



HEROICA  
CIUDAD  
JUÁREZ



Gobierno Municipal 2021-2024

## Evaluación de Procesos de los Recursos del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal

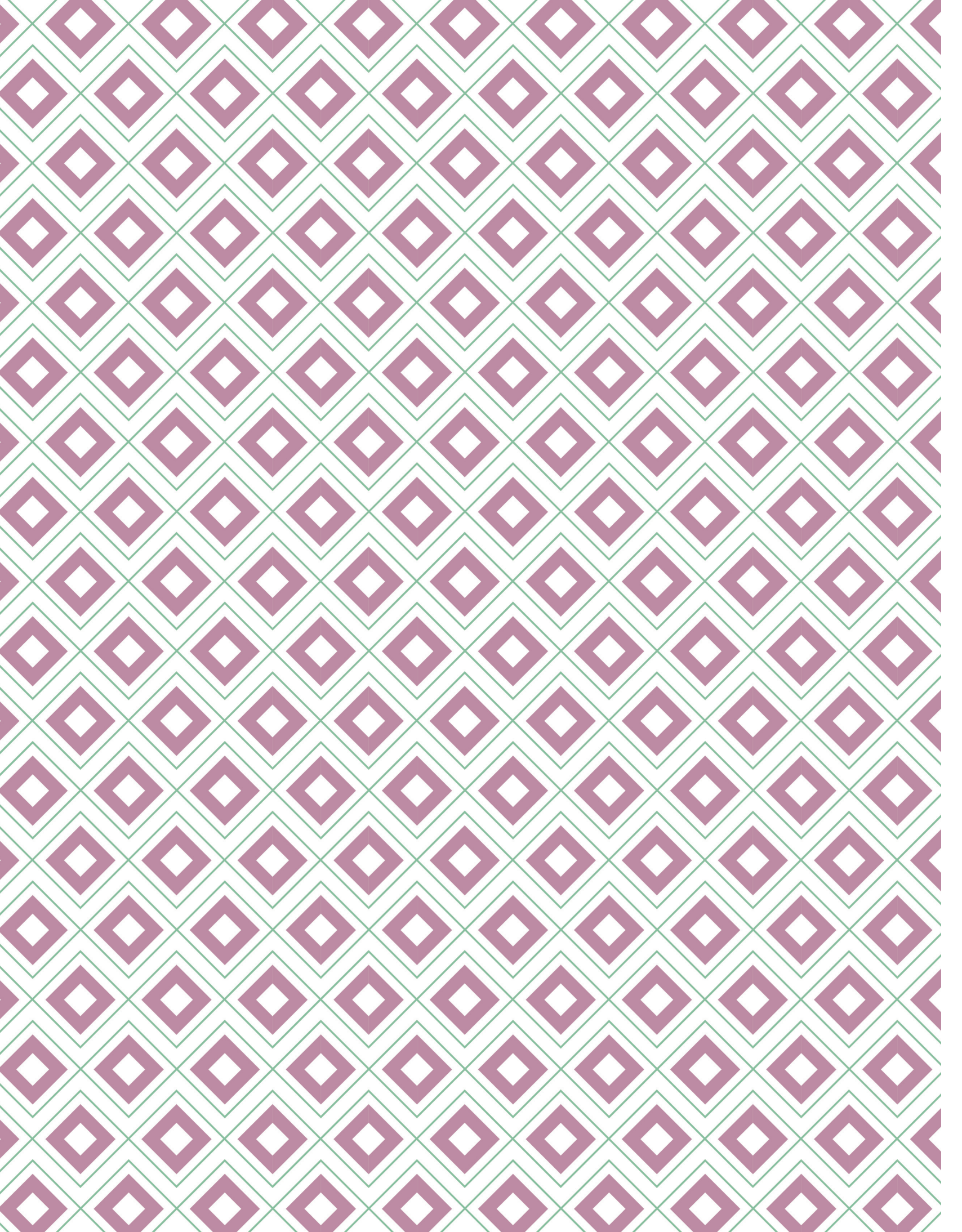
# FODESEM

del Municipio de Juárez,  
Chihuahua

Ejercicio Fiscal  
2023

Agosto 2024







HERÓICA  
CIUDAD  
JUÁREZ



Gobierno Municipal 2021-2024

Evaluación de Procesos de los Recursos del Fondo  
para el Desarrollo Socioeconómico Municipal

**FODESEM**

del Municipio de Juárez, Chihuahua

**Ejercicio Fiscal 2023**

Agosto 2024





## 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.

**DGPE:** Dirección General de Planeación y Evaluación;

**DGOP:** Dirección General de Obras Públicas;

**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; en tanto que, el Ayuntamiento 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”*.

En cuanto a los atributos de eficacia y economía de los procesos, se identificó que el proceso de ejecución del FODESEM es del conocimiento de ejecutores y operadores debido a que se basa en las Reglas de Operación, en el Presupuesto de Egresos del Estado de Chihuahua 2023, la Ley de Ingresos de Juárez y en el Reglamento Orgánico de la Administración Pública del Municipio de Juárez. En otras palabras, al tratarse de documentos oficiales para el Municipio de Juárez, las dependencias ejecutoras de los recursos del Fondo evaluado conocen y aplican de manera oportuna cada uno de los procesos establecidos.

Asimismo, ambas dependencias gestoras, operadoras y ejecutorias del Fondo evaluado -Dirección General de Planeación y Evaluación; y Dirección General de Obras Públicas-, realizaron un ejercicio introspectivo en donde definieron procesos clave para la gestión, operación y ejecución de los recursos del FODESEM correspondiente al ejercicio fiscal 2023 y, subsecuentemente, realizaron preguntas para responder en cada uno de los procesos. Es así que se llegó a la conclusión que no se presentan cuellos de botella, deficiencias y tiempos muertos.

Es preciso mencionar que la Dirección General de Obras Públicas no informa sobre algún Manual de Organización y/o Procedimientos en donde se definan todas las acciones que se deben de llevar a cabo de manera interna para ejecutar el FODESEM, por lo que únicamente se apega a las ROP y se basa en sus facultades delineadas en el Reglamento Orgánico de la Administración Pública del Municipio de Juárez. Por su parte, la Dirección General de Planeación y Evaluación tiene ordenada de acuerdo con la normatividad aplicable, sus funciones para la gestión y operación de los recursos del FODESEM y, a su vez, tiene definida de manera clara la estructura organizacional en su Manual de Organización y Procedimientos.

Con respecto a los atributos de eficiencia y calidad para los proyectos de inversión financiados con recursos del Fondo, se advierte que por medio del formato 3 del FODESEM se da seguimiento a cada uno de los proyectos ejecutados durante el ejercicio fiscal correspondiente. Además, el reporte de obras también señala el porcentaje de avance físico y financiero para cada una de estas.

También, en el Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación, se detallan los procesos a realizar para el registro de seguimiento sobre el avance físico-financiero de los proyectos financiados con recursos del FODESEM, correspondientes al ejercicio fiscal 2023.

Cabe precisar que los procedimientos para la selección de los proyectos o acciones que se financian con recursos del Fondo evaluado, se encuentran homologados y sistematizados para todos los entes ejecutores, por lo que son generales y no corresponden a procedimientos institucionales aislados. Asimismo, al estar definido en las ROP, se considera que el proceso por medio del cual se determinan o acuerdan los proyectos de inversión a ser financiados con recursos del FODESEM, es claro, imparcial, explícito y se encuentra apegado a la normatividad aplicable.

Por otro lado, tanto en la normatividad como en algún otro documento normativo del FODESEM, no se consideran mecanismos o instrumentos para la atención de quejas y sugerencias de los proyectos de inversión; y, por añadidura, no se precisan mecanismos o instrumentos para conocer la satisfacción de los beneficiarios de los proyectos ejecutados durante el ejercicio fiscal 2023.

Conforme a los recursos financieros que se movilizan para entregar o distribuir proyectos de inversión, se precisa que los recursos del FODESEM se transfirieron en tiempo y forma a la Dirección General de Obras Públicas, por lo que se ministraron dentro del periodo para su ejecución; no obstante, se presenta un área de oportunidad en el tema de la aprobación de proyectos, de tal manera que, en la medida de lo posible, la sesión ordinaria del Comité de Inversión se realice de manera anticipada dentro de los primeros meses del año, con la finalidad de que se ejecuten con mayor anticipación dentro del ciclo presupuestal que se trate. Asimismo, apegarse lo más posible a las ROP del Fondo, para que la ministración de los recursos se lleve a cabo dentro de los primeros cinco días hábiles de cada mes y no se retrase.



Por su parte, los requerimientos del presupuesto se realizan con base en los proyectos que se solicitan y posteriormente se aprueban, lo que denota que están explícitamente ligados al cumplimiento de las metas establecidas ya que, desde un inicio, cuando se solicita la ejecución, se entera sobre las metas y, conforme a ello, se aprueba el presupuesto y se calendariza la ministración de recursos.

Es preciso mencionar que, durante una reunión de cabildo, se aprobaron 98 proyectos por un monto de \$293,994,953.34 a ejecutarse durante el ejercicio fiscal 2023. No obstante, en el reporte de avance de obras del FODESEM 2023 y en el reporte avance físico-financiero de los proyectos, se identificaron 81 proyectos aprobados por el monto de \$352,181,579.10 de los cuales, el presupuesto modificado resultó de \$333,563,381.49 para ejecutarse durante el ejercicio fiscal evaluado. Derivado de lo anterior, existe una diferencia de \$39,568,425.18 entre lo que se aprobó en la sesión de cabildo y lo ministrado al municipio para ejecutar los recursos por concepto del FODESEM durante el ejercicio fiscal 2023; dicha diferencia no se justifica por medio de evidencia documental.

En cuanto a la eficacia y eficiencia de los recursos con relación al cumplimiento de resultados, se identificó que de la totalidad de proyectos financiados 33 reintegraron distintos montos por un total de \$2,318,533.62 correspondientes al ejercicio fiscal 2023. De esta manera, el monto total devengado y reintegrado asciende a \$305,743,407.56; por lo que se advierte un subejercicio en los recursos por un monto de \$27,819,973.93 que no fueron devengados ni reintegrados. Al respecto, es preciso mencionar que no se informa del motivo o motivos, como justificación, que propiciaron dicho subejercicio.

En ese sentido, durante la primera sesión ordinaria del Comité de Inversión del Municipio de Juárez, se aprobaron 98 proyectos por un monto de \$293,994,953.34 a ejecutarse durante el ejercicio fiscal 2023 por concepto del FODESEM, por lo que se realizaron 12 ministraciones por un monto de \$24,499,579.44 cada una.

Con respecto a los procesos principales para la consecución de resultados, en las Reglas de Operación del FODESEM se describen los procesos de gestión asociados al uso, destino, ejercicio y resultados del mismo. En ese sentido, de las dos recomendaciones emitidas en la evaluación anterior del FODESEM, se incluyó una en un Programa de ASM para su atención y a su vez, durante la presente evaluación se constató que cuentan con los oficios de transferencia hacia el municipio de Juárez por el concepto del FODESEM, por lo tanto, se considera que existe evidencia de que las recomendaciones de la evaluación 2022 fueron empleadas para mejorar el desempeño del Fondo evaluado en el 2023.

Por último, derivado del análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA), se señalan las siguientes recomendaciones que se sugiere, luego de 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

#### **Del Comité de Inversión del Municipio de Juárez:**

- 1) Sesionar y aprobar de manera más oportuna los proyectos financiados con recursos del FODESEM, con el objeto de contar con la suficiencia presupuestal y ejecutar en tiempo y forma los proyectos.



### **De la Dirección General de Obras Públicas:**

- 2) Elaborar un Manual de Organización y/o Procedimientos actualizado en donde además se defina la estructura organizacional, con el objeto de documentar las acciones y responsabilidades para cada una de las áreas involucradas en la ejecución del FODESEM, estandarizar procesos, facilitar la implementación de cambios y actualizaciones de manera controlada y documentada, y en general, proporcionar una base sólida para la operación eficiente y efectiva.

### **De la Dirección General de Obras Públicas y de la Dirección General de Planeación y Evaluación:**

- 3) Desarrollar e implementar mecanismos o instrumentos para conocer la satisfacción de los beneficiarios de los proyectos, así como mecanismos para la atención de quejas y sugerencias con la finalidad de darles seguimiento una vez culminados.
- 4) Contemplar, dentro de los Manuales de Organización y Procedimientos de los entes gestores y ejecutores, todos los procedimientos relacionados con el FODESEM, apegados con lo establecido en sus ROP y con actividades que sean reflejo de lo descrito en la normatividad aplicable, con el objeto de establecer responsabilidades y atribuciones, y hacer más eficientes los procesos.



# ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b>	15
<b>Descripción de las características del FODESEM</b>	17
<b>Tema I. Planeación estratégica</b>	23
<b>Tema II: Gestión de los procesos</b>	39
<b>Tema III: Análisis y medición de atributos de los procesos</b>	71
<b>Tema IV. Desempeño institucional</b>	79
<b>Tema V. Conclusiones</b>	95
<b>Anexos</b>	101
<b>Anexo 1. Mapeo de procesos y subprocesos en el uso, destino, ejercicio y resultados de los recursos del FODESEM</b>	103
<b>Anexo 2. Identificación de cuellos de botella, deficiencias y tiempos muertos en los procesos</b>	107
<b>Anexo 3. Identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas</b>	113
<b>Anexo 4. Matriz FODA</b>	119
<b>Anexo 5. Hallazgos</b>	127
<b>Anexo 6. Propuesta de Aspectos Susceptibles de Mejora</b>	133
<b>Anexo 7. Fuentes de Información</b>	137
<b>Anexo 8. Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones (CONAC)</b>	141



## INTRODUCCIÓN

Con la finalidad de proporcionar a los responsables de la administración y ejecución de los recursos económicos del FODESEM, elementos sustentados que permitan llevar a cabo acciones encaminadas a mejorar su desempeño, la Dirección General de Planeación y Evaluación del H. Ayuntamiento Municipal de Juárez, Chihuahua, publicó el Programa Anual de Evaluación 2023, y emitió los Términos de Referencia para evaluar, en materia de Procesos, este Fondo de financiamiento.

Por tales motivos 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, el presente documento contiene la Evaluación de Procesos del FODESEM, organizada por temas de análisis en apego con los TdR; así como los anexos correspondientes conformados por los hallazgos, el análisis y la matriz FODA, las recomendaciones de mejora, y el Formato para la Difusión de la Evaluación según las especificaciones del CONAC.

### Objetivo General:

Contribuir a la mejora del funcionamiento, gestión y organización en la aplicación de los recursos del FODESEM, mediante la realización de un análisis sistemático de los procesos de gestión que operan en el Municipio de Ciudad Juárez, Chihuahua, con el fin de identificar áreas de mejora para su atención que coadyuven a la consecución de resultados de manera eficaz y eficiente.

### Objetivos Específicos:

- 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 proyectos de inversión 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 mediante la instrumentación de procesos de planeación estratégica;
- 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 para el cumplimiento del logro de objetivos del FODESEM;
- Identificar, analizar y valorar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos (“cuellos de botella”) que hubiese en la operación
- 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) que permitan mejorar la gestión para resultados del FODESEM a través de la mejora en la ejecución de sus procesos.

## Metodología

La metodología de Evaluación de Procesos utilizada, está basada en los términos emitidos por el CONEVAL y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través de la Unidad Técnica de Evaluación adscrita a la Subsecretaría de Egresos; que de acuerdo con las necesidades de información evaluativa que requiere el Gobierno Municipal de Juárez, Chihuahua, se realizaron los ajustes convenientes de los temas de análisis y sus respectivas preguntas metodológicas.

Así, la evaluación articula desde la planeación estratégica la manera en que se llevan a cabo los diferentes procesos para la entrega de los proyectos de inversión del FODESEM, y cómo estos permiten el logro de resultados.

## Características

La Evaluación de Procesos es una evaluación de gabinete que contiene 20 preguntas metodológicas agrupadas en los siguientes cuatro temas:

I. Planeación estratégica. En este tema, se describe el proceso mediante el cual se realiza la planeación estratégica de la (s) dependencia (s) encargada (s) de la operación del FODESEM de la que derivan la misión, visión y objetivos estratégicos y cómo estos se vinculan con la planeación del desarrollo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

II. Gestión de los procesos. En este tema, se identifican los procesos y subprocesos que se llevan a cabo para el uso, destino, ejercicio y resultados del FODESEM, así como los actores involucrados y si estos están documentados en lineamientos específicos o documentos normativos que permitan estandarizarlos.

III. Análisis y medición de atributos de los procesos. En este tema se especifican los problemas o limitantes operativos de los procesos que ocasionen cuellos de botella o tiempos muertos y se definen los mecanismos o instrumentos para garantizar la satisfacción de los beneficiarios y el seguimiento de sus quejas y sugerencias.

IV. Desempeño institucional. En este tema se valoran los resultados del FODESEM en lo relativo al avance físico y financiero, la eficiencia presupuestaria, el cumplimiento de metas y los ASM.

Asimismo, la evaluación contiene conclusiones por tema y una concusión general; y ocho anexos en donde, en el anexo 1 se plasma el mapeo de procesos y subprocesos en el uso, destino, ejercicio y resultados de los recursos del Fondo; el anexo 2, la identificación de cuellos de botella, deficiencias y tiempos muertos en los procesos; el anexo 3 contiene el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; el anexo 4, muestra la Matriz FODA con el cruce de información y las recomendaciones de mejora; el anexo 5, presenta los hallazgos por tema evaluado; el anexo 6 comprende la propuesta de Aspectos Susceptibles de Mejora; el anexo 7, las fuentes de Información; y por último, el anexo 8, con el Formato para la Difusión de los Resultados de las evaluaciones (CONAC).



## DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL FODESEM

De acuerdo con el artículo 38 de la Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios, el FODESEM se financia con el 20% de los ingresos estatales provenientes de impuestos no específicos, excluyendo el Impuesto sobre Nómina pagado por los organismos descentralizados del Estado que reciben recursos federales para el pago de su nómina. Se determina anualmente en el Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado, y se distribuye a los municipios a través de la Secretaría de Hacienda Estatal.

Los recursos se entregan como aportaciones de la entidad federativa a los municipios, con destino específico al desarrollo socioeconómico municipal, por lo que, cada Ayuntamiento crea una Comisión de Inversión para el Desarrollo Socioeconómico Municipal, responsable de formular, evaluar y proponer programas y proyectos que generen beneficios socioeconómicos para el municipio; según la problemática a resolver, el tipo y costo del proyecto, el impacto social, y la reducción de la pobreza extrema.

Por lo anterior, el objetivo del FODESEM, asentado en 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 municipales, así como acciones que se vinculen a la consolidación de este propósito y generen beneficios socioeconómicos netos para el desarrollo”*.

En tal sentido, en dichas reglas se establece que, mediante la construcción, rehabilitación y ampliación de infraestructura pública y su equipamiento, así como la aplicación del gasto en acciones que se vinculen a la operación de los programas y/o proyectos de los municipios, se contribuye con el acceso de la población a los servicios básicos de educación y salud, comunicaciones y transporte, desarrollo social, desarrollo rural, desarrollo urbano, desarrollo regional, apoyo a la actividad económica, procuración de justicia, seguridad pública, protección civil, así como mantener e incrementar el capital físico o la capacidad productiva y de infraestructura básica.<sup>1</sup>

Por consiguiente, la Comisión de Inversión para el Desarrollo Socioeconómico Municipal que crea cada municipio, está a cargo de formular, evaluar y proponer al Ayuntamiento programas y proyectos que generen beneficios socioeconómicos netos para el desarrollo municipal; en tanto que el propio Ayuntamiento es el que aprueba la aplicación de los recursos, considerando fundamentalmente lo siguiente<sup>2</sup>:

- I. La problemática a resolver, situación para atender u oportunidad a aprovechar.
- II. El tipo y costo del programa o proyecto.
- III. El impacto social, beneficios y costos sociales.

---

<sup>1</sup> Periódico Oficial del Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. ACUERDO del C. Secretario de Hacienda por el que se establecen las Reglas de Operación para el Funcionamiento del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal –FODESEM-. Fechado el 12 de junio de 2021.

<sup>2</sup> Ídem.



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

Esto es, un diagnóstico situacional que justifique la aplicación de los recursos.

En ese sentido, durante una reunión de cabildo, el municipio de Juárez aprobó 98 proyectos por un monto de \$293,994,953.34 a ejecutarse durante el ejercicio fiscal 2023<sup>3</sup>. Tal inversión de recursos se enlista a continuación.

- Rehabilitación con fresado y sobrecarpeta, pavimentación: 18 proyectos por un monto de \$170,000,000.00
- Rehabilitación de parques: 45 proyectos por un monto de \$50,000,000.00
- Bacheo: 7 proyectos por un monto de \$35,000,000.00
- Mejoramiento de canchas deportivas: 28 proyectos por la cantidad de \$38,994,953.34

No obstante, en el reporte de avance de obras del FODESEM 2023<sup>4</sup> y en el reporte avance físico-financiero de los proyectos del FODESEM 2023<sup>5</sup>, se identificaron 81 proyectos aprobados por el monto de \$352,181,579.10 de los cuales, el presupuesto modificado resultó de \$333,563,381.49 para ejecutarse durante el ejercicio fiscal evaluado, los cuales se distribuyeron de la siguiente manera:

- Pavimentación y/o rehabilitación de calles: 20 proyectos por un monto de \$213,971,664.81
- Rehabilitación de parques: 22 proyectos por un total de \$50,636,215.28
- Bacheo: 15 proyectos por un monto de \$43,911,578.96
- Construcción de domos: 24 proyectos por un total de \$43,662,120.05

La Tabla 1 contiene las principales características del Fondo sujeto de evaluación.

<sup>3</sup> Secretaría del Ayuntamiento. Dirección de Gobierno. Número de oficio SA/GOB/542/2023. Sesión ordinaria 42 del H. Ayuntamiento del Municipio de Juárez. Fechado el día 19 de junio del 2023.

<sup>4</sup> Información de interés público LETAIPA77FXLVIII A 2018. Informe del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal, FODESEM. Avance de obra FODESEM 2023. Reporte Enero-marzo 2024. Recuperado de: [https://juarez.gob.mx/transparencia/docs/avance-obra-fodesem-2023-ene-mar-2024\\_662a7766da830\\_662a7766da833.xlsx](https://juarez.gob.mx/transparencia/docs/avance-obra-fodesem-2023-ene-mar-2024_662a7766da830_662a7766da833.xlsx)

<sup>5</sup> Formato 3. Formato Reporte avance físico-financiero proyectos de inversión. Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal, FODESEM. Ciclo presupuestal 2023.

**Tabla 1. Características del FODESEM 2023**

<b>Normatividad aplicable</b>	<b>Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios<sup>6</sup></b>	<p>Art. 38: Con el 20% de los ingresos del Estado por concepto de impuestos estatales 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; de acuerdo a lo estipulado en la Ley de Hacienda del Estado de Chihuahua, se integrará el Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal, cuyos recursos se establecen como aportaciones del Estado que se transfieren a los municipios, condicionando su gasto a la consecución y cumplimiento del objetivo de impulsar el desarrollo socioeconómico municipal.</p> <p>Los recursos del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal que se distribuyan entre los municipios, tendrán como destino específico programas y proyectos municipales que generen beneficios socioeconómicos netos para el desarrollo municipal, y sin perjuicio de las competencias de la Auditoría Superior del Estado de Chihuahua, su destino y aplicación será revisado, controlado y evaluado por la Secretaría.</p>
	<b>Reglas de Operación del FODESEM<sup>7</sup></b>	<p>Los recursos entregados a los Ayuntamientos deberán aplicarse únicamente para la ejecución de los proyectos de inversión, programas y acciones, autorizados en la cartera de proyectos, así como para los programas y/o proyectos con recursos de gasto corriente y las acciones, bienes y servicios para los cuales se autorizó el destino de los recursos del Fondo.</p>
	<b>Presupuesto de Egresos del para el ejercicio fiscal 2023 del Estado de Chihuahua<sup>8</sup></b>	<p>Art. 18. Las participaciones que de ingresos federales y estatales correspondan a los Municipios, en los términos de la Ley de Coordinación Fiscal, la Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios, y la Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua, importan la cantidad de \$9,041,865,052.</p> <p>La participación total a que se refiere este artículo, se distribuirá entre los Municipios en función de los porcentajes de participación que determine la Secretaría, en los términos del artículo 132 de la Constitución Política del Estado de Chihuahua, y los artículos 2 y 3 de la Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios.</p>

<sup>6</sup> H. Congreso del Estado de Chihuahua. Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios. Publicada en el Periódico Oficial del Estado, última reforma en el No. 102 del 31 de diciembre de 2022.

<sup>7</sup> Periódico Oficial del Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. ACUERDO del C. Secretario de Hacienda por el que se establecen las Reglas de Operación para el Funcionamiento del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal –FODESEM-. Fechado el 12 de junio de 2021.

<sup>8</sup> Anexo al Periódico Oficial. Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. Presupuesto de Egresos para el Ejercicio Fiscal 2023 del Municipio de Juárez. Fechado el día 31 de diciembre de 2022. Recuperado de:  
<https://www.congresochoihuahua2.gob.mx/biblioteca/presupuestoegresos/archivos/1382.pdf>



	<b>Ley de Ingresos para el ejercicio fiscal 2023 del municipio de Juárez<sup>9</sup></b>	Art 139. Son aportaciones los recursos de la Federación o los Estados transfieren a las haciendas públicas de los Municipios, los cuales serán distribuidos conforme a lo previsto en el Capítulo V “De los Fondos de Aportaciones Federales”, de la Ley de Coordinación Fiscal; y en el título cuarto “Del sistema estatal de participaciones y fondos de aportaciones”, capítulo II, “De los fondos de aportaciones”, de la Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios, condicionando su gasto a la consecución y cumplimiento de los objetivos que para cada tipo de aportación se establece en las leyes mencionadas. Distribuyendo así el 28.968774% por el concepto del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODESEM) al municipio de Juárez.
<b>Objetivo del Fondo<sup>10</sup></b>	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.	
<b>Tipología de bienes y servicios financiados con recursos del Fondo<sup>11</sup></b>	<p>Art. 10 de Reglas de Operación del FODESEM. Para el cumplimiento del objeto del FODESEM, los Ayuntamientos podrán destinar recursos a los rubros siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Gasto en programas y proyectos de inversión en infraestructura y equipamiento de los municipios, ya sean nuevos o en proceso.</li> <li>b) Los recursos que se entreguen a los municipios podrán destinarse a acciones diferentes de programas de inversión, programas y/o proyectos que estarán sujetos a revisión por parte del área correspondiente de la SH, ya que deberán estar enfocados a la entrega de apoyos, ayudas sociales, subsidios o al gasto corriente en acciones para el desarrollo socioeconómico que contribuyan a alguno de los sectores de aplicación del Fondo y a la reducción de la pobreza extrema.</li> </ul> <p>Durante el ejercicio fiscal 2023, se ejecutaron 81 proyectos de inversión pública en los rubros de bacheo, rehabilitación de parques, construcción de domos y, pavimentación y/o rehabilitación de calles<sup>12</sup>.</p>	
<b>Definición y cuantificación de los beneficiarios</b>	La población o área de enfoque beneficiaria con los recursos del FODESEM, no se define ni se cuantifica. Solamente se toman como referencia a los 67 municipios del Estado de Chihuahua.	
<b>Ente público ejecutor</b>	Dirección General de Obras Públicas y la Dirección General de Planeación y Evaluación como ente gestor	

<sup>9</sup> Folleto Anexo del Periódico Oficial del Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. Ley de Ingresos para el ejercicio fiscal 2023 del municipio de Juárez. Fechado el día 31 de diciembre de 2022.

