la pregunta.
- No aplica: cuando las particularidades del Fondo no permitieron responder a la pregunta.
- ✓ Para las preguntas de análisis descriptivo o explicativo (no binarias o que incluyen tablas o gráficas), las respuestas se justificaron de manera clara y concisa.

La justificación de la respuesta incluye la referencia a las fuentes de información correspondientes, colocadas al pie de página.

Asimismo, este reporte de evaluación incluye, de acuerdo con los TdR, lo siguiente:



- Conclusiones de manera general y por tema evaluado, en torno al objetivo central de la evaluación de Procesos, de forma concisa y sintética a fin de facilitar su lectura y comprensión; y se ubican en el Capítulo VI del informe, con un máximo de extensión de dos cuartillas.
- Un análisis FODA por tema evaluado, a partir de elementos legales, normativos, de gestión, operación y presupuestales, entre otros relevantes; así como de las capacidades institucionales del Ente Público responsable del sujeto de evaluación. Este análisis se ubica en el Anexo 1 del Informe.
- Con la finalidad de que exponer recomendaciones relacionadas con los temas de análisis, se elaboró la Matriz de análisis FODA por tema evaluado, a partir del cruce de elementos internos/ externos. Esta se ubica en el Anexo 2 del Informe.
- Para facilitar e identificar de manera precisa los hallazgos, éstos no siguen el análisis por tema (como se realiza para el FODA), sino de acuerdo con los objetivos de la evaluación, mismos que se ubican en el Anexo 3 del Informe, de acuerdo con la siguiente ruta:
 - Procesos principales para la consecución de resultados.
 - Recursos financieros que se movilizan para entregar o distribuir Componentes (bienes o servicios).
 - Atributos de eficacia y economía de los procesos.
 - Atributos de eficiencia y de calidad para los bienes y servicios financiados con recursos del Fondo.
 - Eficacia y eficiencia de los recursos en relación con el cumplimiento de resultados.
- La propuesta de ASM se integra en el Anexo 4 del Informe de Evaluación. No obstante, el Ente Público decide cuáles de éstos son viables y atendibles, y cuál es la priorización, que, desde su perspectiva, aplica.
- El Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones (CONAC), que se ubica en el Anexo 5 del Informe.
- Las Fuentes de Información que componen la bitácora digital de los documentos y bases de datos enviados por el Municipio que se enlistan como fuentes primarias; y la información adicional utilizada para complementar respuestas o su justificación, que se enlista como fuentes secundarias. Ambos listados están en el Anexo 6 del Informe de Evaluación.



Descripción de las características del FODESEM

De acuerdo con lo establecido en el artículo 38 de la Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios¹, el FODESEM se integra, como referencia, con el 20% de los ingresos estatales por concepto de impuestos no destinados a un fin específico, con excepción del Impuesto sobre Nómina, pagado por los organismos descentralizados del Estado que reciban, ya sea de manera total o parcial, recursos federales etiquetados para el pago de su nómina.

Los recursos de este Fondo se establecen como aportaciones que la entidad federativa trasfiere a los municipios, condicionando su gasto a la consecución e impulso del desarrollo socioeconómico municipal; y se determinan anualmente en el Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua, para luego, enterarse mensualmente por conducto de la Secretaría durante los doce meses del año por partes iguales a los municipios.

Para aplicar los recursos, en cada Ayuntamiento se conforma una Comisión de Inversión para el Desarrollo Socioeconómico Municipal, encargada de formular, evaluar y proponer al Ayuntamiento programas y proyectos que generen beneficios socioeconómicos netos para el desarrollo municipal; la que además, aprueba la aplicación de los recursos considerando fundamentalmente la problemática a resolver u oportunidad que se puede aprovechar; el tipo y costo del programa o proyecto; el impacto social, beneficios y costos sociales; y la reducción de la pobreza extrema.

El objetivo del Fondo, conforme a la citada ley y a sus reglas de operación², es *“Apoyar a los 67 municipios del estado, con el fin de generar condiciones de desarrollo a través de programas y/o proyectos de los municipios, así como acciones que se vinculen a la consolidación de este propósito y se generen beneficios socioeconómicos netos para el desarrollo”*.³

Sin perjuicio de las competencias de la Auditoría Superior del Estado de Chihuahua, su destino y aplicación se revisa, controla y evalúa por la Secretaría⁴; y se sustenta en el Presupuesto de Egresos del Estado de Chihuahua⁵, en donde se estipula el monto a ejercer para cada ejercicio fiscal.

En ese sentido, durante el ejercicio fiscal 2021 los recursos del FODESEM para el Municipio se destinaron en los siguientes rubros de programas y/o proyectos (ver Tabla No.1), en donde se incluyen los correspondientes tanto de inversión pública como de gasto corriente. Por añadidura, los entes

¹ Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios. Publicada el 24 de noviembre de 2018 y reformada el 1 de enero del 2020. En:

<https://www.congresochihuahua.gob.mx/biblioteca/leyes/index.php?pag=3&palabra=>

² Periódico Oficial del Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. Secretaría de Hacienda. ACUERDO del C. Secretario de Hacienda por el que se establecen las Reglas de Operación para el Funcionamiento del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODESEM). Fechado el día 12 de junio de 2021.

³ Periódico Oficial del Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. Secretaría de Hacienda. ACUERDO del C. Secretario de Hacienda por el que se establecen las Reglas de Operación para el Funcionamiento del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODESEM). Fechado el día 12 de junio de 2021.

⁴ H. Congreso del Estado. Secretaría de Asuntos Legislativos. Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios. Publicada en el Periódico Oficial del Estado No. 94 del 24 de noviembre de 2018.

⁵ Periódico Oficial del Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. Secretaría General del Gobierno. Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de Chihuahua para el Ejercicio Fiscal 2021. Fechado el 31 de diciembre de 2020,



ejecutores de los recursos del FODESEM 2021 fueron: la Secretaría Particular (1 proyecto), Servicios Públicos Municipales (1), Dirección General de Obras Públicas (27), Dirección General de Desarrollo Social (5), Dirección de Educación (2) y, la Dirección General de Centros Comunitarios (7)⁶.

**Tabla No. 1 Tipos de programas y/o proyectos financiados con recursos del FODESEM
Municipio de Juárez, Chihuahua 2021**

Tipo de Obra	Cantidad de programas y/o proyectos
Alumbrado público	1
Bacheo	10
Equipamiento en centro comunitarios	4
Otros proyectos de obra pública	2
Programas de apoyo a la vivienda	6
Rehabilitación de calles	11
Gasto corriente	9
Total de proyectos	43

Fuente: Elaboración INDETEC con datos extraídos del informe FODESEM, reporte de obras al 31 de diciembre del 2021.

Durante el ejercicio fiscal 2021, el monto de recurso aprobado total ascendió a \$239,958,667.18⁷, y del presupuesto modificado de \$242,736,638.98⁸ se ejercieron \$202,868,832.21⁹.

De manera desglosada, por ente ejecutor, el presupuesto resultó de la siguiente manera:

Tabla No. 2 Momentos contables del FODESEM 2021 por ente ejecutor en el Municipio

Ente ejecutor	Aprobado	Modificado	Ejercido
Secretaría Particular	\$ 400,000.00	\$ 400,000.00	\$ 0.00
Servicios Públicos Municipales	58,000,000.00	56,758,137.21	56,758,137.21
Dirección General de Obras Públicas	119,990,685.27	116,185,088.66	86,698,551.81
Dirección General de Desarrollo Social	20,997,600.00	16,623,222.76	11,123,822.76
Dirección de Educación	5,500,500.00	5,500,500.00	5,500,500.00
Dirección General de Centros Comunitarios	47,635,959.00	47,269,690.35	47,787,820.43
Total	\$ 252,524,744.27	\$ 242,736,638.98	\$ 202,868,832.21

Fuente: Elaborado por INDETEC con datos extraídos del informe. Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODESEM), reporte de obras al 31 de diciembre del 2021.

⁶ Información de interés público LETAIPA77FXLVIIIA 2018. Dirección General de Planeación y Evaluación. Informe Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODESEM) Ejercicio fiscal 2021. Recuperado de: <https://juarez.gob.mx/transparencia/docs/obras-fodesm-oct-dic-2021.xlsx>

⁷ Periódico Oficial del Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. Secretaría General del Gobierno. Anexo a las Leyes de Ingresos de Diversos Municipios. Anexo a la Ley de Ingresos correspondiente al Municipio de Juárez 2021.

⁸ Información de interés público LETAIPA77FXLVIIIA 2018. Dirección General de Planeación y Evaluación. Informe Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODESEM) Ejercicio fiscal 2021. Recuperado de: <https://juarez.gob.mx/transparencia/docs/obras-fodesm-oct-dic-2021.xlsx>

⁹ Ídem.

Como se mencionó en párrafos anteriores, el FODESEM en el Municipio fue ejecutado por seis dependencias, que son: la Secretaría Particular, Servicios Públicos Municipales, la Dirección General de Obras Públicas, la Dirección General de Desarrollo Social, la Dirección de Educación y, la Dirección General de Centros Comunitarios, mismos que tienen definido un Manual de Organización y/o Procedimientos y, se enlistan a continuación con su respectivo objetivo.

Secretaría Particular

El objetivo principal del presente manual es proporcionarle a la ciudadanía, un instrumento de información que les permita conocer claramente nuestras políticas generales de organización y procedimientos administrativos autorizados por esta dirección y que normarán nuestras actuaciones en la prestación de los servicios que ofrece Secretaria Particular, de tal manera que estos sean eficientes¹⁰.

Servicios Públicos Municipales

Contar con un documento que contenga los procedimientos existentes en la Coordinación Administrativa a fin de normar la organización y el funcionamiento interno de la misma, en busca de un óptimo desempeño contribuyendo de esta forma con la Administración Pública Municipal¹¹

Dirección General de Obras Públicas

Contar con un documento que contenga los procedimientos existentes en la Coordinación Administrativa a fin de normar la organización y el funcionamiento interno de la misma, en busca de un óptimo desempeño contribuyendo de esta forma con la Administración Pública Municipal¹²

Dirección General de Desarrollo Social

Contar con un documento que contenga los procedimientos existentes en la Dirección General de Desarrollo Social a fin de normar la organización y el funcionamiento interno de la misma, en busca de un óptimo desempeño contribuyendo de ésta forma con la Administración Pública Municipal¹³.

Dirección de Educación

Contar con un documento que contenga el desarrollo de las acciones que contribuyen en la Administración Pública Municipal enunciados en los procedimientos existentes en la Dirección General de Educación y Cultura con el fin de normar la organización y el funcionamiento interno de la misma, en busca de sumar el esfuerzo del capital humano y optimización del uso del capital material¹⁴

¹⁰ H. Ayuntamiento de Juárez. Manual de Organización y Procedimientos de la Secretaría Particular. Clave de Manual MOP-SP-001. Fechado el día 19 de agosto de 2021.

¹¹ H. Ayuntamiento de Juárez. Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Servicios Públicos Municipales. Clave de Manual MOP-SPB-05. Fechado el día 17 de Julio de 2007.

¹² H. Ayuntamiento de Juárez. Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Obras Públicas y Desarrollo Urbano. Clave de manual MOP-OP-02. Fechado el día 10 de mayo de 2007

¹³ H. Ayuntamiento de Juárez. Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Desarrollo Social. Clave de manual MOP-DS-01. Fechado el día 9 de agosto de 2007.

¹⁴ H. Ayuntamiento de Juárez. Manual de Organización y Procedimiento de la Dirección General de Educación y Cultura. Clave del Manual MOP-EC-01. Fechado el día 20 de septiembre de 2007.



Dirección General de Centros Comunitarios

Contar con un documento que contenga los procedimientos existentes en la Dirección General de Centros Comunitarios, a fin de normar la organización y el funcionamiento interno de la misma, en busca de un óptimo desempeño contribuyendo de ésta forma con la Administración Pública Municipal¹⁵.

¹⁵ H. Ayuntamiento de Juárez. Manual de Organización y Procedimiento de la Dirección General de Centros Comunitarios. Clave del Manual MOP-DGCC-001. Fechado el día 18 de marzo de 2021.



HEROICA
**CIUDAD
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos del
Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal
FODESEM
Ejercicio Fiscal 2021

Tema I. Clasificación y análisis de los procesos para la consecución de resultados

Pregunta 1. ¿Cuáles son los procesos clave en la gestión del FODESEM, así como el papel de la o las dependencias o entidades responsables involucradas en cada etapa del proceso en el Municipio?

RESPUESTA:

En los procesos de gestión del FODESEM participan principalmente tres áreas del gobierno, que son: el Gobierno del Estado de Chihuahua, la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua y, el Municipio. Además, en este último participan distintas direcciones en la operación de los recursos, que son; la Tesorería, la Dirección General de Planeación y Evaluación, el Departamento de Contabilidad Municipal y el Departamento de Control de Inversión.

Asimismo, en la ejecución de los recursos participan diversas áreas; no obstante, ésta depende de la aprobación de los recursos previamente solicitados.

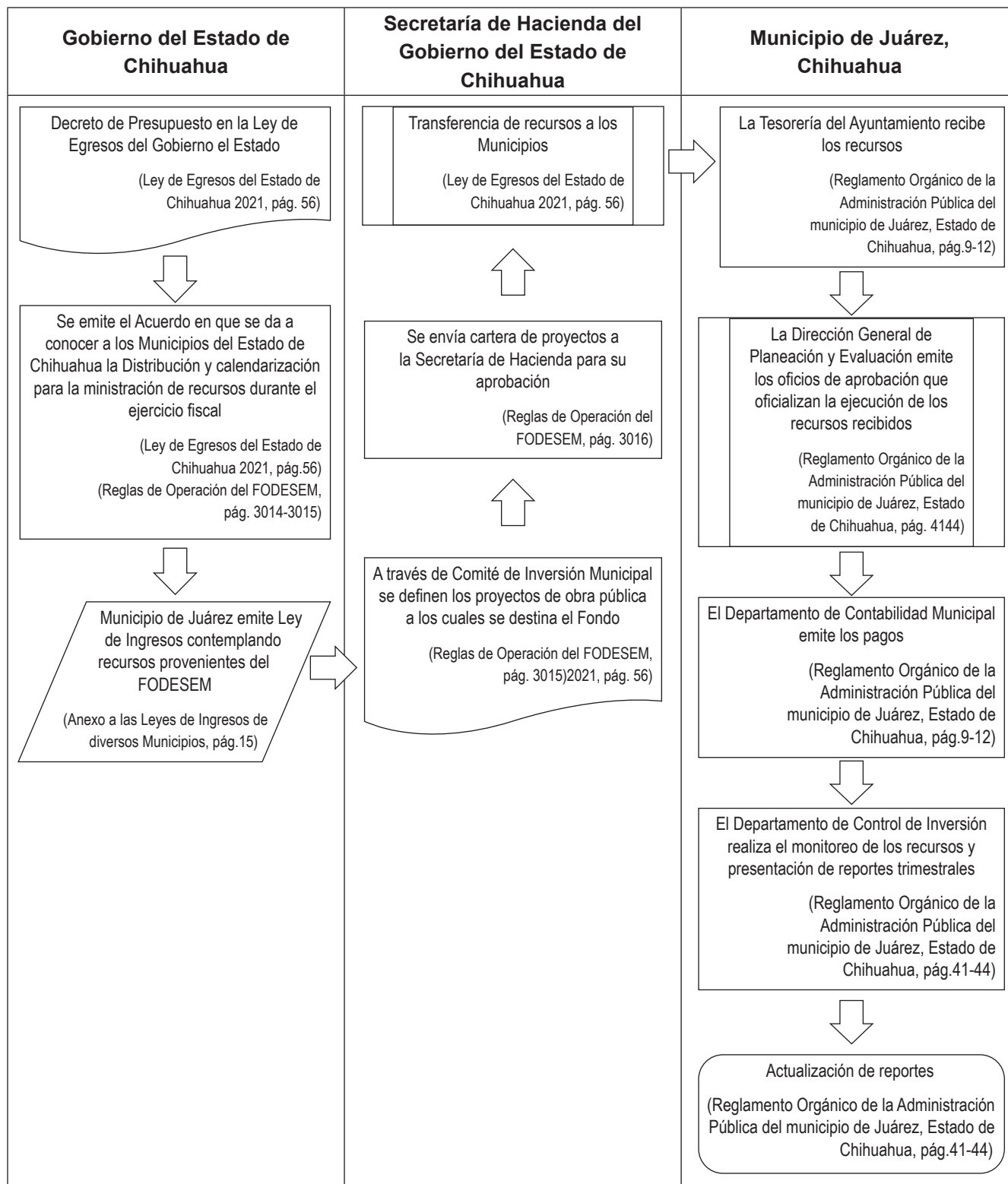
En principio y de manera general, los procesos de gestión del FODESEM comienzan con la aprobación de los recursos por parte de la entidad federativa y su calendarización con los montos aprobados a los municipios; en consecuencia, el Municipio emite su Ley de Ingresos contemplando los recursos del Fondo evaluado, en donde, a través de un Comité de Inversión Municipal, se estudian y programan los proyectos factibles de financiar, los cuales deben cumplir con la normatividad aplicable.

Tales proyectos se envían a la Secretaría para su aprobación; y luego, una vez aprobados se realiza la transferencia mensual a la Tesorería del Municipio. Posteriormente, la Dirección General de Planeación y Evaluación emite los oficios de aprobación de los proyectos en donde se precisan las áreas encargadas de la ejecución de los programas y/o proyectos de inversión o los relacionados a gasto corriente, para que el Departamento de Contabilidad Municipal les ministre el recurso. En esta última parte de la ejecución de los recursos, el Departamento de Control de Inversión realiza el monitoreo de los mismos para finalmente, emitir los reportes trimestrales tanto financieros como de avance de obras.

La información anterior se resume en el siguiente diagrama de flujo.



Diagrama de flujo No. 1 Procesos clave en la gestión del FODESEM



Fuente: Elaborado por el Ayuntamiento de Juárez, Chih., con base en la información de gabinete.



Pregunta 2. ¿El ente público responsable del ejercicio de los recursos del FODESEM cuenta con una estructura organizacional que le permita administrar y operar los recursos asociados con el Fondo?

RESPUESTA: SÍ.

En el H. Ayuntamiento de Juárez, Chih., la operación de los recursos del FODESEM correspondientes al ejercicio fiscal 2021, se vincularon de manera directa a nueve dependencias. Cada una de ellas realizó actividades oportunas para su ejecución y rendición de cuentas.

En ese sentido, a continuación se describen de las actividades relacionadas con los procedimientos relativos a la operación de los recursos del FODESEM¹⁶, así como el organigrama de la Administración Pública Municipal de Juárez¹⁷ (ver Figura No.1). Por lo anterior, se concluye que los entes públicos responsables del ejercicio de los recursos del FODESEM cuentan con una estructura organizacional que les permite administrar y operar los recursos asociados al Fondo evaluado.

Tesorería Municipal

- Proponer al Presidente el anteproyecto del Presupuesto anual de egresos y dirigir, programas y controlar la inversión pública municipal.
- Realizar los pagos, de acuerdo con el presupuesto de egresos y las órdenes que reciba.

Coordinación de Transparencia

- Asegurar que se recabe y difunda la información relativa a las obligaciones de transparencia y toda aquella información que deba ser publicada por el Municipio a través del portal oficial de transparencia y los diversos medios que para tal efecto se designen por el Comité de Transparencia y las leyes aplicables en la materia.

Dirección General de Obras Públicas

- Colaborar en la proyección de obras de acuerdo planteamientos generales de la administración, en coordinación con el Director General de Obras Públicas.

¹⁶ Manuales de Organización y Procedimientos de la Tesorería Municipal, de la Coordinación de Transparencia, de la Dirección General de Obras Públicas, de la Dirección General de Planeación y Evaluación, de la Dirección General de Desarrollo Social, de la Dirección General de Servicios Públicos, de la Secretaría Técnica y de la Dirección de Educación. Recuperados de: <http://www.juarez.gob.mx/transparencia/docs/tesoreriamunicipal.zip> , <http://juarez.gob.mx/transparencia/docs/mop-coord-de-transparencia.pdf> , <http://www.juarez.gob.mx/transparencia/docs/obraspublicas.zip> , <http://juarez.gob.mx/transparencia/docs/mop-dgpye.pdf> , <http://www.juarez.gob.mx/transparencia/docs/desarrollo-social.zip> , <http://www.juarez.gob.mx/transparencia/docs/servicios-publicos.zip> , <http://juarez.gob.mx/transparencia/docs/mop-secretara-tnica-sesin-62-6-marzo-2020.pdf> , <http://www.juarez.gob.mx/transparencia/docs/manual-de-organizacion-y-procedimientos-de-la-direccion-general-de-educacion-y-cultura.doc>

¹⁷ Periódico Oficial del Estado de Chihuahua No. 102. Aprobado en la sesión del H. Ayuntamiento No.49. Organigrama de la Administración Pública de Juárez. Fechado el día 21 de diciembre de 2019.



- Estructurar los expedientes técnicos de las obras y girarlos a las dependencias que se encargan de tramitarlos para la aprobación de recursos.
- Estructurar los expedientes técnicos de las obras y girarlos a las dependencias que se encargan de tramitarlos para la aprobación de recursos.
- Elaborar reportes de avances de obra (físico y financiero).

Dirección General de Planeación y Evaluación

- Respalda la realización de informes y reportes de la acción gubernamental municipal;
- Recopilar, preparar, analizar y aplicar la información estadística que apoye la planeación, programación de acciones municipales y la elaboración de proyectos de inversión municipal.
- Promover entre las Dependencias los programas federales y estatales que les permitan fondear obras, acciones y proyectos en el Municipio.
- Coordinar y dirigir la integración de los programas de inversión que en el marco de los convenios y acuerdos de los órdenes de gobierno federal, estatal y municipal constituyen el presupuesto total anual de inversión municipal.
- Controlar, establecer y revisar, las propuestas de inversión emitidas por las dependencias municipales para integrar al presupuesto.

Dirección General de Desarrollo Social

- Elaborar, coordinar y revisar los programas y proyectos.
- Proponer proyectos de inversión social para zonas de alta vulnerabilidad.
- Verificar que todas las solicitudes recibidas para los programas que maneja su área sean atendidas y se les dé respuesta rápida.
- Planear, presupuestar, programar y elaborar proyectos de electrificación y agua y drenaje en las colonias que no cuentan con estos suministros, para lo cual se requiere formación de comités de obra, así como supervisión y búsqueda de recursos para el desarrollo de las mismas.

Dirección General de Servicios Públicos

- Analizar solicitudes de ampliación, instalación de luminarias o alumbrado, y emitir el dictamen correspondiente de aprobación o rechazo a proyectos.
- Coordinación con otras dependencias para la ejecución de proyectos de red de alumbrado público en zonas carentes del mismo.
- Realización de proyectos de Alumbrado Público Municipal.



Secretaría Técnica

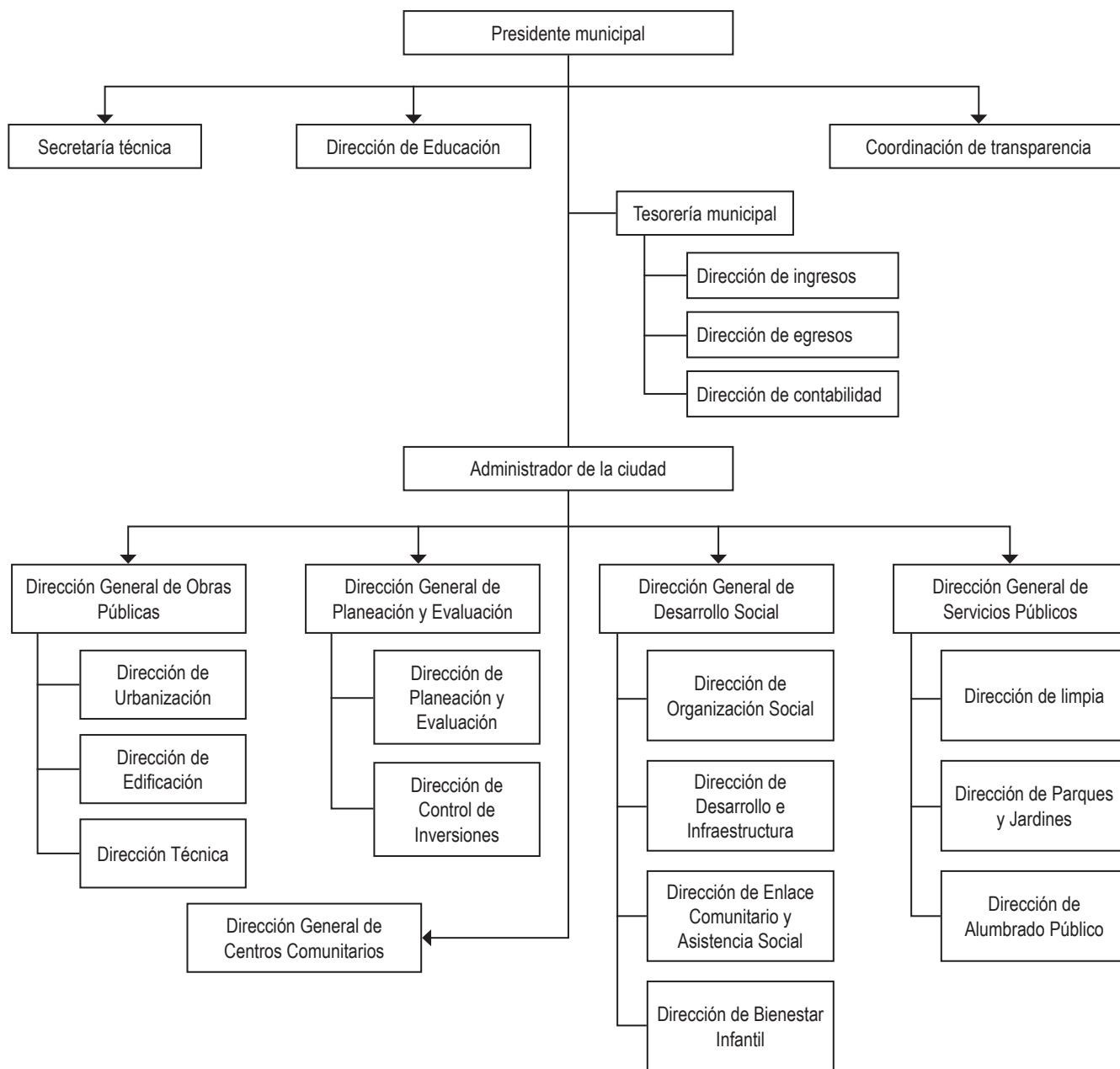
- Coordinar el sistema integral de facilitación, supervisión y control de programas y políticas públicas municipales, a través de la estructura operativa de Secretaría Técnica.
- Generar y proponer acciones específicas, programas y políticas públicas orientadas a resolver problemas comunitarios.
- Promover reuniones y/o mecanismos de coordinación y facilitación entre Dependencias municipales u organismos descentralizados para apoyar la ejecución de acciones, proyectos y programas municipales.

Dirección de Educación

- Gestionar los recursos, para el apoyo a las actividades de desarrollo de la calidad de vida de la ciudadanía.
- Apoyar las iniciativas que brindan apoyo a la Educación mediante la implementación de Programas de redistribución de recursos a las áreas más vulnerables de la ciudadanía.
- Supervisar el seguimiento a los Programas que se hayan autorizado y el uso correcto de los recursos destinados a la redistribución del ingreso.
- Gestionar los apoyos de otras dependencias para realizar labores conjuntas.
- Incrementar la oferta de becas en apoyo a la educación.
- Calcular acorde a la carta presupuestal la cantidad de becas que se deben distribuir.



Figura No. 1 Organigrama de la Administración Pública Municipal de Juárez, Chih.



Fuente: Elaborado por INDETEC con información extraída del Organigrama de la Administración Pública del Municipio.



Pregunta 3. El Ente Público que ejecuta los Recursos del FODESEM y lo opera ¿Cuenta con un Programa Estratégico Institucional, o documento formalizado con las siguientes características?:

- **Es resultado de ejercicios de planeación institucionalizados; es decir, sigue un procedimiento establecido en un documento.**
- **Contempla el mediano y/o largo plazo.**
- **Establece los resultados que se quieren alcanzar institucionalmente.**
- **Cuenta con indicadores para medir los avances en el logro de sus objetivos.**
- **Contempla la gestión y generación (producción) de los bienes y servicios del proyecto de inversión o acciones financiadas con recursos del Fondo sujeto de evaluación.**

RESPUESTA: NO.

Cuatro de los cinco entes ejecutores del FODESEM cuentan con un Manual de Organización y Procedimientos que cumplen con tres de las características solicitadas en la pregunta, es decir, son resultado de ejercicios de planeación institucionalizados, por lo que siguen un procedimiento establecido en un documento; establecen los resultados que se quieren alcanzar institucionalmente; y contemplan la gestión y generación de los bienes y servicios del proyecto de inversión o acciones financiadas con recursos del Fondo evaluado. En contra parte, no contemplan el mediano y/o el largo plazo, ya que solamente definen procedimientos y acciones específicas sin determinar el periodo de tiempo, y no cuentan con indicadores para medir el avance de metas para el logro de objetivos¹⁸.

Derivado de lo anterior, se concluye que las Direcciones Generales de Obras Públicas, Servicios Públicos, de Planeación y Evaluación, y de Desarrollo Social, cuentan con un Manual de Organización y Procedimientos que contiene tres de los elementos solicitados en la pregunta, sin que dicho documento funja como un Programa Estratégico Institucional; En tanto que, además, la Dirección General de Centros Comunitarios no presentó evidencia de algún documento formalizado en donde se identifiquen las características solicitadas en la pregunta.

Por consiguiente, se sugiere elaborar un Programa Estratégico Institucional en cada dependencia (institución, organismo, unidad administrativa), en donde se definan los objetivos estratégicos y las metas

¹⁸ Manuales de Organización y Procedimientos de la Tesorería Municipal, de la Coordinación de Transparencia, de la Dirección General de Obras Públicas, de la Dirección General de Planeación y Evaluación, de la Dirección General de Desarrollo Social, de la Dirección General de Servicios Públicos, de la Secretaría Técnica y de la Dirección de Educación. Recuperados de:
<http://www.juarez.gob.mx/transparencia/docs/tesoreriamunicipal.zip>,
<http://juarez.gob.mx/transparencia/docs/mop-coord-de-transparencia.pdf>;
<http://www.juarez.gob.mx/transparencia/docs/obraspublicas.zip>;
<http://juarez.gob.mx/transparencia/docs/mop-dgpye.pdf>;
<http://www.juarez.gob.mx/transparencia/docs/desarrollo-social.zip>,
<http://www.juarez.gob.mx/transparencia/docs/servicios-publicos.zip>;
<http://juarez.gob.mx/transparencia/docs/mop-secretara-tnica-sesin-62-6-marzo-2020.pdf>,
<http://www.juarez.gob.mx/transparencia/docs/manual-de-organizacion-y-procedimientos-de-la-direccion-general-de-educacion-y-cultura.doc>



HEROICA
CIUDAD
JUÁREZ

Gobierno Municipal 2021-2024

Evaluación de Procesos del
Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal
FODESEM
Ejercicio Fiscal 2021



de mediano y largo plazo, así como las estrategias (Programas presupuestarios) mediante las cuales éstos se cumplen; identificar las fortalezas y oportunidades con las que se cuenta institucionalmente para cumplir con los objetivos planteados, así como las debilidades y amenazas que ponen el riesgo su cumplimiento, y las acciones para sortearlas; y definir indicadores para medir el grado de avance de metas y objetivos.



Pregunta 4. ¿El Ente Público responsable (o dependencias ejecutoras) cuenta con procedimientos institucionales sistematizados para determinar la selección de los proyectos y acciones que se financian con recursos del FODESEM?

RESPUESTA: SÍ.

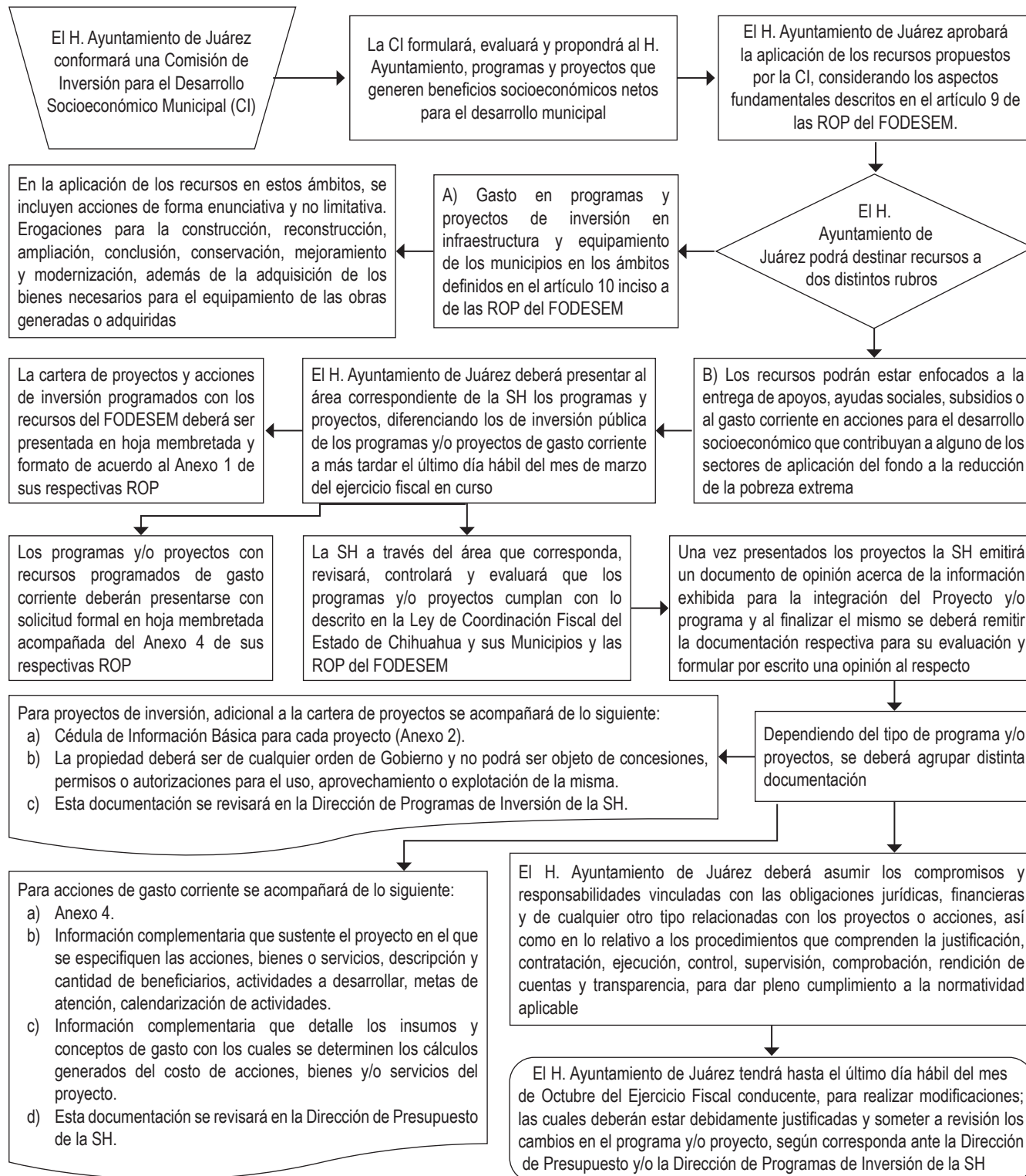
De Acuerdo con las Reglas de Operación del FODESEM, se determinan los procedimientos sistematizados para la selección de los proyectos o acciones que se financian con los recursos del Fondo evaluado. Cabe precisar que los procedimientos se encuentran homologados para todos los entes ejecutores, por lo que son generales y no corresponden a procedimientos institucionales aislados¹⁹.

Los procedimientos se describen en el siguiente diagrama de flujo.

¹⁹ Periódico Oficial del Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. Secretaría de Hacienda. ACUERDO del C. Secretario de Hacienda por el que se establecen las Reglas de Operación para el Funcionamiento del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODESEM). Fechado el día 12 de junio de 2021.



Diagrama de flujo No. 2 Procedimientos para determinar la selección de los proyectos y acciones que se financian con recursos del FODESEM



Fuente: Elaborado por INDETEC con datos extraídos de las Reglas de Operación del FODESEM. Secciones II y III.



HEROICA
**CIUDAD
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos del
Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal
FODESEM
Ejercicio Fiscal 2021

Tema II. Operación



Pregunta 5. Los recursos para la operación del FODESEM ¿se entregan por parte de la tesorería en tiempo y forma a las instancias ejecutoras? En caso de que la respuesta sea negativa, ¿cuál es la problemática a la que se enfrentan?

RESPUESTA: SÍ.

Con base en el Anexo a la Ley de Ingresos del Municipio de Juárez, Chih. 2021, se aprobaron \$239,958,667.18²⁰ por concepto del FODESEM para ejercerlos en el mismo año; y aunado a lo que se especifica en las Reglas de Operación del FODESEM en su artículo 7, *“Los recursos serán entregados a los municipios a través de radicaciones fijas mensuales vía aportación, la Secretaría, a través de Subsecretaría de Egresos, entregará los recursos dentro de los primeros cinco días hábiles de cada mes”*²¹, se contemplan 12 ministraciones durante el ejercicio fiscal 2021 por un monto mensual de \$19,996,555.60 para sumar el total aprobado en la Ley de Ingresos.

Es preciso mencionar que los recursos se entregaron, en su mayoría, dentro de los primeros cinco días hábiles de cada mes, con un retraso en el mes de enero principalmente porque los proyectos²² y/o acciones²³ no fueron aprobados hasta antes del inicio del mes de abril; por consiguiente, antes de que los proyectos fueron aprobados, al tiempo que la primera ministración empezó a contar desde el mes de febrero hasta el último día hábil del ejercicio fiscal 2021.

En definitiva, se concluye que los recursos para la operación del FODESEM relativamente se entregaron en tiempo y forma con una diferencia de \$4.82 entre lo aprobado y lo ministrado, dado que, en cada una de las radicaciones se redondearon los centavos²⁴; y que la ministración de los recursos se realizó antes de la aprobación de los proyectos de inversión y las acciones de gasto corriente.

A continuación, se presenta la tabla No. 3 en donde se resume la información descrita en los párrafos anteriores.

²⁰ Periódico Oficial del Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. Secretaría General del Gobierno. Anexo a las Leyes de Ingresos de Diversos Municipios. Anexo a la Ley de Ingresos correspondiente al Municipio de Juárez 2021.

²¹ Periódico Oficial del Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. Secretaría de Hacienda. ACUERDO del C. Secretario de Hacienda por el que se establecen las Reglas de Operación para el Funcionamiento del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODESEM). Fechado el día 12 de junio de 2021

²² Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua. Subsecretaría de Egresos. Dirección de Programas de Inversión. Oficio No. SH/SSE/DPI/035/2021 fechado el día 6 de abril de 2021. Cartera de Proyectos FODESEM 2021.

²³ Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua. Dirección de Presupuesto. Oficio DP-2354/2021 fechado el día 9 de Julio de 2021. Programas y proyectos que se cubrirán con recursos del FODESEM 2021, dentro del rubro de gasto corriente.

²⁴ H. Ayuntamiento de Juárez. Tesorería Municipal. Dirección Contabilidad. Asunto FODESEM 2021. Núm. De oficio: TM/DC/290/2022. Copia simple de los certificados de ingresos de las ministraciones otorgadas del FODESEM de enero a diciembre 2021.