<sup>10</sup> Periódico Oficial del Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. ACUERDO del C. Secretario de Hacienda por el que se establecen las Reglas de Operación para el Funcionamiento del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal –FODESEM–. Fechado el 12 de junio de 2021.

<sup>11</sup> Ídem.

<sup>12</sup> Formato 3. Formato Reporte avance físico-financiero proyectos de inversión. Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal, FODESEM. Ciclo presupuestal 2023.





Presupuesto	Aprobado: \$ 293,994,953.34 <sup>13</sup>
	Modificado: \$ 333,563,381.98 <sup>14</sup>
	Ejercido: \$ 301,106,244.35 <sup>15</sup>

**Fuente:** Elaborado por INDETEC con base en la Ley de Coordinación Fiscal del estado de Chihuahua y sus Municipios, del Presupuesto de Egresos 2023 para el estado de Chihuahua, las ROP del FODESEM, Ley de Ingresos para el ejercicio fiscal 2023 del municipio de Juárez, el reporte avance físico-financiero de los proyectos de inversión, del oficio de la sesión ordinaria No. 42 del cabildo de Juárez y de los reportes de avance de obra FODESEM 2023.

<sup>13</sup> Secretaría del Ayuntamiento. Dirección de Gobierno. Número de oficio SA/GOB/542/2023. Sesión ordinaria 42 del H. Ayuntamiento del Municipio de Juárez. Fechado el día 19 de junio del 2023.

<sup>14</sup> Información de interés público LETAIPA77FXLVIIIA 2018. Informe del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal, FODESEM. Avance de obra FODESEM 2023. Reporte Enero-marzo 2024. Recuperado de: [https://juarez.gob.mx/transparencia/docs/avance-obra-fodesem-2023-ene-mar-2024\\_662a7766da830\\_662a7766da833.xlsx](https://juarez.gob.mx/transparencia/docs/avance-obra-fodesem-2023-ene-mar-2024_662a7766da830_662a7766da833.xlsx)

<sup>15</sup> Ídem.





HEROICA  
**CIUDAD  
JUÁREZ**



Gobierno Municipal 2021-2024

Evaluación de Procesos de los Recursos del Fondo para el  
Desarrollo Socioeconómico Municipal

**FODESEM**

Ejercicio Fiscal 2023

# Tema I. Planeación estratégica





## Pregunta Metodológica 1.

**¿Los entes públicos encargados de la operación de los recursos del FODESEM cuentan con la misión, visión y objetivos estratégicos derivados de un proceso de planeación estratégica?**

### Respuesta:

En primera instancia, la Dirección General de Planeación y Evaluación funge como responsable de la gestión y operación de los recursos del FODESEM durante el año evaluado, la cual tiene definido en un formato POA<sup>16</sup> la misión, visión, los objetivos estratégicos, así como su vinculación a los objetivos estratégicos a nivel estatal, tal como se señalan en la Tabla 2.

**Tabla 2. Planeación estratégica de la Dirección General de Planeación y Evaluación**

<b>Misión</b>	Consolidar el desarrollo del municipio a través de procesos más oportunos y eficientes en las etapas de Planeación, Programación, Seguimiento y Evaluación de los Programas y acciones gubernamentales, así como promover la gestión de recursos económicos que atiendan las necesidades prioritarias en materia de infraestructura del Municipio de Juárez
<b>Visión</b>	Ser la dependencia que defina el rumbo estratégico del municipio, generando y aplicando prácticas innovadoras en los procesos de Planeación, Programación, Seguimiento y Evaluación de manera integral y articulada con criterios de calidad y eficiencia, orientados hacia el logro de los compromisos establecidos en el Plan Municipal de Desarrollo
<b>Objetivos estratégicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar las Sesiones del Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal</li> <li>• Realizar informe de seguimiento al ejercicio del Presupuesto Participativo</li> <li>• Desarrollar el programa de trabajo de los Aspectos Susceptibles de Mejora</li> </ul>
<b>Alineación a los objetivos estratégicos del PED 2022-2027</b>	Lograr orientar los recursos públicos a la generación de bienes y servicios de valor público

**Fuente:** Elaborado por INDETEC con datos extraídos del POA 2023 de la Dirección General de Planeación y Evaluación.

Asimismo, en el Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación<sup>17</sup> se identifican las actividades o acciones de planeación estratégica que se relacionan con el FODESEM, las cuales se detallan a continuación:

- *Analizar y autorizar las propuestas de inversión que formulen las Dependencias y entidades de la Administración Pública Municipal.*
- *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.*

<sup>16</sup> H. Ayuntamiento del municipio de Juárez, Chihuahua. Presupuesto basado en Resultados (PbR). Formato POA 2023 de la Dirección General de Planeación y Evaluación. Misión, Visión y objetivos Estratégicos.

<sup>17</sup> Municipio de Juárez, Chihuahua. Manual de Organización y Procedimientos. Dirección General de Planeación y Evaluación. MOP-DGPE-001. Fechado en febrero de 2021. Págs. 184 y 185.



- *Analizar y validar las solicitudes de recursos de inversión que realicen las Dependencias Municipales.*
- *Asegurar, analizar y coordinar que los oficios realizados para la autorización de los programas de inversión sean llevados a cabo con las características correspondientes*
- *Elaborar oficios de aprobación, modificación y cancelación, en base a los proyectos aprobados.*
- *Coordinar con las dependencias ejecutoras que los traspasos se efectúen correctamente a las cuentas asignadas para las mismas.*

Por su parte, el ente encargado de ejecutar los recursos del FODESEM durante el ejercicio fiscal 2023 fue la Dirección General de Obras Públicas, la cual tiene establecidas, de igual manera, en un formato POA<sup>18</sup> la misión, visión y objetivos estratégicos, y su vinculación los objetivos estratégicos a nivel estatal. La información anterior se precisa en la Tabla 3.

**Tabla 3. Planeación estratégica de la Dirección General de Obras Públicas**

<b>Misión</b>	Planear, mantener y ejecutar la realización de obra pública de nuestra ciudad a través de la construcción y análisis de proyectos, priorizando y verificando la disponibilidad de los recursos, para mejorar la infraestructura urbana en beneficio de sus ciudadanos
<b>Visión</b>	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
<b>Objetivos estratégicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición de maquinaria pesada</li> <li>• Adquisición de equipo de transporte</li> <li>• Adquisición de equipo de cómputo</li> </ul>
<b>Alineación a los objetivos estratégicos del PED 2022-2027</b>	Impulsar acciones que garanticen un medio ambiente sano y un desarrollo sustentable del territorio, la protección de la biodiversidad y de los ecosistemas, promoviendo la mitigación y adaptación al cambio climático.

**Fuente:** Elaborado por INDETEC con datos extraídos del POA 2023 de la Dirección General de Obras Públicas.

Es preciso mencionar que se identificó un Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Obras Públicas y Desarrollo Urbano del municipio de Juárez, relativo al año 2010<sup>19</sup>, por lo que se encuentra obsoleto y no se considera para su análisis en la presente evaluación. Es por ello que, en el Reglamento Orgánico de la Administración Pública del municipio de Juárez<sup>20</sup>, se identificaron las actividades o acciones de planeación estratégica que se relacionan con el FODESEM, mismas que se enlistan a continuación:

<sup>18</sup> H. Ayuntamiento del municipio de Juárez, Chihuahua. Presupuesto basado en Resultados (PbR). Formato POA 2023 de la Dirección General de Obras Públicas. Misión, Visión y objetivos Estratégicos.

<sup>19</sup> Municipio de Juárez, Chihuahua. Manuales de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Obras Públicas y Desarrollo Urbano. MOP-OP-02 Rev. 1. Fechado el día 10 de junio de 2010. Recuperado de:  
<http://www.juarez.gob.mx/transparencia/docs/obraspublicas.zip>

<sup>20</sup> 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.



- Programar y calendarizar la realización de proyectos, licitaciones y ejecución de obra pública de acuerdo al Plan Municipal de Desarrollo, presupuesto anual autorizado y planes de desarrollo urbano vigentes, y someterlo a consideración del Presidente y del consejo respectivo.
- Proyectar, construir y conservar las obras públicas que, conforme a las leyes y sus reglamentos, sean a cargo del Municipio.
- Intervenir en la celebración y vigilar el cumplimiento de los contratos de obra pública y aplicar las sanciones correspondientes en su caso.
- Coordinar y realizar los procesos de licitación y asignación de las obras públicas municipales de conformidad con las leyes y normatividad aplicables, así como intervenir en la celebración de los contratos correspondientes.
- Ejecutar las obras de infraestructura en el Municipio, de acuerdo con los programas que se formulen con base en el presupuesto autorizado, con las aportaciones del Estado y la Federación.
- Coordinar y supervisar la ejecución de obras públicas cuando se lleven a cabo por otras Dependencias, organismos descentralizados o empresas de participación municipal.
- Llevar a cabo la construcción de parques, plazas, jardines, áreas de recreo y obras de ornato.
- Gestionar la elaboración y diseño de los programas de mantenimiento y rehabilitación de pavimentos.
- Operar la maquinaria y el equipo a su cargo para conservar las obras públicas municipales.

En resumen, tanto la Dirección General de Planeación y Evaluación como la Dirección General de Obras Públicas, cuentan con la misión, visión y objetivos estratégicos, mismos que derivaron de un proceso de planeación estratégico. No obstante, la Dirección General de Obras Públicas no informa de algún Manual de Organización y Procedimientos, por lo que no es posible realizar un análisis pertinente sobre las acciones puntuales de planeación.

## Pregunta Metodológica 2.

**¿Cuáles son los objetivos estratégicos del FODESEM y cómo éstos se vinculan con los niveles de planeación (Eje, Objetivos, Estrategias y Líneas de Acción) correspondientes a los órdenes Federal, Estatal y Municipal? y ¿Cómo se vinculan los objetivos estratégicos del FODESEM con los Objetivos de Desarrollo Sostenible?**

### Respuesta:

Tal como se señala en la normatividad aplicable, los recursos del FODESEM se pueden destinar a la construcción, rehabilitación y ampliación de infraestructura pública y su equipamiento, por lo que permiten el acceso de la población a los servicios básicos de educación y salud, comunicaciones y transporte, desarrollo social, desarrollo rural, desarrollo urbano, desarrollo regional, apoyo a la actividad económica, procuración de justicia, seguridad pública, protección civil, así como mantener e incrementar el capital físico o la capacidad productiva y de infraestructura básica.<sup>21</sup>

Asimismo, cumpliendo con el objetivo del FODESEM, la Dirección General de Obras Públicas del municipio de Juárez, ejecutó 81 proyectos de infraestructura enfocados a los rubros de pavimentación y/o rehabilitación de calles, construcción de domos, rehabilitación de parques y bacheo de vialidades.<sup>22</sup>

En ese sentido, se identificó que los recursos del FODESEM en el Municipio contribuyeron con el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 por medio del Programa Nacional de Desarrollo Social 2021-2024, el cual es un Programa Especial derivado del mismo PND, directamente a través del “*objetivo 6. Promover esquemas para el desarrollo territorial ordenado y sostenible que reduzcan las desigualdades socioespaciales y aseguren el acceso a vivienda adecuada de toda la población bajo un enfoque de derechos humanos*”<sup>23</sup>.

Asimismo, con los recursos del FODESEM se contribuyó al cumplimiento de la ruta de acción a nivel estatal, a través del objetivo “*Contar con un desarrollo urbano y regional equilibrado y sustentable en el estado*”, del Plan Estatal de Desarrollo de Chihuahua 2022-2027.<sup>24</sup>

Finalmente, a nivel Municipal, mediante la ejecución de los recursos del FODESEM se contribuyó al objetivo “*Mejoramiento de la Infraestructura Urbana*”, el cual se encuentra definido en el Plan Municipal 2021-2024 de Juárez<sup>25</sup>.

<sup>21</sup> Periódico Oficial del Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. ACUERDO del C. Secretario de Hacienda por el que se establecen las Reglas de Operación para el Funcionamiento del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal –FODESEM-. Fechado el 12 de junio de 2021.

<sup>22</sup> Información de interés público LETAIPA77FXLVIIIA 2018. Informe del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal, FODESEM. Avance de obra FODESEM 2023. Reporte Enero-marzo 2024. Recuperado de: [https://juarez.gob.mx/transparencia/docs/avance-obra-fodesem-2023-ene-mar-2024\\_662a7766da830\\_662a7766da833.xlsx](https://juarez.gob.mx/transparencia/docs/avance-obra-fodesem-2023-ene-mar-2024_662a7766da830_662a7766da833.xlsx)

<sup>23</sup> Diario Oficial de la Federación. Programa Nacional de Desarrollo Social 2021-2024. Programa Especial derivado del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. Fechado el día 15 de diciembre de 2021. Pág.67. Recuperado de: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/687556/PNDS\\_21-24.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/687556/PNDS_21-24.pdf)

<sup>24</sup> Gobierno del Estado de Chihuahua. Plan Estatal de Desarrollo Chihuahua 2022-2027. Pág. 111.

<sup>25</sup> Anexo al periódico Oficial. Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. Acuerdo N° 053/2022 Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024 Municipio de Juárez. Pág. 132-133. Fechado el día 8 de enero de 2022.



A manera de resumen, la contribución del FODESEM a los objetivos estratégicos de desarrollo de los niveles nacional, estatal y municipal, se detalla en la Tabla 4.

**Tabla 4. Contribución del FODESEM a los Objetivos de Desarrollo Nacional, Estatal y Municipal en Juárez, Chihuahua**

<b>Objetivo del FODESEM<sup>26</sup></b>	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.			
<b>Bienes y/o servicios financiados con recursos 2023<sup>27</sup></b>	Se ejecutaron 81 proyectos de inversión pública en los rubros de bacheo, rehabilitación de parques, construcción de domos y, pavimentación y/o rehabilitación de calles.			
<b>Plan de Desarrollo</b>	<b>Eje</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Línea de Acción</b>
<b>Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 Programa Nacional de Desarrollo Social 2021-2024<sup>28</sup></b>	Desarrollo Social	6. Promover esquemas para el desarrollo territorial ordenado y sostenible que reduzcan las desigualdades socioespaciales y aseguren el acceso a vivienda adecuada de toda la población bajo un enfoque de derechos humanos	6.3 Fortalecer las capacidades de los gobiernos estatales y municipales en lo relativo al desarrollo urbano y la vivienda incorporando criterios de desarrollo social, equidad y perspectiva de género	6.3.1 Impulsar el fortalecimiento de las capacidades financieras de los municipios para atender las necesidades de equipamiento, infraestructura y servicios para un mayor bienestar de la población
<b>Plan Estatal de Desarrollo de Chihuahua 2022-2027<sup>29</sup></b>	3. Ordenamiento territorial moderno y sustentable	3.1 Contar con vías de comunicación suficientes, adecuadas, de calidad y seguras	3.1.2 Ampliar la infraestructura de las vías de comunicación del estado	3.1.2.3 Implementar proyectos de infraestructura en vialidades urbanas en coordinación con los municipios del estado

<sup>26</sup> Periódico Oficial del Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. ACUERDO del C. Secretario de Hacienda por el que se establecen las Reglas de Operación para el Funcionamiento del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal –FODESEM-. Fechado el 12 de junio de 2021.

<sup>27</sup> Formato 3. Formato Reporte avance físico-financiero proyectos de inversión. Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal, FODESEM. Ciclo presupuestal 2023.

<sup>28</sup> Diario Oficial de la Federación. Programa Nacional de Desarrollo Social 2021-2024. Programa Especial derivado del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. Fechado el día 15 de diciembre de 2021. Pág.67. Recuperado de:

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/687556/PNDS\\_21-24.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/687556/PNDS_21-24.pdf)

<sup>29</sup> Gobierno del Estado de Chihuahua. Plan Estatal de Desarrollo Chihuahua 2022-2027. Pág. 106.



Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024 Municipio de Juárez <sup>30</sup>	4. Orden territorial y urbano	4.4 Mejoramiento de la Infraestructura Urbana	4.4.1 Llevar a cabo programas que permitan construir y rehabilitar espacios públicos e infraestructura de calidad con el involucramiento de la sociedad	4.4.1.3 Generar programas de rehabilitación y recuperación de espacios públicos. 4.4.1.4 Mejorar la infraestructura urbana mediante la rehabilitación y/o pavimentación de vialidades bajo el esquema de obra participativa.

**Fuente:** Elaborado por INDETEC con datos extraídos de las ROP del FODESEM, reporte avance físico-financiero de obras 2023, PND 2019-2024, Programa Nacional de Desarrollo Social 2021-2024, PED 2022-2027 Chihuahua y PMD 2021-2024 Juárez

Por su parte, los objetivos estratégicos del FODESEM contribuyen al objetivo 10 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, dada por la contribución a la reducción de las desigualdades sociales que subsisten, al buscar dotar de infraestructura urbana inclusiva, para uso, goce y disfrute de todos los ciudadanos, como la construcción y rehabilitación de parques, la construcción de vialidades y obras de relevancia social y valor público<sup>31</sup>. Lo anterior se precisa en la metas 10.2 *“De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición”* y 10.3 *“Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados, incluso eliminando las leyes, políticas y prácticas discriminatorias y promoviendo legislaciones, políticas y medidas adecuadas a ese respecto”*<sup>32</sup>.

<sup>30</sup> Anexo al periódico Oficial. Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. Acuerdo N° 053/2022 Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024 Municipio de Juárez. Pág. 132-133. Fechado el día 8 de enero de 2022.

<sup>31</sup> Ídem.

<sup>32</sup> Organización de las Naciones Unidas (ONU). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, una oportunidad para América Latina y el Caribe. Pág. 27.

### Pregunta Metodológica 3.

**El Ente Público responsable del FODESEM ¿Cuenta con un diagnóstico situacional en donde es posible identificar, como parte de este, la problemática que se atiende a través de los proyectos de inversión que se entregan?**

#### Respuesta: Sí

Conforme a las Reglas de Operación del FODESEM, los Ayuntamientos deben conformar una Comisión de Inversión para el Desarrollo Socioeconómico Municipal, la cual se encargará de formular, evaluar y proponer al Ayuntamiento programas y proyectos que generen beneficios socioeconómicos netos para de desarrollo municipal; y el Ayuntamiento es quien aprueba la aplicación de los recursos considerando fundamentalmente lo siguiente:<sup>33</sup>

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

Asimismo, en el Anexo 2 de las ROP del FODESEM se establece que, para proyectos de inversión adicional a la cartera de proyectos, éstos deben acompañarse de una Cédula de información básica.

Derivado de lo anterior, el ente ejecutor de los recursos del FODESEM correspondientes al ejercicio fiscal 2023, proporcionó las 81 cédulas de información básica por proyecto en donde se advierten los estudios y evaluación de cada uno de los proyectos realizados y mismas que cumplen con lo establecido en la normatividad aplicable. En las fichas se detalla con exactitud la localización de la obra, la cantidad invertida, las metas y beneficiarios del proyecto, la justificación del proyecto en donde se realiza un análisis de la situación actual y la situación con proyecto, sus resultados esperados de la ejecución del proyecto, los beneficios económicos y/o sociales, los sujetos prioritarios beneficiados con la ejecución del proyecto, su impacto generado y la contribución a los objetivos de desarrollo estatal y municipal.<sup>34</sup>

Además, de manera general en el Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024 de Juárez se especifican las problemáticas identificadas; y específicamente en el apartado de *infraestructura urbana*, se señala que *“las calles y vialidades son utilizadas para fines más allá de la movilidad y el transporte de personas, bienes y servicios. La configuración actual de la mayoría de ellas refiere que se tiene el espacio para el rodamiento de vehículos, y la banqueta no se encuentra delimitada ni construida. Por otro lado, aún existe un gran déficit en cuanto a la pavimentación de las mismas, casi 24% de las vialidades juarenses, principalmente en las zonas periféricas de la ciudad, carecen de continuidad en trazo y dimensión,*

<sup>33</sup> Periódico Oficial del Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. ACUERDO del C. Secretario de Hacienda por el que se establecen las Reglas de Operación para el Funcionamiento del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal –FODESEM-. Fechado el 12 de junio de 2021.

<sup>34</sup> Gobierno del municipio de Juárez, Chihuahua. Anexo 2 de las ROP FODESEM. Cédulas de Información Básica para cada proyecto financiado con recursos del ejercicio fiscal 2023.



*incumpliendo a lo especificado en la normatividad correspondiente y conlleva a efectos diversos, como daño a los vehículos que transitan, acumulaciones de agua pluvial, enfermedades y daños a la salud pública en general”.*<sup>35</sup>

Asimismo, se define que *“la Dirección General de Obras Públicas tiene limitaciones en los recursos tecnológicos y materiales, así como limitado personal operativo, dedicado a implementar programas de mantenimiento o de prevención de daños en el pavimento. Asimismo, no se cuenta con un inventario actualizado de las condiciones físicas que guardan las vialidades”.*<sup>36</sup>

En conclusión, la justificación de los estudios diagnósticos es la adecuada, tanto de manera particular sobre cada proyecto financiado con recursos del FODESEM, como de manera general para el Municipio, debido a que, con la intervención de la Dirección General de Obras Públicas, se mitiga la problemática identificada en diferentes colonias; y en suma, a través de dicha intervención, se atiende de manera directa a las vialidades en el Municipio, tal como se señala en el Plan de Desarrollo Municipal 2021-2024 de Juárez, Chihuahua.

<sup>35</sup> Anexo al periódico Oficial. Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. Acuerdo N° 053/2022 Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024 Municipio de Juárez. Pág. 123-124. Fechado el día 8 de enero de 2022.

<sup>36</sup> Ídem.

#### **Pregunta Metodológica 4.**

**¿La planeación de los proyectos de inversión se encuentra materializada en un documento y/o sistema oficial por parte de los entes encargados de la operación de los recursos del FODESEM?**

**Respuesta: Sí**

Por medio de la 1ra sesión ordinaria de la Comisión de Inversión del H. Ayuntamiento de Juárez, se precisó la presentación del FODESEM para el ejercicio fiscal 2023. En primera instancia se cuenta con el acta en donde se solicita la aprobación de los recursos para la aplicación del FODESEM en programas de obra pública<sup>37</sup>. En dicha acta se lleva el orden del día en donde tiene como fin último la presentación de los tipos de obra con sus montos aprobados para cada uno de ellos, considerando un techo presupuestal de \$293,994,953.34 a ejecutarse durante el ejercicio fiscal evaluado. Posteriormente, se realizó el desglose de las obras, considerando cuatro distintos tipos de obras; asimismo, se detalló la localidad, la cantidad de m<sup>2</sup> a considerar por proyecto o toneladas, según sea el caso, en donde por medio del ACUERDO CI/2023/SO-01/003, los miembros de la Comisión de Inversión del FODESEM aprobaron la cartera de proyectos para el ciclo presupuestal 2023<sup>38</sup>.

A su vez, se proporcionó evidencia documental en donde se detalla la presentación que se realizó para el FODESEM en dicha sesión ordinaria de la Comisión de Inversión, en donde se presenta de manera más detallada la información señalada en el acta que se especificó en el párrafo anterior. En primera instancia se parte del sustento normativo, la evolución de los recursos del FODESEM del 2020 al 2023, el monto total a destinar y su desglose por tipo de proyecto, el nombre preciso de la obra planeada, así como su ubicación geográfica<sup>39</sup>; por lo anterior, también se considera como proceso de planeación de los proyectos de inversión.

Por su parte, en la sesión ordinaria No. 42 del cabildo del H. Ayuntamiento de Juárez<sup>40</sup> se aprobó el monto total a ejecutarse durante el ejercicio fiscal evaluado, tal suma fue de \$293,994,953.34 destinado a rehabilitación con fresado y sobrecarpeta y pavimentación, bacheo, rehabilitación de parques y mejoramiento de canchas deportivas, cada una con distinta cantidad de proyectos, en donde resultaron 98 en total.

Finalmente, la planeación de los proyectos de inversión culmina con las cédulas de información básica de cada uno de los 81 proyectos que se ejecutaron durante el 2023<sup>41</sup>, es decir, sufrió modificaciones la planeación aprobado en el mes de junio en cabildo con una reducción de 17 proyectos. Dichas cédulas

<sup>37</sup> H. Ayuntamiento de Juárez. Dirección General de Planeación y Evaluación. Seguimiento de Inversión del Comité de Inversión del FODESEM. Sesión Acta de la primera sesión ordinaria de la Comisión de Inversión del FODESEM 2023. Fechado el día 19 de mayo de 2023.

<sup>38</sup> Ídem.

<sup>39</sup> H. Ayuntamiento de Juárez. Presentación del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal, FODESEM, ciclo 2023. 1ra sesión ordinaria de la Comisión de Inversión. Fechado el día 19 de mayo de 2023.

<sup>40</sup> Secretaría del Ayuntamiento. Dirección de Gobierno. Número de oficio SA/GOB/542/2023. Sesión ordinaria 42 del H. Ayuntamiento del Municipio de Juárez. Fechado el día 19 de junio del 2023.