Tabla No. 3 Ministraciones por concepto del FODESEM al Municipio, ejercicio fiscal 2021

No.	Fecha programada	Fecha realizada	Certificado de ingresos	Monto
1	Primeros cinco días hábiles de cada mes	03 / 02 / 2021	5G-4668-2021	\$ 19,996,556.00
2		10 / 03 / 2021	2G-6455-2021	19,996,556.00
3		06 / 04 / 2021	XG-8334-2021	19,996,556.00
4		05 / 05 / 2021	4G-5087-2021	19,996,556.00
5		03 / 06 / 2021	2G-12488-2021	19,996,556.00
6		30 / 06 / 2021	4G-7958-2021	19,996,556.00
7		04 / 08 / 2021	2G-16378-2021	19,996,556.00
8		01 / 09 / 2021	2G-17914-2021	19,996,556.00
9		06 / 10 / 2021	4G-12214-2021	19,996,556.00
10		01 / 11 / 2021	4G-13847-2021	19,996,556.00
11		01 / 12 / 2021	4G-15931-2021	19,996,556.00
12		30 / 12 / 2021	2G-25401-2021	19,996,556.00
Total				\$ 239,958,672.00

Fuente: Elaborado por INDETEC con datos extraídos de los certificados de ingresos de las ministraciones otorgadas del FODESEM de enero a diciembre 2021 y de las ROP del FODESEM.



Pregunta 6. ¿El Municipio capturó el seguimiento del avance físico y financiero de los proyectos y acciones relacionadas con programas de inversión financiados con recursos del FODESEM de conformidad con la normatividad aplicable?

RESPUESTA: SÍ.

En conformidad con el artículo 18 de las Reglas de Operación del FODESEM, en donde se establece que *“Los Ayuntamientos deberán informar mensualmente a la SH a través de la Dirección de Programas de Inversión, el avance físico y financiero de los proyectos y acciones relacionadas con Programas de Inversión, donde se deberá incluir evidencia fotográfica, en hoja membretada, y debidamente firmada por el o los servidores públicos facultados para tal efecto (Anexo 3 Proyectos de inversión) y de forma magnética”²⁵*; el Municipio proporcionó evidencia documental en donde es posible observar tanto el ejercicio presupuestal como el avance físico de los proyectos.

En ese sentido, en los reportes mensuales que abarcan los meses de julio a diciembre del 2021, correspondientes al Anexo 3 de las ROP del FODESEM, se observa el seguimiento a las obras ejecutadas con recurso del Fondo evaluado²⁶, y las fechas en donde iniciaron las obras hasta el cierre del ejercicio fiscal. Asimismo, el documento correspondiente al cierre del ciclo presupuestal 2021 data información de los proyectos que se siguieron ejecutando durante el 2022 y su respectivo avance mensual de enero a abril de este año²⁷.

De igual manera, en los documentos correspondientes al Anexo 3 se observa información, tal como el número de obra, nombre del proyecto, el contrato de la obra, la inversión aprobada y la ejercida al periodo, las metas del proyecto, el avance realizado por mes así como su acumulado al periodo, y un apartado para observaciones.

En resumen, se concluye que el Municipio capturó el seguimiento del avance físico y financiero de los proyectos y acciones relacionadas con los programas de inversión financiados con recursos del FODESEM, durante el ejercicio fiscal 2021.

²⁵ Periódico Oficial del Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. Secretaría de Hacienda. ACUERDO del C. Secretario de Hacienda por el que se establecen las Reglas de Operación para el Funcionamiento del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODESEM). Fechado el día 12 de junio de 2021.

²⁶ H. Ayuntamiento de Juárez. Dirección General de Planeación y Evaluación. Departamento de Seguimiento Inversión. Formato 3 Reporte Avance Físico-Financiero Proyectos de Inversión. Números de oficios DGPE/0364/2021, DGPE/0383/2021, DGPE/0450/2021, DGPE/0492/2021, DGPE/0548/2021, DGPE/0583/2021.

²⁷ H. Ayuntamiento de Juárez. Formato 3 Reporte de avance físico-financiero proyectos de inversión, Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODESEM), ciclo presupuestal 2021.



Pregunta 7. ¿El Ente Público responsable (o dependencias ejecutoras) de la administración y ejecución del Fondo cuenta con procedimientos institucionales sistematizados para determinar la selección de los proyectos de inversión y/o acciones que se financian con recursos del Fondo?, y ¿Dentro de estos procedimientos se considera la justificación de los proyectos de conformidad a la normatividad aplicable?

RESPUESTA: SÍ.

En primera instancia, se destaca que los procedimientos mediante los cuales se determinan los proyectos y acciones -tanto de inversión como de gasto corriente- a financiar con recursos del FODESEM, están especificados de manera clara en el capítulo segundo de las Reglas de Operación, correspondiente a: Programas y Proyectos en sus secciones I, II y III²⁸, en donde se estipulan cada uno de los pasos a realizar, así como las partes involucradas en cada paso hasta llegar al ente ejecutor de los recursos.

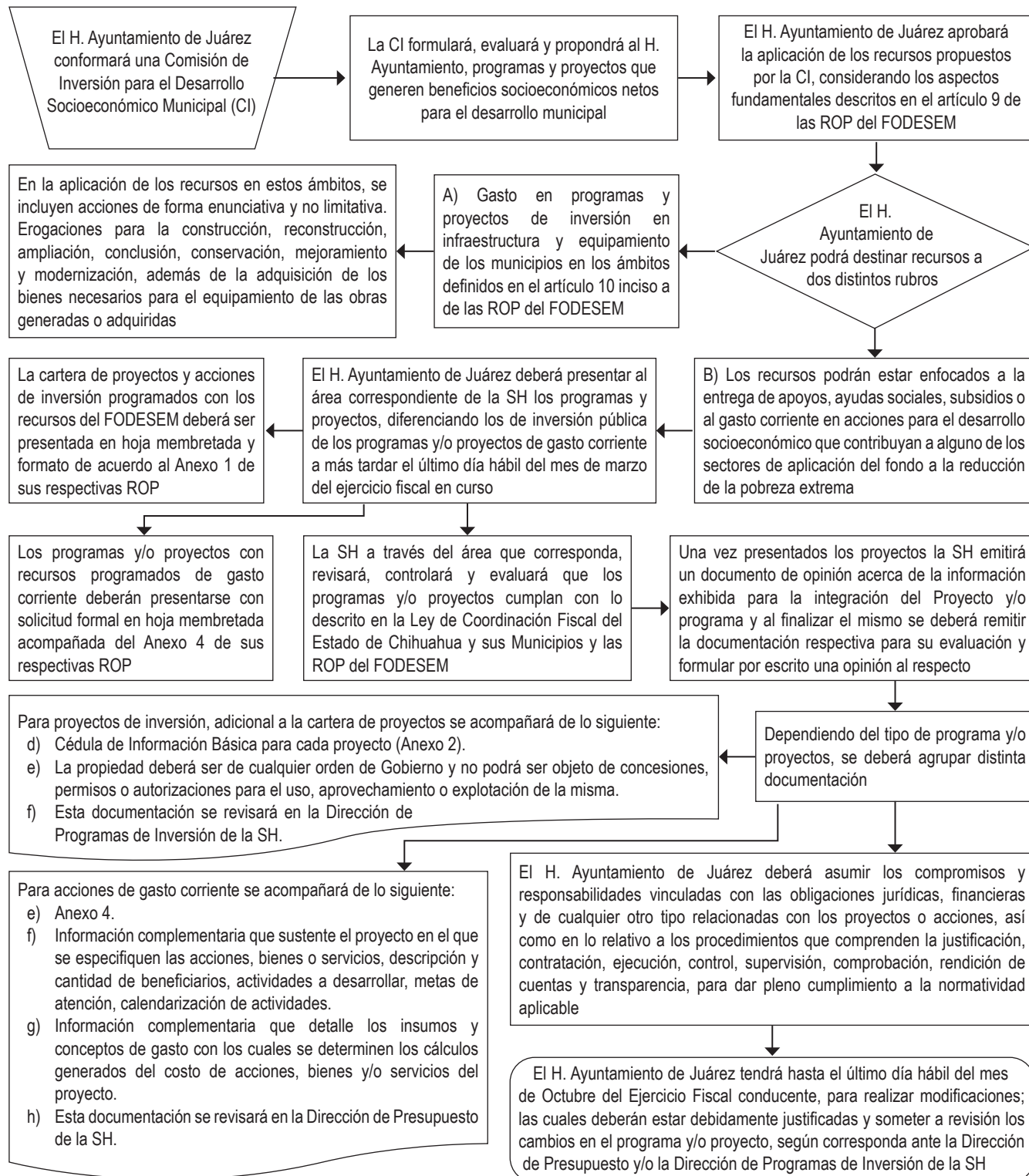
Por ende, se afirma que existen procedimientos sistematizados para la selección de proyectos y/o acciones que se financian con recursos del FODESEM, y que éstos que se sustentan en las ROP del fondo evaluado. Por tanto, se concluye que se cumple con los criterios establecidos para justificar la selección de proyectos y acciones, de conformidad con la normatividad aplicable.

La información anterior se resume en el siguiente diagrama de flujo.

²⁸ Periódico Oficial del Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. Secretaría de Hacienda. ACUERDO del C. Secretario de Hacienda por el que se establecen las Reglas de Operación para el Funcionamiento del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODESEM). Fechado el día 12 de junio de 2021.



Diagrama de flujo No. 3 Procedimientos para determinar la selección de los proyectos y acciones que se financian con recursos del FODESEM



Fuente: Elaborado por INDETEC con datos extraídos de las Reglas de Operación del FODESEM. Secciones II y III.



HEROICA
**CIUDAD
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos del
Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal
FODESEM
Ejercicio Fiscal 2021

Tema III. Análisis y medición de atributos de los procesos



Pregunta 8. ¿El proceso de ejecución del FODESEM está documentado y es del conocimiento de los ejecutores y operadores?

RESPUESTA: SÍ.

El proceso de ejecución del FODESEM es del conocimiento de ejecutores y operadores porque se basa en las Reglas de Operación²⁹, en el Presupuesto de Egresos del Estado de Chihuahua 2021³⁰, en el Anexo a las Leyes de Ingresos de diversos Municipios de Chihuahua³¹ y en el Reglamento Orgánico de la Administración Pública del municipio de Juárez³².

Con base en esta información oficial documentada, se elaboró el diagrama de flujo No. 3, en donde se desglosa el proceso de ejecución del Fondo partiendo de la estimación de los recursos, la selección y aprobación de obras y/o programas (sean proyectos de inversión o acciones de gasto corriente) y su ejecución, hasta llegar a la rendición de cuentas de los recursos públicos utilizados por todos los involucrados.

Por consiguiente, se concluye que el proceso está documentado y que además es del conocimiento de los ejecutores y operadores, dado que los procedimientos se sustentan en normatividad aplicable y de acceso público y por ende, para los involucrados en la operación y ejecución del FODESEM.

Los procesos de ejecución se sustentan en el siguiente diagrama de flujo.

²⁹ Periódico Oficial del Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. Secretaría de Hacienda. ACUERDO del C. Secretario de Hacienda por el que se establecen las Reglas de Operación para el Funcionamiento del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODESEM). Fechado el día 12 de junio de 2021.

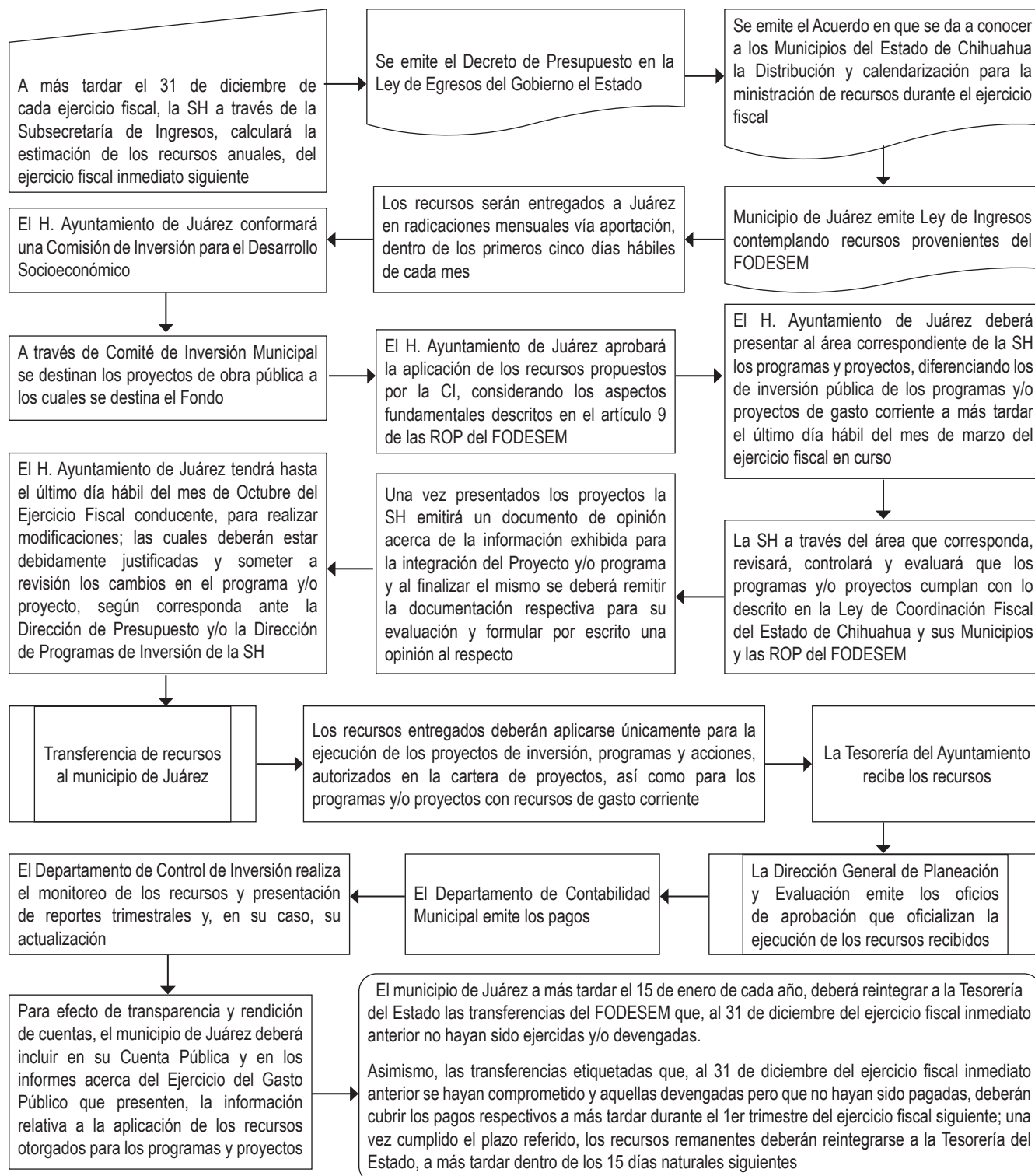
³⁰ Periódico Oficial del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. Secretaría General de Gobierno. Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de Chihuahua para el ejercicio fiscal 2021 (Decreto No. LXVI/APPEE/0953/2020 I P.O.). Fechado el día 31 de diciembre de 2020.

³¹ Periódico Oficial del Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. Secretaría General del Gobierno. Anexo a las Leyes de Ingresos de Diversos Municipios. Anexo a la Ley de Ingresos correspondiente al Municipio de Juárez 2021.

³² Periódico Oficial del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. H. Ayuntamiento de Juárez. Reglamento Orgánico de la Administración Pública del Municipio de Juárez, Chihuahua. Fechado el día 26 de enero de 2017.



Diagrama de flujo No. 4 Proceso de ejecución de los recursos del FODESEM



Fuente: Elaborado por INDETEC con datos extraídos de las ROP del FODESEM, de la Ley de Egresos de Chihuahua 2021, Anexo a las Leyes de Ingresos de diversos Municipios de Chihuahua y del Reglamento Orgánico de la Administración Pública del municipio de Juárez.



Pregunta 9. ¿Se recolecta regularmente información oportuna y veraz que permita monitorear el desempeño del Fondo en el ámbito de los Procesos?

RESPUESTA: SÍ.

De acuerdo con el artículo 18 de las Reglas de Operación del FODESEM, en donde se establece que *“Los Ayuntamientos deberán informar mensualmente a la SH a través de la Dirección de Programas de Inversión, el avance físico y financiero de los proyectos y acciones relacionadas con Programas de Inversión, donde se deberá incluir evidencia fotográfica, en hoja membretada, y debidamente firmada por el o los servidores públicos facultados para tal efecto (Anexo 3 Proyectos de inversión) y de forma magnética”*³³; y con el artículo 19 de las mismas ROP -dando continuidad al artículo anterior-, se define que *“En el caso de los recursos destinados al gasto corriente de programas y proyectos, los Ayuntamientos deberán informar a la SH a través de la Subsecretaría de Egresos una vez concluida la ejecución del programa y/o proyecto a la par de que haya sido aplicado el recurso, lo anterior a través del documento Anexo 5 Formato de evaluación de acciones y proyectos con recursos del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal, adjunto a estas Reglas, el cual deberá formalizarse con oficio en papel membretado de la Presidencia Municipal, acompañado de la información que sustente la aplicación del recurso y el cumplimiento de las metas programadas, es decir, adjuntar documentos referentes al recurso ejercido tales como padrón de beneficiarios, elementos de estudios socioeconómicos, en su caso, recibos de entrega, evidencia fotográfica, entre otros”*³⁴.

Por lo anterior, el Municipio proporcionó evidencia documental en donde, por una parte, se valida que se dio seguimiento oportuno y veraz a las obras y/o proyectos de inversión, en donde fue posible monitorear el desempeño de cada producto.

De tal forma, se presentaron los reportes mensuales correspondientes al Anexo 3 de las ROP del FODESEM, en donde se observa el seguimiento a las obras ejecutadas con recursos del Fondo evaluado³⁵. Dichos reportes corresponden a las fechas en donde iniciaron las obras hasta el cierre del ejercicio fiscal. Por añadidura, se presentó un documento correspondiente al cierre del ciclo presupuestal 2021, que contiene información de los proyectos que se siguieron ejecutando durante el 2022 y su respectivo avance mensual de enero a abril de este año³⁶.

Asimismo, se presentó evidencia documental referente a las cédulas de programación de los proyectos y/o acciones de gasto corriente firmadas; es decir, ya adquirido el compromiso, en donde se define el

³³ Periódico Oficial del Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. Secretaría de Hacienda. ACUERDO del C. Secretario de Hacienda por el que se establecen las Reglas de Operación para el Funcionamiento del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODESEM). Fechado el día 12 de junio de 2021.

³⁴ Ídem.

³⁵ H. Ayuntamiento de Juárez. Dirección General de Planeación y Evaluación. Departamento de Seguimiento Inversión. Formato 3 Reporte Avance Físico-Financiero Proyectos de Inversión. Números de oficios DGPE/0364/2021, DGPE/0383/2021, DGPE/0450/2021, DGPE/0492/2021, DGPE/0548/2021, DGPE/0583/2021.

³⁶ H. Ayuntamiento de Juárez. Formato 3 Reporte de avance físico-financiero proyectos de inversión, Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODESEM), ciclo presupuestal 2021.



nombre del proyecto, su costo, a que sector contribuye, cual es el problema que se busca resolver, en que consiste el proyecto, hacía que población va dirigido, las acciones específicas a realizar y el mes de cumplimiento de cada una de ellas³⁷. De igual manera, se presentó evidencia documental de los certificados de egresos de los proyectos relacionados con el gasto corriente, en donde de acuerdo con la normatividad aplicable, se valida que los recursos fueron ejercidos y los ciudadanos recibieron el bien y/o servicio, por lo que también se válida que para este tipo de proyectos la recolección de información es oportuna y veraz, al tiempo que permitió monitorear el desempeño de los recursos.

Finalmente, de manera general se enlistan los procesos clave que se siguen para recolectar la información y los datos de forma interna, de acuerdo con el Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación, en sus puestos de Director de Control de Inversiones y la Jefatura de Seguimiento Físico y Financiero³⁸.

Director de Control de Inversiones

- Coordinar y dirigir la integración de los programas de inversión que en el marco de los convenios y acuerdos de los órdenes de gobierno federal, estatal y municipal constituyen el presupuesto total anual de inversión municipal.
- Analizar y validar las solicitudes de recursos de inversión que realicen las Dependencias Municipales.
- Dirigir y vigilar el cumplimiento de los preceptos legales y normativos en materia de programación, presupuestación, ejercicio y evaluación de los programas de inversión pública municipal y concertada.
- Controlar, establecer y revisar, las propuestas de inversión emitidas por las dependencias municipales para integrar al presupuesto.
- Autoriza, evalúa y designa las tareas a realizar para la aprobación de los proyectos de inversión municipal.

Jefatura de Seguimiento Físico y Financiero

- Integrar cuenta presupuestal para que a la obra se le pueda destinar capital monetario y poder llevar el control presupuestal de dicho fondo.
- Coordinar con las dependencias ejecutoras que los traspasos se efectúen correctamente a las cuentas asignadas para las mismas.
- Verificar, asignar y aprobar, las partidas y cuentas presupuestales para la coordinación con las dependencias municipales del alta de la cuenta.

³⁷ H. Ayuntamiento de Juárez. Dirección de Presupuesto. Formato de Programación de Acciones y Proyectos con recursos del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (Anexo 4), recursos para gasto corriente.

³⁸ H. Ayuntamiento de Juárez. Manual de Organización y Procedimiento de la Dirección General de Planeación y Evaluación. Clave del Manual MOP-DGPE-001. Fechado el día 18 de maro de 2021.



- Revisar que la cuenta presupuestal se relacione con las características correspondientes a las del proyecto presentado.
- Expedir mediante el Formato Múltiple o de Estimaciones la ministración de recurso para la ejecución de proyecto o programa de inversión municipal.



Pregunta 10. El Ente Público responsable del FODESEM ¿cuenta con indicadores de eficacia para medir la operación de los programas y proyectos en donde se ejecuta el recurso?

RESPUESTA: NO.

Durante el ejercicio fiscal 2021 los recursos del FODESEM en el Municipio no estuvieron vinculados a una Matriz de Indicadores de Desempeño (MIR) y, por consiguiente, no se identificaron indicadores de eficacia en donde fuera posible medir el grado de cumplimiento de sus objetivos. Solamente se identificaron dos indicadores relacionados a dos programas financiados con recursos del Fondo evaluado; sin embargo, con éstos indicadores no es posible medir de manera general la operación de los Programas.

- Porcentaje de becas entregadas a través del programa “Becas de Equidad Social” en el año 2021³⁹.
- Porcentaje de Personas beneficiadas afectadas de la vista⁴⁰.

Por lo anterior, aunado al sistema de avance físico financiero, se sugiere que se diseñe, por medio de la Metodología del Marco Lógico, una MIR específica para los recursos del FODESEM, o en su caso, vincular los recursos por medio de sus componentes a una o varias MIR de distintos Programas presupuestarios Municipales en donde éstos incidan, con el objeto medir y seguir de manera oportuna el comportamiento del Fondo, mediante indicadores de eficacia, así como de eficiencia, calidad y economía.

³⁹ Dirección de Educación. Indicadores de interés público. La información relativa a los indicadores que valoren los resultados del sujeto obligado en su conjunto, de acuerdo con su misión, objetivos y/o atribuciones previstas en las disposiciones que los regulen. LETAIPA77FV 2018.

⁴⁰ Secretaría Particular. Indicadores de interés público. La información relativa a los indicadores que valoren los resultados del sujeto obligado en su conjunto, de acuerdo con su misión, objetivos y/o atribuciones previstas en las disposiciones que los regulen. LETAIPA77FV 2018

Pregunta 11. ¿El Ente Público responsable del FODESEM cuenta con un sistema de información tecnológica que facilite el proceso de gestión de recursos?

RESPUESTA: SÍ.

El Sistema de Control de Obra y Banco de Proyectos, en cual se pueden añadir catálogos de las fuentes de financiamiento de cada uno de los programas y proyectos del Municipio, es un sistema informático en donde se reporta el avance y las obras ejecutadas por el Municipio, que además cuenta con la función de exportar datos para su manejo e impresión.

Además, el sistema registra diversa información para identificar cada una de las obras, tales como el número de contrato, nombre de la obra, periodos en que se ejecutará, monto por el cual se aprobó el contrato, así como algunas acciones para editar la información.

También, de manera específica para cada una de las obras desglosa información más precisa, tal como la meta, las personas que se pretenden beneficiar tanto de forma directa como indirecta, el ejercicio fiscal que le corresponde, el Fondo, el contratista, la modalidad del contrato, el avance físico que lleva al periodo y su porcentaje pagado; de igual manera contiene información de geo-referencia, la galería de imágenes que validan el avance de la obra y los pagos realizados para su ejecución.

En resumen, fue posible constatar los siguientes aspectos del sistema:

- a) Permite el registro, actualización, almacenamiento y visualización de los recursos;
- b) Habilita el acceso, la consulta y la impresión de documentos mediante la búsqueda, recuperación de los documentos e información;
- c) Registra la transferencia de información; y
- d) Permite el seguimiento de datos y/o documentos mediante un identificador único.

De igual modo:

- e) Controla las modificaciones tecnológicas y jurídico-administrativas de datos, documentos de archivo, y anexos;
- f) Prevé la capacidad de fechado automático y constante al guardar la información; y
- g) Cuenta con un mecanismo de trazabilidad informática.



Pregunta 12. ¿El Ente Público responsable de los recursos del FODESEM cuenta con mecanismos de transparencia, fiscalización y rendición de cuentas de los recursos públicos?

RESPUESTA: SÍ.

Con fundamento en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua, en el artículo 71 y 72 se precisa que *“Los Sujetos Obligados deberán difundir de manera permanente la información a que se refiere el artículo 77, en sus portales de internet y a través de la Plataforma Nacional, de acuerdo a los Lineamientos que, para tal efecto, emita el Sistema Nacional, o a través de publicaciones escritas u otros medios accesibles a cualquier persona⁴¹”, y que “Los Sujetos Obligados actualizarán trimestralmente la información contenida en este Título, salvo que en la presente Ley o en otra disposición normativa se establezca un plazo diverso⁴²”, respectivamente.*

Por su parte, en el capítulo tercero, artículos 17, 18, 19, 20 y 21 de las Reglas de Operación del FODESEM, se establece un apartado específico para el control, transparencia y rendición de cuentas, que refieren los procedimientos a realizar para dar cumplimiento a este apartado⁴³, de manera que:

- 17.- Los recursos entregados a los Ayuntamientos deberán aplicarse únicamente para la ejecución de los proyectos de inversión, programas y acciones, autorizados en la cartera de proyectos, así como para los programas y/o proyectos con recursos de gasto corriente y las acciones, bienes y servicios para los cuales se autorizó el destino de los recursos del Fondo.*
- 18. Los Ayuntamientos deberán informar mensualmente a la SH a través de la Dirección de Programas de Inversión, el avance físico y financiero de los proyectos y acciones relacionadas con Programas de Inversión, donde se deberá incluir evidencia fotográfica, en hoja membretada, y debidamente firmada por el o los servidores públicos facultados para tal efecto (Anexo 3 Proyectos de Inversión) y de forma magnética.*
- 19. En el caso de los recursos destinados al gasto corriente de programas y proyectos, los Ayuntamientos deberán informar a la SH a través de la Subsecretaría de Egresos una vez concluida la ejecución del programa y/o proyecto a la par de que haya sido aplicado el recurso, lo anterior a través documento Anexo 5 Formato de Evaluación de Acciones y Proyectos con recursos del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal, adjunto a estas Reglas, el cual deberá formalizarse con oficio en papel membretado de la Presidencia Municipal, acompañado de la información que sustente la aplicación del recurso y el cumplimiento de las metas programadas, es decir, adjuntar documentos referentes al recurso ejercido tales*

⁴¹ H. Congreso del Estado de Chihuahua. Secretaría de Asuntos Legislativos y Jurídicos. Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua. Título quinto De las obligaciones de transparencia. Capítulo I Disposiciones generales. Recuperado de: <http://www.congresochihuahua2.gob.mx/biblioteca/leyes/archivosLeyes/1175.pdf>

⁴² Ídem.

⁴³ Periódico Oficial del Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. Secretaría de Hacienda. ACUERDO del C. Secretario de Hacienda por el que se establecen las Reglas de Operación para el Funcionamiento del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODESEM). Fechado el día 12 de junio de 2021.



como padrón de beneficiarios, elementos de estudios socioeconómicos, en su caso, recibos de entrega, evidencia fotográfica, entre otros.

20. *Los Ayuntamientos serán responsables de la integración y veracidad de la información técnica que presente a la SH, acerca de la aplicación, seguimiento, control, rendición de cuentas y transparencia de dichos recursos en términos de las disposiciones jurídicas aplicables, sin perjuicio de las atribuciones que tengan conferidas las autoridades estatales en materia de fiscalización.*
21. *Para efectos de transparencia y rendición de cuentas, los Ayuntamientos deberán incluir en su Cuenta Pública y en los informes acerca del Ejercicio del Gasto Público que presenten, la información relativa a la aplicación de los recursos otorgados para los programas y proyectos.*

Derivado de lo anterior, el Municipio presenta el informe trimestral del FODESEM, el cual es de orden público, en donde es posible visualizar el avance físico-financiero de las obras ejecutadas con sus recursos durante el ejercicio fiscal, cumpliendo así con los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas establecidos en la normatividad aplicable.



Pregunta 13. ¿Existen mecanismos o instrumentos para conocer la percepción de los beneficiarios de los proyectos ejecutados con recursos del FODESEM? ¿Estos mecanismos son adecuados?

RESPUESTA: NO.

De acuerdo con la información de gabinete, no se presentó evidencia documental en donde se señale algún mecanismo o instrumento para conocer la percepción de los beneficiarios de los proyectos ejecutados con recurso del FODESEM.

Por consiguiente, se recomienda elaborar y documentar algún mecanismo o instrumento mediante el cual se recolecte información sobre la percepción de los beneficiarios, considerando que pueden ser tanto proyectos de inversión como de gasto corriente; por tanto, podrá estar relacionado con la entrega de las obras, obtener firmas de satisfacción para los beneficiarios directos o en su caso, realizar algún sondeo antes de la realización de la obra para conocer la situación actual y ver como se beneficiará al momento de su conclusión.

Por su parte, en el caso de los proyectos de gasto corriente, dado que son de entrega directa a la población, se puede considerar realizar una encuesta de satisfacción a una muestra de la población beneficiaria, que además, se pueda realizar al momento de la entrega de su apoyo.



HEROICA
**CIUDAD
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos del
Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal
FODESEM
Ejercicio Fiscal 2021

Tema IV. Orientación de los recursos



Pregunta 14. ¿Qué rubros de programas y proyectos de inversión, y qué acciones fueron financiadas con recursos del FODESEM?

RESPUESTA:

Durante el ejercicio fiscal 2021, se ejecutaron 43 proyectos con recursos del FODESEM en el Municipio⁴⁴, de los cuales, 34 corresponden a proyectos de inversión y nueve a proyectos de gasto corriente⁴⁵.

En el rubro específico de inversión, los tipos de proyectos y la cantidad ejecutada en cada uno, se enlistan a continuación:

- Alumbrado público: 1
- Bacheo: 10
- Equipamiento centros comunitarios: 4
- Otros proyectos de obra pública: 2
- Programas de apoyo a la vivienda: 6
- Rehabilitación de calles: 11

Del total del presupuesto aprobado por oficio, es decir, el presupuesto ministrado a los entes ejecutores del FODESEM, el 92.55% corresponde a proyectos de inversión en sus distintos rubros, y el restante 7.45% corresponde a los proyectos de gasto corriente⁴⁶, lo que indica que la prioridad repercute en los proyectos de impacto con valor público directo en la población beneficiaria, ya que, desde el punto de vista de cantidad de proyectos, aunque sigue siendo mayoría el porcentaje de proyectos de inversión, *este porcentaje disminuye* a 79.07% respecto al total de los proyectos, y el porcentaje aplicado a los de gasto corriente, equivale al 20.93%.

En cuanto a la cantidad de proyectos financiados por ente executor durante el ejercicio fiscal 2021, resultó de la siguiente manera:

- Secretaría Particular: 1
- Servicios Públicos Municipal: 1
- Dirección General de Obras Públicas: 27

⁴⁴ Información de interés público LETAIPA77FXLVIII 2018. Dirección General de Planeación y Evaluación. Informe Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODESEM) Ejercicio fiscal 2021. Recuperado de: <https://juarez.gob.mx/transparencia/docs/obras-fodesm-oct-dic-2021.xlsx>

⁴⁵ Se consideran 9 proyectos, ya que en el reporte de obras del FODESEM 2021, se enlistan esa cantidad de proyectos debido a que dos proyectos tuvieron distintas etapas y sus ministraciones las contabilizan como un nuevo proyecto, pero de acuerdo al oficio de aprobación de las obras de gasto corriente con número de oficio DP-2354/2021 se realizaron seis proyectos dentro de este rubro.

⁴⁶ Información de interés público LETAIPA77FXLVIII 2018. Dirección General de Planeación y Evaluación. Informe Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODESEM) Ejercicio fiscal 2021. Recuperado de: <https://juarez.gob.mx/transparencia/docs/obras-fodesm-oct-dic-2021.xlsx>



- Dirección General de Desarrollo Social: 5
- Dirección General de Educación: 2
- Dirección General de Centros Comunitarios: 7

La información anterior se presenta en la siguiente tabla, en donde se añade una columna que indica el porcentaje de presupuesto modificado correspondiente a cada proyecto, respecto al total de los recursos que se ministraron al Municipio por concepto del FODESEM.

Tabla No. 4 Proyectos y acciones financiadas con el FODESEM en el Municipio de Juárez, Chih. Ejercicio fiscal 2021

Nombre del proyecto	Presupuesto aprobado	Porcentaje del monto total aprobado	Tipo de obra	Ente ejecutor
Plataformas de edificación en colonia Carlos Castillo Peraza	\$1,409,719.26	0.58%	Programa de apoyo a la vivienda	Dirección General de Obras Públicas
Rastreo de diversas calles, limpieza de diques, arroyos y acequias	12,255,244.57	5.05	Rehabilitación de calles	Dirección General de Obras Públicas
Suministro de mezcla asfáltica fría para bacheo y de liga con emulsión asfáltica	4,564,581.25	1.88	Bacheo	Dirección General de Obras Públicas
Suministro de mezcla asfáltica fría para bacheo y de liga con emulsión asfáltica	4,535,972.64	1.86	Bacheo	Dirección General de Obras Públicas
Aplicación de 4,394.05 m2 de mezcla asfáltica fría para bacheo en zona norte	1,097,965.07	0.45	Bacheo	Dirección General de Obras Públicas
Aplicación de 4,394.05 m2 de mezcla asfáltica fría para bacheo en zona sur	1,096,130.92	0.45	Bacheo	Dirección General de Obras Públicas
Suministro de 4,552.00 tons mezcla asfáltica fría para bacheo y 19,356.48 lt de liga con emulsión asfáltica	8,156,002.10	3.36	Bacheo	Dirección General de Obras Públicas
Suministro de 4,552.00 tons mezcla asfáltica fría para bacheo y 19,356.48 lt de liga con emulsión asfáltica	9,037,168.58	3.72	Bacheo	Dirección General de Obras Públicas
Red de alumbrado público luminario	56,758,137.21	23.38	Alumbrado público	Servicios Públicos Municipal
Pintando tu vivienda	2,650,932.65	1.09	Programa de apoyo a la vivienda	Dirección General de Desarrollo Social



Nombre del proyecto	Presupuesto aprobado	Porcentaje del monto total aprobado	Tipo de obra	Ente ejecutor
Programa de mejoramiento a la vivienda	5,998,997.17	2.47	Programa de apoyo a la vivienda	Dirección General de Desarrollo Social
Equipo dental para consultorios	4,816,299.12	1.98	Equipamiento centros comunitarios	Dirección General de Centros Comunitarios
Equipo médico mastógrafos	15,927,036.64	6.56	Equipamiento centros comunitarios	Dirección General de Centros Comunitarios
Equipamiento para el centro comunitario km 27	21,126,354.59	8.70	Equipamiento centros comunitarios	Dirección General de Centros Comunitarios
Control de calidad de los trabajos de suministro de mezcla asfáltica	296,388.89	0.12	Bacheo	Dirección General de Obras Públicas
Control de calidad de los trabajos de suministro de mezcla asfáltica	296,388.89	0.12	Bacheo	Dirección General de Obras Públicas
Pavimentación de la calle San Felipe	746,974.96	0.31	Rehabilitación de calles	Dirección General de Obras Públicas
Plataformas de edificación en colonia La Montada - ampliación fronteriza	353,973.83	0.15	Programa de apoyo a la vivienda	Dirección General de Obras Públicas
Plataformas de edificación en colonia José Zulaiman	481,359.99	0.19	Programa de apoyo a la vivienda	Dirección General de Obras Públicas
Plataformas de edificación en colonia Tierra Nueva II	433,515.70	0.18	Programa de apoyo a la vivienda	Dirección General de Obras Públicas
Aplicación de 7,352.94 m2 de mezcla asfáltica para bacheo	1,804,139.86	0.74	Bacheo	Dirección General de Obras Públicas
Aplicación de 4,969.67 m2 de mezcla asfáltica fría para bacheo	1,222,119.48	0.50	Bacheo	Dirección General de Obras Públicas
Rehabilitación por el método de fresado y carpeta asfáltica en la C. Calzada del Río, tramo: C. Valle del Sol - Av. Antonio J. Bermúdez	5,800,893.83	2.39	Rehabilitación de calles	Dirección General de Obras Públicas
Rehabilitación por el método de fresado y carpeta asfáltica en la C. Calzada del Río, tramo: Av. Antonio J. Bermúdez - Tope	3,517,346.92	1.45	Rehabilitación de calles	Dirección General de Obras Públicas



Nombre del proyecto	Presupuesto aprobado	Porcentaje del monto total aprobado	Tipo de obra	Ente ejecutor
Pavimentación a base de concreto hidráulico en la calle Revolución Proletaria	3,243,591.95	1.34	Rehabilitación de calles	Dirección General de Obras Públicas
Pavimentación a base de concreto hidráulico en la calle Priv. Pascual Ortiz Rubio	6,483,654.28	2.67	Rehabilitación de calles	Dirección General de Obras Públicas
Pavimentación a base de concreto hidráulico en la calle Zepelín	11,167,848.54	4.60	Rehabilitación de calles	Dirección General de Obras Públicas
Pavimentación a base de concreto hidráulico en la calle Impresores	2,330,855.36	0.96	Rehabilitación de calles	Dirección General de Obras Públicas
Pavimentación a base de concreto hidráulico en la calle Cumbres de Majalca	7,458,602.29	3.07	Rehabilitación de calles	Dirección General de Obras Públicas
Pavimentación a base de concreto hidráulico en la calle Cebada	11,372,599.72	4.69	Rehabilitación de calles	Dirección General de Obras Públicas
Remodelación del Auditorio Benito Juárez	1,733,375	0.71	Otros proyectos de obra pública	Dirección General de Obras Públicas
Rehabilitación de la calle Júpiter	14,217,731.79	5.86	Rehabilitación de calles	Dirección General de Obras Públicas
Equipamiento del centro comunitario Zaragoza	1,200,000.00	0.49	Equipamiento centros comunitarios	Dirección General de Centros Comunitarios
Remodelación del Auditorio Benito Juárez (Impermeabilización)	1,070,942.90	0.44	Otros proyectos de obra pública	Dirección General de Obras Públicas
Programa de Asistencia Alimentaria (Despensas)	5,000,000.00	2.06	Gasto corriente	Dirección General de Desarrollo Social
Programa de Apoyos Económicos a los Centros de Atención Infantil (CAI)	1,997,600.00	0.82	Gasto corriente	Dirección General de Desarrollo Social
Programa Médico a tu Puerta	3,000,000.00	1.24	Gasto corriente	Dirección General de Centros Comunitarios
Vamos viendo	800,000.00	0.33	Gasto corriente	Dirección General de Centros Comunitarios
Vamos viendo (2da aplicación)	400,000.00	0.16	Gasto corriente	Dirección General de Centros Comunitarios



Nombre del proyecto	Presupuesto aprobado	Porcentaje del monto total aprobado	Tipo de obra	Ente ejecutor
Vamos viendo (equipo)	400,000.00	0.16	Gasto corriente	Secretaría Particular
Becas de equidad social	1,500,000.00	0.62	Gasto corriente	Dirección de Educación
Becas de equidad social (2da ministración)	4,000,050.00	1.65	Gasto corriente	Dirección de Educación
Programa de Apoyo Económico Emergente Comunitario	975,692.94	0.40	Gasto corriente	Dirección General de Desarrollo Social
Total	\$242,736,638.98	100%		

Fuente: Elaborado por INDETEC con datos extraídos del Informe Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODESEM) Ejercicio fiscal 2021.