<sup>41</sup> Información de interés público LETAIPA77FXLVIII A 2018. Informe del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal, FODESEM. Avance de obra FODESEM 2023. Reporte Enero-marzo 2024. Recuperado de: [https://juarez.gob.mx/transparencia/docs/avance-obra-fodesem-2023-ene-mar-2024\\_662a7766da830\\_662a7766da833.xlsx](https://juarez.gob.mx/transparencia/docs/avance-obra-fodesem-2023-ene-mar-2024_662a7766da830_662a7766da833.xlsx)





contienen toda la información del proyecto, por lo que la elaboración de cada una de ellas se lleva a cabo conforme una planeación y programación, realizando diversos estudios y contando con la certeza de que el proyecto tendrá beneficios directos en la población del municipio de Juárez. A continuación, se presenta la Tabla 5 en donde se detallan los 81 proyectos ejecutados durante el ejercicio fiscal 2023, con su número de cédula, el monto aprobado por proyecto, el monto total modificado y el tipo de obra que corresponde.

**Tabla 5. Proyectos ejecutados con recursos del FODESEM 2023 en Juárez**

No. cédula	Concepto	Aprobado por obra	Total aprobado por oficio por obra (modificado)	Tipo de obra
2314079	Aplicación de bacheo simple a base de carpeta asfáltica en zona 1	\$2,337,707.40	\$2,174,406.08	Bacheo
2314080	Aplicación de bacheo simple a base de carpeta asfáltica en zona 2	\$2,337,707.40	\$2,172,749.60	Bacheo
2314081	Aplicación de bacheo simple a base de carpeta asfáltica en zona 3	\$2,337,707.40	\$2,171,231.16	Bacheo
2314082	Aplicación de bacheo simple a base de carpeta asfáltica en zona 4	\$2,337,707.40	\$2,174,406.08	Bacheo
2314083	Aplicación de bacheo simple a base de carpeta asfáltica en zona 5	\$2,337,707.40	\$2,172,749.60	Bacheo
2314084	Aplicación de bacheo simple a base de carpeta asfáltica en zona 6	\$2,337,707.40	\$2,171,231.16	Bacheo
2314088	Rehabilitación de parque Anapra	\$1,254,590.84	\$1,254,590.84	Rehabilitación de parques
2314089	Rehabilitación de parque desierto de Gobi	\$2,850,171.90	\$2,839,320.18	Rehabilitación de parques
2314090	Rehabilitación de parque mar de Japón	\$3,922,168.70	\$3,682,342.62	Rehabilitación de parques
2314091	Rehabilitación de parque la presa	\$1,524,880.32	\$1,524,880.32	Rehabilitación de parques
2314092	Rehabilitación de parque Senecú	\$1,148,003.77	\$1,148,003.77	Rehabilitación de parques
2314093	Rehabilitación de parque porto alegre	\$2,302,154.21	\$2,302,154.21	Rehabilitación de parques
2314094	Rehabilitación de parque senderos de san isidro	\$3,026,189.59	\$3,026,189.59	Rehabilitación de parques
2314095	Rehabilitación de parque riveras del bravo	\$2,663,503.50	\$2,377,637.73	Rehabilitación de parques
2314096	Estudio de mecánica de suelos para la construcción de domos	\$300,124.92	\$262,407.60	Construcción de domos
2314097	Estudio de mecánica de suelos para la construcción de domo en j.n. primero de mayo	\$10,375.97	\$9,136.80	Construcción de domos



No. cédula	Concepto	Aprobado por obra	Total aprobado por oficio por obra (modificado)	Tipo de obra
2314100	Construcción de domo en j. N. Rosario castellanos	\$1,541,874.61	\$1,454,276.61	Construcción de domos
2314101	Construcción de domo en j. N. Primero de mayo	\$1,375,628.40	\$1,317,005.71	Construcción de domos
2314102	Construcción de domo en j. N. Temosachi	\$3,022,470.71	\$2,901,486.93	Construcción de domos
2314103	Construcción de domo en esc. Prim. Luis Cabrera	\$1,379,813.76	\$1,326,061.52	Construcción de domos
2314104	Construcción de domo en esc. Prim. Pascual Ortiz Rubio	\$2,390,159.05	\$2,136,205.98	Construcción de domos
2314105	Construcción de domo en esc. Prim. Fed. Cuauhtémoc	\$3,036,754.62	\$2,902,702.14	Construcción de domos
2314106	Construcción de domo en esc. Prim. Fed. Ricardo Flores Magón	\$1,403,372.95	\$1,358,587.75	Construcción de domos
2314107	Construcción de domo en esc. Prim. Pedro Rosales	\$3,019,999.91	\$2,923,719.05	Construcción de domos
2314108	Construcción de domo en esc. Prim. Fray Bartolomé de las Casas	\$3,018,515.83	\$2,895,979.89	Construcción de domos
2314109	Construcción de domo en esc. Prim. Francisco Matus Micelli	\$1,369,217.25	\$1,317,905.02	Construcción de domos
2314110	Construcción de domo en esc. Prim. Alfonso Hernández Pérez	\$2,307,138.48	\$2,203,372.75	Construcción de domos
2314111	Construcción de domo en esc. Sec. Federal #21	\$3,041,981.91	\$2,920,217.88	Construcción de domos
2314112	Construcción de domo en esc. Sec. Federal #9	\$2,367,857.84	\$2,116,973.08	Construcción de domos
2314113	Construcción de domo en esc. Sec. Federal #19	\$2,215,507.11	\$2,151,738.32	Construcción de domos
2314114	Construcción de domo en esc. Sec. Federal #15	\$3,057,899.94	\$2,937,008.51	Construcción de domos
2314115	Construcción de domo en esc. Sec. Estatal #2 (3002)	\$3,026,565.51	\$2,899,621.64	Construcción de domos
2314121	Rehabilitación de la superficie de rodamiento del arroyo de las víboras	\$18,842,202.58	\$18,842,202.58	Pavimentación y/o rehabilitación de calles
2314122	Rehabilitación por el método de fresado y carpeta asfáltica en arroyo del mimbre	\$7,568,745.12	\$6,484,852.53	Pavimentación y/o rehabilitación de calles
2314123	Rehabilitación por el método de recuperación base, estabilización de suelo y carpeta asfáltica en c. Magneto	\$22,656,519.19	\$21,537,785.61	Pavimentación y/o rehabilitación de calles



No. cédula	Concepto	Aprobado por obra	Total aprobado por oficio por obra (modificado)	Tipo de obra
2314124	Estudios de control de calidad para los trabajos de reposición de losas de concreto hidráulico, fresado y carpeta asfáltica en arroyo de las víboras	\$584,353.58	\$584,353.58	Pavimentación y/o rehabilitación de calles
2314125	Estudios de control de calidad para los trabajos de fresado y carpeta asfáltica en arroyo del mimbre	\$342,376.71	\$342,376.71	Pavimentación y/o rehabilitación de calles
2314126	Estudios de control de calidad para los trabajos de recuperación base, estabilización de suelo y carpeta asfáltica en c. Magneto	\$795,462.12	\$795,462.12	Pavimentación y/o rehabilitación de calles
2314127	Estudios de mecánica de suelos para la construcción de domo en centro de atención múltiple no. 25	\$25,939.92	\$22,680.00	Construcción de domos
2314128	Estudios de control de calidad para la rehabilitación de Blvd. Oscar Flores Sánchez	\$1,312,004.20	\$900,605.94	Pavimentación y/o rehabilitación de calles
2314129	Rehabilitación de Blvd. Oscar Flores Sánchez	\$28,852,029.90	\$22,832,905.13	Pavimentación y/o rehabilitación de calles
2314130	Construcción de domo en centro de atención múltiple no. 25	\$3,020,104.80	\$2,700,168.08	Construcción de domos
2314131	Estudio de control de calidad para la construcción de domo en centro de atención múltiple no. 25	\$20,454.31	\$14,796.00	Construcción de domos
2314132	Estudios de control de calidad para la construcción de domos	\$281,467.37	\$202,068.00	Construcción de domos
2314133	Estudio de control de calidad para la construcción de domo en j. N. Primero de mayo	\$17,285.90	\$13,628.83	Construcción de domos
2314144	Bacheo disperso varias zonas de la ciudad	\$2,414,295.94	\$2,169,107.20	Bacheo
2314145	Bacheo disperso varias zonas de la ciudad	\$2,414,295.94	\$2,177,889.79	Bacheo
2314146	Bacheo disperso varias zonas de la ciudad	\$2,414,295.94	\$2,166,694.40	Bacheo
2314147	Rehabilitación de av. De la paz	\$14,318,789.87	\$14,318,789.87	Pavimentación y/o rehabilitación de calles
2314148	Rehabilitación de av. Ejército nacional	\$24,987,647.09	\$19,889,742.34	Pavimentación y/o rehabilitación de calles
2314149	Control de calidad para la rehabilitación de av. Ejército nacional	\$1,149,340.62	\$1,149,340.62	Pavimentación y/o rehabilitación de calles



No. cédula	Concepto	Aprobado por obra	Total aprobado por oficio por obra (modificado)	Tipo de obra
2314150	Control de calidad para la rehabilitación de av. De la paz	\$652,444.53	\$652,444.53	Pavimentación y/o rehabilitación de calles
2314153	Adquisición de asfalto de calafateo para aplicación en grietas, fisuras y juntas	\$4,365,738.00	\$4,365,738.00	Bacheo
2314180	Rehabilitación de parque tutuaca	\$4,794,378.39	\$4,794,378.39	Rehabilitación de parques
2314184	Rehabilitación de puente talamás-independencia	\$5,183,993.88	\$5,183,993.88	Pavimentación y/o rehabilitación de calles
2314185	Control de calidad para la rehabilitación en puente talamás-independencia	\$237,528.92	\$237,528.92	Pavimentación y/o rehabilitación de calles
2314186	Rehabilitación en Blvd. Manuel Gómez Morín	\$11,243,791.20	\$11,243,791.20	Pavimentación y/o rehabilitación de calles
2314187	Control de calidad para la rehabilitación en Blvd. Manuel Gómez Morín	\$509,014.30	\$509,014.30	Pavimentación y/o rehabilitación de calles
2314202	Rehabilitación de parque arboledas 4	\$2,229,054.71	\$2,425,300.84	Rehabilitación de parques
2314203	Rehabilitación de parque Bartolomé	\$2,436,969.85	\$2,094,243.68	Rehabilitación de parques
2314204	Rehabilitación de parque Oliver Destin	\$2,030,487.84	\$1,741,527.12	Rehabilitación de parques
2314205	Rehabilitación de parque división del norte	\$1,825,347.49	\$1,612,774.36	Rehabilitación de parques
2314206	Rehabilitación de parque burócratas municipales	\$1,424,418.62	\$1,288,530.87	Rehabilitación de parques
2314209	Suministro de mezcla asfáltica elaborada en caliente para bacheo y liga con emulsión asfáltica	\$5,631,793.27	\$5,631,793.27	Bacheo
2314210	Suministro de mezcla asfáltica elaborada en caliente para bacheo y liga con emulsión asfáltica	\$5,631,793.27	\$5,631,793.27	Bacheo
2314229	Rehabilitación de parque benemérito de las américas	\$1,600,009.18	\$1,600,009.18	Rehabilitación de parques
2314363	Bacheo simple a base de mezcla asfáltica en zona iii y vi	\$2,337,707.40	\$2,337,707.40	Bacheo
2314364	Bacheo simple a base de mezcla asfáltica en zona ii y v	\$2,337,707.40	\$2,337,707.40	Bacheo



No. cédula	Concepto	Aprobado por obra	Total aprobado por oficio por obra (modificado)	Tipo de obra
2314365	Bacheo simple a base de mezcla asfáltica en zona i y iv	\$2,337,707.40	\$2,337,707.40	Bacheo
2314443	Rehabilitación de Blvd. Independencia. Tramo: carr. Juárez porvenir -Blvd. Zaragoza (carriles centrales) y de c. Guadalupe victoria a 210 m hacia carr. Juárez porvenir (carril lateral poniente)	\$34,988,984.64	\$34,988,984.64	Pavimentación y/o rehabilitación de calles
2314444	Rehabilitación de Blvd. Independencia. Tramo: c. Júmanos - c. Fray Antonio de Arriaga y de c. Júmanos - c. Puerto de palos (carriles laterales)	\$36,548,267.69	\$36,548,267.69	Pavimentación y/o rehabilitación de calles
2314445	Control de calidad para la rehabilitación de Blvd. Independencia. Tramo carr. Juárez porvenir -Blvd. Zaragoza (carriles centrales) y de c. Guadalupe victoria a 210 m. Hacia carr. Juárez porvenir (carril lateral poniente)	\$1,557,048.93	\$1,557,048.93	Pavimentación y/o rehabilitación de calles
2314446	Control de calidad para la rehabilitación de Blvd. Independencia. Tramo: c. Júmanos - c. Fray Antonio de Arriaga y de c. Júmanos - c. Puerto de palos (carriles laterales)	\$1,641,119.74	\$1,641,119.74	Pavimentación y/o rehabilitación de calles
2314464	Rehabilitación de parque papayo	\$2,291,720.41	\$2,291,720.41	Rehabilitación de parques
2314465	Rehabilitación de parque Ignacio Aldama	\$1,951,831.78	\$1,951,831.78	Rehabilitación de parques
2314466	Rehabilitación de parque Durango	\$2,140,681.53	\$2,140,681.53	Rehabilitación de parques
2314467	Rehabilitación de parque ángel trías	\$1,115,511.00	\$1,115,511.00	Rehabilitación de parques
2332008	Rehabilitación de parque comunitario rincones de Salvárcar	\$2,158,609.41	\$2,525,838.24	Rehabilitación de parques
2332012	Rehabilitación de parque Francisco Villarreal	\$3,459,163.86	\$3,174,615.43	Rehabilitación de parques
2332015	Rehabilitación de parque comunitario Plutarco Elías Calles femenino	\$2,486,368.38	\$2,818,419.66	Rehabilitación de parques
2332019	Mejoramiento de cancha deportiva comunitaria en centro comunitario francisco i. Madero	\$2,411,608.98	\$2,411,608.98	Construcción de domos

**Fuente:** Elaborado por INDETEC con datos extraídos del Avance de obra FODESEM 2023. Reporte Enero-marzo 2024.





HEROICA  
**CIUDAD  
JUÁREZ**



Gobierno Municipal 2021-2024

Evaluación de Procesos de los Recursos del Fondo para el  
Desarrollo Socioeconómico Municipal

**FODESEM**

Ejercicio Fiscal 2023

## Tema II. Gestión de los procesos



### **Pregunta Metodológica 5.**

**¿Cuáles son los principales actores que intervienen en la gestión y operación del FODESEM y a cuál orden de gobierno pertenecen? ¿La estructura organizacional de las dependencias responsables está establecida en un manual de organización que les permita administrar y operar los recursos asociados con el FODESEM?**

#### **Respuesta:**

Tanto la Dirección General de Planeación y Evaluación como la Dirección General de Obras Públicas fueron las áreas encargadas de gestionar, operar y ejecutar los recursos del FODESEM en el municipio de Juárez durante el ejercicio fiscal 2023.

En primera instancia, la Dirección General de Planeación y Evaluación tiene definida su estructura organizacional dentro de su Manual de Organización y Procedimientos, en donde se detallan las funciones que realizan para administrar y operar los recursos del FODESEM, dicho organigrama se presenta de manera general para la dependencia, así como de manera específica en cada una de sus áreas<sup>42</sup>; asimismo, en el Reglamento Orgánico de la Administración Pública de Juárez se precisan las principales atribuciones que desarrollan como dependencia<sup>43</sup>. Derivado de lo anterior, se enlistan las funciones de cada una de las áreas responsables de la gestión y operación de los recursos del FODESEM por parte de la Dirección General de Planeación y Evaluación<sup>44</sup>:

#### **Dirección 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.*
- *Controlar, establecer y revisar, las propuestas de inversión emitidas por las dependencias municipales para integrar al presupuesto.*

#### **Jefatura de Integración de Programas de Inversión**

- *Integrar, revisar y supervisar las documentaciones pertinentes para la integración presupuestal de los proyectos de inversión.*
- *Asegurar, analizar y coordinar que los oficios realizados para la autorización de los programas de inversión sean llevados a cabo con las características correspondientes.*

<sup>42</sup> Municipio de Juárez, Chihuahua. Manual de Organización y Procedimientos. Dirección General de Planeación y Evaluación. MOP-DGPE-001. Fechado en febrero de 2021.

<sup>43</sup> 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.

<sup>44</sup> Municipio de Juárez, Chihuahua. Manual de Organización y Procedimientos. Dirección General de Planeación y Evaluación. MOP-DGPE-001. Fechado en febrero de 2021.



- *Elaborar oficios de aprobación, modificación y cancelación, en base a los proyectos aprobados.*

### **Jefatura de Seguimiento Físico y Financiero**

- *Coordinar con las dependencias ejecutoras que los traspasos se efectúen correctamente a las cuentas asignadas para las mismas.*
- *Expedir mediante el Formato Múltiple o de Estimaciones la ministración de recurso para la ejecución de proyecto o programa de inversión municipal.*
- *Comprobar, operar y registrar el seguimiento al oficio autorizado, conjunto con su cuenta presupuestal y los anexos técnicos correspondientes a la obra.*

En segunda instancia, la Dirección General de Obras Públicas no cuenta con un Manual de Organización y/o Procedimientos, por lo que tampoco se identifica su estructura organizacional; sin embargo, en el Reglamento Orgánico de la Administración Pública de Juárez se informan las atribuciones de la dependencia para gestionar, operar y ejecutar los recursos del FODESEM durante el ejercicio fiscal 2023<sup>45</sup>

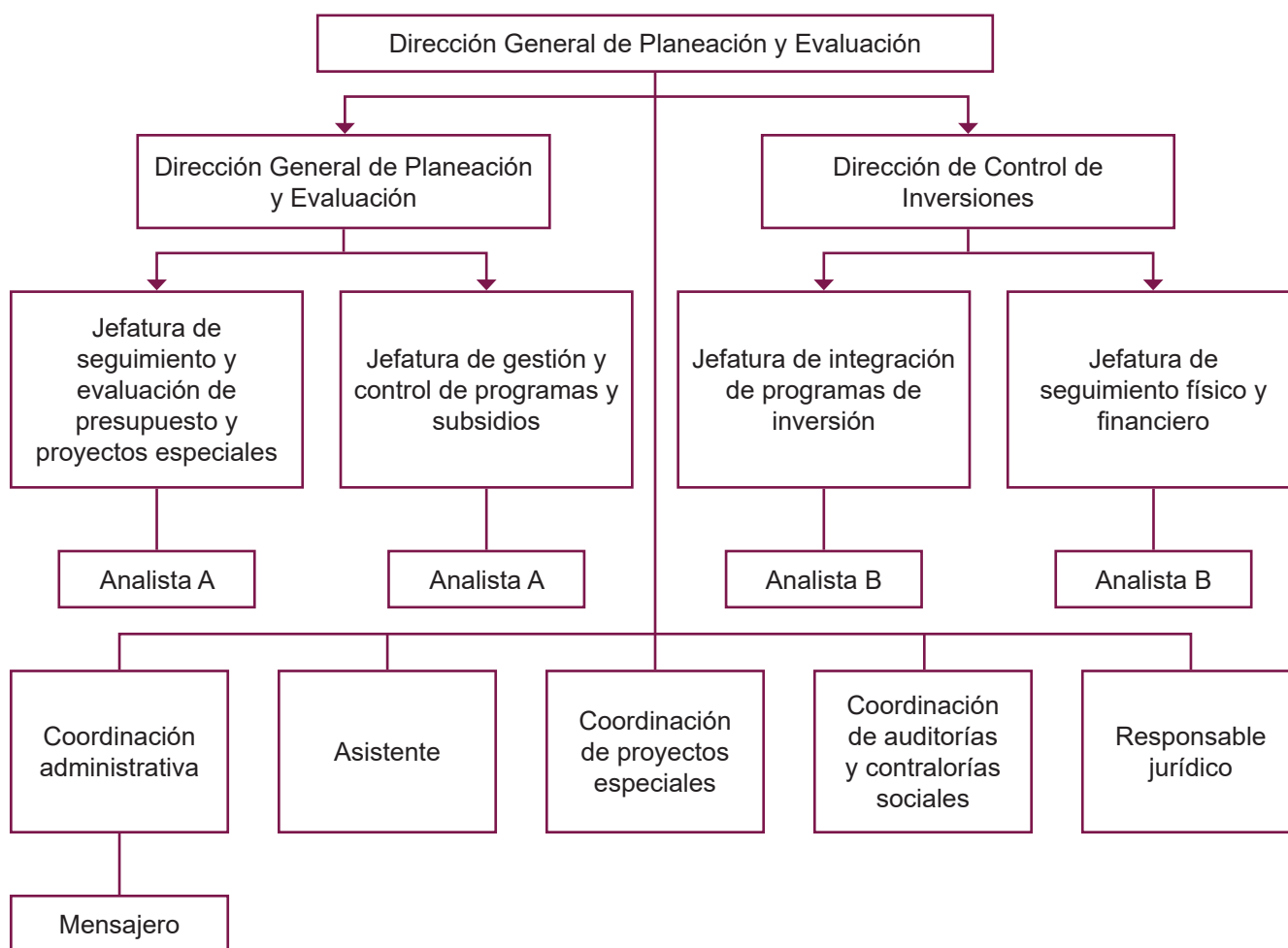
- *Programar y calendarizar la realización de proyectos, licitaciones y ejecución de obra pública de acuerdo al Plan Municipal de Desarrollo, presupuesto anual autorizado y planes de desarrollo urbano vigentes, y someterlo a consideración del Presidente y del consejo respectivo.*
- *Proyectar, construir y conservar las obras públicas que, conforme a las leyes y sus reglamentos, sean a cargo del Municipio.*
- *Intervenir en la celebración y vigilar el cumplimiento de los contratos de obra pública y aplicar las sanciones correspondientes en su caso.*
- *Coordinar y realizar los procesos de licitación y asignación de las obras públicas municipales de conformidad con las leyes y normatividad aplicables, así como intervenir en la celebración de los contratos correspondientes.*
- *Ejecutar las obras de infraestructura en el Municipio, de acuerdo con los programas que se formulen con base en el presupuesto autorizado, con las aportaciones del Estado y la Federación.*
- *Coordinar y supervisar la ejecución de obras públicas cuando se lleven a cabo por otras Dependencias, organismos descentralizados o empresas de participación municipal.*
- *Llevar a cabo la construcción de parques, plazas, jardines, áreas de recreo y obras de ornato.*
- *Gestionar la elaboración y diseño de los programas de mantenimiento y rehabilitación de pavimentos.*
- *Operar la maquinaria y el equipo a su cargo para conservar las obras públicas municipales.*

<sup>45</sup> 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.

En conclusión, la Dirección General de Planeación y Evaluación tiene ordenada de acuerdo a la normatividad aplicable, sus funciones para la gestión y operación de los recursos del FODESEM, y a su vez, tiene definido de manera clara su estructura organizacional en su Manual de Organización y Procedimientos. Por su parte, la Dirección General de Obras Públicas no informa de un Manual de Organización y/o Procedimientos, por lo que únicamente se identificaron sus atribuciones de manera general en el Reglamento Orgánico de la Administración Pública de Juárez.

A continuación, se presenta la Figura 1 en donde se detalla la estructura organizacional de la Dirección General de Planeación y Evaluación.

**Figura 1. Organigrama de la Dirección General de Planeación y Evaluación de Juárez**



**Fuente:** Elaborado por INDETEC con datos extraídos del Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación.





## Pregunta Metodológica 6.

**¿El Ente Público responsable (o dependencias ejecutoras) cuenta con un Manual de Procedimientos y/o lineamiento de los procesos principales para la administración y operación de los proyectos de inversión financiados con recursos del FODESEM? ¿Cuáles son las actividades o procesos de gestión asociados al uso, destino, ejercicio, y resultados del FODESEM?**

### Respuesta: Sí

La Dirección General de Planeación y Evaluación tiene definido un Manual de Organización y Procedimientos en donde se identifican los procesos principales para la administración y operación de los proyectos de inversión financiados con recursos del FODESEM durante el ejercicio fiscal 2023<sup>46</sup>; asimismo en el Reglamento Orgánico de la Administración Pública de Juárez, se precisan sus principales funciones para llevarlas a cabo<sup>47</sup>. En contra parte, la Dirección General de Obras Públicas, se basa solamente en dicho Reglamento Orgánico, ya que carece de un Manual de Organización y/o Procedimientos.

En ese sentido, el municipio de Juárez proporcionó como evidencia documental el Anexo 1<sup>48</sup>, en donde las dependencias que gestionan, operan y ejecutan los recursos del FODESEM precisan las actividades o procesos de gestión asociados al uso, destino, ejercicio y resultados durante el año evaluado (ver Tabla 6). No obstante, se identificó que, de acuerdo con las Reglas de Operación del FODESEM, las funciones establecidas en el Reglamento Orgánico y las atribuciones definidas en el Manual de Organización y Procedimientos de la DGPE, los seis procesos que se describen en el Anexo 1 no cumplen con la totalidad de las actividades que se realizan para llevar a cabo el Fondo evaluado.

**Tabla 6. Anexo 1 de la DGPE y de la DGOP**

Secuencia	Proceso	Subprocesos/ tareas	Responsable	Está documentado en el manual o lineamiento (Sí/No)	Especificar el nombre del documento
1	Presentación de proyectos	1. Propuesta de cartera de pro- yectos	DGOP – Director técnico de obras públicas	Sí	Presentación de la Co- misión de Inversión. Lista de asistencia de integrantes de la Comi- sión
		2. Análisis de proyectos y aprobación de proyectos	Comisión de inversión – Director general de planeación y evaluación (presidente de la comi- sión)	Sí	Acta Comité. Visto en las ROP del FODESEM

<sup>46</sup> Municipio de Juárez, Chihuahua. Manual de Organización y Procedimientos. Dirección General de Planeación y Evaluación. MOP-DGPE-001. Fechado en febrero de 2021.

<sup>47</sup> 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.

<sup>48</sup> H. Ayuntamiento de Juárez. Dirección General de Planeación y Evaluación, y Dirección General de Obras Públicas. Anexo 1 Mapeo de procesos y subprocesos en el uso, destino, ejercicio y resultados de los recursos del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal, FODESEM.