Pregunta 15. ¿Cuál es el porcentaje de Presupuesto Devengado respecto al Presupuesto Ministrado para cada uno de los programas o proyectos financiados con recursos del FODESEM?

RESPUESTA:

Con base en el informe trimestral del FODESEM del Municipio, correspondiente al ejercicio fiscal 2021⁴⁷, se identificó que el presupuesto modificado se ministró con el total de recursos; sin embargo, al 31 de diciembre se devengó el 83.58%.

Cabe precisar que dicho subejercicio se originó principalmente porque los proyectos se aprobaron a partir del mes de abril y, por ende, se siguieron ejecutando durante el 2022; y que al respecto, se presentó un documento correspondiente al cierre del ciclo presupuestal 2021 que data información de tales proyectos y su respectivo avance mensual de enero a abril de este año⁴⁸.

Esta información se resume en la siguiente tabla.

Tabla No. 5 Comportamiento de los recursos del FODESEM 2021 en el Municipio.

Ejercicio fiscal	Presupuesto ministrado	Presupuesto devengado	% de presupuesto devengado
2021	\$ 242,736,638.98	\$ 202,868,832.21	83.58%

Fuente: Elaborado por INDETEC con datos extraídos del Informe Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODESEM) Ejercicio fiscal 2021.

Por otra parte, del comportamiento de los recursos por ente ejecutor de los recursos del FODESEM, se identifica que de los seis entes ejecutores, solo dos ejecutaron los recursos al 31 de diciembre del 2021. De tal modo que uno de éstos alcanzó un comportamiento significativo devengando el 90.52% de los recursos, dos más de estos devengaron tres cuartas partes de su presupuesto, y la Secretaría Particular al 31 de diciembre aún no registraba movimientos en los recursos por concepto del FODESEM⁴⁹. De igual manera, se hace mención que los recursos se siguieron ejecutando durante el 2022⁵⁰. Dicha información se resume en la siguiente tabla.

⁴⁷ Información de interés público LETAIPA77FXLVIII A 2018. Dirección General de Planeación y Evaluación. Informe Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODESEM) Ejercicio fiscal 2021. Recuperado de: <https://juarez.gob.mx/transparencia/docs/obras-fodesm-oct-dic-2021.xlsx>

⁴⁸ H. Ayuntamiento de Juárez. Formato 3 Reporte de avance físico-financiero proyectos de inversión, Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODESEM), ciclo presupuestal 2021.

⁴⁹ Información de interés público LETAIPA77FXLVIII A 2018. Dirección General de Planeación y Evaluación. Informe Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODESEM) Ejercicio fiscal 2021. Recuperado de: <https://juarez.gob.mx/transparencia/docs/obras-fodesm-oct-dic-2021.xlsx>

⁵⁰ H. Ayuntamiento de Juárez. Formato 3 Reporte de avance físico-financiero proyectos de inversión, Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODESEM), ciclo presupuestal 2021.



Tabla No. 6 Comportamiento de los recursos del FODESEM 2021 por ente ejecutor

Ente ejecutor	Presupuesto ministrado	Presupuesto devengado	% de presupuesto devengado
Secretaría Particular	\$ 400,000.00	\$ 0.00	0%
Servicios Públicos Municipales	56,758,137.21	56,758,137.21	100
Dirección General de Obras Públicas	116,185,088.66	86,698,551.81	74.62
Dirección General de Desarrollo Social	16,623,222.76	11,123,822.76	66.92
Dirección General de Educación	5,500,500.00	5,500,500.00	100
Dirección General de Centros Comunitarios	47,269,690.35	42,787,820.43	90.52

Fuente: Elaborado por INDETEC con datos extraídos del Informe Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODESEM) Ejercicio fiscal 2021.

Por último y de manera más específica, se presenta la tabla No. 7 en donde es posible visualizar el comportamiento de cada uno de los proyectos que se financiaron con recursos del FODESEM y, en ese sentido, se identificó que 23 de los 43 proyectos fueron concluidos al 100% al 31 de diciembre del 2021. Asimismo, se advierte que cuatro obtuvieron un alto grado de avance; diez presentaron un avance considerable; y finalmente, seis proyectos presentaron avance nulo en cuestión de su presupuesto devengado con respecto al presupuesto modificado al 31 de diciembre del 2021⁵¹.

Tabla No. 7 Comportamiento de los recursos del FODESEM por proyecto financiado

No.	Nombre del proyecto	Presupuesto ministrado	Presupuesto devengado	% de presupuesto devengado
1	Plataformas de edificación en colonia Carlos Castillo Peraza	\$ 1,409,719.26	\$ 1,409,719.26	100%
2	Rastreo de diversas calles, limpieza de diques, arroyos y acequias	12,255,244.57	12,255,244.57	100
3	Suministro de mezcla asfáltica fría para bacheo y de liga con emulsión asfáltica	4,564,581.25	4,564,581.25	100
4	Suministro de mezcla asfáltica fría para bacheo y de liga con emulsión asfáltica	4,535,972.64	4,535,972.64	100
5	Aplicación de 4,394.05 m2 de mezcla asfáltica fría para bacheo en zona norte	1,097,965.07	1,097,965.07	100
6	Aplicación de 4,394.05 m2 de mezcla asfáltica fría para bacheo en zona sur	1,096,130.92	1,096,130.92	100
7	Suministro de 4,552.00 tons mezcla asfáltica fría para bacheo y 19,356.48 lt de liga con emulsión asfáltica	8,156,002.10	6,375,508.35	78.17
8	Suministro de 4,552.00 tons mezcla asfáltica fría para bacheo y 19,356.48 lt de liga con emulsión asfáltica	9,037,168.58	4,272,615.35	47.28
9	Red de alumbrado público luminario	56,758,137.21	56,758,137.21	100
10	Pintando tu vivienda	2,650,932.65	2,650,932.65	100

⁵¹ Información de interés público LETAIPA77FXLVIII 2018. Dirección General de Planeación y Evaluación. Informe Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODESEM) Ejercicio fiscal 2021. Recuperado de: <https://juarez.gob.mx/transparencia/docs/obras-fodesm-oct-dic-2021.xlsx>



No.	Nombre del proyecto	Presupuesto ministrado	Presupuesto devengado	% de presupuesto devengado
11	Programa de mejoramiento a la vivienda	5,998,997.17	5,998,997.17	100
12	Equipo dental para consultorios	4,816,299.12	4,816,299.12	100
13	Equipo médico mastógrafos	15,927,036.64	15,927,036.64	100
14	Equipamiento para el centro comunitario km 27	21,126,354.59	21,126,354.59	100
15	Control de calidad de los trabajos de suministro de mezcla asfáltica	296,388.89	296,388.89	100
16	Control de calidad de los trabajos de suministro de mezcla asfáltica	296,388.89	296,388.89	100
17	Pavimentación de la calle San Felipe	746,974.96	707,049.54	94.66
18	Plataformas de edificación en colonia La Montada - ampliación fronteriza	353,973.83	353,973.83	100
19	Plataformas de edificación en colonia José Zulaiman	481,359.99	481,359.99	100
20	Plataformas de edificación en colonia Tierra Nueva II	433,515.70	433,515.70	100
21	Aplicación de 7,352.94 m2 de mezcla asfáltica para bacheo	1,804,139.86	1,804,139.86	100
22	Aplicación de 4,969.67 m2 de mezcla asfáltica fría para bacheo	1,222,119.48	1,222,119.48	100
23	Rehabilitación por el método de fresado y carpeta asfáltica en la C. Calzada del Río, tramo: C. Valle del Sol - Av. Antonio J. Bermúdez	5,800,893.83	4,846,530.25	83.55
24	Rehabilitación por el método de fresado y carpeta asfáltica en la C. Calzada del Río, tramo: Av. Antonio J. Bermúdez - Tope	3,517,346.92	3,119,367.60	88.69
25	Pavimentación a base de concreto hidráulico en la calle Revolución Proletaria	3,243,591.95	2,231,981.48	66.81
26	Pavimentación a base de concreto hidráulico en la calle Priv. Pascual Ortiz Rubio	6,483,654.28	5,945,184.90	91.69
27	Pavimentación a base de concreto hidráulico en la calle Zepelín	11,167,848.54	4,467,139.42	40
28	Pavimentación a base de concreto hidráulico en la calle Impresores	2,330,855.36	1,103,113.08	47.33
29	Pavimentación a base de concreto hidráulico en la calle Cumbres de Majalca	7,458,602.29	3,479,067.53	46.65
30	Pavimentación a base de concreto hidráulico en la calle Cebada	11,372,599.72	7,718,382.77	67.87
31	Remodelación del Auditorio Benito Juárez	1,733,375	1,309,180.46	75.53
32	Rehabilitación de la calle Júpiter	14,217,731.79	11,275,930.72	79.31
33	Equipamiento del centro comunitario Zaragoza	1,200,000.00	0	0
34	Remodelación del Auditorio Benito Juárez (Impermeabilización)	1,070,942.90	0	0
35	Programa de Asistencia Alimentaria (Despensas)	5,000,000.00	0	0
36	Programa de Apoyos Económicos a los Centros de Atención Infantil (CAI)	1,997,600.00	1,498,200.00	75



No.	Nombre del proyecto	Presupuesto ministrado	Presupuesto devengado	% de presupuesto devengado
37	Programa Médico a tu Puerta	3,000,000.00	118,130.08	3.94
38	Vamos viendo	800,000.00	800,000.00	100
39	Vamos viendo (2da aplicación)	400,000.00	0	0
40	Vamos viendo (equipo)	400,000.00	0	0
41	Becas de equidad social	1,500,000.00	1,500,000.00	100
42	Becas de equidad social (2da ministración)	4,000,050.00	4,000,050.00	100
43	Programa de Apoyo Económico Emergente Comunitario	975,692.94	975,692.94	100

Fuente: Elaborado por INDETEC con datos extraídos del Informe Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODE45SEM) Ejercicio fiscal 2021.



Pregunta 16. ¿El registro del ingreso y egreso cuentan con los certificados correspondientes?

RESPUESTA: SÍ.

De acuerdo con las Reglas de Operación de FODESEM, se estipula en el artículo 7 que, “*Los recursos serán entregados a los municipios a través de radicaciones fijas mensuales vía aportación, la SH, a través de Sub-Secretaría de Egresos, entregará los recursos dentro de los primeros cinco días hábiles de cada mes*”⁵²; por consiguiente, se realizaron 12 ministraciones de recursos por concepto del FODESEM durante el ejercicio fiscal 2021, por un monto de \$19,996,556.60 cada una, para así ser congruentes con lo que se especificó en la Ley de Ingresos del Municipio de Juárez, Chih. 2021, en donde se aprobó un monto total de \$239,958,667.18⁵³ por concepto del FODESEM. Derivado de lo anterior, la siguiente tabla incluye el monto mensual ministrado, así como el certificado de ingreso de cada una de ellas.

Tabla No. 8 Registro de ingreso de recursos por concepto del FODESEM Juárez 2021

No.	Certificado de ingresos	Monto
1	5G-4668-2021	\$ 19,996,556.00
2	2G-6455-2021	19,996,556.00
3	XG-8334-2021	19,996,556.00
4	4G-5087-2021	19,996,556.00
5	2G-12488-2021	19,996,556.00
6	4G-7958-2021	19,996,556.00
7	2G-16378-2021	19,996,556.00
8	2G-17914-2021	19,996,556.00
9	4G-12214-2021	19,996,556.00
10	4G-13847-2021	19,996,556.00
11	4G-15931-2021	19,996,556.00
12	2G-25401-2021	19,996,556.00
Total		\$ 239,958,672.00

Fuente: Elaborado por INDETEC con datos extraídos de los certificados de ingresos de las ministraciones otorgadas del FODESEM de enero a diciembre 2021 y de las ROP del FODESEM.

Por su parte, referente al tema de los certificados de egresos del FODESEM, se precisa que los entes ejecutores de los recursos relacionados al ejercicio fiscal 2021, proporcionaron diversa información relativa a los pagos efectuados para financiar los proyectos del Fondo evaluado, así como los reportes de entrega de obra; por lo que se cuenta con evidencia documental suficiente para validar la totalidad de los certificados durante el ejercicio fiscal 2021.

⁵² Periódico Oficial del Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. Secretaría de Hacienda. ACUERDO del C. Secretario de Hacienda por el que se establecen las Reglas de Operación para el Funcionamiento del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODESEM). Fechado el día 12 de junio de 2021.

⁵³ Periódico Oficial del Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. Secretaría General del Gobierno. Anexo a las Leyes de Ingresos de Diversos Municipios. Anexo a la Ley de Ingresos correspondiente al Municipio de Juárez 2021.



HEROICA
**CIUDAD
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024

Evaluación de Procesos del
Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal
FODESEM
Ejercicio Fiscal 2021



En resumen, se concluye que los certificados de ingresos de las ministraciones por concepto del FODESEM 2021 se identificaron de manera precisa; asimismo, los certificados de egreso efectuados para financiar los proyectos del FODESEM 2021 se identificaron de manera oportuna.



Pregunta 17. ¿El Ente Público responsable de la ejecución de los recursos del FODESEM, emite información oportuna sobre el comportamiento presupuestal del Fondo?

RESPUESTA: SÍ.

La información referente al comportamiento presupuestal del FODESEM en el Municipio se emite de manera oportuna, de tal manera que el avance físico-financiero de las obras financiadas con dicho recurso se reporta conforme a la Ley, de manera trimestral.

En ese sentido, la información se presenta en el sitio denominado “Información de interés público” con nomenclatura LETAIPA77FXLVIIIA 2018; y de ahí se deriva la información trimestral del comportamiento presupuestal del FODESEM, en donde se aprecia el *Informe Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODESEM)*⁵⁴. La ruta que se seguir para obtener dicha información, se enlista a continuación:

1. Página oficial del municipio de Juárez: <https://www.juarez.gob.mx/>
2. Obligaciones de transparencia, artículo 77 (LXXVII): <https://www.juarez.gob.mx/transparencia/>
3. Otra información de interés público, fracción 48 (XLVIII):
<https://www.juarez.gob.mx/transparencia/centralizado/77/>
4. Formato XVLIII-A Más información relacionada – información de interés público 2018:
<https://www.juarez.gob.mx/transparencia/transp.fraccion.php?who=78>
5. Periodo octubre de 2021 – diciembre de 2021: https://www.juarez.gob.mx/visualizar_excel.php?doc=https://juarez.gob.mx/transparencia/formatos/LETAIPA77FXLVIIIA_OCT-2021_DIC-2021.xlsx
6. Informe Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODESEM) 2021:
<https://juarez.gob.mx/transparencia/docs/obras-fodesm-oct-dic-2021.xlsx>

Para complementar la respuesta, de manera interna se registra mensualmente el avance físico de las obras financiadas con estos recursos, de tal manera que le da seguimiento a cada una de las obras hasta su culminación. Esta información se presenta en el “Formato 3. Formato reporte avance físico-financiero proyectos de inversión, Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal, FODESEM. Ciclo presupuestal 2021.”⁵⁵

Finalmente, en la Cuenta Pública se presenta la información presupuestal del FODESEM de acuerdo con su ejercicio fiscal, por lo que de esta manera también se valida la emisión de información oportuna referente al Fondo evaluado.

⁵⁴ Información de interés público LETAIPA77FXLVIIIA 2018. Dirección General de Planeación y Evaluación. Informe Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODESEM) Ejercicio fiscal 2021. Recuperado de: <https://juarez.gob.mx/transparencia/docs/obras-fodesm-oct-dic-2021.xlsx>

⁵⁵ H. Ayuntamiento de Juárez. Formato 3 Reporte de avance físico-financiero proyectos de inversión, Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODESEM), ciclo presupuestal 2021.



Pregunta 18. ¿Los requerimientos del presupuesto están explícitamente ligados al cumplimiento de las metas establecidas?

RESPUESTA: SÍ.

Como se establece en el artículo 7 de las Reglas de Operación del FODESEM, *“Los recursos serán entregados a los municipios a través de radicaciones fijas mensuales vía aportación, la SH, a través de la Subsecretaría de Egresos, entregará los recursos dentro de los primeros cinco días hábiles de cada mes. La ministración de los recursos del Fondo será transferida a la cuenta bancaria productiva específica que cada Municipio hará del conocimiento previo a la Tesorería del Estado⁵⁶”*.

Asimismo, en el artículo 9 de las mismas ROP se establece que, *“Los Ayuntamientos conformarán una Comisión de Inversión para el Desarrollo Socioeconómico Municipal, la cual se encargará de formular, evaluar y proponer al Ayuntamiento, programas y proyectos que generen beneficio socioeconómico netos para el desarrollo municipal, y será el Ayuntamiento quien aprobará la aplicación de los recursos considerando fundamentalmente lo siguiente;*

- I. *La problemática a resolver, situación para atender u oportunidad a aprovechar.*
- II. *El tipo y costo del programa y proyecto.*
- III. *El impacto social, beneficios y costos sociales.*
- IV. *Qué esté enfocado a la reducción de la pobreza extrema⁵⁷”*.

Por consiguiente, los requerimientos del presupuesto se realizan con base en los proyectos que se solicitan y posteriormente se aprueban, lo que denota que los requerimientos del presupuesto están explícitamente ligados al cumplimiento de las metas establecidas, ya que desde un inicio, cuando se solicita la ejecución de los proyectos y/o programas se entera sobre las metas y, conforme a ello, se aprueba su presupuesto y se calendariza la ministración de los recursos.

⁵⁶ Periódico Oficial del Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. Secretaría de Hacienda. ACUERDO del C. Secretario de Hacienda por el que se establecen las Reglas de Operación para el Funcionamiento del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODESEM). Fechado el día 12 de junio de 2021.

⁵⁷ Ídem.



HEROICA
**CIUDAD
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos del
Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal
FODESEM
Ejercicio Fiscal 2021

Tema V. Aspectos Susceptibles de Mejora

Pregunta 19. Como parte de las evaluaciones realizadas en 2020 y en 2021 ¿Fueron emitidas recomendaciones que derivaron en aspectos susceptibles de mejora o ASM para el FODESEM?

RESPUESTA: SÍ.

Durante julio del 2021, el H. Ayuntamiento de Juárez realizó la Evaluación del Desempeño del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODESEM) correspondiente al ejercicio fiscal 2020, la cual fue ejecutada por un evaluador externo al Municipio, en donde se emitieron siete recomendaciones que derivaron en ASM⁵⁸, mismas que se enlistan a continuación:

- Homologar al criterio de abreviatura del definido por el Gobierno del Estado de Chihuahua “FODESEM”.
- Elaborar MIR o POA municipal para llevar el control del Fondo bajo la misma metodología
- Generar estadística de acceso público de la población en condición de pobreza y pobreza extrema.
- Alinear los programas y proyectos al PMD atendiendo la metodología de marco lógico.
- Elaborar el procedimiento que describa la operación del FODESEM.
- Se recomienda que el municipio de Juárez construya su propia cartera de programas y proyectos con todas las fuentes de financiamiento tanto de inversión como de gasto corriente y que estos cumplan con el principio de acceso público.
- Es necesario implementar el conjunto de elementos metodológicos que permitan realizar una valoración objetiva del desempeño del programa, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos.