Secuencia	Proceso	Subprocesos/ tareas	Responsable	Está documentado en el manual o lineamiento (Sí/No)	Especificar el nombre del documento
2	Registro de proyectos	1. Presentación de cartera aprobada	Secretaría del Ayuntamiento – Secretario del Ayuntamiento	Sí	Acta de cabildo. Visto en las ROP del FODESEM
3	Ejercicio de los recursos	1. Expedición de oficios de suficiencia por obra	DGPE – Jefa de seguimiento físico y financiero	Sí	Oficios de afectación. Método visto en el Manual de organización y procedimientos de la DGPE
		2. Modificaciones, ampliaciones, cancelaciones por obra	DGPE – Jefa de seguimiento físico y financiero	Sí	Oficios de afectación. Visto en el Manual de organización y procedimientos de la DGPE
4	Contratación de obras	1. Convocatoria, aclaraciones, fallos de adjudicación	DGOP – Director general de obras públicas	Sí	Contratos de obra pública. Visto en el Reglamento Orgánico de la Administración Pública de Juárez
5	Supervisión y control de obra	1. Supervisión in situ	DGOP – Director general de obras públicas	Sí	Estimaciones (generadores). Visto en el Reglamento Orgánico de la Administración Pública de Juárez
		2. Monitoreo y seguimiento administrativo	DGPE – Analista B	Sí	Estimaciones. Visto en las ROP del FODESEM
6	Elaboración de reportes	1. Reportes mensuales	DGPE – Analista B	Sí	Anexo 3. Visto en las ROP del FODESEM
		2. Reportes de transparencia	DGPE – Analista B	Sí	Reportes de transparencia. Manual de organización y procedimientos de la DGPE

**Fuente:** Elaborado por INDETEC con base en el Anexo 1 mapeo de procesos y subprocesos en el uso, destino, ejercicio y resultados de los recursos del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal, FODESEM.



Derivado de lo anterior, por medio de las Reglas de Operación del FODESEM fue posible identificar cada uno de los procesos de gestión asociados al uso, destino, ejercicio y resultados del mismo, esto de manera general, aterrizándose el concepto general a las áreas involucradas en el municipio de Juárez, por tal motivo la respuesta se considera afirmativa, haciendo énfasis en el área de oportunidad identificada para que se complemente el Anexo 1 y se detallen cada uno de los procesos para llevar a cabo el FODESEM sin dejar de lado el mínimo detalle.

Por lo anterior, tanto en las Reglas de Operación del FODESEM<sup>49</sup> como en el Reglamento Orgánico de la Administración Pública del municipio de Juárez<sup>50</sup> se definen todos los procesos para llevar a cabo el ejercicio de los recursos del Fondo evaluado, de tal manera que se detalla desde la aprobación de los proyectos hasta su culminación en la rendición de cuentas, que engloban procedimientos sobre el uso, destino, ejercicio y resultados del FODESEM en el municipio de Juárez.

A continuación, se presenta la Tabla 7 en donde se especifican 17 procesos distintos para ello, así como diversos subprocesos/tareas que se realizan dentro de los mismos procedimientos identificados.

**Tabla 7. Procesos de gestión sobre el uso, destino, ejercicio y resultados del FODESEM  
a nivel municipal**

Secuencia	Proceso	Subprocesos/tareas	Responsable	Está documentado en el manual o lineamiento (Sí/No)	Especificar el nombre del documento
1	Conformará una Comisión de Inversión para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (CI)	Se deberá aprobar por el Cabildo	H. Ayuntamiento de Juárez	Sí	ROP del FODESEM
2	Evaluará y propondrá al H. Ayuntamiento, programas y proyectos que generen beneficios socioeconómicos netos para el desarrollo municipal	Dentro del mismo Cabildo, se presentará la propuesta	Comisión de Inversión para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (CI)	Sí	ROP del FODESEM

<sup>49</sup> Periódico Oficial del Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. ACUERDO del C. Secretario de Hacienda por el que se establecen las Reglas de Operación para el Funcionamiento del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal –FODESEM-. Fechado el 12 de junio de 2021.

<sup>50</sup> 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.



Secuencia	Proceso	Subprocesos/tareas	Responsable	Está documentado en el manual o lineamiento (Sí/No)	Especificar el nombre del documento
3	Aprobará la aplicación de los recursos propuestos por la CI, considerando los aspectos fundamentales descritos en el artículo 9 de las ROP del FODESEM	Se aprobarán en sesión ordinaria del Cabildo	H. Ayuntamiento de Juárez	Sí	ROP del FODESEM
4	Podrá destinar recursos a dos rubros distintos	<p>A) Gasto en programas y proyectos de inversión en infraestructura y equipamiento de los municipios en los ámbitos definidos en el artículo 10 inciso a de las ROP del FODESEM</p> <p>B) Los recursos podrán estar enfocados a la entrega de apoyos, ayudas sociales, subsidios o al gasto corriente en acciones para el desarrollo socioeconómico que contribuyan a alguno de los sectores de aplicación del fondo a la reducción de la pobreza extrema</p>	H. Ayuntamiento de Juárez	Sí	ROP del FODESEM
5	Deberá presentar al área correspondiente de la SH los programas y proyectos, diferenciando los de inversión pública de los programas y/o proyectos de gasto corriente a más tardar el último día hábil del mes de marzo del ejercicio fiscal en curso	<p>La cartera de proyectos y acciones de inversión programados con los recursos del FODESEM deberá ser presentada en hoja membretada y formato de acuerdo al Anexo 1 de sus respectivas ROP</p> <p>Los programas y/o proyectos con recursos programados de gasto corriente deberán presentarse con solicitud formal en hoja membretada acompañada del Anexo 4 de sus respectivas ROP</p>	H. Ayuntamiento de Juárez	Sí	ROP del FODESEM



Secuencia	Proceso	Subprocesos/tareas	Responsable	Está documentado en el manual o lineamiento (Sí/No)	Especificar el nombre del documento
6	Revisará, controlará y evaluará que los programas y/o proyectos cumplan con lo descrito en la Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Chihuahua y sus Municipios y las ROP del FODESEM	Una vez presentados los proyectos, emitirá un documento de opinión acerca de la información exhibida para la integración del Proyecto y/o programa y al finalizar el mismo se deberá remitir la documentación respectiva para su evaluación y formular por escrito una opinión al respecto	Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua	Sí	ROP del FODESEM
7	Dependiendo del tipo de programa y/o proyectos, se deberá agrupar distinta documentación	<p>Para proyectos de inversión, adicional a la cartera de proyectos se acompañará de lo siguiente:</p> <p>a) Cédula de Información Básica para cada proyecto (Anexo 2).</p> <p>b) La propiedad deberá ser de cualquier orden de Gobierno y no podrá ser objeto de concesiones, permisos o autorizaciones para el uso, aprovechamiento o explotación de la misma.</p> <p>c) Esta documentación se revisará en la Dirección de Programas de Inversión de la SH</p> <p>Para acciones de gasto corriente se acompañará de lo siguiente:</p> <p>a) Anexo 4.</p> <p>b) Información complementaria que sustente el proyecto en el que se especifiquen las acciones, bienes o servicios, descripción y cantidad de beneficiarios, actividades a desarrollar, metas de atención, calendarización de actividades.</p>	Dirección General de Obras Públicas	Sí	ROP del FODESEM



Secuencia	Proceso	Subprocesos/tareas	Responsable	Está documentado en el manual o lineamiento (Sí/No)	Especificar el nombre del documento
		c) Información complementaria que detalle los insumos y conceptos de gasto con los cuales se determinen los cálculos generados del costo de acciones, bienes y/o servicios del proyecto.  d) Esta documentación se revisará en la Dirección de Presupuesto de la SH.	Dirección General de Obras Públicas	Sí	ROP del FODESEM
8	Deberá asumir los compromisos y responsabilidades vinculadas con las obligaciones jurídicas, financieras y de cualquier otro tipo relacionadas con los proyectos o acciones, así como en lo relativo a los procedimientos que comprenden la justificación, contratación, ejecución, control, supervisión, comprobación, rendición de cuentas y transparencia, para dar pleno cumplimiento a la normatividad aplicable	En coordinación con el ente ejecutor de los recursos del FODESEM durante el ejercicio fiscal 2023 el cual fue la Dirección General de Obras Públicas, llevarán de la mano estas responsabilidades	H. Ayuntamiento de Juárez	Sí	ROP del FODESEM
9	Una vez presentados los proyectos, emitirá un documento de opinión acerca de la información exhibida para la integración del Proyecto y/o programa y al finalizar el mismo se deberá remitir la documentación respectiva para su evaluación y formular por escrito una opinión al respecto		Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua	Sí	ROP del FODESEM





Secuencia	Proceso	Subprocesos/tareas	Responsable	Está documentado en el manual o lineamiento (Sí/No)	Especificar el nombre del documento
10	Tendrá hasta el último día hábil del mes de Octubre del Ejercicio Fiscal conducente, para realizar modificaciones; las cuales deberán estar debidamente justificadas y someter a revisión los cambios en el programa y/o proyecto, según corresponda ante la Dirección de Presupuesto y/o la Dirección de Programas de Inversión de la SH	Se deberán presentar ante el Cabildo con su debida justificación	H. Ayuntamiento de Juárez	Sí	ROP del FODESEM
11	Transferirá los recursos por concepto del FODESEM al Municipio de Juárez	Los recursos entregados 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	Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua	Sí	ROP del FODESEM
12	Recibe los recursos por concepto del FODESEM		Tesorería del H. Ayuntamiento de Juárez	Sí	ROP del FODESEM
13	Emite los oficios de aprobación que oficializan la ejecución de los recursos recibidos		Dirección General de Planeación y Evaluación	Sí	ROP del FODESEM
14	Emite los pagos a la Dirección General de Obras Públicas	La Dirección General de Obras Públicas deberá apegarse a lo previamente aprobado para ejecutar los recursos por concepto del FODESEM	Departamento de Contabilidad del H. Ayuntamiento de Juárez	Sí	ROP del FODESEM
15	Realiza el monitoreo de los recursos y presentación de reportes trimestrales y, en su caso, su actualización		CI	Sí	ROP del FODESEM



Secuencia	Proceso	Subprocesos/tareas	Responsable	Está documentado en el manual o lineamiento (Sí/No)	Especificar el nombre del documento
16	Para efectos de transparencia y rendición de cuentas, deberá 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		H. Ayuntamiento de Juárez	Sí	ROP del FODESEM
17	A más tardar el 15 de enero de cada año, deberá reintegrar a la Tesorería del Estado las transferencias del FODESEM que, al 31 de diciembre del ejercicio fiscal inmediato anterior no hayan sido ejercidas y/o devengadas.	Las transferencias etiquetadas que, al 31 de diciembre del ejercicio fiscal inmediato anterior se hayan comprometido y aquellas devengadas pero que no hayan sido pagadas, deberán cubrir los pagos respectivos a más tardar durante el 1er trimestre del ejercicio fiscal siguiente; una vez cumplido el plazo referido, los recursos remanentes deberán reintegrarse a la Tesorería del Estado, a más tardar dentro de los 15 días naturales siguientes	H. Ayuntamiento de Juárez	Sí	ROP del FODESEM

**Fuente:** Elaborado por INDETEC con datos extraídos de las ROP del FODESEM y el Reglamento Orgánico de la Administración Pública del municipio de Juárez.

### Pregunta Metodológica 7.

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

**Respuesta: Sí**

El proceso de ejecución del FODESEM es del conocimiento de ejecutores y operadores debido a que se basa en las Reglas de Operación<sup>51</sup>, en el Presupuesto de Egresos del Estado de Chihuahua 2023<sup>52</sup>, la Ley de Ingresos de Juárez<sup>53</sup> y en el Reglamento Orgánico de la Administración Pública del municipio de Juárez<sup>54</sup>. En otras palabras, al tratarse de documentos oficiales para el municipio de Juárez, las dependencias ejecutoras de los recursos del Fondo evaluado, conocen y aplican de manera oportuna cada uno de los procesos establecidos.

Por lo anterior y con base en esta información oficial estandarizada, se elaboró la Figura 2, en donde se desglosa el proceso de ejecución del FODESEM partiendo de la estimación de los recursos, la selección y aprobación de obras y/o programas y su ejecución, hasta llegar a la rendición de cuentas de los recursos públicos utilizados por todos los involucrados.

Es preciso mencionar que, no es posible determinar si se capacitan a las instancias ejecutoras del gasto y si dicha capacitación les permite conocer y aplicar los procesos para la gestión y operación de los recursos del FODESEM; sin embargo, se infiere que las dependencias encargadas de llevar a cabo el Fondo, si aplican correctamente la normatividad aplicable, ya que su gestión, operación y ejecución ha sido oportuna en los últimos ejercicios fiscales.

En ese sentido, se concluye que el proceso de gestión está estandarizado 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.

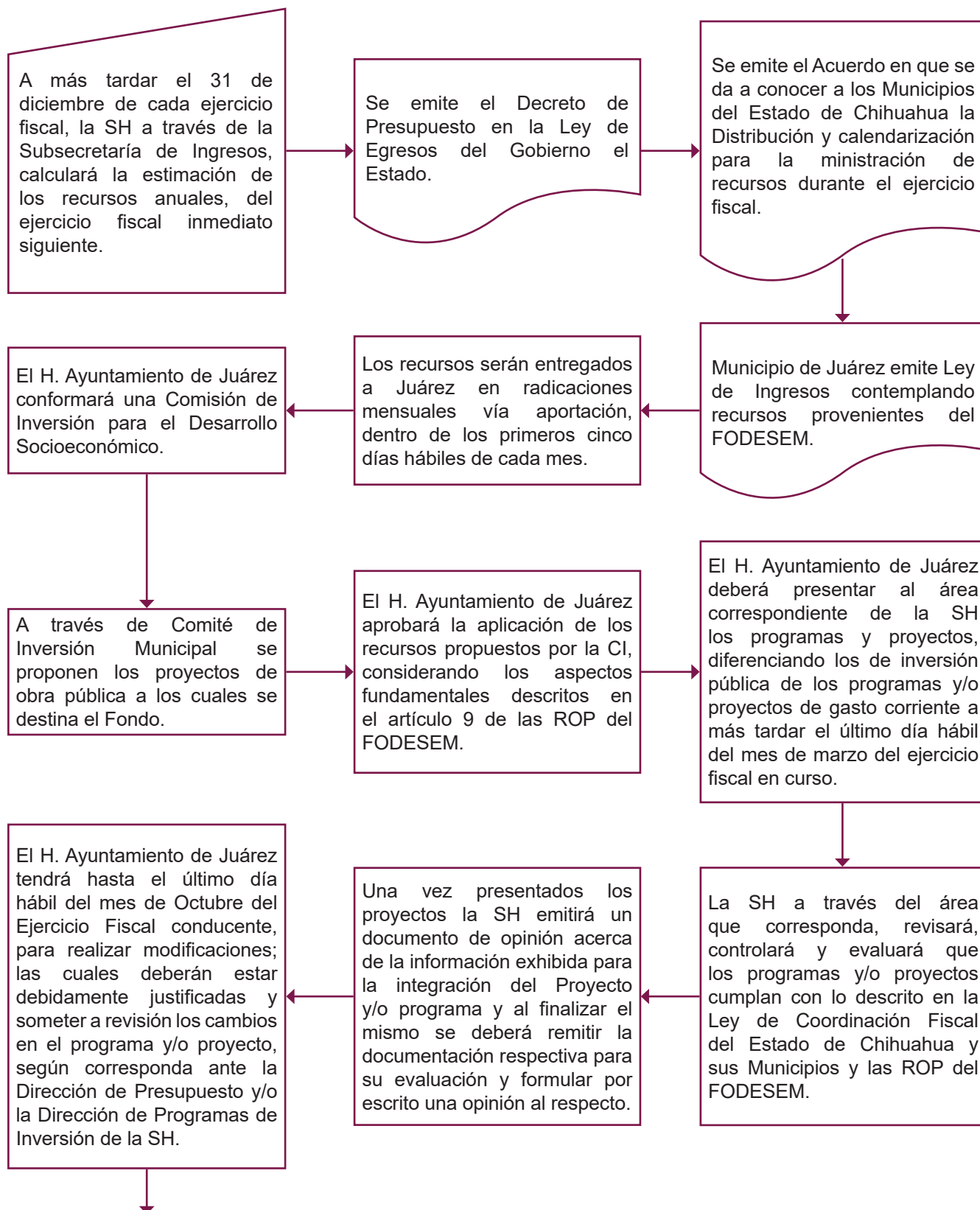
<sup>51</sup> Periódico Oficial del Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. Secretaría de Hacienda. ACUERDO del C. Secretario de Hacienda por el que se establecen las Reglas de Operación para el Funcionamiento del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODESEM). Fechado el día 12 de junio de 2021.

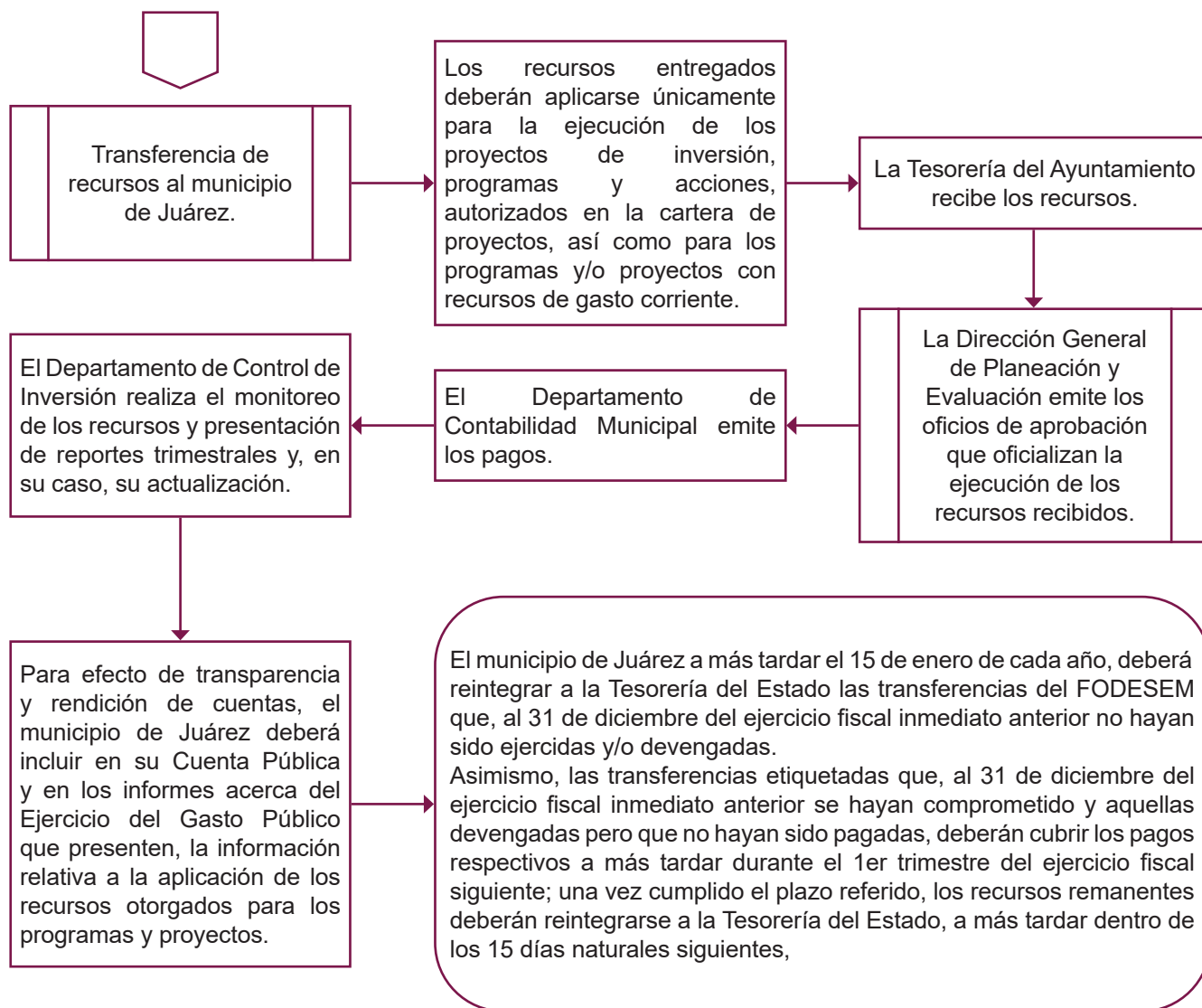
<sup>52</sup> Anexo al Periódico Oficial. Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. Presupuesto de Egresos para el Ejercicio Fiscal 2023 del Municipio de Juárez. Fechado el día 31 de diciembre de 2022. Recuperado de: <https://www.congresochihuahua2.gob.mx/biblioteca/presupuestoesegresos/archivos/1382.pdf>

<sup>53</sup> Periódico Oficial del Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. Secretaría General del Gobierno. Folleto Anexo. Ley de Ingresos para el ejercicio Fiscal 2023 del municipio de Juárez. Fechado el día 31 de diciembre de 2022.

<sup>54</sup> 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.

**Figura 2. Proceso de ejecución de los recursos del FODESEM**





**Fuente:** Elaborado por INDETEC con datos extraídos de las ROP del FODESEM, el Presupuesto de Egresos de Chihuahua 2023, la Ley de Ingresos de Juárez 2023 y del Reglamento Orgánico de la Administración Pública del municipio de Juárez.

### Pregunta Metodológica 8.

**¿Los recursos para la operación del FODESEM se entregan 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

De acuerdo con el Acta de la sesión ordinaria No. 42 con fecha al 19 de junio de 2023, en el acuerdo número uno, se autorizó un monto de \$293,994,953.34 a ejecutarse durante el ejercicio fiscal evaluado por concepto del FODESEM<sup>55</sup>; asimismo, en las Reglas de Operación del FODESEM en su artículo 7, se precisa que *“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”*<sup>56</sup>, por lo que se contemplaron 12 ministraciones durante el 2023 por un monto mensual de \$24,499,579.44 para sumar el total aprobado en la sesión de Cabildo.

Por parte, de la Secretaría de Hacienda del Gobierno del estado de Chihuahua, se reportó el desglose de Participaciones a Municipios registradas en el Egreso del mes de enero al mes de diciembre de 2023, en donde se señala que mes con mes se transferiría por concepto del FODESEM la suma de \$24,499,579.44<sup>57</sup> de tal manera que en sumatoria, coincide con el monto aprobado en la sesión ordinaria de Cabildo señalada en el párrafo anterior.

Es preciso mencionar que, de acuerdo con los certificados de tesorería los recursos se ministraron mes con mes de manera oportuna, respetando el monto establecido en la calendarización de la ministración de los recursos por concepto del FODESEM; sin embargo, dichas ministraciones se efectuaron al final de cada mes y no dentro de los primeros cinco días hábiles<sup>58</sup> como se establece en sus ROP, esto sin afectar la eficacia y eficiencia en la ejecución de los recursos, ya que los proyectos se aprobaron el 19 de junio por medio de la sesión de cabildo; es decir, la ministración de los recursos comenzó primero que la aprobación de cada uno de los proyectos a ejecutar.

A continuación, se presenta la tabla 8 en donde se resume la información descrita en los párrafos anteriores.

<sup>55</sup> Secretaría del Ayuntamiento. Dirección de Gobierno. Número de oficio SA/GOB/542/2023. Sesión ordinaria 42 del H. Ayuntamiento del Municipio de Juárez. Fechado el día 19 de junio del 2023.

<sup>56</sup> Periódico Oficial del Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua. ACUERDO del C. Secretario de Hacienda por el que se establecen las Reglas de Operación para el Funcionamiento del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal –FODESEM-. Fechado el 12 de junio de 2021.

<sup>57</sup> Gobierno del Estado de Chihuahua. Secretaría de Hacienda. Desglose de Participaciones a Municipios registradas en el Egreso del mes de enero al mes de diciembre de 2023. Notificaciones de Hacienda.

<sup>58</sup> Municipio de Juárez. Tesorería Municipal. Certificados de ingresos del mes de enero a diciembre del 2023: G6-5361-2023, G7-6442-2023, D2-17533-2023, G6-10463-2023, G7-13943-2023, G7-16248-2023, G7-17864-2023, G7-17864-2023, D0-62074-2023, G6-17638-2023, G7-23546-2023, G2-11289-2023, G7-26660-2023.





**Tabla 8. Ministraciones por concepto del FODESEM al Municipio de Juárez,  
ejercicio fiscal 2023**

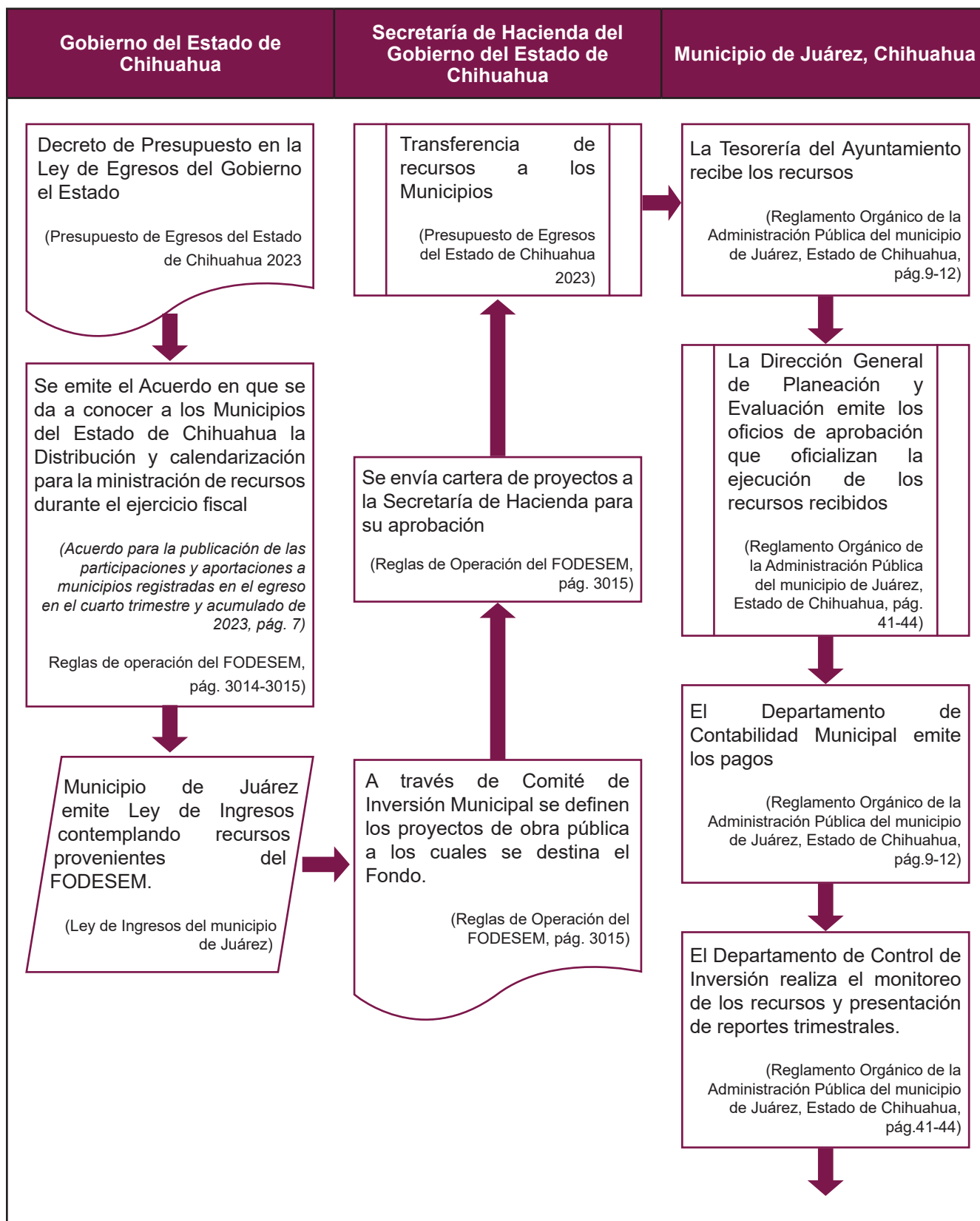
No.	Fecha programada	Fecha realizada	Certificado de ingresos	Monto
1	Primeros cinco días hábiles de cada mes	31/01/2023	G6-5361-2023	\$24,499,579.00
2		28/02/2023	G7-6442-2023	\$24,499,579.00
3		31/03/2023	D2-17533-2023	\$24,499,579.00
4		28/04/2023	G6-10463-2023	\$24,499,579.00
5		31/05/2023	G7-13943-2023	\$24,499,579.00
6		30/06/2023	G7-16248-2023	\$24,499,579.00
7		31/07/2023	G7-17864-2023	\$24,499,579.00
8		31/08/2023	D0-62074-2023	\$24,499,579.00
9		29/09/2023	G6-17638-2023	\$24,499,579.00
10		31/10/2023	G7-23546-2023	\$24,499,579.00
11		30/11/2023	G2-11289-2023	\$24,499,579.00
12		29/12/2023	G7-26660-2023	\$24,499,579.00
Total				\$ 293,994,948.00

**Fuente:** Elaborado por INDETEC con datos extraídos de los certificados de ingresos de las ministraciones otorgadas del FODESEM de enero a diciembre 2023 y de las ROP del FODESEM.


De manera complementaria, se presenta la Figura 3, en donde se identifican las actividades que forman parte del proceso de transferencia de los recursos del FODESEM para su ejecución. En dicho diagrama se observa que, todos los procesos se sustentan en la normatividad aplicable al Fondo evaluado, además se destaca que el municipio de Juárez no establece fechas para llevar a cabo la sesión ordinaria del Comité de Inversión Municipal, lo que propicia que los proyectos se empiecen a ejecutar a mitad de año y a su vez, que no se respeten las fechas para la ministración de los recursos de acuerdo con las ROP del FODESEM.



Figura 3. Diagrama de Operación del FODESEM





Gobierno del Estado de Chihuahua	Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua	Municipio de Juárez, Chihuahua
		
	<div>Actualización de reportes</div> <div>(Reglamento Orgánico de la Administración Pública del municipio de Juárez, Estado de Chihuahua, pág.41-44)</div>	

**Fuente:** Elaborado por el H. Ayuntamiento de Juárez con base en la información de gabinete.

Derivado de lo anterior, se determinó que los recursos del FODESEM se transfirieron en tiempo y forma a la Dirección General de Obras Públicas, por lo que los recursos se ministraron dentro del periodo para su ejecución, no obstante, se presenta un área de oportunidad en el tema de la aprobación de los proyectos, de tal manera que, en la medida de lo posible, la sesión ordinaria del Comité de Inversión se realice de manera anticipada dentro de los primeros meses del año con la finalidad de que los proyectos se ejecuten con mayor anticipación dentro del ciclo presupuestal que se trate. Asimismo, apegarse lo más posible a las ROP del FODESEM, para que la ministración de los recursos se lleve a cabo dentro de los primeros cinco días hábiles de cada mes y no se retrase casi un mes.

## Pregunta Metodológica 9.

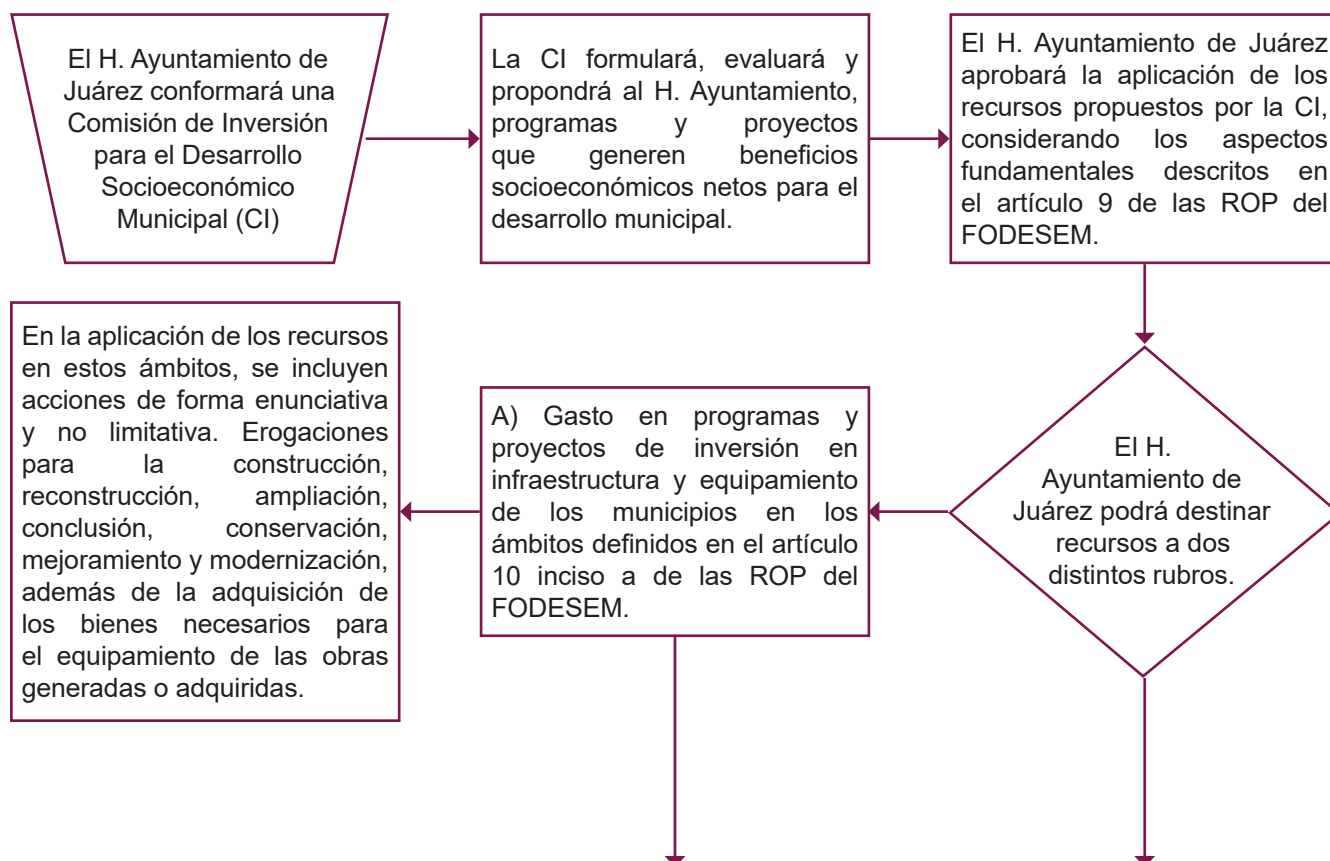
**¿Existe un proceso claro, imparcial y explícito por medio del cual se determinan o acuerdan los proyectos de inversión a ser financiados con recurso del FODESEM? y ¿En qué consiste?**

**Respuesta: Sí**

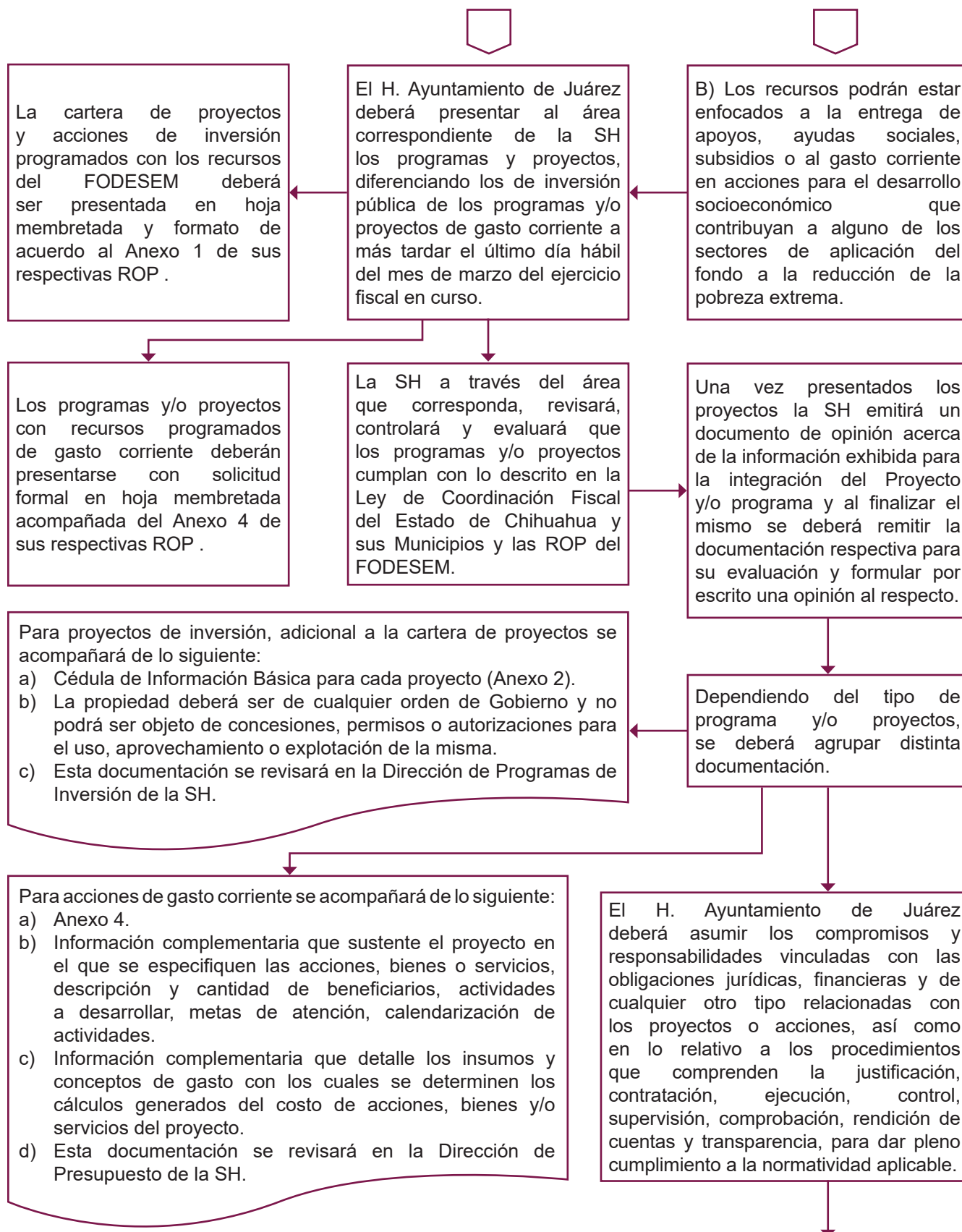
De Acuerdo con las Reglas de Operación del FODESEM, se determinan los procedimientos sistematizados para la selección de los proyectos o acciones que se financian con los recursos del Fondo evaluado. Cabe precisar que los procedimientos se encuentran homologados para todos los entes ejecutores, por lo que son generales y no corresponden a procedimientos institucionales aislados<sup>59</sup>; asimismo, al estar definidos en las ROP del FODESEM, se considera que el proceso por medio del cual se determinan o acuerdan los proyectos de inversión a ser financiados con recursos del FODESEM es claro, imparcial, explícito y se encuentra apegado a la normatividad aplicable.

Los procedimientos se describen en el diagrama de flujo de la Figura 4.

**Figura 4. Procedimientos para determinar la selección de los proyectos y acciones que se financian con recursos del FODESEM**



<sup>59</sup> 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.





El H. Ayuntamiento de Juárez tendrá hasta el último día hábil del mes de Octubre del Ejercicio Fiscal conducente, para realizar modificaciones; las cuales deberán estar debidamente justificadas y someter a revisión los cambios en el programa y/o proyecto, según corresponda ante la Dirección de Presupuesto y/o la Dirección de Programas de Inversión de la SH

**Fuente:** Elaborado por INDETEC con datos extraídos de las Reglas de Operación del FODESEM. Secciones II y III.





### Pregunta Metodológica 10.

**Los proyectos de inversión generados con recursos del FODESEM ¿Están registrados en una base de datos en donde se observe la información de identificación y quienes son los responsables de su captura y actualización?**

#### **Respuesta: Sí**

En el Anexo 3 de las Reglas de Operación del FODESEM, se establece un formato de reporte avance físico-financiero de los proyectos de inversión que se ejecutan en el ejercicio fiscal correspondiente, por lo que aquí se definen los 81 proyectos que se ejecutaron con recursos del 2023 por concepto del Fondo evaluado<sup>60</sup>. En dicho reporte se advierte número de obra, el nombre de la obra, ubicación, modalidad de ejecución, ejercicio presupuestal, avance físico, avance financiero y sus observaciones en caso de que se requieran.

Por añadidura, se contemplan a las cédulas de información básica de cada uno de los 81 proyectos que se ejecutaron con recursos del FODESEM durante el ejercicio fiscal 2023<sup>61</sup>, las cuales contienen toda la información del proyecto, destacándose las siguientes:

- Número de cédula
- Programa presupuestal
- Fecha de inicio
- Dependencia ejecutora
- Nombre de la obra
- Georreferenciación
- Características de la ejecución de la obra
- Tipo de obra
- Modalidad de ejecución
- Inversiones
- Metas y beneficiarios del proyecto
- Identificación del sujeto social prioritario beneficiado
- Justificación del proyecto
- Imágenes de situación actual

<sup>60</sup> 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.

<sup>61</sup> H. Ayuntamiento de Juárez. Cédulas de Información Básica por proyecto.

- Situación con proyecto
- Resultados esperados de la ejecución del proyecto, y beneficios económicos y/o sociales
- En caso de requerirse, estudios técnicos y ambientales
- Descripción general del proyecto
- Encargado de su operación y mantenimiento

En ese sentido, se presenta la Tabla 9 en donde se detallan los 81 proyectos ejecutados durante el ejercicio fiscal 2023, con su número de cédula y su tipo de obra, todas ejecutadas por la Dirección General de Obras Públicas.

**Tabla 9. Anexo 3 de las ROP del FODESEM 2023 en Juárez**

No. cédula	Concepto	Tipo de obra
2314079	Aplicación de bacheo simple a base de carpeta asfáltica en zona 1	Bacheo
2314080	Aplicación de bacheo simple a base de carpeta asfáltica en zona 2	Bacheo
2314081	Aplicación de bacheo simple a base de carpeta asfáltica en zona 3	Bacheo
2314082	Aplicación de bacheo simple a base de carpeta asfáltica en zona 4	Bacheo
2314083	Aplicación de bacheo simple a base de carpeta asfáltica en zona 5	Bacheo
2314084	Aplicación de bacheo simple a base de carpeta asfáltica en zona 6	Bacheo
2314088	Rehabilitación de parque Anapra	Rehabilitación de parques
2314089	Rehabilitación de parque desierto de Gobi	Rehabilitación de parques
2314090	Rehabilitación de parque mar de Japón	Rehabilitación de parques
2314091	Rehabilitación de parque la presa	Rehabilitación de parques
2314092	Rehabilitación de parque Senecú	Rehabilitación de parques
2314093	Rehabilitación de parque porto alegre	Rehabilitación de parques
2314094	Rehabilitación de parque senderos de san isidro	Rehabilitación de parques
2314095	Rehabilitación de parque riveras del bravo	Rehabilitación de parques
2314096	Estudio de mecánica de suelos para la construcción de domos	Construcción de domos
2314097	Estudio de mecánica de suelos para la construcción de domo en j.n. primero de mayo	Construcción de domos
2314100	Construcción de domo en j. N. Rosario castellanos	Construcción de domos
2314101	Construcción de domo en j. N. Primero de mayo	Construcción de domos
2314102	Construcción de domo en j. N. Temosachi	Construcción de domos



No. cédula	Concepto	Tipo de obra
2314103	Construcción de domo en esc. Prim. Luis Cabrera	Construcción de domos
2314104	Construcción de domo en esc. Prim. Pascual Ortiz Rubio	Construcción de domos
2314105	Construcción de domo en esc. Prim. Fed. Cuauhtémoc	Construcción de domos
2314106	Construcción de domo en esc. Prim. Fed. Ricardo Flores Magón	Construcción de domos
2314107	Construcción de domo en esc. Prim. Pedro Rosales	Construcción de domos
2314108	Construcción de domo en esc. Prim. Fray Bartolomé de las Casas	Construcción de domos
2314109	Construcción de domo en esc. Prim. Francisco Matus Micelli	Construcción de domos
2314110	Construcción de domo en esc. Prim. Alfonso Hernández Pérez	Construcción de domos
2314111	Construcción de domo en esc. Sec. Federal #21	Construcción de domos
2314112	Construcción de domo en esc. Sec. Federal #9	Construcción de domos
2314113	Construcción de domo en esc. Sec. Federal #19	Construcción de domos
2314114	Construcción de domo en esc. Sec. Federal #15	Construcción de domos
2314115	Construcción de domo en esc. Sec. Estatal #2 (3002)	Construcción de domos
2314121	Rehabilitación de la superficie de rodamiento del arroyo de las víboras	Pavimentación y/o rehabilitación de calles
2314122	Rehabilitación por el método de fresado y carpeta asfáltica en arroyo del mimbres	Pavimentación y/o rehabilitación de calles
2314123	Rehabilitación por el método de recuperación base, estabilización de suelo y carpeta asfáltica en c. Magneto	Pavimentación y/o rehabilitación de calles
2314124	Estudios de control de calidad para los trabajos de reposición de losas de concreto hidráulico, fresado y carpeta asfáltica en arroyo de las víboras	Pavimentación y/o rehabilitación de calles
2314125	Estudios de control de calidad para los trabajos de fresado y carpeta asfáltica en arroyo del mimbres	Pavimentación y/o rehabilitación de calles
2314126	Estudios de control de calidad para los trabajos de recuperación base, estabilización de suelo y carpeta asfáltica en c. Magneto	Pavimentación y/o rehabilitación de calles
2314127	Estudios de mecánica de suelos para la construcción de domo en centro de atención múltiple no. 25	Construcción de domos
2314128	Estudios de control de calidad para la rehabilitación de Blvd. Oscar Flores Sánchez	Pavimentación y/o rehabilitación de calles
2314129	Rehabilitación de Blvd. Oscar Flores Sánchez	Pavimentación y/o rehabilitación de calles
2314130	Construcción de domo en centro de atención múltiple no. 25	Construcción de domos
2314131	Estudio de control de calidad para la construcción de domo en centro de atención múltiple no. 25	Construcción de domos
2314132	Estudios de control de calidad para la construcción de domos	Construcción de domos
2314133	Estudio de control de calidad para la construcción de domo en j. N. Primero de mayo	Construcción de domos
2314144	Bacheo disperso varias zonas de la ciudad	Bacheo
2314145	Bacheo disperso varias zonas de la ciudad	Bacheo
2314146	Bacheo disperso varias zonas de la ciudad	Bacheo



No. cédula	Concepto	Tipo de obra
2314147	Rehabilitación de av. De la paz	Pavimentación y/o rehabilitación de calles
2314148	Rehabilitación de av. Ejército nacional	Pavimentación y/o rehabilitación de calles
2314149	Control de calidad para la rehabilitación de av. Ejército nacional	Pavimentación y/o rehabilitación de calles
2314150	Control de calidad para la rehabilitación de av. De la paz	Pavimentación y/o rehabilitación de calles
2314153	Adquisición de asfalto de calafateo para aplicación en grietas, fisuras y juntas	Bacheo
2314180	Rehabilitación de parque tutuaca	Rehabilitación de parques
2314184	Rehabilitación de puente talamás-independencia	Pavimentación y/o rehabilitación de calles
2314185	Control de calidad para la rehabilitación en puente talamás-independencia	Pavimentación y/o rehabilitación de calles
2314186	Rehabilitación en Blvd. Manuel Gómez Morín	Pavimentación y/o rehabilitación de calles
2314187	Control de calidad para la rehabilitación en Blvd. Manuel Gómez Morín	Pavimentación y/o rehabilitación de calles
2314202	Rehabilitación de parque arboledas 4	Rehabilitación de parques
2314203	Rehabilitación de parque Bartolomé	Rehabilitación de parques
2314204	Rehabilitación de parque Oliver Destin	Rehabilitación de parques
2314205	Rehabilitación de parque división del norte	Rehabilitación de parques
2314206	Rehabilitación de parque burócratas municipales	Rehabilitación de parques
2314209	Suministro de mezcla asfáltica elaborada en caliente para bacheo y liga con emulsión asfáltica	Bacheo
2314210	Suministro de mezcla asfáltica elaborada en caliente para bacheo y liga con emulsión asfáltica	Bacheo
2314229	Rehabilitación de parque benemérito de las américas	Rehabilitación de parques
2314363	Bacheo simple a base de mezcla asfáltica en zona iii y vi	Bacheo
2314364	Bacheo simple a base de mezcla asfáltica en zona ii y v	Bacheo
2314365	Bacheo simple a base de mezcla asfáltica en zona i y iv	Bacheo
2314443	Rehabilitación de Blvd. Independencia. Tramo: carr. Juárez porvenir -Blvd. Zaragoza (carriles centrales) y de c. Guadalupe victoria a 210 m hacia carr. Juárez porvenir (carril lateral poniente)	Pavimentación y/o rehabilitación de calles



No. cédula	Concepto	Tipo de obra
2314444	Rehabilitación de Blvd. Independencia. Tramo: c. Júmanos - c. Fray Antonio de Arriaga y de c. Júmanos - c. Puerto de palos (carriles laterales)	Pavimentación y/o rehabilitación de calles
2314445	Control de calidad para la rehabilitación de Blvd. Independencia. Tramo carr. Juárez porvenir -Blvd. Zaragoza (carriles centrales) y de c. Guadalupe victoria a 210 m. Hacia carr. Juárez porvenir (carril lateral poniente)	Pavimentación y/o rehabilitación de calles
2314446	Control de calidad para la rehabilitación de Blvd. Independencia. Tramo: c. Júmanos - c. Fray Antonio de Arriaga y de c. Júmanos - c. Puerto de palos (carriles laterales)	Pavimentación y/o rehabilitación de calles
2314464	Rehabilitación de parque papayo	Rehabilitación de parques
2314465	Rehabilitación de parque Ignacio Aldama	Rehabilitación de parques
2314466	Rehabilitación de parque Durango	Rehabilitación de parques
2314467	Rehabilitación de parque ángel trías	Rehabilitación de parques
2332008	Rehabilitación de parque comunitario rincones de Salvácar	Rehabilitación de parques
2332012	Rehabilitación de parque Francisco Villarreal	Rehabilitación de parques
2332015	Rehabilitación de parque comunitario Plutarco Elías Calles femenino	Rehabilitación de parques
2332019	Mejoramiento de cancha deportiva comunitaria en centro comunitario francisco I. Madero	Construcción de domos

**Fuente:** Elaborado por INDETEC con datos extraídos de los reportes del Anexo 3 de las ROP del FODESEM.

### Pregunta Metodológica 11.

**¿Existe, de manera sistematizada, un documento que formalice los procesos de supervisión y entrega de los proyectos de inversión? y ¿Este documento es adecuado?**

**Respuesta: Sí**

Con base en el artículo 18 de las Reglas de Operación del FODESEM, se establece que *“Los Ayuntamientos deberán informar mensualmente a la SH a través de la Dirección de Programas de Inversión, el avance físico y financiero de los proyectos y acciones relacionadas con Programas de Inversión, donde se deberá incluir evidencia fotográfica, en hoja membretada, y debidamente firmada por el o los servidores públicos facultados para tal efecto (Anexo 3 Proyectos de inversión) y de forma magnética”*<sup>62</sup>.

De manera análoga, en el artículo 19 de las mismas ROP 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”*<sup>63</sup>.

De manera complementaria, 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 evaluado<sup>64</sup>; dichos reportes corresponden a las fechas en donde iniciaron las obras hasta su culminación. Asimismo, se les da seguimiento por medio de los reportes de obras del FODESEM<sup>65</sup>, en donde es pertinente contemplar ambos documentos, ya que, por medio de éstos reportes se supervisa tanto el avance físico como el avance financiero de cada uno de los proyectos.

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 Financiero<sup>66</sup>.

<sup>62</sup> 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.

<sup>63</sup> Ídem.

<sup>64</sup> Formato 3. Formato Reporte avance físico-financiero proyectos de inversión. Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal, FODESEM. Ciclo presupuestal 2023.

<sup>65</sup> Información de interés público LETAIPA77FXLVIIIA 2018. Informe del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal, FODESEM. Avance de obra FODESEM 2023. Reporte Enero-marzo 2024. Recuperado de: [https://juarez.gob.mx/transparencia/docs/avance-obra-fodesem-2023-ene-mar-2024\\_662a7766da830\\_662a7766da833.xlsx](https://juarez.gob.mx/transparencia/docs/avance-obra-fodesem-2023-ene-mar-2024_662a7766da830_662a7766da833.xlsx)

<sup>66</sup> 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 marzo de 2021.





### **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.
- 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.

Por lo anterior se concluye que, el municipio de Juárez proporcionó evidencia documental en donde se advierte de procedimientos sistematizados para la supervisión y entrega de los proyectos de inversión financiados con recursos del FODESEM durante el ejercicio fiscal 2023, esto a través de las Reglas de Operación del Fondo, los reportes mensuales del Anexo 3 del FODESEM, las cédulas de información básica por proyecto y el Manual de Organización y/o Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación. Es preciso mencionar que, por parte de la Dirección General de Obras Públicas, no se cuenta con un Manual de Organización y/o Procedimientos.