⁵⁸ H. Ayuntamiento de Juárez. Informe final de la Evaluación del Desempeño del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODESEM) 2020. Fechada al 14 de julio de 2021.



Pregunta 20. En caso de que la respuesta a la pregunta anterior sea afirmativa ¿Existe evidencia de que las recomendaciones fueron empleadas para mejorar el desempeño del FODESEM, en los programas y proyectos en donde se ejecutaron los recursos?

RESPUESTA: SÍ.

De acuerdo con la Evaluación del Desempeño del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODESEM) correspondiente al ejercicio fiscal 2020, en donde se emitieron siete recomendaciones que derivaron en ASM, el H. Ayuntamiento de Juárez elaboró un Programa para atender cinco de las siete recomendaciones emitidas por el ente evaluador externo⁵⁹.

En ese sentido, el Programa de ASM derivado de la evaluación del desempeño del FODESEM correspondiente al ejercicio fiscal 2020, se elaboró el 27 de enero de 2022, por el conjunto de las áreas responsables de la operación y ejecución del Fondo evaluado, definiendo, así como el área responsable de la atención de dichas recomendaciones a la Dirección de Control de Inversiones.

Por consiguiente, se programó que, para el cierre del año 2022 los cinco ASM fueran atendidos y a su vez, documentado su resultado a través de productos y evidencias que aporten mejoría para el desempeño del FODESEM en el municipio de Juárez para los siguientes ejercicios fiscales⁶⁰.

La información descrita en los párrafos anteriores se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro No. 1 Programa de Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de la evaluación del FODESEM correspondiente al ejercicio fiscal 2020

No.	Nivel de prioridad	ASM	Actividades a implementar	Área responsable	Fecha inicio	Fecha término	Resultados esperados	Productos y evidencias
1	Medio	Homologar al criterio de abreviatura del definido por el Gobierno del Estado de Chihuahua "FODESEM"	Ya se implementa la recomendación a través de la generación de oficios.	Dirección de Control de Inversiones	17/01/22	31/12/22	Cumplimiento de la observación	Oficios generados
2	Alto	Elaborar MIR y POA municipal para llevar el control del Fondo bajo la misma metodología	Elaborar Matriz de Indicadores de Resultados y Plan Operativo Anual	Dirección de Control de Inversiones	02/05/22	01/07/22	MIR	MIR
3	Medio	Alinear los programas y proyectos al PMD atendiendo la metodología de marco lógico	Ya se implementa esta recomendación a través del Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024	Dirección de Control de Inversiones	08/01/22	31/12/22	Alineación de la operatividad el Fondo al PMD	Cédula de proyectos y programas generados

⁵⁹ H. Ayuntamiento de Juárez. Informe final de la Evaluación del Desempeño del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODESEM) 2020. Fechada al 14 de julio de 2021.

⁶⁰ H. Ayuntamiento de Juárez. Programa de Aspectos Susceptibles de Mejora del FODESEM 2020, CdTRA01/01 Formato del documento de trabajo.



No.	Nivel de prioridad	ASM	Actividades a implementar	Área responsable	Fecha inicio	Fecha término	Resultados esperados	Productos y evidencias
4	Medio	Se recomienda que el Municipio de Juárez construya su propia Cartera de Programas y proyectos con todas las fuentes de financiamiento tanto de inversión como de gasto corriente y que estos cumplan con el principio de acceso público	Se tiene contemplado ejecutar este sistema. Hasta el momento se han llevado sondeos y presentaciones con los jefes de área para su implementación	Dirección de Control de Inversiones	27/01/22	31/12/22	Sistema de Banco de proyectos	Sistema de banco de proyectos
5	Medio	Es necesario implementar el conjunto de elementos metodológicos que permitan realizar una valoración objetiva del desempeño del programa, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos	Conforme a los lineamientos del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal, FODESEM, publicados en el Periódico Oficial del Estado de Chihuahua el pasado 12 de junio del 2021, es obligación presentar a La Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua el avance de los proyectos y programas que la administración municipal ejecuta con recursos del FODESEM. Reporte que se genera de manera mensual.	Dirección de Control de Inversiones	01/07/21	31/12/22	Cumplimiento de la observación	Acuse de oficios enviados

Fuente: Elaborado por INDETEC con datos extraídos del Programa de Aspectos Susceptibles de Mejora del FODESEM 2020, CdTRA01/01 Formato del documento de trabajo.



HEROICA
**CIUDAD
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos del
Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal
FODESEM
Ejercicio Fiscal 2021

Tema VI. Conclusiones

Tema I. Clasificación y análisis de los procesos para la consecución de resultados

Considerando, que los procesos clave en la gestión del FODESEM implican la aprobación, calendarización y transferencia de recursos por parte de la Secretaría de Hacienda Estatal al Municipio; que a través del Comité de Inversión Municipal se estudian y programan los proyectos factibles a financiar; y que por parte del Municipio participan distintas direcciones en la administración y operación de los recursos, se concluye que tanto las áreas de gobierno, como las dependencias y entidades responsables en cada etapa del proceso, dada la forma en que se vinculan, contribuyen a la consecución de los resultados esperados.

Tema II. Operación

Dado que los recursos programados para financiar los proyectos tanto de inversión como de gasto corriente se entregaron relativamente en tiempo y forma debido al retraso en la ministración del mes de enero, cuya consecuencia implicó que la ministración número 12 se efectuara el último día hábil del mes de diciembre del 2021; y que los proyectos se comenzaron a aprobar y por ende a ejecutar a partir del mes de abril; se concluye que la programación y los procedimientos para la selección de proyectos y/o acciones, que se sustentan en las Reglas de Operación, tiene un área de oportunidad para mejorar los tiempos referentes a la planeación, de modo que el proceso se realice de tal forma que a la ministración del recurso le anteceda la aprobación, y que el Municipio recaude los recursos con oportunidad.

No obstante y en vista de que los reportes mensuales que abarcaron los meses de julio a diciembre del 2021, así como el informe que data el cierre del ejercicio fiscal y la información correspondiente a los proyectos que se siguieron ejecutando durante el 2022 y su respectivo avance de enero a abril de este año, se concluye que el Municipio capturó el seguimiento del avance físico y financiero de los proyectos y acciones relacionadas con programas de inversión financiados con recursos del FODESEM, de conformidad con la normatividad aplicable.

Tema III. Análisis y medición de atributos de los procesos

En primera instancia y dado que el proceso de ejecución de los recursos del FODESEM está documentado y reglamentado en las Reglas de Operación, en el Presupuesto de Egresos Estatal, en la Ley de Ingresos Municipal, y en el Reglamento Orgánico de la Administración Pública del municipio de Juárez, se concluye que es del conocimiento de los ejecutores y operadores.

De igual manera, considerando que los mecanismos de transparencia, fiscalización y rendición de cuentas se sustentan en la normatividad aplicable estatal y municipal, a través de las Reglas de Operación y de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua, se concluye que la revisión de los recursos es fiable.

Asimismo, dado que la información que se captura por medio del Anexo 3 de las ROP y las cédulas de programación, se complementa a través del Sistema de Control de Obra y Banco de Proyectos, se concluye que se facilita el proceso de gestión de recursos, así como el seguimiento continuo a cada



una de los proyectos; sin embargo, dicho sistema presenta áreas de oportunidad, principalmente en los temas relacionados a la agilización de los tiempos de captura de los proyectos, así como en la trazabilidad informática y en el control de las modificaciones tecnológicas y jurídico-administrativas de datos, y documentos de archivos, entre otros.

Del mismo modo, considerando que durante el ejercicio fiscal 2021 los recursos del FODESEM no estuvieron vinculados a una Matriz de Indicadores de Desempeño (MIR), tampoco se identificaron indicadores de eficacia en donde fuera posible medir el grado de cumplimiento de sus objetivos, de manera general y, en tal sentido, se identifican áreas de oportunidad relacionadas con el diseño de una MIR específica para los recursos del FODESEM, o en su caso, vincular los recursos por medio de sus componentes a una o varias MIR de distintos Programas presupuestarios Municipales en donde éstos incidan, con el objeto medir y seguir de manera oportuna el comportamiento del Fondo, mediante indicadores de eficacia, así como de eficiencia, calidad y economía.

En la misma línea evaluativa, se concluye que existe una segunda área de oportunidad, referente al grado de satisfacción de los beneficiarios que reciben los proyectos y/o acciones financiados con recursos del FODESEM, con el objeto de que el Municipio identifique el impacto real percibido por parte de la población atendida.

Tema IV. Orientación de los recursos

Considerando, que al 31 de diciembre del 2021 se devengó el 83% del presupuesto total modificado debido a que los proyectos se aprobaron a partir del mes de abril y, por ende, se siguieron ejecutando durante el 2022; que de los seis entes ejecutores, “Servicios Públicos Municipales” y la “Dirección General de Centro Comunitarios” alcanzaron el 100% y el 90.52% de eficiencia respectiva, en la ejecución de los recursos; y que de los 43 proyectos financiados, 23 se concluyeron al cierre del 2021, cuatro obtuvieron un alto grado de avance, diez de ellos presentaron un avance considerable y seis sin avance alguno; se concluye que, como ya se ha indicado en el tema anterior, existe la oportunidad para mejorar los tiempos referentes a la planeación, de modo que el proceso se realice de tal forma que a la ministración del recurso le anteceda la aprobación, que el Municipio recaude los recursos con oportunidad y además, de acuerdo con el seguimiento observado, se realicen acciones de mejora en aras de alcanzar las metas financieras.

Por otro lado, y en vista de que el Municipio cuenta con distintas herramientas para comunicar información, aunado al registro interno que da cuenta del avance de los proyectos de inversión, así como de la Cuenta Pública; se concluye que se emite información oportuna sobre el comportamiento presupuestal del Fondo.

De igual manera y tomado en cuenta que para formular y aprobar los proyectos, de manera previa se analiza la problemática a resolver, el tipo y costo del proyecto, el impacto social y la focalización hacia la reducción de la pobreza externa; se concluye que los requerimientos del presupuesto están explícitamente ligados al cumplimiento de las metas establecidas.

Tema V. Aspectos Susceptibles de Mejora

Debido a que durante el 2021 se realizó una evaluación del desempeño del FODESEM en el Municipio de Juárez correspondiente al ejercicio fiscal 2020, en donde se emitieron siete recomendaciones que derivaron en Aspectos Susceptibles de Mejora, se concluye y advierte que se cuenta con un Programa de Mejora en donde se incorporan las acciones a realizar, el área responsable, las fechas de inicio y término, los resultados esperados y los productos o evidencias de su cumplimiento.

Conclusión general

Derivado del análisis de la información de Gabinete así como de las fuentes secundarias revisadas, de manera general se concluye que tanto las áreas de gobierno, como las dependencias y entidades responsables en cada etapa del proceso, dada la forma en que se vinculan, contribuyen a la consecución de los resultados esperados; el proceso de ejecución de los recursos está documentado y reglamentado, al tiempo que es del conocimiento de los ejecutores y operadores; el Sistema de Control de Obra y Banco de Proyectos, facilita el proceso de gestión de recursos, así como el seguimiento continuo a cada uno de los proyectos que es necesario mejorar los tiempos referentes a la planeación; sin embargo, presenta áreas de oportunidad, principalmente en los temas relacionados a la agilización de los tiempos de captura de los proyectos, así como en la trazabilidad informática y en el control de las modificaciones tecnológicas y jurídico-administrativas de datos, y documentos de archivos, entre otros.

También, se concluye que es necesario el diseño de una MIR con el objeto medir y seguir de manera oportuna el comportamiento del Fondo, mediante indicadores de eficacia, así como de eficiencia, calidad y economía; así como medir el grado de satisfacción de los beneficiarios que reciben los proyectos y/o acciones del FODESEM, con el objeto de que el Municipio identifique el impacto real percibido por parte de la población atendida.

Por último, además se concluye y advierte que el Municipio cuenta con un Programa de Mejora de la Gestión en donde se incorporan las acciones a realizar, el área responsable, las fechas de inicio y término, los resultados esperados y los productos o evidencias de su cumplimiento.

Sírvanse las conclusiones del presente informe de evaluación para observar lo dispuesto en el numeral 28 del “Acuerdo por el que se establecen las disposiciones generales del Sistema de Evaluación del Desempeño” que a la letra dice:

“La información de los resultados alcanzados en el cumplimiento de los objetivos y metas y la obtenida de las evaluaciones realizadas en los ejercicios fiscales anteriores y en curso, será un elemento a considerar, entre otros derivados de los diversos sistemas o mecanismos de evaluación, para la toma de decisiones para las asignaciones de recursos y la mejora de las políticas, de los Programas presupuestarios y del desempeño institucional. (...)”



HEROICA
**CIUDAD
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos del
Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal
FODESEM
Ejercicio Fiscal 2021

ANEXOS



HEROICA
**CIUDAD
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos del
Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal
FODESEM
Ejercicio Fiscal 2021

Anexo I. Análisis FODA



Con el fin de distinguir los cuatro elementos de análisis, el evaluador debe tomar en cuenta los elementos legales, normativos, de gestión, operación y presupuestales, entre otros relevantes; así como de las capacidades institucionales del Ente Público responsable del sujeto de evaluación.

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

- **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 Programa y/o Fondo sujetos 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 programa y/o Fondo sujetos de evaluación, en pro de su desempeño.

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Tema de Evaluación: Clasificación y análisis de los procesos para la consecución de resultados			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Los entes públicos responsables del ejercicio de los recursos del FODESEM, por medio del H. Ayuntamiento de Juárez, presentan su estructura organizacional que les permite administrar y operar los recursos asociados al Fondo evaluado	Tanto los procesos clave en la gestión del FODESEM, como el papel de las distintas dependencias están plenamente identificados en su normatividad aplicable,	El Municipio no contempla una visión a largo plazo para el FODESEM y, además, los objetivos planteados no cuentan con indicadores de desempeño, por lo que no es posible medir su cumplimiento.	
	En las ROP del FODESEM se determinan los procedimientos para determinar la selección de los proyectos y acciones que se financian con los recursos del Fondo evaluado.		
Tema de Evaluación: Operación			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
El municipio de Juárez capturó el seguimiento del avance físico y financiero de los proyectos y acciones relacionadas con los programas de inversión financiados con recursos del FODESEM de manera oportuna	Los recursos para la operación del FODESEM, se entregaron relativamente en tiempo y forma por parte de la tesorería hacia el municipio de Juárez.	Los proyectos se empezaron a ejecutar en el mes de abril, en tanto que el recurso se ministró desde el de febrero, sin que éstos fueras aprobados.	



	Los entes públicos responsables de la administración y ejecución del FODESEM se sustentan en sus ROP para determinar la selección de los proyectos de inversión y/o acciones que se financian con los recursos del Fondo evaluado y por ende, se justifican conforme a la normatividad aplicable		
Tema de Evaluación: Análisis y medición de atributos de los procesos			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Se recolecta regularmente información oportuna y veraz que permita monitorear el desempeño del FODESEM en el ámbito de los procesos, por medio de los reportes mensuales correspondientes al Anexo 3 de sus ROP y de las cédulas de programación de los proyectos y/o acciones de gasto corriente	El proceso de ejecución del FODESEM es del conocimiento de los ejecutores y operadores, dado que los procedimientos se sustentan en su normatividad aplicable que es de acceso público para cada uno de los ciudadanos y, por consiguiente, para los involucrados en la operación y ejecución del FODESEM	Tanto en el transcurso del ejercicio fiscal como al cierre del mismo, no fue posible darle seguimiento adecuado a la operación y a los objetivos de los programas y proyectos en donde se ejecutan los recursos del FODESEM	El sistema de información tecnológica que utiliza el FODESEM requiere actualizaciones para agilizar los tiempos de captura de los proyectos y acciones que se ejecutan con los recursos del Fondo evaluado
El Sistema de Control de Obra y Banco de Proyectos funge como el sistema de información tecnológica, el cual facilita el proceso de gestión de los recursos del FODESEM	Por medio de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua y de las ROP del FODESEM, se establecen los mecanismos de transparencia, fiscalización y rendición de cuentas de los recursos públicos	Se desconoce el grado de satisfacción de los ciudadanos que reciben los proyectos y acciones ejecutados con recursos del FODESEM, tanto de manera directa como indirecta.	
Tema de Evaluación: Orientación de los recursos			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Durante el ejercicio fiscal 2021 se registraron y ejecutaron 43 proyectos que se financiaron con recursos del FODESEM en el H. Ayuntamiento de Juárez, de los cuales 34 correspondieron a proyectos de inversión y los nueve restantes a proyectos de gasto corriente	Los requerimientos del presupuesto correspondiente al FODESEM están explícitamente ligados al cumplimiento de las metas establecidas, considerando como meta a la ejecución al 100% de cada uno de los proyectos y programas financiados con recurso del Fondo evaluado	La programación y aprobación de los proyectos financiados con recursos del FODESEM resultó ineficiente, debido a su tardía confirmación, considerando que ya contaban con recursos a partir del mes de febrero.	



Al cierre de diciembre del 2021 se devengó el 83.56% del presupuesto ministrado por concepto del FONREGIÓN, propiciado porque los proyectos se aprobaron a partir del mes de abril y se programó culminarlos en el primer trimestre del 2022			
La información referente al comportamiento presupuestal del FODESEM en el municipio de Juárez, se presenta de manera oportuna, de tal manera que el avance físico-financiero de las obras financiadas con dicho recurso se reporta conforme a la Ley, es decir, de manera trimestral			
Fue posible validar en su totalidad los certificados de egresos de los proyectos y programas financiados con recursos del FODESEM correspondientes al municipio de Juárez durante el ejercicio fiscal 2021			
Tema de Evaluación: Aspectos Susceptibles de Mejora			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Durante el 2021, el H. Ayuntamiento de Juárez realizó la Evaluación del Desempeño del FODESEM correspondiente al ejercicio fiscal 2020, la cual fue efectuada por un evaluador externo al Municipio y, en ella se emitieron siete recomendaciones que derivaron en aspectos susceptibles de Mejora			
Derivado de la Evaluación del Desempeño del FODESEM correspondiente al ejercicio fiscal 2020 en donde se emitieron siete recomendaciones, el H. Ayuntamiento de Juárez elaboró un Programa de ASM para atender a cinco de las siete recomendaciones emitidas por parte del ente evaluador externo de los recursos del Fondo evaluado			



HEROICA
**CIUDAD
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos del
Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal
FODESEM
Ejercicio Fiscal 2021

Anexo II. Matriz FODA



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.

Tema I. Clasificación y análisis de los procesos para la consecución de resultados		
Factores internos	Fortalezas	Debilidades
Factores externos	1. Los entes públicos responsables del ejercicio de los recursos del FODESEM, por medio del H. Ayuntamiento de Juárez, presentan su estructura organizacional que les permite administrar y operar los recursos asociados al Fondo evaluado	1. El Municipio no contempla una visión a largo plazo para el FODESEM y, además, los objetivos planteados no cuentan con indicadores de desempeño, por lo que no es posible medir su cumplimiento.
Oportunidades	FO (maxi-maxi)	DO (mini-maxi)
1. Tanto los procesos clave en la gestión del FODESEM, como el papel de las distintas dependencias están plenamente identificados en su normatividad aplicable 2. En las ROP del FODESEM se determinan los procedimientos para determinar la selección de los proyectos y acciones que se financian con los recursos del Fondo evaluado	No aplica	1. Elaborar el Programa Estratégico Institucional en cada dependencia (institución, organismo, unidad administrativa), en donde se definan los objetivos estratégicos y las metas de mediano y largo plazo, así como las estrategias (Programas presupuestarios) mediante las cuales éstos se cumplen; identificar las fortalezas y oportunidades con las que se cuenta institucionalmente para cumplir con los objetivos planteados, así como las debilidades y amenazas que ponen el riesgo su cumplimiento, y las acciones para sortearlas; y definir indicadores para medir el grado de avance de metas y objetivos.
Amenazas	FA (maxi-mini)	DA (mini-mini)
No se identificaron amenazas		



Tema II. Operación		
Factores internos	Fortalezas	Debilidades
	1. El municipio de Juárez capturó el seguimiento del avance físico y financiero de los proyectos y acciones relacionadas con los programas de inversión financiados con recursos del FODESEM de manera oportuna	Los proyectos se empezaron a ejecutar en el mes de abril, en tanto que el recurso se ministró desde febrero, sin que éstos fueran aprobados.
Factores externos		
Oportunidades	FO (maxi-maxi)	DO (mini-maxi)
1. Los recursos para la operación del FODESEM, se entregaron relativamente en tiempo y forma por parte de la tesorería hacia el Municipio de Juárez. 2. Los entes públicos responsables de la administración y ejecución del FODESEM se sustentan en sus ROP para determinar la selección de los proyectos de inversión y/o acciones que se financian con los recursos del Fondo evaluado y por ende, se justifican conforme a la normatividad aplicable	No aplica	1. Agilizar la planeación y tiempos de aprobación de los proyectos y programas de inversión y de gasto corriente, con el fin de que los recursos del FODESEM se ejecuten a partir del inicio del ejercicio fiscal que les corresponda y con ello, tener más holgura en los momentos de ejecución; considerando además, que se pueden tener contemplados proyectos y programas prioritarios antes del ejercicio fiscal correspondiente con un análisis previo para obtener la aprobación con antelación y evitar retrasos en la ejecución.
Amenazas	FA (maxi-mini)	DA (mini-mini)
No se identificaron amenazas		



Tema III. Análisis y medición de atributos de los procesos

Factores internos	Fortalezas	Debilidades
	<p>1. Se recolecta regularmente información oportuna y veraz que permita monitorear el desempeño del FODESEM en el ámbito de los procesos, por medio de los reportes mensuales correspondientes al Anexo 3 de sus ROP y de las cédulas de programación de los proyectos y/o acciones de gasto corriente</p> <p>2. El Sistema de Control de Obra y Banco de Proyectos funge como el sistema de información tecnológica, el cual facilita el proceso de gestión de los recursos del FODESEM</p>	<p>1. Tanto en el transcurso del ejercicio fiscal como al cierre del mismo, no fue posible darle seguimiento adecuado a la operación y a los objetivos de los programas y proyectos en donde se ejecutan los recursos del FODESEM</p> <p>2. Se desconoce el grado de satisfacción de los ciudadanos que reciben los proyectos y acciones ejecutados con recursos del FODESEM, tanto de manera directa como indirecta en el municipio de Juárez.</p>
Factores externos		
Oportunidades	FO (maxi-maxi)	DO (mini-maxi)
<p>1. El proceso de ejecución del FODESEM es del conocimiento de los ejecutores y operadores, dado que los procedimientos se sustentan en su normatividad aplicable que es de acceso público para cada uno de los ciudadanos y, por consiguiente, para los involucrados en la operación y ejecución del FODESEM</p> <p>2. Por medio de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua y de las ROP del FODESEM, se establecen los mecanismos de transparencia, fiscalización y rendición de cuentas de los recursos públicos</p>	No aplica	<p>1. Diseñar, por medio de la Metodología del Marco Lógico, una MIR específica para los recursos del FODESEM, o en su caso, vincular los recursos por medio de sus componentes a una o varias MIR de distintos Programas presupuestarios Municipales en donde éstos incidan, con el objeto medir y seguir de manera oportuna el comportamiento del Fondo, mediante indicadores de eficacia, así como de eficiencia, calidad y economía.</p> <p>2. Definir instrumentos mediante los cuales se obtenga información referente a la percepción de los beneficiarios de los proyectos ejecutados con los recursos del FODESEM, con el fin de conocer que tan satisfechos están con los bienes y/o servicios recibidos.</p>
Amenazas	FA (maxi-mini)	DA (mini-mini)
<p>1. El sistema de información tecnológica que utiliza el FODESEM requiere actualizaciones para agilizar los tiempos de captura de los proyectos y acciones que se ejecutan con los recursos del Fondo evaluado</p>	<p>1. Actualizan el Sistema de Control de Obra y Banco de Proyectos del FODESEM con la finalidad de poder contemplar aspectos más específicos y que a su vez, permitan hacer más eficientes los tiempos de trabajo en el mismo sistema, principalmente en los rubros de: Control de las modificaciones tecnológicas y jurídico-administrativas de datos, documentos de archivo y anexos: considerar añadir la capacidad de fechado automático y constante al guardar la información y; que se cuente con un mecanismo de trazabilidad informática.</p>	



Tema IV. Orientación de los recursos		
Factores internos	Fortalezas	Debilidades
Factores externos	<p>1. Durante el ejercicio fiscal 2021 se registraron y ejecutaron 43 proyectos que se financiaron con recursos del FODESEM en el H. Ayuntamiento de Juárez, de los cuales 34 correspondieron a proyectos de inversión y los nueve restantes a proyectos de gasto corriente.</p> <p>2. Al cierre de diciembre del 2021 se devengó el 83.56% del presupuesto ministrado por concepto del FONREGIÓN, propiciado porque los proyectos se aprobaron a partir del mes de abril y se programó culminarlos en el primer trimestre del 2022</p> <p>3. La información referente al comportamiento presupuestal del FODESEM en el municipio de Juárez, se presenta de manera oportuna, de tal manera que el avance físico-financiero de las obras financiadas con dicho recurso se reporta conforme a la Ley, es decir, de manera trimestral.</p> <p>4. Fue posible validar en su totalidad los certificados de egresos de los proyectos y programas financiados con recursos del FODESEM correspondientes al municipio de Juárez durante el ejercicio fiscal 2021</p>	<p>1. La programación y aprobación de los proyectos financiados con recursos del FODESEM resultó ineficiente, debido a su tardía confirmación, considerando que ya contaban con recursos a partir del mes de febrero.</p>
Oportunidades	FO (maxi-maxi)	DO (mini-maxi)
<p>1. Los requerimientos del presupuesto correspondiente al FODESEM están explícitamente ligados al cumplimiento de las metas establecidas, considerando como meta a la ejecución al 100% de cada uno de los proyectos y programas financiados con recurso del Fondo evaluado</p>	No aplica	<p>1.- Agilizan la planeación de los proyectos y programas tanto de inversión como de gasto corriente, respecto a sus tiempos de aprobación, con el fin de empezar a ejecutar los recursos del FODESEM al iniciar el ejercicio fiscal y así tener más holgura al momento de su ejecución; considerando que se pueden tener contemplados proyectos y programas prioritarios antes del ejercicio fiscal correspondiente y un análisis previo de ellos y así obtener su aprobación con anterioridad</p>
Amenazas	FA (maxi-mini)	DA (mini-mini)
No se identificaron amenazas		



Tema V. Aspectos Susceptibles de Mejora

Factores internos	Fortalezas	Debilidades
	1. Durante el 2021, el H. Ayuntamiento de Juárez realizó la Evaluación del Desempeño del FODESEM correspondiente al ejercicio fiscal 2020, la cual fue efectuada por un evaluador externo al Municipio y, en ella se emitieron siete recomendaciones que derivaron en aspectos susceptibles de Mejora 2. Derivado de la Evaluación del Desempeño del FODESEM correspondiente al ejercicio fiscal 2020 en donde se emitieron siete recomendaciones, el H. Ayuntamiento de Juárez elaboró un Programa de ASM para atender a cinco de las siete recomendaciones emitidas por parte del ente evaluador externo de los recursos del Fondo evaluado	No se identificaron debilidades
Factores externos		
Oportunidades	FO (maxi-maxi)	DO (mini-maxi)
No se identificaron oportunidades	No aplica	
Amenazas	FA (maxi-mini)	DA (mini-mini)
No se identificaron amenazas		



HEROICA
**CIUDAD
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos del
Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal
FODESEM
Ejercicio Fiscal 2021

Anexo III. Hallazgos



RUTA DE REFERENCIA	HALLAZGO
<p>Procesos principales para la consecución de resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los procesos clave en la gestión del FODESEM implican la aprobación, calendarización y transferencia de recursos por parte de la Secretaría de Hacienda Estatal al Municipio; • A través del Comité de Inversión Municipal se estudian y programan los proyectos factibles a financiar; y por parte del Municipio participan distintas direcciones en la administración y operación de los recursos; • Los recursos programados para financiar los proyectos tanto de inversión como de gasto corriente se entregaron relativamente en tiempo y forma debido al retraso en la ministración del mes de enero, cuya consecuencia implicó que la ministración número 12 se efectuara el último día hábil del mes de diciembre el 2021; y que los proyectos se comenzaron a aprobar y por ende a ejecutar a partir del mes de abril; • El Municipio capturó el seguimiento del avance físico y financiero de los proyectos y acciones relacionadas con programas de inversión financiados con recursos del FODESEM, de conformidad con la normatividad aplicable. • El proceso de ejecución de los recursos del FODESEM está documentado y reglamentado en las Reglas de Operación, en el Presupuesto de Egresos Estatal, en la Ley de Ingresos Municipal, y en el Reglamento Orgánico de la Administración Pública del municipio de Juárez; • Los mecanismos de transparencia, fiscalización y rendición de cuentas se sustentan en la normatividad aplicable estatal y municipal, a través de las Reglas de Operación y de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua; • La información que se captura por medio del Anexo 3 de las ROP y las cédulas de programación, se complementa a través del Sistema de Control de Obra y Banco de Proyectos; y • Durante el ejercicio fiscal 2021 los recursos del FODESEM no estuvieron vinculados a una Matriz de Indicadores de Desempeño (MIR), y tampoco se identificaron indicadores de eficacia en donde fuera posible medir su grado de cumplimiento.



<p>Recursos financieros que se movilizan para entregar o distribuir Componentes (bienes o servicios).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Al 31 de diciembre del 2021 se devengó el 83% del presupuesto total modificado debido a que los proyectos se aprobaron a partir del mes de abril y, por ende, se siguieron ejecutando durante el 2022; • Seis entes ejecutores, “Servicios Públicos Municipales” y la “Dirección General de Centro Comunitarios” alcanzaron el 100% y el 90.52% de eficiencia respectiva, en la ejecución de los recursos; y que, de los 43 proyectos financiados, 23 se concluyeron al cierre del 202, cuatro obtuvieron un alto grado de avance, diez de ellos presentaron un avance considerable y seis sin avance alguno; • Fue posible validar en su totalidad los certificados de egresos de los proyectos y programas financiados con recursos del FODESEM correspondientes al municipio de Juárez durante el ejercicio fiscal 2021 • El Municipio cuenta con distintas herramientas para comunicar información, aunado al registro interno que da cuenta del avance de los proyectos de inversión, así como de la Cuenta Pública; y • Los requerimientos del presupuesto están explícitamente ligados al cumplimiento de las metas establecidas.
<p>Atributos de eficacia y economía de los procesos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dado que no se cuenta con una MIR asociada al FODESEM a nivel Municipal, no fue posible identificar indicadores que midieran la eficacia y la economía de los procesos y, por consiguiente, no fue posible analizar sus atributos.
<p>Atributos de eficiencia y de calidad para los bienes y servicios financiados con recursos del Fondo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Con relación al atributo de eficiencia de los bienes y servicios se identificó que, de igual manera, no es posible medirlo, debido a que el Municipio no tiene definidos indicadores de eficiencia que se incluyan en una MIR vinculada al FODESEM a nivel municipal. • No se cuenta con algún instrumento o herramienta mediante el cual sea posible medir el grado de satisfacción de los beneficiarios que reciben los proyectos y/o acciones financiados con recursos del FODESEM.
<p>Eficacia y eficiencia de los recursos en relación con el cumplimiento de resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Respecto a la eficacia y eficiencia de los recursos en relación con el cumplimiento de resultados se identificó que 23 de los 43 proyectos que se financiaron con recursos del FODESEM correspondientes al ejercicio fiscal 2021, fueron concluidos en su totalidad al 31 de diciembre del 2021; asimismo, cuatro obtuvieron un alto grado de avance; diez de ellos presentaron un avance considerable y, finalmente, seis proyectos presentaron avance nulo en cuestión de su presupuesto devengado con respecto al presupuesto modificado al 31 de diciembre del 2021.



Principales fortalezas y oportunidades encontradas (la más relevante por tema analizado)	<p>Tema 1: En las ROP del FODESEM se determinan los procedimientos para determinar la selección de los proyectos y acciones que se financian con los recursos del Fondo evaluado.</p>
	<p>Tema 2: Los recursos para la operación del FODESEM, se entregaron relativamente en tiempo y forma por parte de la tesorería hacia el Municipio de Juárez.</p>
	<p>Tema 3: El proceso de ejecución del FODESEM es del conocimiento de los ejecutores y operadores, dado que los procedimientos se sustentan en su normatividad aplicable que es de acceso público para cada uno de los ciudadanos y, por consiguiente, para los involucrados en la operación y ejecución del FODESEM.</p>
	<p>Tema 4: La información referente al comportamiento presupuestal del FODESEM en el municipio de Juárez, se presenta de manera oportuna, de tal manera que el avance físico-financiero de las obras financiadas con dicho recurso se reporta conforme a la Ley, es decir, de manera trimestral.</p>
	<p>Tema 5: Derivado de la Evaluación del Desempeño del FODESEM correspondiente al ejercicio fiscal 2020 en donde se emitieron siete recomendaciones, el H. Ayuntamiento de Juárez elaboró un Programa de ASM para atender cinco de las siete recomendaciones emitidas por parte del ente evaluador externo de los recursos del Fondo evaluado.</p>
Principales debilidades y amenazas encontradas (la más relevante por tema analizado)	<p>Tema 1: El Municipio no contempla una visión a largo plazo para el FODESEM y, además, los objetivos planteados no cuentan con indicadores de desempeño, por lo que no es posible medir su cumplimiento.</p>
	<p>Tema 2: Los proyectos se empezaron a ejecutar en el mes de abril, en tanto que el recurso se ministró desde el de febrero, sin que éstos fueran aprobados.</p>
	<p>Tema 3: Tanto en el transcurso del ejercicio fiscal como al cierre del mismo, no fue posible darle seguimiento adecuado a la operación y a los objetivos de los programas y proyectos en donde se ejecutan los recursos del FODESEM.</p>
	<p>Tema 4: La programación y aprobación de los proyectos financiados con recursos del FODESEM resultó ineficiente, debido a su tardía confirmación, considerando que ya contaban con recursos a partir del mes de febrero.</p>
	<p>Tema 5: No se identificaron debilidades o amenazas</p>



**Principales
recomendaciones
sugeridas (la más
relevante por tema
analizado)**

Tema 1: Elaborar el Programa Estratégico Institucional en cada dependencia (institución, organismo, unidad administrativa), en donde se definan los objetivos estratégicos y las metas de mediano y largo plazo, así como las estrategias (Programas presupuestarios) mediante las cuales éstos se cumplen; identificar las fortalezas y oportunidades con las que se cuenta institucionalmente para cumplir con los objetivos planteados, así como las debilidades y amenazas que ponen el riesgo su cumplimiento, y las acciones para sortearlas; y definir indicadores para medir el grado de avance de metas y objetivos.

Tema 2: Agilizar la planeación y tiempos de aprobación de los proyectos y programas de inversión y de gasto corriente, con el fin de que los recursos del FODESEM se ejecuten a partir del inicio del ejercicio fiscal que les corresponda y con ello, tener más holgura en los momentos de ejecución; considerando además, que se pueden tener contemplados proyectos y programas prioritarios antes del ejercicio fiscal correspondiente con un análisis previo para obtener la aprobación con antelación y evitar retrasos en la ejecución.

Tema 3: Diseñar, por medio de la Metodología del Marco Lógico, una MIR específica para los recursos del FODESEM, o en su caso, vincular los recursos por medio de sus componentes a una o varias MIR de distintos Programas presupuestarios Municipales en donde éstos incidan, con el objeto medir y seguir de manera oportuna el comportamiento del Fondo, mediante indicadores de eficacia, así como de eficiencia, calidad y economía.

Tema 4: Homologar la información presupuestal correspondiente al FODESEM o en su caso, justificar con evidencia documental la diferencia de datos reportados entre los informes trimestrales a nivel estatal y los certificados de ingreso de los recursos mensuales, con el fin de cumplir con el criterio de rendición de cuentas.

Tema 5: No se emitieron recomendaciones en este tema



HEROICA
**CIUDAD
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos del
Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal
FODESEM
Ejercicio Fiscal 2021

Anexo IV. Aspectos Susceptibles de Mejora



Propuesta de Aspectos Susceptibles de Mejora	Clasificación				Priorización		
	AE	AI	AID	AIG	Alto	Medio	Bajo
1. Diseñar, por medio de la Metodología del Marco Lógico, una MIR específica para los recursos del FODESEM, o en su caso, vincular los recursos por medio de sus componentes a una o varias MIR de distintos Programas presupuestarios Municipales en donde éstos incidan, con el objeto medir y seguir de manera oportuna el comportamiento del Fondo, mediante indicadores de eficacia, así como de eficiencia, calidad y economía.			X		X		
2. Definir instrumentos mediante los cuales se obtenga información referente a la percepción de los beneficiarios de los proyectos ejecutados con los recursos del FODESEM, con el fin de conocer que tan satisfechos están con los bienes y/o servicios recibidos.			X		X		
3. Para el caso de los proyectos de inversión, definir mecanismos mediante los cuales se identifique, antes de realizar estudios de costo beneficio, la situación actual a resolver o atender, e identificar lo apremiante de la intervención.			X		X		
4. Elaborar el Programa Estratégico Institucional en cada dependencia (institución, organismo, unidad administrativa), en donde se definan los objetivos estratégicos y las metas de mediano y largo plazo, así como las estrategias (Programas presupuestarios) mediante las cuales éstos se cumplen; identificar las fortalezas y oportunidades con las que se cuenta institucionalmente para cumplir con los objetivos planteados, así como las debilidades y amenazas que ponen el riesgo su cumplimiento, y las acciones para sortearlas; y definir indicadores para medir el grado de avance de metas y objetivos.			X		X		



5. Agilizar la planeación y tiempos de aprobación de los proyectos y programas de inversión y de gasto corriente, con el fin de que los recursos del FODESEM se ejecuten a partir del inicio del ejercicio fiscal que les corresponda y con ello, tener más holgura en los momentos de ejecución; considerando además, que se pueden tener contemplados proyectos y programas prioritarios antes del ejercicio fiscal correspondiente con un análisis previo para obtener la aprobación con antelación y evitar retrasos en la ejecución.			X			X	
6. Actualizar el Sistema de Control de Obra y Banco de Proyectos del FODESEM, con la finalidad de contemplar aspectos más específicos que permitan hacer más eficientes los tiempos de trabajo en el mismo sistema, principalmente en los rubros de: Control de las modificaciones tecnológicas y jurídico-administrativas de datos, documentos de archivo y anexos; considerar añadir la capacidad de fechado automático y constante al guardar la información y; que se cuente con un mecanismo de trazabilidad informática.		X				X	



HEROICA
**CIUDAD
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos del
Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal
FODESEM
Ejercicio Fiscal 2021

Anexo V. Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones (CONAC)



1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN

1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación de procesos del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal.

1.2 Fecha de inicio de la evaluación : julio 2022

1.3 Fecha de término de la evaluación: agosto 2022

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:

Realizar un análisis sistemático de los procesos de gestión correspondiente al Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal que opera en el Municipio de Juárez, Chihuahua, con el objeto de valorar si la gestión cumple con lo necesario para alcanzar los objetivos y metas de resultados esperados e identificar áreas de mejora que mediante su atención permitan mejorar su operación y desempeño.