## Pregunta Metodológica 12.

**¿Existe un mecanismo o proceso sistematizado para la clasificación y atención de las recomendaciones o aspectos susceptibles de mejora derivadas de los procesos de evaluación del FODESEM?**

**Respuesta: Sí**

De acuerdo con el Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación, se establecen 15 procesos para llevar a cabo la clasificación y atención de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) derivados de evaluaciones realizadas en el municipio de Juárez<sup>67</sup>.

En ese sentido, el objetivo de los procesos se define como *“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 Federales”*<sup>68</sup>, a su vez, el alcance va dirigido a todas las dependencias municipales y organismos descentralizados, cuyos Programas y Fondos de Aportaciones Federales sean sujetos a evaluación.

Por consiguiente, se diseñó la Tabla 10, en donde se advierten los 15 procesos para llevar a cabo la atención de los ASM, así como del responsable del proceso.

**Tabla 10. Descripción del procedimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora de la DGPE del municipio de Juárez**

No. De proceso	Proceso	Responsable del proceso
1	Inicia el seguimiento de 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	Dirección General de Planeación y Evaluación
2	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)	Dirección General de Planeación y Evaluación
3	Envía oficio en respuesta, para designar al responsable del seguimiento a los ASM	Dependencia municipal u organismo descentralizado
4	Recibe y revisa los ASM propuestos	Dependencia municipal u organismo descentralizado

<sup>67</sup> 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 marzo de 2021. Págs. 110-114.

<sup>68</sup> Ídem.



No. De proceso	Proceso	Responsable del proceso
5	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 DGPE	Dirección General de Planeación y Evaluación
6	Recibe y revisa la documentación adjunta en oficio. ¿Aprueba? Sí se aprueba: Pasa a la actividad 37 No se aprueba: Pasa a la actividad 5	Dirección General de Planeación y Evaluación
7	Remite oficio a UTE y a Contraloría Municipal con el documento de trabajo ASM1	Dependencia municipal u organismo descentralizado
8	Recibe oficio y Documento de Trabajo ASM1	Contraloría municipal
9	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)	Dirección General de Planeación y Evaluación
10	Realiza el seguimiento a ASM conforme fechas establecidas	Dependencia municipal u organismo descentralizado
11	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)	Dependencia municipal u organismo descentralizado
12	Recibe mediante oficio y medio magnético el seguimiento a los ASM1, ASM2	Contraloría municipal
13	Publica documento del Seguimiento a los ASM1 y ASM2 en la página oficial del H. Ayuntamiento de Juárez	Dirección General de Planeación y Evaluación
14	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	Dependencia municipal u organismo descentralizado
15	Recibe, revisa y publica el Resumen Anual de los ASM en la página oficial del H. Ayuntamiento de Juárez	Dirección General de Planeación y Evaluación

**Fuente:** Elaborado por INDETEC con datos extraídos del Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación.



HEROICA  
**CIUDAD  
JUÁREZ**



Gobierno Municipal 2021-2024

Evaluación de Procesos de los Recursos del Fondo para el  
Desarrollo Socioeconómico Municipal

**FODESEM**

Ejercicio Fiscal 2023

## **Tema III. Análisis y medición de atributos de los procesos**



### **Pregunta Metodológica 13.**

**¿Se identifican problemas o limitantes tanto normativos como operativos (recursos humanos, tecnológicos y materiales) que pudieran ocasionar cuellos de botella, deficiencias, tiempos muertos?**

**Respuesta: No**

Conforme la información de gabinete proporcionada tanto por la Dirección General de Planeación y Evaluación, así como de la Dirección General de Obras Públicas, se informa del Anexo 2 solicitado en los Términos de Referencia (TdR) para la presente evaluación. De esta manera, ambas dependencias realizaron un ejercicio introspectivo en donde definieron procesos clave para la gestión, operación y ejecución de los recursos del FODESEM correspondiente al ejercicio fiscal 2023 y, subsecuentemente, realizaron preguntas para responder en cada uno de los procesos, es así que se llegó a la conclusión de las dependencias, que no se presentan cuellos de botella, deficiencias y tiempos muertos en la gestión y operación de los proyectos de inversión financiados con recursos del Fondo evaluado<sup>69</sup>.

Por su parte, y como análisis del evaluador, se identificó una deficiencia al no contar con un Manual de Organización y/o Procedimientos por parte de la Dirección General de Obras Públicas, ya que, sus procesos se basan directamente en los establecido en el Reglamento Orgánico de la Administración Pública de Juárez y en las ROP del FODESEM, y no en un documento propio en donde se establezcan de manera clara cada uno de los procesos a realizar para la gestión, operación y ejecución de los recursos del Fondo evaluado.

Además, no se precisa el motivo o motivos por los cuales la primera sesión ordinaria del Comité de Inversión se genera casi a mediados de año, por lo que existe un área de oportunidad, de que en la medida de lo posible sea en los primeros meses del año y la ejecución de los proyectos financiados con recursos del FODESEM sea más oportuna.

A continuación, se presenta la Tabla 11 en donde se presume la respuesta de cada una de las dependencias involucradas en los distintos procesos.

---

<sup>69</sup> H. Ayuntamiento de Juárez. Dirección General de Planeación y Evaluación y, la Dirección General de Obras Públicas. Anexo 2 de los TdR. Identificación de cuellos de botella, deficiencias y tiempos muertos en los procesos.





**Tabla 11. Identificación de cuellos de botella, deficiencias y tiempos muertos en los procesos**

Secuencia del Proceso	Proceso	Preguntas a responder	Respuesta DGPE	Respuesta DGOP
1	Presentación de proyectos	¿En el proceso que realiza se llega al resultado deseado?  En caso de ser negativa, ¿Qué le está obstaculizando la obtención del resultado deseado? (capacitación, recursos financieros, recursos materiales, organización deficiente, etc.)  ¿Cómo solucionaría esa deficiencia?	El proceso si llega al resultado deseado	El proceso si llega al resultado deseado
2	Registro de proyectos	¿En el proceso que realiza se llega al resultado deseado?  En caso de ser negativa, ¿Qué le está obstaculizando la obtención del resultado deseado? (capacitación, recursos financieros, recursos materiales, organización deficiente, etc.)  ¿Cómo solucionaría esa deficiencia?	El proceso si llega al resultado deseado	No aplica
3	Ejercicio de recursos	¿En el proceso que realiza se llega al resultado deseado?  En caso de ser negativa, ¿Qué le está obstaculizando la obtención del resultado deseado? (capacitación, recursos financieros, recursos materiales, organización deficiente, etc.)  ¿Cómo solucionaría esa deficiencia?	El proceso si llega al resultado deseado	No aplica
4	Contratación de obras	¿En el proceso que realiza se llega al resultado deseado?  En caso de ser negativa, ¿Qué le está obstaculizando la obtención del resultado deseado? (capacitación, recursos financieros, recursos materiales, organización deficiente, etc.)  ¿Cómo solucionaría esa deficiencia?	No aplica	El proceso si llega al resultado deseado
5	Supervisión y control de obra	¿En el proceso que realiza se llega al resultado deseado?  En caso de ser negativa, ¿Qué le está obstaculizando la obtención del resultado deseado? (capacitación, recursos financieros, recursos materiales, organización deficiente, etc.)  ¿Cómo solucionaría esa deficiencia?	El proceso si llega al resultado deseado	El proceso si llega al resultado deseado

Secuencia del Proceso	Proceso	Preguntas a responder	Respuesta DGPE	Respuesta DGOP
6	Elaboración de reportes	¿En el proceso que realiza se llega al resultado deseado?  En caso de ser negativa, ¿Qué le está obstaculizando la obtención del resultado deseado? (capacitación, recursos financieros, recursos materiales, organización deficiente, etc.  ¿Cómo solucionaría esa deficiencia?	El proceso si llega al resultado deseado	No aplica

**Fuente:** Elaborado por INDETEC con datos extraídos del Anexo 2. Identificación de cuellos de botella, deficiencias y tiempos muertos en los procesos.

Por añadidura, la Dirección General de Planeación y Evaluación, proporcionó la valoración global de los procesos identificados, considerando las respuestas vertidas en el Anexo 2 (Tabla 11), en donde no se identificaron áreas de oportunidad de manera interna, dicha información se precisa en la Tabla 12. Es preciso mencionar que la Dirección General de Obras Públicas no proporcionó dicho documento, por lo que no es posible realizar una valoración pertinente para dicha dependencia.

**Tabla 12. Valoración de los procesos de la DGPE correspondientes al FODESEM**

Valoración cuantitativa global de los procesos					
Secuencia de proceso	Eficacia	Oportunidad	Suficiencia	Pertinencia	Argumento o justificación
1	1	1	1	1	El proceso cumple con los 4 criterios
2	1	1	1	1	El proceso cumple con los 4 criterios
3	1	1	1	1	El proceso cumple con los 4 criterios
4	1	1	1	1	El proceso cumple con los 4 criterios
5	1	1	1	1	El proceso cumple con los 4 criterios
6	1	1	1	1	El proceso cumple con los 4 criterios
<b>Porcentaje de procesos</b>	100%	100%	100%	100%	

**Fuente:** Elaborado por INDETEC con datos extraídos

La valoración se realizó bajo los siguientes criterios:

- Corresponde 1 cuando no se identifique cuellos de botella, deficiencias y tiempos muertos en el proceso.
- Corresponde 0.5 cuando se identifique un cuello de botella, deficiencia o tiempo muerto en el proceso.
- Corresponde 0 cuando se identifiquen dos o más cuellos de botella, deficiencias o tiempos muertos en el proceso.



#### **Pregunta Metodológica 14.**

**¿Existen mecanismos o instrumentos para conocer la satisfacción de los beneficiarios de los proyectos ejecutados con recursos del FODESEM? ¿Estos mecanismos son adecuados?**

**Respuesta: No**

Con base en la información de gabinete, no se precisan mecanismos o instrumentos para conocer la satisfacción de los beneficiarios de los proyectos ejecutados con recursos del FODESEM correspondiente al ejercicio fiscal 2023. Es preciso mencionar que, dadas las características de los bienes y/o servicios entregados por medio de este Fondo, se limita la posibilidad de conocer la satisfacción de los beneficiarios, no obstante, existe el área de oportunidad para poder implementar dicho mecanismo y así se conozca si en realidad la población del municipio de Juárez reconoce como positiva su intervención.

### **Pregunta Metodológica 15.**

**¿Existen mecanismos o instrumentos para la atención de quejas y sugerencias de los proyectos de inversión financiados con recursos del FODESEM? ¿Las quejas y sugerencias son utilizadas para la mejora continua del mismo?**

#### **Respuesta: No**

En la normatividad aplicable o en algún documento normativo del FODESEM, no se consideran mecanismos o instrumentos para la atención de quejas y sugerencias de los proyectos de inversión financiados con recursos del Fondo evaluado, por lo que la respuesta es negativa y no es posible realizar un análisis pertinente sobre lo solicitado en la pregunta.





HEROICA  
**CIUDAD  
JUÁREZ**



Gobierno Municipal 2021-2024

Evaluación de Procesos de los Recursos del Fondo para el  
Desarrollo Socioeconómico Municipal

**FODESEM**

Ejercicio Fiscal 2023

## **Tema IV. Desempeño institucional**





## Pregunta Metodológica 16.

**¿El Municipio capturó el seguimiento del avance físico-financiero y la localización de todos los proyectos de inversión financiados con recursos del FODESEM de acuerdo a la normatividad aplicable?**

### Respuesta: Sí

En el Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación, se detallan los procesos que se deben de realizar para el registro del seguimiento del avance físico-financiero de los proyectos financiados con recursos del FODESEM correspondientes al ejercicio fiscal 2023<sup>70</sup>, tal como se muestran 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 realizara un reintegro 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 Secretaría de Recursos Federales Transferidos, (SFRT), el seguimiento del recurso financiero para validar el gato ejercido para el mismo.*
- *Recaba, analiza y consolida los oficios de aprobación de las obras consecuentes, determinando y revisando.*

Cabe resaltar que, por medio del formato 3 del FODESEM, se le da seguimiento a cada una de los proyectos ejecutados durante el ejercicio fiscal correspondiente<sup>71</sup>. Además, en el reporte de obras también señala el porcentaje de avance físico y el porcentaje de avance financiero para cada una de las obras<sup>72</sup>. Esto se resalta en la Tabla 13.

<sup>70</sup> Municipio de Juárez, Chihuahua. Manual de Organización y Procedimientos. Dirección General de Planeación y Evaluación. MOP-DGPE-001. Fechado en febrero de 2021.

<sup>71</sup> Formato 3. Formato Reporte avance físico-financiero proyectos de inversión. Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal, FODESEM. Ciclo presupuestal 2023.

<sup>72</sup> Información de interés público LETAIPA77FXLVIIIA 2018. Informe del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal, FODESEM. Avance de obra FODESEM 2023. Reporte Enero-marzo 2024. Recuperado de: [https://juarez.gob.mx/transparencia/docs/avance-obra-fodesem-2023-ene-mar-2024\\_662a7766da830\\_662a7766da833.xlsx](https://juarez.gob.mx/transparencia/docs/avance-obra-fodesem-2023-ene-mar-2024_662a7766da830_662a7766da833.xlsx)



**Tabla 13. Avance físico-financiero de los proyectos financiados con recursos del FODESEM durante el ejercicio fiscal 2023**

No. Obra	Concepto	Total aprobado por oficio por obra (modificado)	Total pagado por obra (AEFO)	Avance físico (%)	Avance financiero (%)
2314079	Aplicación de bacheo simple a base de carpeta asfáltica en zona 1	\$2,174,406.08	\$2,174,406.08	100%	100%
2314080	Aplicación de bacheo simple a base de carpeta asfáltica en zona 2	\$2,172,749.60	\$2,172,749.59	100%	100%
2314081	Aplicación de bacheo simple a base de carpeta asfáltica en zona 3	\$2,171,231.16	\$2,171,231.16	100%	100%
2314082	Aplicación de bacheo simple a base de carpeta asfáltica en zona 4	\$2,174,406.08	\$2,174,406.08	100%	100%
2314083	Aplicación de bacheo simple a base de carpeta asfáltica en zona 5	\$2,172,749.60	\$2,172,749.61	100%	100%
2314084	Aplicación de bacheo simple a base de carpeta asfáltica en zona 6	\$2,171,231.16	\$2,171,231.15	100%	100%
2314088	Rehabilitación de parque Anapra	\$1,254,590.84	\$1,142,313.19	100%	100%
2314089	Rehabilitación de parque desierto de Gobi	\$2,839,320.18	\$2,839,320.18	100%	100%
2314090	Rehabilitación de parque mar de Japón	\$3,682,342.62	\$3,682,342.62	100%	98%
2314091	Rehabilitación de parque la presa	\$1,524,880.32	\$1,394,096.21	100%	99%
2314092	Rehabilitación de parque Senecú	\$1,148,003.77	\$1,044,699.44	100%	100%
2314093	Rehabilitación de parque porto alegre	\$2,302,154.21	\$2,142,745.83	100%	100%
2314094	Rehabilitación de parque senderos de san isidro	\$3,026,189.59	\$2,605,079.48	100%	100%
2314095	Rehabilitación de parque riveras del bravo	\$2,377,637.73	\$2,377,637.73	100%	100%
2314096	Estudio de mecánica de suelos para la construcción de domos	\$262,407.60	\$262,407.60	100%	100%
2314097	Estudio de mecánica de suelos para la construcción de domo en j.n. primero de mayo	\$9,136.80	\$9,136.80	100%	100%
2314100	Construcción de domo en j. N. Rosario castellanos	\$1,454,276.61	\$1,451,695.00	100%	100%
2314101	Construcción de domo en j. N. Primero de mayo	\$1,317,005.71	\$1,051,243.13	100%	80%
2314102	Construcción de domo en j. N. Temosachi	\$2,901,486.93	\$2,756,719.75	100%	95%
2314103	Construcción de domo en esc. Prim. Luis Cabrera	\$1,326,061.52	\$1,211,182.00	100%	91%
2314104	Construcción de domo en esc. Prim. Pascual Ortiz Rubio	\$2,136,205.98	\$2,080,406.06	100%	97%
2314105	Construcción de domo en esc. Prim. Fed. Cuauhtémoc	\$2,902,702.14	\$2,749,398.67	100%	95%
2314106	Construcción de domo en esc. Prim. Fed. Ricardo Flores Magón	\$1,358,587.75	\$1,358,057.69	100%	100%

No. Obra	Concepto	Total aprobado por oficio por obra (modificado)	Total pagado por obra (AEFO)	Avance físico (%)	Avance financiero (%)
2314107	Construcción de domo en esc. Prim. Pedro Rosales	\$2,923,719.05	\$2,919,564.92	100%	100%
2314108	Construcción de domo en esc. Prim. Fray Bartolomé de las Casas	\$2,895,979.89	\$2,895,716.04	100%	100%
2314109	Construcción de domo en esc. Prim. Francisco Matus Micelli	\$1,317,905.02	\$1,216,282.33	100%	100%
2314110	Construcción de domo en esc. Prim. Alfonso Hernández Pérez	\$2,203,372.75	\$2,203,372.74	100%	100%
2314111	Construcción de domo en esc. Sec. Federal #21	\$2,920,217.88	\$2,760,476.35	100%	95%
2314112	Construcción de domo en esc. Sec. Federal #9	\$2,116,973.08	\$2,009,709.69	100%	95%
2314113	Construcción de domo en esc. Sec. Federal #19	\$2,151,738.32	\$2,085,450.76	100%	97%
2314114	Construcción de domo en esc. Sec. Federal #15	\$2,937,008.51	\$2,936,911.38	100%	100%
2314115	Construcción de domo en esc. Sec. Estatal #2 (3002)	\$2,899,621.64	\$2,899,621.59	100%	100%
2314121	Rehabilitación de la superficie de rodamiento del arroyo de las víboras	\$18,842,202.58	\$16,014,957.78	100%	100%
2314122	Rehabilitación por el método de fresado y carpeta asfáltica en arroyo del mimbres	\$6,484,852.53	\$6,484,852.53	100%	100%
2314123	Rehabilitación por el método de recuperación base, estabilización de suelo y carpeta asfáltica en c. Magneto	\$21,537,785.61	\$21,537,785.62	100%	100%
2314124	Estudios de control de calidad para los trabajos de reposición de losas de concreto hidráulico, fresado y carpeta asfáltica en arroyo de las víboras	\$584,353.58	\$316,050.15	100%	100%
2314125	Estudios de control de calidad para los trabajos de fresado y carpeta asfáltica en arroyo del mimbres	\$342,376.71	\$254,844.53	100%	92%
2314126	Estudios de control de calidad para los trabajos de recuperación base, estabilización de suelo y carpeta asfáltica en c. Magneto	\$795,462.12	\$562,561.54	100%	100%
2314127	Estudios de mecánica de suelos para la construcción de domo en centro de atención múltiple no. 25	\$22,680.00	\$22,680.00	100%	100%
2314128	Estudios de control de calidad para la rehabilitación de Blvd. Oscar Flores Sánchez	\$900,605.94	\$900,605.94	100%	99%
2314129	Rehabilitación de Blvd. Oscar Flores Sánchez	\$22,832,905.13	\$22,832,905.12	100%	100%
2314130	Construcción de domo en centro de atención múltiple no. 25	\$2,700,168.08	\$2,491,262.04	100%	92%



No. Obra	Concepto	Total aprobado por oficio por obra (modificado)	Total pagado por obra (AEFO)	Avance físico (%)	Avance financiero (%)
2314131	Estudio de control de calidad para la construcción de domo en centro de atención múltiple no. 25	\$14,796.00	\$14,796.00	100%	100%
2314132	Estudios de control de calidad para la construcción de domos	\$202,068.00	\$202,068.00	100%	100%
2314133	Estudio de control de calidad para la construcción de domo en j. N. Primero de mayo	\$13,628.83	\$13,628.83	100%	100%
2314144	Bacheo disperso varias zonas de la ciudad	\$2,169,107.20	\$2,169,107.20	100%	100%
2314145	Bacheo disperso varias zonas de la ciudad	\$2,177,889.79	\$2,177,889.80	100%	100%
2314146	Bacheo disperso varias zonas de la ciudad	\$2,166,694.40	\$2,166,694.40	100%	100%
2314147	Rehabilitación de av. De la paz	\$14,318,789.87	\$12,127,035.79	100%	99%
2314148	Rehabilitación de av. Ejército nacional	\$19,889,742.34	\$19,889,742.36	100%	100%
2314149	Control de calidad para la rehabilitación de av. Ejército nacional	\$1,149,340.62	\$867,674.26	100%	100%
2314150	Control de calidad para la rehabilitación de av. De la paz	\$652,444.53	\$526,651.41	100%	100%
2314153	Adquisición de asfalto de calafateo para aplicación en grietas, fisuras y juntas	\$4,365,738.00	\$4,009,500.00	100%	100%
2314180	Rehabilitación de parque tutuaca	\$4,794,378.39	\$4,129,180.54	100%	100%
2314184	Rehabilitación de puente talamás-independencia	\$5,183,993.88	\$4,126,528.38	100%	100%
2314185	Control de calidad para la rehabilitación en puente talamás-independencia	\$237,528.92	\$208,564.70	100%	100%
2314186	Rehabilitación en Blvd. Manuel Gómez Morín	\$11,243,791.20	\$8,904,922.38	100%	100%
2314187	Control de calidad para la rehabilitación en Blvd. Manuel Gómez Morín	\$509,014.30	\$410,416.25	100%	100%
2314202	Rehabilitación de parque arboledas 4	\$2,425,300.84	\$2,425,300.83	100%	100%
2314203	Rehabilitación de parque Bartolomé	\$2,094,243.68	\$2,094,243.67	100%	100%
2314204	Rehabilitación de parque Oliver Destin	\$1,741,527.12	\$1,739,597.92	100%	100%
2314205	Rehabilitación de parque división del norte	\$1,612,774.36	\$1,612,774.35	100%	100%
2314206	Rehabilitación de parque burócratas municipales	\$1,288,530.87	\$1,288,528.19	100%	100%
2314209	Suministro de mezcla asfáltica elaborada en caliente para bacheo y liga con emulsión asfáltica	\$5,631,793.27	\$4,504,458.08	100%	100%
2314210	Suministro de mezcla asfáltica elaborada en caliente para bacheo y liga con emulsión asfáltica	\$5,631,793.27	\$4,498,070.27	100%	100%
2314229	Rehabilitación de parque benemérito de las américas	\$1,600,009.18	\$1,279,468.88	100%	100%

No. Obra	Concepto	Total aprobado por oficio por obra (modificado)	Total pagado por obra (AEFO)	Avance físico (%)	Avance financiero (%)
2314363	Bacheo simple a base de mezcla asfáltica en zona iii y vi	\$2,337,707.40	\$2,173,439.80	100%	100%
2314364	Bacheo simple a base de mezcla asfáltica en zona ii y v	\$2,337,707.40	\$2,172,749.60	100%	100%
2314365	Bacheo simple a base de mezcla asfáltica en zona i y iv	\$2,337,707.40	\$2,174,406.08	100%	100%
2314443	Rehabilitación de Blvd. Independencia. Tramo: carr. Juárez porvenir -Blvd. Zaragoza (carriles centrales) y de c. Guadalupe victoria a 210 m hacia carr. Juárez porvenir (carril lateral poniente)	\$34,988,984.64	\$27,713,560.73	100%	100%
2314444	Rehabilitación de Blvd. Independencia. Tramo: c. Júmanos - c. Fray Antonio de Arriaga y de c. Júmanos - c. Puerto de palos (carriles laterales)	\$36,548,267.69	\$28,944,546.56	100%	100%
2314445	Control de calidad para la rehabilitación de Blvd. Independencia. Tramo carr. Juárez porvenir -Blvd. Zaragoza (carriles centrales) y de c. Guadalupe victoria a 210 m. Hacia carr. Juárez porvenir (carril lateral poniente)	\$1,557,048.93	\$1,254,899.67	100%	100%
2314446	Control de calidad para la rehabilitación de Blvd. Independencia. Tramo: c. Júmanos - c. Fray Antonio de Arriaga y de c. Júmanos - c. Puerto de palos (carriles laterales)	\$1,641,119.74	\$1,322,287.42	100%	100%
2314464	Rehabilitación de parque papayo	\$2,291,720.41	\$2,261,477.34	100%	100%
2314465	Rehabilitación de parque Ignacio Aldama	\$1,951,831.78	\$1,248,272.63	100%	66%
2314466	Rehabilitación de parque Durango	\$2,140,681.53	\$1,985,527.60	100%	100%
2314467	Rehabilitación de parque ángel trías	\$1,115,511.00	\$1,105,459.77	100%	100%
2332008	Rehabilitación de parque comunitario rincones de Salvácar	\$2,525,838.24	\$2,454,838.54	100%	100%
2332012	Rehabilitación de parque Francisco Villarreal	\$3,174,615.43	\$3,174,614.36	100%	100%
2332015	Rehabilitación de parque comunitario Plutarco Elías Calles femenino	\$2,818,419.66	\$2,818,406.15	100%	100%
2332019	Mejoramiento de cancha deportiva comunitaria en centro comunitario francisco I. Madero	\$2,411,608.98	\$2,374,049.51	100%	100%

**Fuente:** Elaborado por INDETEC con datos extraídos del avance de obras FODESEM 1er trimestre del 2024 correspondiente al ejercicio fiscal 2023 y del Formato 3 del FODESEM reporte avance físico-financiero 2023.



## Pregunta Metodológica 17.

**¿Cuál es el porcentaje de presupuesto pagado respecto al presupuesto modificado de los recursos del FODESEM?**

### Respuesta:

Con base en el informe trimestral del FODESEM por parte del municipio de Juárez, correspondiente al ejercicio fiscal 2021<sup>73</sup>, se identificó que el presupuesto modificado se ministró con el total de recursos; sin embargo, al 31 de diciembre se devengó el 83.58% del presupuesto, por lo que durante el primer trimestre del 2022 se siguieron ejecutando los proyectos restantes, lo que se refleja en la diferencia entre presupuesto en la Tabla 23.

Por su parte, correspondiente al ejercicio fiscal 2022, el presupuesto modificado se pagó al 98.22%, lo que indica que al 1er trimestre del 2023 los recursos correspondientes al ciclo presupuestario 2022 cumplieron con sus obligaciones casi en su totalidad, esto considerando el reajuste de proyectos<sup>74</sup>.

Con respecto al ejercicio fiscal evaluado se identificó que, se ministraron \$18,618,197.61 menos recursos respecto a lo aprobado por cada una de las obras financiadas con recursos del FODESEM. Asimismo, se devengó el 90.96% del presupuesto modificado y se pagó el 90.27% del mismo presupuesto, por lo que al 1er trimestre del 2024 no se ejecutaron la totalidad de los recursos<sup>75</sup>.

Es pertinente mencionar que los recursos del FODESEM fueron incrementando año con año, en donde del 2021 al 2023, el presupuesto modificado aumentó \$90,826,742.51 que representa 27.23% del monto total. A su vez, también se identificó que en los tres ejercicios fiscales se siguieron ejecutando proyectos durante el siguiente 1er trimestre del ejercicio fiscal que corresponde, de tal manera que en ninguno de los años analizados se pagó la totalidad del presupuesto modificado a marzo del siguiente ejercicio fiscal.

La información anterior se resume en la Tabla 14 y en la fórmula del porcentaje de presupuesto pagado.

**Tabla 14. Evolución presupuestaria del FODESEM en el municipio de Juárez 2021-2023**

Ejercicio Fiscal Analizado	Aprobado	Modificado	Devengado	Pagado
2021	\$239,958,667.18	\$242,736,638.98	\$202,868,832.21	\$202,750,702.12
2022	\$296,134,742.99	\$269,465,387.44	\$264,330,764.27	\$263,490,678.88
2023	\$352,181,579.10	\$333,563,381.49	\$303,424,873.94	\$301,106,244.35

**Fuente:** Elaborado por INDETEC con datos extraídos del Informe Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODESEM) Ejercicio fiscal 2021, el avance físico-financiero 1er trimestre 2023 correspondiente al ciclo presupuestal FODESEM 2022 y el avance de obras FODESEM 1er trimestre del 2024 correspondiente al ejercicio fiscal 2023.

<sup>73</sup> 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>

<sup>74</sup> Avance de obra FODESEM 2022. Reporte Enero-marzo 2023.

<sup>75</sup> Información de interés público LETAIPA77FXLVIII 2018. Informe del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal, FODESEM. Avance de obra FODESEM 2023. Reporte Enero-marzo 2024. Recuperado de: [https://juarez.gob.mx/transparencia/docs/avance-obra-fodesem-2023-ene-mar-2024\\_662a7766da830\\_662a7766da833.xlsx](https://juarez.gob.mx/transparencia/docs/avance-obra-fodesem-2023-ene-mar-2024_662a7766da830_662a7766da833.xlsx)

$$\text{Porcentaje de presupuesto pagado} = \left( \frac{\text{Presupuesto pagado}}{\text{Presupuesto modificado}} \right) * 100 = \left( \frac{301,106,244.35}{333,563,381.49} \right) * 100 = 90.27\%$$

Por lo anterior, 33 proyectos reintegraron distintos montos, dando una totalidad de \$2,318,533.62 reintegrados por concepto del FODESEM<sup>76</sup> correspondiente al ejercicio fiscal 2023. De esta manera, en suma, el monto total devengado y reintegrado asciende a \$305,743,407.56 por lo que existe un subejercicio en los recursos por un monto de \$27,819,973.93 que no fueron devengados ni reintegrados; es preciso mencionar que no se informa del motivo o motivos que propiciaron dicho subejercicio. A continuación, se presenta la Tabla 15 en donde se advierte el número de obra que reintegró recursos y su monto correspondiente.

**Tabla 15. Reintegros por concepto del FODESEM 2023**

No. De obra	Monto de reintegro	No. De obra	Monto de reintegro
2314091	\$21,958.05	2314093	\$5.49
2314094	\$1,923.98	2314100	\$2,581.65
2314101	\$265,762.58	2314102	\$144,767.18
2314103	\$114,879.51	2314104	\$55,799.92
2314105	\$153,303.47	2314106	\$530.06
2314107	\$4,154.09	2314108	\$263.85
2314109	\$101,622.69	2314111	\$159,741.53
2314112	\$107,263.39	2314113	\$66,287.56
2314114	\$97.13	2332008	\$70,999.70
2314125	\$21,799.53	2314130	\$208,906.04
2332012	\$1.07	2314147	\$114,060.04
2314150	\$2,128.79	2332015	\$13.51
2314180	\$17.43	2314186	\$37,250.10
2314204	\$1,929.20	2314206	\$2.68
2314229	\$53.10	2332019	\$5,922.49
2314464	\$67.58	2314465	\$647,518.97
2314466	\$6,920.56		
<b>Total reintegro</b>			<b>\$ 2,318,533.62</b>

**Fuente:** Elaborado por INDETEC con datos extraídos del Formato 3 reporte avance físico-financiero proyectos de inversión del FODESEM 2023.

<sup>76</sup> Formato 3. Formato Reporte avance físico-financiero proyectos de inversión. Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal, FODESEM. Ciclo presupuestal 2023.



Es preciso mencionar que, durante una reunión de cabildo, el municipio de Juárez aprobó 98 proyectos por un monto de \$293,994,953.34 a ejecutarse durante el ejercicio fiscal 2023<sup>77</sup>. Tal inversión de recursos se enlista a continuación.

- Rehabilitación con fresado y sobrecarpeta, pavimentación: 18 proyectos por un monto de \$170,000,000.00
- Rehabilitación de parques: 45 proyectos por un monto de \$50,000,000.00
- Bacheo: 7 proyectos por un monto de \$35,000,000.00
- Mejoramiento de canchas deportivas: 28 proyectos por la cantidad de \$38,994,953.34

No obstante, en el reporte de avance de obras del FODESEM 2023<sup>78</sup> y en el reporte avance físico-financiero de los proyectos del FODESEM 2023<sup>79</sup> se identificaron 81 proyectos aprobados por el monto de \$352,181,579.10 de los cuales el presupuesto modificado resultó de \$333,563,381.49 para ejecutarse durante el ejercicio fiscal evaluado, los cuales se distribuyeron de la siguiente manera:

- Pavimentación y/o rehabilitación de calles: 20 proyectos por un monto de \$213,971,664.81
- Rehabilitación de parques: 22 proyectos por un total de \$50,636,215.28
- Bacheo: 15 proyectos por un monto de \$43,911,578.96
- Construcción de domos: 24 proyectos por un total de \$43,662,120.05

Derivado de lo anterior, existe una diferencia de \$39,568,425.18 entre lo que se aprobó en la sesión de cabildo y lo ministrado por el municipio para ejecutar los recursos por concepto del FODESEM durante el ejercicio fiscal 2023; dicha diferencia no se justifica por medio de evidencia documental.

<sup>77</sup> Secretaría del Ayuntamiento. Dirección de Gobierno. Número de oficio SA/GOB/542/2023. Sesión ordinaria 42 del H. Ayuntamiento del Municipio de Juárez. Fechado el día 19 de junio del 2023.

<sup>78</sup> Información de interés público LETAIPA77FXLVIIIA 2018. Informe del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal, FODESEM. Avance de obra FODESEM 2023. Reporte Enero-marzo 2024. Recuperado de: [https://juarez.gob.mx/transparencia/docs/avance-obra-fodesem-2023-ene-mar-2024\\_662a7766da830\\_662a7766da833.xlsx](https://juarez.gob.mx/transparencia/docs/avance-obra-fodesem-2023-ene-mar-2024_662a7766da830_662a7766da833.xlsx)

<sup>79</sup> Formato 3. Formato Reporte avance físico-financiero proyectos de inversión. Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal, FODESEM. Ciclo presupuestal 2023.

## Pregunta Metodológica 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 Estado<sup>80</sup>”*.

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 extrema<sup>81</sup>”*.

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.

Es preciso mencionar que, durante una reunión del cabildo del municipio de Juárez, se aprobaron 98 proyectos por un monto de \$293,994,953.34 a ejecutarse durante el ejercicio fiscal 2023<sup>82</sup> por concepto del FODESEM, por lo que se realizaron 12 ministraciones por un monto de \$24,499,579.44<sup>83</sup> cada una que totaliza \$293,994,953.28. No obstante, en el reporte de avance de obras del FODESEM 2023<sup>84</sup>

<sup>80</sup> 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.

<sup>81</sup> Ídem.

<sup>82</sup> Secretaría del Ayuntamiento. Dirección de Gobierno. Número de oficio SA/GOB/542/2023. Sesión ordinaria 42 del H. Ayuntamiento del Municipio de Juárez. Fechado el día 19 de junio del 2023.

<sup>83</sup> Gobierno del Estado de Chihuahua. Secretaría de Hacienda. Desglose de Participaciones a Municipios registradas en el Egreso del mes de enero al mes de diciembre de 2023. Notificaciones de Hacienda.

<sup>84</sup> Información de interés público LETAIPA77FXLVIII A 2018. Informe del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal, FODESEM. Avance de obra FODESEM 2023. Reporte Enero-marzo 2024. Recuperado de: [https://juarez.gob.mx/transparencia/docs/avance-obra-fodesem-2023-ene-mar-2024\\_662a7766da830\\_662a7766da833.xlsx](https://juarez.gob.mx/transparencia/docs/avance-obra-fodesem-2023-ene-mar-2024_662a7766da830_662a7766da833.xlsx)



y en el reporte avance físico-financiero de los proyectos del FODESEM 2023<sup>85</sup> se identificaron 81 proyectos aprobados por el monto de \$352,181,579.10 de los cuales el presupuesto modificado resultó de \$333,563,381.49 para ejecutarse durante el ejercicio fiscal evaluado. Por consiguiente, existe una diferencia de \$39,568,428.15 entre lo que realmente se ministró de acuerdo con los certificados de ingresos y lo que se reporta en los informes trimestrales, sin que exista justificación del motivo o motivos que originaron dicha diferencia.

En resumen, dado que el presupuesto aprobado va de acuerdo con la sumatoria del presupuesto requerido para cada uno de los proyectos, se afirma que el presupuesto está explícitamente ligado al cumplimiento de las metas establecidas, de tal manera que todo lo que se apruebe, se debe de ejecutar durante el ciclo presupuestario e incluso un poco más del monto aprobado en la sesión de cabildo por las diferencias señaladas en el párrafo anterior.

<sup>85</sup> Formato 3. Formato Reporte avance físico-financiero proyectos de inversión. Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal, FODESEM. Ciclo presupuestal 2023.

### **Pregunta Metodológica 19.**

**¿Las recomendaciones derivadas de los Informes de Evaluación 2022 fueron clasificadas y atendidas de acuerdo con lo establecido en el Mecanismo para el seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora?**

#### **Respuesta: Sí**

De acuerdo con la evaluación específica de desempeño a los recursos del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODESEM) correspondiente al ejercicio fiscal 2022 y que se realizó durante el 2023, se emitieron dos recomendaciones por parte del evaluador externo<sup>86</sup>, de las cuales se consideró atender una de ellas lo cual se justificó debidamente en el Documento de Opinión Institucional, en dónde se fundamenta el motivo por el que es posible atender dichas recomendaciones, asimismo se asigna a los responsables de dar seguimiento a las recomendaciones que serán atendidas con su respectivo criterio de selección<sup>87</sup>.

Conforme lo anterior, se concluye que las recomendaciones derivadas de los Informes de evaluación 2022 fueron clasificadas y atendidas de acuerdo con lo establecido en el Mecanismo para el seguimiento de los aspectos susceptibles de mejora.

A continuación, se presenta la Tabla 16 en donde se detallan las recomendaciones emitidas, si estas se consideraron como ASM, la dependencia responsable y, si fuera el caso, el fundamento por el que no fue posible atender la recomendación señalada. Es preciso mencionar que, la recomendación 1 se dirige a la Dirección General de Obras Públicas, como la dependencia encargada de llevar a cabo los proyectos financiados con recursos del FODESEM, por lo tanto, funge como ente ejecutor y está en posibilidades de realizar el diagnóstico; en ese sentido, se considera inadecuada la justificación dadas las atribuciones con las que cuenta, por lo que debe de apegarse a la normatividad y así mejorar el desempeño del Fondo evaluado

<sup>86</sup> Municipio de Juárez. Evaluación específica de desempeño del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal, FODESEM. Llevada a cabo por el Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas. Fechada en octubre de 2023.

<sup>87</sup> Gobierno Municipal de Juárez 2021-2024. Anexo DOCdOI Documento de Opinión Institucional. Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal FODESEM 2023. Evaluación específica de desempeño, año de la evaluación 2022.





**Tabla 16. Recomendaciones consideradas como ASM atendidas**

No.	ASM sugerido por la ITE, UTE o por la Dependencia y/u organismo	¿Se considera para brindarle seguimiento? (Sí/No)	Responsable	Fundamentación
1	Elaborar un Diagnóstico Institucional de la Dirección de Obras Públicas, a partir de un análisis FODA que funja como diagnóstico, en donde se identifiquen las fortalezas institucionales con las que se cuenta para alcanzar los objetivos y sortear amenazas, y las oportunidades con que se cuenta para superar las debilidades; en donde se plasmen objetivos, estrategias y metas, así como indicadores de desempeño, con la finalidad de fortalecer el tema institucional al momento de ejecutar los recursos.	No	Dirección General de Planeación y Evaluación y, Dirección General de Obras Públicas	Debido a que la Dirección General de Obras Públicas es el encargado de llevar a cabo el mejoramiento de la ciudad, es a ellos a los que les compete realizar un diagnóstico
2	Documentar los oficios de transferencia que se hacen por parte de la SH de Chihuahua al municipio de Juárez por concepto del FODESEM con la finalidad de tener un control interno de los recursos disponibles y así optimizar el uso de los recursos al momento de su ejecución.	Sí	Dirección de Control de Inversiones	

**Fuente:** Elaborado por INDETEC con datos extraídos del Anexo DOCdOI Documento de Opinión Institucional de la evaluación específica del desempeño del FODESEM 2022.

## Pregunta Metodológica 20.

**¿Existe evidencia de que las recomendaciones de la evaluación 2022 fueron empleadas para mejorar el desempeño del FODESEM en el 2023?**

**Respuesta: Sí**

De acuerdo con la Evaluación del Desempeño del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal (FODESEM) correspondiente al ejercicio fiscal 2022, en donde se emitieron dos recomendaciones que derivaron en ASM, el H. Ayuntamiento de Juárez elaboró un Programa para atender una recomendación emitida por el ente evaluador externo<sup>88</sup>.

En ese sentido, el Programa de ASM derivado de la evaluación específica del desempeño del FODESEM correspondiente al ejercicio fiscal 2022, se elaboró el 17 de noviembre del 2023, por el conjunto de las áreas responsables de la gestión, operación y ejecución del Fondo evaluado, definiendo, así como el área responsable de la atención de dicha recomendación a la Dirección de Control interno de Inversiones.

Por consiguiente, se programó que, para el cierre del año 2024 el ASM fuera atendido 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 fiscales<sup>89</sup>.

En resumen, al incluirse en un Programa de ASM para su atención y a su vez, durante la presente evaluación se constató que cuentan con los oficios de transferencia hacia el municipio de Juárez por el concepto del FODESEM, se considera que existe evidencia de que las recomendaciones de la evaluación 2022 fueron empleadas para mejorar el desempeño del Fondo evaluado en el 2023.

La información descrita en los párrafos anteriores se presenta en la Tabla 17.

<sup>88</sup> Municipio de Juárez. Evaluación específica de desempeño del Fondo para el Desarrollo Socioeconómico Municipal, FODESEM. Llevada a cabo por el Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas. Fechada en octubre de 2023.

<sup>89</sup> H. Ayuntamiento de Juárez. Programa de Aspectos Susceptibles de Mejora del FODESEM 2020, Anexo DOCdTRA Formato del documento de trabajo 2023.



**Tabla 17. 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	Alto	Documentar los oficios de transferencia que se hacen por parte de la SH de Chihuahua al municipio de Juárez por concepto del FODESEM con la finalidad de tener un control interno de los recursos disponibles y así optimizar el uso de los recursos al momento de su ejecución.	Integrar los oficios de transferencia que se hacen por parte de la Secretaría de Hacienda de Chihuahua al municipio de Juárez por concepto del FODESEM con la finalidad de tener un control interno de los recursos disponibles	Dirección de Control interno de Inversiones	09/01/2024	27/12/2024	Tener un control interno de los recursos disponibles y así optimizar el uso de los recursos al momento de su ejecución.	Oficios de transferencia

**Fuente:** Elaborado por INDETEC con datos extraídos del Programa de Aspectos Susceptibles de Mejora del FODESEM 2023, Anexo DOCdTRA Formato del documento de trabajo.



HEROICA  
**CIUDAD  
JUÁREZ**



Gobierno Municipal 2021-2024

Evaluación de Procesos de los Recursos del Fondo para el  
Desarrollo Socioeconómico Municipal

**FODESEM**

Ejercicio Fiscal 2023

## Tema V. Conclusiones



## Tema I. Planeación estratégica

En cuanto al tema de planeación estratégica se concluye que, tanto la Dirección General de Planeación y Evaluación, así como la Dirección General de Obras Públicas tienen definida e identificada de manera oportuna su planeación institucional para gestionar, operar y ejecutar al FODESEM en el municipio de Juárez; asimismo, su vinculación estratégica se da en diferentes objetivos, esto a nivel municipal, a nivel estatal, a nivel federal y a los ODS, en donde llevar a cabo el Fondo evaluado mitiga problemáticas identificadas y a su vez, contribuye a objetivos estratégicos.

En ese sentido, cada uno de los proyectos financiados con recursos del FODESEM durante el ejercicio fiscal 2023, tiene asignada una Cédula de Información Básica, en donde se precisan todas las características de los mismos, entre lo que se destaca la situación sin proyecto y la situación con proyecto, por ende, el estudio realizado para llevarlo a cabo cuenta con el sustento de que se atenderá la problemática identificada.

Por su parte, se resalta la importancia de que la planeación para llevar a cabo cada uno de los proyectos del Fondo evaluado, se encuentre materializada en diversos documentos oficiales, por parte de los entes gestores, operadores y ejecutores del mismo; sin embargo, dicha planeación cuenta con áreas de oportunidad ya que se concluye que se realizan de manera tardía durante el ciclo presupuestario y pudiera mejorarse dicha aprobación de los proyectos.

Es preciso mencionar que, una de las áreas de oportunidad en este tema, es que la Dirección General de Obras Públicas, precise por medio de un documento oficial de manera interna, sus acciones de planeación estratégica en donde se relacionen de manera directa con el FODESEM, y no se base directamente en el Reglamento Orgánico de la Administración Pública de Juárez.

## Tema II. Gestión de los procesos

Respecto al tema de gestión de los procesos se llega a concluir que, la Dirección General de Planeación y Evaluación cuenta con todos sus procesos bien definidos para ejecutar al FODESEM en el municipio de Juárez, esto es por medio de un Manual de Organización y Procedimientos y a su vez, se encuentra apegado a su normatividad aplicable. En contra parte, la Dirección General de Obras Públicas se basa solamente en documentos externos tales como las ROP del FODESEM y el Reglamento Orgánico de la Administración Pública del municipio de Juárez, por lo que no se identificó una estructura organizacional en donde se precisen sus acciones de manera oportuna para llevar a cabo el Fondo evaluado.

De manera general, la gestión de procesos del FODESEM durante el ejercicio fiscal 2023 en el municipio de Juárez se considera positiva, teniendo en consideración que su recurso se transfirió en tiempo y forma, diversos procesos se advierten en documentos oficiales y son del conocimiento de los entes gestores, operadores y ejecutores del Fondo evaluado para que se lleve a cabo de manera oportuna, tales como la clasificación y atención de los ASM, la determinación y posterior acuerdo de los proyectos de inversión financiados con recursos del FODESEM y, los procesos de supervisión y entrega de los proyectos de inversión.



Finalmente se concluye que, la principal área de oportunidad en la gestión de los procesos se da en la aprobación de los proyectos financiados con recursos del FODESEM, en donde primero se reciben las ministraciones mensuales aprobadas en el Presupuesto de Egresos y, posteriormente se aprueban los proyectos en un mes intermedio del ejercicio fiscal evaluado.

### **Tema III. Análisis y medición de atributos de los procesos**

Con relación al tema de análisis y medición de atributos de los procesos se concluye que, es el tema en donde más se carecen de mecanismos por parte de los entes gestores, operadores y ejecutores del Fondo evaluado; en primera instancia, no se conoce la satisfacción de los beneficiarios con los proyectos ejecutados con recursos del FODESEM y, en segunda instancia, se carecen de mecanismos para la atención de quejas y sugerencias de los proyectos de inversión. Aunado a lo anterior, se precisa que puede existir un cuello de botella en los tiempos de ejecución de cada uno de los proyectos financiados, dados los tiempos de su aprobación por parte del Comité de Inversión.

No obstante, se resalta que de manera interna ambos gestores, operadores y ejecutores del FODESEM en el municipio de Juárez, conocen a plenitud el funcionamiento del Fondo y lo llevan a cabo de manera oportuna, pero se cuenta con el área de oportunidad de que no se les da seguimiento a los proyectos una vez concluidos.

### **Tema IV. Desempeño institucional**

En cuanto al desempeño institucional, en primera instancia se concluye que, los requerimientos del presupuesto que se otorgó por concepto del FODESEM, están explícitamente ligados al cumplimiento de las metas establecidas, es decir, se otorgó el presupuesto que corresponde a la totalidad de los proyectos financiados. En ese sentido, se pagó el 90.27% del presupuesto modificado, lo cual se considera positivo dadas las fechas de inicio de cada uno de ellos, siendo 81 proyectos en total.

Por su parte, los entes gestores, operadores y ejecutores del FODESEM en el municipio de Juárez durante el ejercicio fiscal 2023, capturaron y le dieron un seguimiento del avance físico-financiero oportuno a la totalidad de los proyectos registrados, apegándose a la normatividad aplicable.

Finalmente, de las dos recomendaciones emitidas en la evaluación anterior del FODESEM, se incluyó una en un Programa de ASM para su atención y a su vez, durante la presente evaluación se constató que cuentan con los oficios de transferencia hacia el municipio de Juárez por el concepto del FODESEM, por lo tanto, se considera que existe evidencia de que las recomendaciones de la evaluación 2022 fueron empleadas para mejorar el desempeño del Fondo evaluado en el 2023.

### **Conclusión general**

Respecto al FODESEM del municipio de Juárez durante el ejercicio fiscal 2023 se concluye que, existen diversos aspectos a destacar por parte de la Dirección General de Planeación y Evaluación y, de la Dirección General de Obras públicas, mismas que funcionan como entes gestores, operadores y ejecutores del Fondo. En ese sentido, los procesos para llevar a cabo resultaron ser positivos, ya que

están establecidos en documentos internos y en su normatividad aplicable, por lo que su ejecución fue oportuna; es decir, desde la planeación estratégica se sientan las bases para ejecutarlo correctamente y esto se ve reflejado en la gestión de procesos y en el desempeño institucional.

Asimismo, existe evidencia de que las recomendaciones de la evaluación 2022 fueron empleadas para mejorar el desempeño del Fondo evaluado en el 2023, por lo que se considera positivo seguir con el seguimiento a las recomendaciones y así mejorar el desempeño del Fondo en siguientes ejercicios fiscales. Es preciso mencionar que, dichos ASM van dirigidos a los entes gestores, operadores y ejecutores del FODESEM, es decir a la Dirección General de Planeación y Evaluación y, a la Dirección General de Obras Públicas.

No obstante, las principales áreas de oportunidad se generan en el Manual de Organización y/o Procedimientos de la DGOP, así como en las sesiones del Comité de Inversión, al darse en la mitad del ejercicio fiscal. Además, las áreas de oportunidad con relación a los procesos, se identificaron una vez concluidas las obras, esto por medio de mecanismos de satisfacción de los beneficiarios y la atención de quejas y sugerencias.

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 para el  
Desarrollo Socioeconómico Municipal

**FODESEM**

Ejercicio Fiscal 2023

**Anexos**





HEROICA  
**CIUDAD  
JUÁREZ**



Gobierno Municipal 2021-2024

Evaluación de Procesos de los Recursos del Fondo para el  
Desarrollo Socioeconómico Municipal

**FODESEM**

Ejercicio Fiscal 2023

# **Anexo 1.**

## **Mapeo de procesos y subprocesos en el uso, destino, ejercicio y resultados de los recursos del FODESEM**







**Dirección General de Planeación y Evaluación y Dirección General de Obras Públicas**

Secuencia del proceso	Proceso	Subproceso/ actividad	Fecha de inicio	Fecha de Terminó	Entregable	Unidad (es) responsable (s)	Responsable	Está documentado en un manual de procedimiento o lineamiento (sí/no)	Nombre del documento comprobatorio
1	Presentación de proyectos	1.Propuesta de cartera de proyectos.	1/1/2023	17/5/2023	Propuesta Cartera	Dirección General de Obras Públicas	Director Técnico de Obras Públicas	Sí	-Presentación Comisión de Inversión -Lista de Asistencia integrantes de la Comisión.  Método asentado en: Reglamento Orgánico de la Administración Pública del Municipio de Juárez, Estado de Chihuahua (pág. 32)
		2. Análisis de proyectos y aprobación de proyectos	17/5/2023	19/5/2023	Acta de la Sesión	Comisión de Inversión	Director General de Planeación y Evaluación (Presidente de la Comisión)	Sí	-Acta Comité. Visto en: Reglas de operación del Fondo (pág. 3015)
2	Registro de proyectos.	1. Presentación de Cartera aprobada	19/5/2023	19/6/2023	Acta Cabildo	Secretaría del Ayuntamiento	Secretario del Ayuntamiento	Sí	-Acta de Cabildo. Visto en: Reglas de operación del Fondo (pág. 3015)
3	Ejercicio de recursos	1. Expedición de oficios de suficiencia por obra.	19/6/2023	31/12/2023	Oficios de aprobación	Dirección General de Planeación y Evaluación	Jefa de Seguimiento Físico y Financiero	Sí	-Oficios de Afectación. Método visto en: Manual de organización y procedimientos DGPE (pág. 82)
		2. Modificaciones, ampliaciones, cancelaciones por obra	19/6/2023	03/31/2024	Oficios de Ampliación, Modificación, Ampliaciones o cancelación	Dirección General de Planeación y Evaluación	Jefa de Seguimiento Físico y Financiero	Sí	-Oficios de Afectación. Visto en: Manual de organización y procedimientos DGPE (pág. 82)



Secuencia del proceso	Proceso	Subproceso/ actividad	Fecha de inicio	Fecha de Terminó	Entregable	Unidad (es) responsable (s)	Responsable	Está documentado en un manual de procedimiento o lineamiento (sí/no)	Nombre del documento comprobatorio
4	Contratación de obras	1. Convocatoria, Aclaraciones, Fallos de Adjudicación.	19/6/2023	31/12/2023	Contratos Obra Pública	Dirección General de Obras Públicas	Director General de Obras Públicas	Sí	-Contratos de Obra Pública.  Visto en: Reglamento Orgánico de la Administración Pública del Municipio de Juárez, Estado de Chihuahua (pág. 32)
5	Supervisión y Control de Obra	1. Supervisión in situ	19/6/2023	31/12/2023	Generadores de Obra y bitácora de supervisor de obra	Dirección General de Obras Públicas	Director Técnico de Obras Públicas	Sí	-Estimaciones (generadores)  Visto en: Reglamento Orgánico de la Administración Pública del Municipio de Juárez, Estado de Chihuahua (pág. 32)
		2. Monitoreo y seguimiento Administrativo	19/6/2023	03/31/2024	Estimaciones de Obras	Dirección General de Planeación y Evaluación	Analista B	Sí	-Estimaciones  Visto en: Reglas de operación del Fondo (pág. 3015)
6	Elaboración de Reportes	1. Reportes Mensuales	1/1/2023	31/12/2023	Anexo 3	Dirección General de Planeación y Evaluación	Analista B	Sí	-Anexo 3  Visto en: Reglas de operación del Fondo (pág. 3025)
		2. Reportes Transparencia	1/1/2023	31/12/2023	Reportes Art. 77 Ley de Transparencia	Dirección General de Planeación y Evaluación	Analista B	Sí	-Reportes Transparencia  Manual de organización y procedimientos DGPE (pág. 84)



HEROICA  
**CIUDAD  
JUÁREZ**



Gobierno Municipal 2021-2024

Evaluación de Procesos de los Recursos del Fondo para el  
Desarrollo Socioeconómico Municipal

**FODESEM**

Ejercicio Fiscal 2023

## **Anexo 2. Identificación de cuellos de botella, deficiencias y tiempos muertos en los procesos**





## Dirección General de Planeación y Evaluación

### Anexo 2. Identificación de cuellos de botella, deficiencias y tiempos muertos en los procesos

Nota: Una vez completado el anexo 1, responder las siguientes preguntas para cada proceso detectado.