- 1.6 Objetivos específicos de la evaluación:
- Analizar y valorar los principales procesos de gestión del FODESEM, según la coordinación entre las unidades administrativas intergubernamentales involucradas, en relación con el logro de objetivos;
- Identificar si los ordenamientos organizacionales y de procedimientos a nivel institucional están documentados y contemplan las acciones que se requieren para alcanzar resultados en el ámbito de los productos o servicios que están financiados con los recursos sujetos de evaluación;
- Valorar si la acción institucional permite orientar su gestión a la consecución de resultados de manera eficaz y eficiente;
- Identificar, con base en indicadores estratégicos y de gestión, en qué medida y de qué manera los procesos identificados en la operación son eficaces y eficientes;
- Analizar, si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del Fondo sujeto de evaluación
- Identificar hallazgos relevantes;
- Realizar un análisis interno que permita identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y emitir recomendaciones pertinentes; y
- Sugerir los principales Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).



1.7 Metodología utilizada en la evaluación: La metodología de evaluación contenida en estos Términos de Referencia, está basada en los términos emitidos por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), para los temas sociales; y de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), para los temas de fortalecimiento financiero; sin embargo, de acuerdo con las necesidades de información evaluativa que requiere este gobierno municipal, fueron adecuados algunos de los temas de análisis y sus respectivas preguntas metodológicas.

En ese sentido, fue diseñada para generar información útil, rigurosa y homogénea para los involucrados en la administración y ejecución de los recursos Federales y Estatales sujetos de evaluación, de tal forma que se contribuya a mejorar la Gestión para Resultados y con ello, la toma de decisión a nivel estratégico enfocada hacia la calidad del Gasto Público.

Instrumentos de recolección de información:

Cuestionarios__ Entrevistas__ Formatos__ Otros_X_ Especifique: Información de gabinete enviada por el ente ejecutor de los recursos del Programa Estatal e información electrónica.

Descripción de las técnicas y modelos utilizados: El Análisis de Gabinete es un análisis valorativo de la información contenida en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones, documentos oficiales, documentos normativos y sistemas de información, entre otros; acopiados por las unidades administradoras y ejecutoras del recurso y enviados como "fuentes de información" por parte de la Unidad de Evaluación de Resultados y remitida por ésta a la Instancia Técnica Evaluadora Externa.

2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

- Los procesos clave en la gestión del FODESEM implican la aprobación, calendarización y transferencia de recursos por parte de la Secretaría de Hacienda Estatal al Municipio;
- A través del Comité de Inversión Municipal se estudian y programan los proyectos factibles a financiar; y por parte del Municipio participan distintas direcciones en la administración y operación de los recursos;
- Los recursos programados para financiar los proyectos tanto de inversión como de gasto corriente se entregaron relativamente en tiempo y forma debido al retraso en la ministración del mes de enero, cuya consecuencia implicó que la ministración número 12 se efectuara el último día hábil del mes de diciembre el 2021; y que los proyectos se comenzaron a aprobar y por ende a ejecutar a partir del mes de abril;
- El Municipio capturó el seguimiento del avance físico y financiero de los proyectos y acciones relacionadas con programas de inversión financiados con recursos del FODESEM, de conformidad con la normatividad aplicable.
- El proceso de ejecución de los recursos del FODESEM está documentado y reglamentado en las Reglas de Operación, en el Presupuesto de Egresos Estatal, en la Ley de Ingresos Municipal, y en el Reglamento Orgánico de la Administración Pública del municipio de Juárez;
- Los mecanismos de transparencia, fiscalización y rendición de cuentas se sustentan en la normatividad aplicable estatal y municipal, a través de las Reglas de Operación y de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua;



- La información que se captura por medio del Anexo 3 de las ROP y las cédulas de programación, se complementa a través del Sistema de Control de Obra y Banco de Proyectos;
- Durante el ejercicio fiscal 2021 los recursos del FODESEM no estuvieron vinculados a una Matriz de Indicadores de Desempeño (MIR), y tampoco se identificaron indicadores de eficacia en donde fuera posible medir su grado de cumplimiento.
- Al 31 de diciembre del 2021 se devengó el 83% del presupuesto total modificado debido a que los proyectos se aprobaron a partir del mes de abril y, por ende, se siguieron ejecutando durante el 2022;
- Seis entes ejecutores, “Servicios Públicos Municipales” y la “Dirección General de Centro Comunitarios” alcanzaron el 100% y el 90.52% de eficiencia respectiva, en la ejecución de los recursos; y que, de los 43 proyectos financiados, 23 se concluyeron al cierre del 2021, cuatro obtuvieron un alto grado de avance, diez de ellos presentaron un avance considerable y seis sin avance alguno;
- Fue posible validar en su totalidad los certificados de egresos de los proyectos y programas financiados con recursos del FODESEM correspondientes al municipio de Juárez durante el ejercicio fiscal 2021;
- El Municipio cuenta con distintas herramientas para comunicar información, aunado al registro interno que da cuenta del avance de los proyectos de inversión, así como de la Cuenta Pública;
- Los requerimientos del presupuesto están explícitamente ligados al cumplimiento de las metas establecidas.
- Dado que no se cuenta con una MIR asociada al FODESEM a nivel Municipal, no fue posible identificar indicadores que midieran la eficacia y la economía de los procesos y, por consiguiente, no fue posible analizar sus atributos;
- Con relación al atributo de eficiencia de los bienes y servicios se identificó que, de igual manera, no es posible medirlo, debido a que el Municipio no tiene definidos indicadores de eficiencia que se incluyan en una MIR vinculada al FODESEM a nivel municipal.
- No se cuenta con algún instrumento o herramienta mediante el cual sea posible medir el grado de satisfacción de los beneficiarios que reciben los proyectos y/o acciones financiados con recursos del FODESEM.
- Respecto a la eficacia y eficiencia de los recursos en relación con el cumplimiento de resultados se identificó que 23 de los 43 proyectos que se financiaron con recursos del FODESEM correspondientes al ejercicio fiscal 2021, fueron concluidos en su totalidad al 31 de diciembre del 2021; asimismo, cuatro obtuvieron un alto grado de avance; diez de ellos presentaron un avance considerable y, finalmente, seis proyectos presentaron avance nulo en cuestión de su presupuesto devengado con respecto al presupuesto modificado al 31 de diciembre del 2021.

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:

- En las ROP del FODESEM se determinan los procedimientos para determinar la selección de los proyectos y acciones que se financian con los recursos del Fondo evaluado.
- Los recursos para la operación del FODESEM, se entregaron relativamente en tiempo y forma por parte de la tesorería hacia el Municipio de Juárez.
- El proceso de ejecución del FODESEM es del conocimiento de los ejecutores y operadores, dado que los procedimientos se sustentan en su normatividad aplicable que es de acceso público para cada uno de los ciudadanos y, por consiguiente, para los involucrados en la operación y ejecución del FODESEM.
- La información referente al comportamiento presupuestal del FODESEM en el municipio de Juárez, se presenta de manera oportuna, de tal manera que el avance físico-financiero de las obras financiadas con dicho recurso se reporta conforme a la Ley, es decir, de manera trimestral.
- Derivado de la Evaluación del Desempeño del FODESEM correspondiente al ejercicio fiscal 2020 en donde se emitieron siete recomendaciones, el H. Ayuntamiento de Juárez elaboró un Programa de ASM para atender a cinco de las siete recomendaciones emitidas por parte del ente evaluador externo de los recursos del Fondo evaluado.

2.2.2 Oportunidades:

- Tanto los procesos clave en la gestión del FODESEM, como el papel de las distintas dependencias están plenamente identificados en su normatividad aplicable.
- Los entes públicos responsables de la administración y ejecución del FODESEM se sustentan en sus ROP para determinar la selección de los proyectos de inversión y/o acciones que se financian con los recursos del Fondo evaluado y por ende, se justifican conforme a la normatividad aplicable.
- Por medio de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua y de las ROP del FODESEM, se establecen los mecanismos de transparencia, fiscalización y rendición de cuentas de los recursos públicos.
- Los requerimientos del presupuesto correspondiente al FODESEM están explícitamente ligados al cumplimiento de las metas establecidas, considerando como meta a la ejecución al 100% de cada uno de los proyectos y programas financiados con recurso del Fondo evaluado,



2.2.3 Debilidades:

- El Municipio no contempla una visión a largo plazo para el FODESEM y, además, los objetivos planteados no cuentan con indicadores de desempeño, por lo que no es posible medir su cumplimiento.
- Los proyectos se empezaron a ejecutar en el mes de abril, en tanto que el recurso se ministró desde el de febrero, sin que éstos fueran aprobados.
- Tanto en el transcurso del ejercicio fiscal como al cierre del mismo, no fue posible darle seguimiento adecuado a la operación y a los objetivos de los programas y proyectos en donde se ejecutan los recursos del FODESEM.
- Se desconoce el grado de satisfacción de los ciudadanos que reciben los proyectos y acciones ejecutados con recursos del FODESEM, tanto de manera directa como indirecta en el municipio de Juárez.
- La programación y aprobación de los proyectos financiados con recursos del FODESEM resultó ineficiente, debido a su tardía confirmación, considerando que ya contaban con recursos a partir del mes de febrero.

2.3.4 Amenazas:

- El sistema de información tecnológica que utiliza el FODESEM requiere actualizaciones para agilizar los tiempos de captura de los proyectos y acciones que se ejecutan con los recursos del Fondo evaluado.

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

Derivado del análisis de la información de Gabinete así como de las fuentes secundarias revisadas, de manera general se concluye que tanto las áreas de gobierno, como las dependencias y entidades responsables en cada etapa del proceso, dada la forma en que se vinculan, contribuyen a la consecución de los resultados esperados; el proceso de ejecución de los recursos está documentado y reglamentado, al tiempo que es del conocimiento de los ejecutores y operadores; el Sistema de Control de Obra y Banco de Proyectos, facilita el proceso de gestión de recursos, así como el seguimiento continuo a cada una de los proyectos que es necesario mejorar los tiempos referentes a la planeación; sin embargo, presenta áreas de oportunidad, principalmente en los temas relacionados a la agilización de los tiempos de captura de los proyectos, así como en la trazabilidad informática y en el control de las modificaciones tecnológicas y jurídico-administrativas de datos, y documentos de archivos, entre otros.



También, se concluye que es necesario diseño de una MIR con el objeto medir y seguir de manera oportuna el comportamiento del Fondo, mediante indicadores de eficacia, así como de eficiencia, calidad y economía; así como medir el grado de satisfacción de los beneficiarios que reciben los proyectos y/o acciones del FODESEM, con el objeto de que el Municipio identifique el impacto real percibido por parte de la población atendida.

Asimismo, se concluye que, dado que sólo se informa de tres proyectos de los cuales fue posible identificar su certificado de egreso, se requiere de la vigilancia oportuna y la emisión de observaciones de tipo preventivo, en aras de cumplir con la transparencia y rendición de cuentas.

Por último, además se concluye y advierte que el Municipio cuenta con un Programa de Mejora de la Gestión en donde se incorporan las acciones a realizar, el área responsable, las fechas de inicio y término, los resultados esperados y los productos o evidencias de su cumplimiento.

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

1: Diseñar, por medio de la Metodología del Marco Lógico, una MIR específica para los recursos del FODESEM, o en su caso, vincular los recursos por medio de sus componentes a una o varias MIR de distintos Programas presupuestarios Municipales en donde éstos incidan, con el objeto medir y seguir de manera oportuna el comportamiento del Fondo, mediante indicadores de eficacia, así como de eficiencia, calidad y economía.

2: Definir instrumentos mediante los cuales se obtenga información referente a la percepción de los beneficiarios de los proyectos ejecutados con los recursos del FODESEM, con el fin de conocer que tan satisfechos están con los bienes y/o servicios recibidos.

3: Para el caso de los proyectos de inversión, definir mecanismos mediante los cuales se identifique, antes de realizar estudios de costo beneficio, la situación actual a resolver o atender, e identificar lo apremiante de la intervención.

4: Elaborar el Programa Estratégico Institucional en cada dependencia (institución, organismo, unidad administrativa), en donde se definan los objetivos estratégicos y las metas de mediano y largo plazo, así como las estrategias (Programas presupuestarios) mediante las cuales éstos se cumplen; identificar las fortalezas y oportunidades con las que se cuenta institucionalmente para cumplir con los objetivos planteados, así como las debilidades y amenazas que ponen el riesgo su cumplimiento, y las acciones para sortearlas; y definir indicadores para medir el grado de avance de metas y objetivos.

5: Agilizar la planeación y tiempos de aprobación de los proyectos y programas de inversión y de gasto corriente, con el fin de que los recursos del FODESEM se ejecuten a partir del inicio del ejercicio fiscal que les corresponda y con ello, tener más holgura en los momentos de ejecución; considerando además, que se pueden tener contemplados proyectos y programas prioritarios antes del ejercicio fiscal correspondiente con un análisis previo para obtener la aprobación con antelación y evitar retrasos en la ejecución.



6: Actualizar el Sistema de Control de Obra y Banco de Proyectos del FODESEM, con la finalidad de contemplar aspectos más específicos que permitan hacer más eficientes los tiempos de trabajo en el mismo sistema, principalmente en los rubros de: Control de las modificaciones tecnológicas y jurídico-administrativas de datos, documentos de archivo y anexos; considerar añadir la capacidad de fechado automático y constante al guardar la información y; que se cuente con un mecanismo de trazabilidad informática.

4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA

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

4.2 Cargo: Directora de Desarrollo Administrativo de la Hacienda Municipal

4.3 Institución a la que pertenece: INDETEC

4.4 Principales colaboradores:

Evaluador: Mtro. Jonathan Isaac Covarrubias Ramírez

Revisión Técnica: Dra. Luz Elvia Rascón Manquero

4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación:

esantanag@indetec.gob.mx

4.6 Teléfono (con clave lada):

33 3669 5550 ext.: 401

5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)

5.1 Nombre del (los) Programa(s) evaluado(s): Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal

5.2 Siglas: FODESEM

5.3 Ente público coordinador del (los) Programa(s): Dirección General de Planeación y Evaluación

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 e Inversión

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

Nombre: Mtro. José Guadalupe
Gómez Banda

Correo electrónico: dgpe.dir_
inversion@juarez.gob.mx

Unidad administrativa: Dirección de Control e Inversión
Teléfono: 6567370080 Ext: 70311



6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN

6.1 Tipo de contratación:

6.1.1 Adjudicación Directa___ 6.1.2 Invitación a tres___ 6.1.3 Licitación Pública Nacional___ 6.1.4 Licitación Pública Internacional___ 6.1.5 Otro: (Señalar)___x_

CONVENIO DE COLABORACIÓN INSTITUCIONAL

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

6.3 Costo total de la evaluación: \$220,000.00 (Doscientos veinte mil pesos 00/100 M.N.)

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/centralizado/77/>

7.2 Difusión en internet del formato:

<https://www.juarez.gob.mx/transparencia/contabilidad/>



HEROICA
**CIUDAD
JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024



Evaluación de Procesos del
Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal
FODESEM
Ejercicio Fiscal 2021

Anexo VI. Fuentes de Información



Las Fuentes de Información que componen la bitácora digital de los documentos y bases de datos enviados por los Entes Públicos Municipales responsables de la ejecución de los recursos sujetos de evaluación, 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.

FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA	
1	Destino del recurso del FODESEM 2021
2	Extracto de la Ley de Egresos del estado de Chihuahua 2021
3	Extracto del PMD 2018-2021 de Juárez
4	Gráfica de distribución de recursos del FODESEM 2021 octubre-diciembre
5	Presupuesto de Egresos del Estado de Chihuahua 2021
6	Ley de Coordinación Fiscal de Chihuahua
7	Manual de organización y procedimientos de la Dirección General de Educación y Cultura
8	Organigrama de la Administración municipal de Juárez
9	Extracto del Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021 Chihuahua
10	Extracto del PMD 2021-2021 de Juárez
11	Organigrama de la DGPE
12	Reglas de Operación del FODESEM publicadas
13	Manual de Organización y Procedimientos de la DGPE
14	Calendario de las particiones en Chihuahua 2021
15	Extracto del tema de calendarización de las ROP del FODESEM 2021
16	Extracto del Reglamento Orgánico del municipio de Juárez
17	Anexo 4 de las ROP del FODESEM Cédulas de gasto corriente 2021 firmadas
18	Extracto de las Reglas de Operación del FODESEM
19	Diagrama de operación del FODESEM
20	Entrega de oba OP-045-2021
21	Extracto de la Ley de Ingresos de Juárez 2021
22	Extracto del Reglamento Orgánico del municipio de Juárez, apartado de Tesorería
23	Ministraciones del FODESEM 2021
24	Certificado de egresos de la entrega de lentes (factura)
25	Certificado de egresos Médico a tu puerta (factura)
26	Certificado de egresos OP-045-2021 (factura)
27	Certificados de ingresos del FODESEM 2021
28	Cartera de obra pública del FODESEM 2021
29	Oficio de aprobación de proyectos de gasto corriente FODESEM 2021
30	Oficio de aprobación de proyectos de obra pública FODESEM 2021
31	POA-bR de educación, becas para una equidad social 2021
32	POA-bR de la secretaría particular, lentes 2021



33	Metodología del POA-Br 2021
34	Capturas de pantalla del sistema de gestión de obras
35	Información pública referente a las obras financiadas con recursos del FODESEM octubre-diciembre 2021
36	Información pública referente a las leyes, reglas y demás normatividad aplicable
37	Becas para una équidas social abril-junio 2021
38	Concentrado de entrega de lentes 2022 (final)
39	Informe de obras del FODESEM octubre-diciembre 2021
40	Cuenta pública del municipio de Juárez
41	Evaluación final del FODESEM 2019
42	Evaluación del desempeño del FODESEM 2020
43	ASM del FODESEM 2020
44	Manuales de Organizaciones y Procedimientos de los entes ejecutores del FODESEM 2021
45	Sistema de gestión de obras
46	Desglose de las participaciones mensuales en los municipios del estado de Chihuahua
47	Anexo 3 Reporte mensual del avance físico-financiero de las obras financiadas con recursos del FODESEM
48	Cédulas referentes al Anexo 2 de las ROP del FODESEM
49	Minuta de reuniones del cabildo

FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA

1	Informe Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODESEM) Ejercicio fiscal 2021	https://juarez.gob.mx/transparencia/docs/obras-fodesm-oct-dic-2021.xlsx
2	Manual de Organización y Procedimientos de la Tesorería Municipal	http://www.juarez.gob.mx/transparencia/docs/tesoreriamunicipal.zip
3	Manual de Organización y Procedimientos , de la Coordinación de Transparencia	http://juarez.gob.mx/transparencia/docs/mop-coord-de-transparencia.pdf
4	Manual de Organización y Procedimientos , de la Dirección General de Obras Públicas	http://www.juarez.gob.mx/transparencia/docs/obraspublicas.zip
5	Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación	http://juarez.gob.mx/transparencia/docs/mop-dgpye.pdf
6	Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Desarrollo Social	http://www.juarez.gob.mx/transparencia/docs/desarrollo-social.zip
7	Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Servicios Públicos	http://www.juarez.gob.mx/transparencia/docs/servicios-publicos.zip



8	Manual de Organización y Procedimientos de la Secretaría Técnica	http://juarez.gob.mx/transparencia/docs/mop-secretara-tcnica-sesin-62-6-marzo-2020.pdf
9	Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección de Educación	http://www.juarez.gob.mx/transparencia/docs/manual-de-organizacion-y-procedimientos-de-la-direccion-general-de-educacion-y-cultura.doc
10	Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua	http://www.congresochoihuahua2.gob.mx/biblioteca/leyes/archivosLeyes/1175.pdf



HEROICA
**CIUDAD
JUÁREZ**



Gobierno Municipal 2021-2024

www.indetec.gob.mx