Secuencia del Proceso	Proceso	Preguntas a responder	Respuesta
1	Presentación de proyectos	¿En el proceso que realiza se llega al resultado deseado? En caso de ser negativa, ¿Qué le está obstaculizando la obtención del resultado deseado? (capacitación, recursos financieros, recursos materiales, organización deficiente, etc. ¿Cómo solucionaría esa deficiencia?	El proceso si llega al resultado deseado
2	Registro de proyectos	¿En el proceso que realiza se llega al resultado deseado? En caso de ser negativa, ¿Qué le está obstaculizando la obtención del resultado deseado? (capacitación, recursos financieros, recursos materiales, organización deficiente, etc. ¿Cómo solucionaría esa deficiencia?	El proceso si llega al resultado deseado
3	Ejercicio de Recursos	¿En el proceso que realiza se llega al resultado deseado? En caso de ser negativa, ¿Qué le está obstaculizando la obtención del resultado deseado? (capacitación, recursos financieros, recursos materiales, organización deficiente, etc. ¿Cómo solucionaría esa deficiencia?	El proceso si llega al resultado deseado
4	Contratación de Obras	¿En el proceso que realiza se llega al resultado deseado? En caso de ser negativa, ¿Qué le está obstaculizando la obtención del resultado deseado? (capacitación, recursos financieros, recursos materiales, organización deficiente, etc. ¿Cómo solucionaría esa deficiencia?	
5	Supervisión y control de Obra	¿En el proceso que realiza se llega al resultado deseado? En caso de ser negativa, ¿Qué le está obstaculizando la obtención del resultado deseado? (capacitación, recursos financieros, recursos materiales, organización deficiente, etc. ¿Cómo solucionaría esa deficiencia?	El proceso si llega al resultado deseado
6	Elaboración de Reportes	¿En el proceso que realiza se llega al resultado deseado? En caso de ser negativa, ¿Qué le está obstaculizando la obtención del resultado deseado? (capacitación, recursos financieros, recursos materiales, organización deficiente, etc. ¿Cómo solucionaría esa deficiencia?	El proceso si llega al resultado deseado

Vg. Bc. LIC. EMILIO FLORES DOMÍNGUEZ  
DIRECCIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN





Cuando se haya respondido el Anexo 2 se procederá a realizar la valoración global de los procesos identificados, considerando las respuestas vertidas en dicho anexo.

La valoración será bajo los siguientes criterios:

- Corresponde 1 cuando no se identifique cuellos de botella, deficiencias y tiempos muertos en el proceso.
- Corresponde 0.5 cuando se identifique cuellos de botella, deficiencias y tiempos muertos en el proceso.
- Corresponde 0 cuando se identifiquen dos o más cuellos de botella, deficiencias y tiempos muertos en el proceso.

Valoración cuantitativa global de los procesos					
Secuencia de proceso	Eficacia	Oportunidad	Suficiencia	Pertinencia	Argumento o justificación
1	1	1	1	1	El proceso cumple con los 4 criterios de valoración
2	1	1	1	1	El proceso cumple con los 4 criterios de valoración
3	1	1	1	1	El proceso cumple con los 4 criterios de valoración
4	1	1	1	1	El proceso cumple con los 4 criterios de valoración
5	1	1	1	1	El proceso cumple con los 4 criterios de valoración
6	1	1	1	1	El proceso cumple con los 4 criterios de valoración
Porcentaje de procesos	100%	100%	100%	100%	

Vo. Bp. Lic. Emilio Flores Domínguez  
Director General de Planeación y Evaluación







## Dirección General de Obras Públicas

### Anexo 2. Identificación de cuellos de botella, deficiencias y tiempos muertos en los procesos

Nota: Una vez completado el anexo 1, responder las siguientes preguntas para cada proceso detectado.

Secuencia del Proceso	Proceso	Preguntas a responder	Respuesta
1	Presentación de proyectos	¿En el proceso que realiza se llega al resultado deseado? En caso de ser negativa, ¿Qué le está obstaculizando la obtención del resultado deseado? (capacitación, recursos financieros, recursos materiales, organización deficiente, etc.) ¿Cómo solucionaría esa deficiencia?	Si se llega al resultado deseado
2	Registro de proyectos	¿En el proceso que realiza se llega al resultado deseado? En caso de ser negativa, ¿Qué le está obstaculizando la obtención del resultado deseado? (capacitación, recursos financieros, recursos materiales, organización deficiente, etc.) ¿Cómo solucionaría esa deficiencia?	
3	Ejercicio de Recursos	¿En el proceso que realiza se llega al resultado deseado? En caso de ser negativa, ¿Qué le está obstaculizando la obtención del resultado deseado? (capacitación, recursos financieros, recursos materiales, organización deficiente, etc.) ¿Cómo solucionaría esa deficiencia?	
4	Contratación de Obras	¿En el proceso que realiza se llega al resultado deseado? En caso de ser negativa, ¿Qué le está obstaculizando la obtención del resultado deseado? (capacitación, recursos financieros, recursos materiales, organización deficiente, etc.) ¿Cómo solucionaría esa deficiencia?	Si se llega al resultado deseado
5	Supervisión y control de Obra	¿En el proceso que realiza se llega al resultado deseado? En caso de ser negativa, ¿Qué le está obstaculizando la obtención del resultado deseado? (capacitación, recursos financieros, recursos materiales, organización deficiente, etc.) ¿Cómo solucionaría esa deficiencia?	Si se llega al resultado deseado
6	Elaboración de Reportes	¿En el proceso que realiza se llega al resultado deseado? En caso de ser negativa, ¿Qué le está obstaculizando la obtención del resultado deseado? (capacitación, recursos financieros, recursos materiales, organización deficiente, etc.) ¿Cómo solucionaría esa deficiencia?	

  
Vo. Bo. ARQ. DANIEL HERIBERTO GONZÁLEZ GARCÍA  
DIRECCIÓN GENERAL DE OBRAS PÚBLICAS



DIRECCIÓN GENERAL DE  
OBRAS PÚBLICAS  
MUNICIPIO DE JUÁREZ



Es preciso mencionar que no se identificó valoración global de los procesos analizados por parte de la Dirección General de Obras Públicas.





HEROICA  
**CIUDAD  
JUÁREZ**



Gobierno Municipal 2021-2024

Evaluación de Procesos de los Recursos del Fondo para el  
Desarrollo Socioeconómico Municipal

**FODESEM**

Ejercicio Fiscal 2023

## **Anexo 3. Identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**





### Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Tema de Evaluación: Planeación estratégica			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Las dependencias encargadas de gestionar, operar y ejecutar los recursos del FODESEM tienen definida su planeación institucional.	En el Reglamento Orgánico de la Administración Pública de Juárez se precisan las acciones de planeación estratégica de la DGOP relacionadas con el FODESEM.	La Dirección General de Obras Públicas no precisa sus acciones de planeación estratégica que se relacionen con el FODESEM en un documento normativo propio .	La sesión de cabildo de la presentación de los proyectos y por ende, la sesión de aprobación de los mismos, se genera después de la 1ra ministración de los recursos por concepto del FODESEM.
Tanto el objetivo del FODESEM, como los proyectos financiados con su recurso, están alineados a los objetivos municipales, estatales, federales y a los ODS.	Dentro del Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024 de Juárez, se especifica el diagnóstico situacional en el ámbito de infraestructura urbana.		
En las Cédulas de información básica de los proyectos financiados con recursos del FODESEM, se identifican las problemáticas que se atienden por medio de su ejecución.			
La planeación de los proyectos de inversión se encuentra materializada en varios documentos por parte de los entes encargados de la operación de los recursos del FODESEM.			



**Tema de Evaluación: Gestión de los procesos**

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
La Dirección General de Planeación y Evaluación tiene ordenada de acuerdo a la normatividad aplicable, sus funciones para la gestión y operación de los recursos del FODESEM, al tiempo que también define de manera clara su estructura organizacional.	En el Reglamento Orgánico de la Administración Pública de Juárez, se informan de las atribuciones de manera general por parte de la Dirección de Obras Públicas para la gestión y operación del FODESEM.	La Dirección General de Obras Públicas, no precisa de manera particular y focalizada, los procesos de gestión y operación de los recursos del FODESEM, a su vez, que tampoco tiene definido su estructura organizacional .	Algunos de los procesos asociados al uso, destino, ejercicio, y resultados del FODESEM que son ajenos a las dependencias ejecutoras en el municipio de Juárez, no se contemplan en sus procesos internos dentro del Anexo 1.
La Dirección General de Planeación y Evaluación tiene definido de manera oportuna su Manual de Organización y Procedimientos, en el cual se definen los procesos para llevar a cabo el FODESEM.	Los entes encargados de gestionar, operar y ejecutar los recursos del FODESEM conocen de manera general y oportuna los procesos para llevarlo a cabo.	La Dirección General de Obras Públicas no tiene definido un Manual de Organización y/o procedimientos en donde se detallen los procesos específicos para llevar a cabo el FODESEM.	Los proyectos aprobados para ejecutarse con recursos del FODESEM durante el ejercicio fiscal 2023 se aprueban en la mitad del año, por lo que se pudiera ser más eficientes en este proceso.
Los procesos de gestión están estandarizados y además, es del conocimiento de los ejecutores y operadores del FODESEM.	En 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.		
Los recursos del FODESEM se transfirieron en tiempo y forma para su ejecución.			
Tanto en el Anexo de las ROP del FODESEM como en las cédulas de información básica de cada uno de los proyectos financiados, se observa la información de identificación y quienes son los responsables de su captura y actualización.			



Existen de manera sistematizada, documentos oficiales en donde se formalizan los procesos de supervisión y entrega de los proyectos de inversión y, a su vez, se considera adecuado.			
En el Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación, se establecen 15 procesos para llevar a cabo la clasificación y atención de los ASM derivados de evaluaciones anteriores.			

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

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
De manera interna, tanto la Dirección General de Planeación y Evaluación y, la Dirección General de Obras Públicas tienen pleno conocimiento del funcionamiento del FODESEM.	En el Reglamento Orgánico de la Administración Pública de Juárez se precisan las acciones de planeación estratégica de los entes ejecutores del FODESEM.	Una limitante es que la Dirección General de Obras Públicas no tiene definidos sus procesos internos por medio de un Manual de Organización y/o Procedimientos.	Existe el riesgo de un cuello de botella, ya que la sesión del comité de inversión se genera en una época del año muy avanzada y se corre el riesgo de no ejercer el presupuesto en tiempo y forma por las fechas establecidas en cada uno de los proyectos financiados.
		Se carecen de mecanismos o instrumentos para conocer la satisfacción de los beneficiarios de los proyectos ejecutados con recursos del FODESEM	
		No se tienen definidos mecanismos o instrumentos para la atención de quejas y sugerencias de los proyectos de inversión financiados con recursos del FODESEM	





**Tema de Evaluación: Desempeño institucional**

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
El municipio de Juárez capturó el seguimiento del avance físico-financiero y la localización de todos los proyectos de inversión financiados con recursos del FODESEM y están apegados a la normatividad aplicable	En la normatividad aplicable al FODESEM, se establecen los mecanismos para dar seguimiento a los ASM por parte de los entes ejecutores	Existe un monto de \$27,819,973.93 que no fueron devengados ni reintegrados, lo que origina el subejercicio en los recursos y no se informa del motivo o motivos que lo propiciaron	
El presupuesto pagado respecto al modificado resultó de 90.27% con un alto porcentaje de avance en obras, por lo que al iniciar tarde las obras, se siguieron ejecutando durante el ejercicio fiscal siguiente			
Los requerimientos del presupuesto están explícitamente ligados al cumplimiento de las metas establecidas			
Existe evidencia que las recomendaciones emitidas en la evaluación anterior al FODESEM, fueron atendidas.			



HEROICA  
**CIUDAD  
JUÁREZ**



Gobierno Municipal 2021-2024

Evaluación de Procesos de los Recursos del Fondo para el  
Desarrollo Socioeconómico Municipal

**FODESEM**

Ejercicio Fiscal 2023

## Anexo 4. 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. Planeación estratégica		
Factores internos	Fortalezas	Debilidades
	<p>1. Las dependencias encargadas de gestionar, operar y ejecutar los recursos del FODESEM tienen definida su planeación institucional.</p> <p>2. Tanto el objetivo del FODESEM, como los proyectos financiados con su recurso, están alineados a los objetivos municipales, estatales, federales y a los ODS.</p> <p>3. En las Cédulas de información básica de los proyectos financiados con recursos del FODESEM, se identifican las problemáticas que se atienden por medio de su ejecución.</p> <p>4. La planeación de los proyectos de inversión se encuentra materializada en varios documentos por parte de los entes encargados de la operación de los recursos del FODESEM.</p>	<p>1. La Dirección General de Obras Públicas no precisa sus acciones de planeación estratégica que se relacionen con el FODESEM en un documento normativo propio.</p>
Factores externos	Oportunidades	FO (maxi-maxi)
	<p>1. En el Reglamento Orgánico de la Administración Pública de Juárez se precisan las acciones de planeación estratégica de la DGOP relacionadas con el FODESEM.</p> <p>2. Dentro del Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024 de Juárez, se especifica el diagnóstico situacional en el ámbito de infraestructura urbana.</p>	<p>1. Elaborar un Manual de Organización y/o Procedimientos actualizado en donde además se defina la estructura organizacional, con el objeto de documentar las acciones y responsabilidades para cada una de las áreas involucradas en la ejecución del FODESEM, estandarizar procesos, facilitar la implementación de cambios y actualizaciones de manera controlada y documentada, y en general, proporcionar una base sólida para la operación eficiente y efectiva.</p>
Amenazas	FA (maxi-mini)	DA (mini-mini)
<p>1. La sesión de cabildo de la presentación de los proyectos y por ende, la sesión de aprobación de los mismos, se genera después de la 1ra ministración de los recursos por concepto del FODESEM.</p>	<p>1. Sesionar y aprobar de manera más oportuna los proyectos financiados con recursos del FODESEM, con el objeto de contar con la suficiencia presupuestal y ejecutar en tiempo y forma los proyectos.</p>	-



Tema II. Gestión de los procesos		
Factores internos	Fortalezas	Debilidades
	<p>1. La Dirección General de Planeación y Evaluación tiene ordenada de acuerdo a la normatividad aplicable, sus funciones para la gestión y operación de los recursos del FODESEM, al tiempo que también define de manera clara su estructura organizacional.</p> <p>2. La Dirección General de Planeación y Evaluación tiene definido de manera oportuna su Manual de Organización y Procedimientos, en el cual se definen los procesos para llevar a cabo el FODESEM.</p> <p>3. Los procesos de gestión están estandarizados y, además, es del conocimiento de los ejecutores y operadores del FODESEM.</p> <p>4. Los recursos del FODESEM se transfirieron en tiempo y forma para su ejecución.</p> <p>5. Tanto en el Anexo de las ROP del FODESEM como en las cédulas de información básica de cada uno de los proyectos financiados, se observa la información de identificación y quienes son los responsables de su captura y actualización.</p> <p>6. Existe de manera sistematizada, documentos oficiales en donde se formalizan los procesos de supervisión y entrega de los proyectos de inversión y, a su vez, se considera adecuado.</p> <p>7. En el Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación, se establecen 15 procesos para llevar a cabo la clasificación y atención de los ASM derivados de evaluaciones anteriores.</p>	<p>1. La Dirección General de Obras Públicas, no precisa de manera particular y focalizada, los procesos de gestión y operación de los recursos del FODESEM, a su vez, que tampoco tiene definido su estructura organizacional.</p> <p>2. La Dirección General de Obras Públicas no tiene definido un Manual de Organización y/o procedimientos en donde se detallen los procesos específicos para llevar a cabo el FODESEM</p>
Factores externos	Oportunidades	
	FO (maxi-maxi)	DO (mini-maxi)
1. En el Reglamento Orgánico de la Administración Pública de Juárez, se informan de las atribuciones de manera general por parte de la Dirección de Obras Públicas para la gestión y operación del FODESEM.		



<p>2. Los entes encargados de gestionar, operar y ejecutar los recursos del FODESEM conocen de manera general y oportuna los procesos para llevarlo a cabo.</p> <p>3. En 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.</p>	No aplica	<p>1. Elaborar un Manual de Organización y/o Procedimientos actualizado en donde además se defina la estructura organizacional, con el objeto de documentar las acciones y responsabilidades para cada una de las áreas involucradas en la ejecución del FODESEM, estandarizar procesos, facilitar la implementación de cambios y actualizaciones de manera controlada y documentada, y en general, proporcionar una base sólida para la operación eficiente y efectiva.</p>
Amenazas	FA (maxi-mini)	DA (mini-mini)
<p>1. Algunos de los procesos asociados al uso, destino, ejercicio, y resultados del FODESEM que son ajenos a las dependencias ejecutoras en el municipio de Juárez, no se contemplan en sus procesos internos dentro del Anexo 1.</p> <p>2. Los proyectos aprobados para ejecutarse con recursos del FODESEM durante el ejercicio fiscal 2023 se aprueban en la mitad del año, por lo que se pudiera ser más eficientes en este proceso.</p>	<p>1. Sesionar y aprobar de manera más oportuna los proyectos financiados con recursos del FODESEM, con el objeto de contar con la suficiencia presupuestal y ejecutar en tiempo y forma los proyectos.</p> <p>2. Contemplar, dentro de los Manuales de Organización y Procedimientos de los entes gestores y ejecutores, todos los procedimientos relacionados con el FODESEM, apegados con lo establecido en sus ROP y con actividades que sean reflejo de lo descrito en la normatividad aplicable, con el objeto de establecer responsabilidades y atribuciones, y eficientar los procesos.</p>	-



Tema III. Análisis y medición de atributos de los procesos		
Factores internos	Fortalezas	Debilidades
	1. De manera interna, tanto la Dirección General de Planeación y Evaluación y, la Dirección General de Obras Públicas tienen pleno conocimiento del funcionamiento del FODESEM.	1. Una limitante es que la Dirección General de Obras Públicas no tiene definidos sus procesos internos por medio de un Manual de Organización y/o Procedimientos.  2. Se carecen de mecanismos o instrumentos para conocer la satisfacción de los beneficiarios de los proyectos ejecutados con recursos del FODESEM.  3. No se tienen definidos mecanismos o instrumentos para la atención de quejas y sugerencias de los proyectos de inversión financiados con recursos del FODESEM.
Factores externos		
Oportunidades	FO (maxi-maxi)	DO (mini-maxi)
1. En el Reglamento Orgánico de la Administración Pública de Juárez se precisan las acciones de planeación estratégica de los entes ejecutores del FODESEM.	No aplica	1. Desarrollar e implementar mecanismos o instrumentos para conocer la satisfacción de los beneficiarios de los proyectos, así como mecanismos para la atención de quejas y sugerencias con la finalidad de darles seguimiento una vez culminados.
Amenazas	FA (maxi-mini)	DA (mini-mini)
1. Existe el riesgo de un cuello de botella, ya que la sesión del comité de inversión se genera en una época del año muy avanzados y se corre el riesgo de no ejercer el presupuesto en tiempo y forma por las fechas establecidas en cada uno de los proyectos financiados.	1. Sesionar y aprobar de manera más oportuna los proyectos financiados con recursos del FODESEM, con el objeto de contar con la suficiencia presupuestal y ejecutar en tiempo y forma los proyectos.	-





Tema IV. Desempeño institucional		
Factores internos	Fortalezas	Debilidades
	<p>1. El municipio de Juárez capturó el seguimiento del avance físico-financiero y la localización de todos los proyectos de inversión financiados con recursos del FODESEM y están apegados a la normatividad aplicable.</p> <p>2. El presupuesto pagado respecto al modificado resultó de 90.27% con un alto porcentaje de avance en obras, por lo que, al iniciar tarde las obras, se siguieron ejecutando durante el ejercicio fiscal siguiente.</p> <p>3. Los requerimientos del presupuesto están explícitamente ligados al cumplimiento de las metas establecidas.</p> <p>4. Existe evidencia que las recomendaciones emitidas en la evaluación anterior al FODESEM, fueron atendidas.</p>	<p>1. Existe un monto de \$27,819,973.93 que no fueron devengados ni reintegrados, lo que origina el subejercicio de los recursos y no se informa del motivo o motivos que lo propiciaron.</p>
Factores externos		
Oportunidades	FO (maxi-maxi)	DO (mini-maxi)
<p>1. En la normatividad aplicable al FODESEM, se establecen los mecanismos para dar seguimiento a los ASM por parte de los entes ejecutores.</p>	<p>No aplica</p>	<p>-</p>
Amenazas	FA (maxi-mini)	DA (mini-mini)
<p>No se identificaron amenazas.</p>	<p>-</p>	<p>-</p>





HEROICA  
**CIUDAD  
JUÁREZ**



Gobierno Municipal 2021-2024

Evaluación de Procesos de los Recursos del Fondo para el  
Desarrollo Socioeconómico Municipal

**FODESEM**

Ejercicio Fiscal 2023

## Anexo 5. Hallazgos





RUTA DE REFERENCIA	HALLAZGO
Procesos principales para la consecución de resultados	<ul style="list-style-type: none"><li>De las dos recomendaciones emitidas en la evaluación anterior del FODESEM, se incluyó una en un Programa de ASM para su atención y a su vez, durante la presente evaluación se constató que cuentan con los oficios de transferencia hacia el municipio de Juárez por el concepto del FODESEM, por lo tanto, se considera que existe evidencia de que las recomendaciones de la evaluación 2022 fueron empleadas para mejorar el desempeño del Fondo evaluado en el 2023.</li><li>En 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 evaluado; dichos reportes corresponden a las fechas en donde iniciaron las obras hasta su culminación. Asimismo, se les da seguimiento por medio de los reportes de obras del FODESEM, en donde es pertinente contemplar ambos documentos, ya que, por medio de estos reportes se supervisa tanto el avance físico como el avance financiero de cada uno de los proyectos.</li><li>Por medio de las Reglas de Operación del FODESEM fue posible identificar cada uno de los procesos de gestión asociados al uso, destino, ejercicio y resultados del mismo, esto de manera general, aterrizándose el concepto general a las áreas involucradas en el municipio de Juárez.</li></ul>
Recursos financieros que se movilizan para entregar o distribuir proyectos de inversión	<ul style="list-style-type: none"><li>Los recursos del FODESEM fueron incrementando año con año, en donde del 2021 al 2023, el presupuesto modificado aumentó \$90,826,742.51 que representa 27.23% del monto total.</li><li>Durante el ejercicio fiscal evaluado se identificó que, se ministraron \$18,618,197.61 menos recursos respecto a lo aprobado por cada una de las obras financiadas con recursos del FODESEM.</li><li>Durante una reunión de cabildo, el municipio de Juárez aprobó 98 proyectos por un monto de \$293,994,953.34 a ejecutarse durante el ejercicio fiscal 2023. No obstante, en el reporte de avance de obras del FODESEM 2023 y en el reporte avance físico-financiero de los proyectos del FODESEM 2023 se identificaron 81 proyectos aprobados por el monto de \$352,181,579.10 de los cuales el presupuesto modificado resultó de \$333,563,381.49 para ejecutarse durante el ejercicio fiscal evaluado. Derivado de lo anterior, existe una diferencia de \$39,568,425.18 entre lo que se aprobó en la sesión de cabildo y lo ministrado al municipio para ejecutar los recursos por concepto del FODESEM durante el ejercicio fiscal 2023; dicha diferencia no se justifica por medio de evidencia documental.</li><li>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.</li><li>Se determinó que los recursos del FODESEM se transfirieron en tiempo y forma a la Dirección General de Obras Públicas, por lo que los recursos se ministraron dentro del periodo para su ejecución, no obstante, se presenta un área de oportunidad en el tema de la aprobación de los proyectos, de tal manera que, en la medida de lo posible, la sesión ordinaria del Comité de Inversión se realice de manera anticipada dentro de los primeros meses del año con la finalidad de que los proyectos se ejecuten con mayor anticipación dentro del ciclo presupuestal que se trate. Asimismo, apegarse lo más posible a las ROP del FODESEM, para que la ministración de los recursos se lleve a cabo dentro de los primeros cinco días hábiles de cada mes y no se retrase casi un mes.</li></ul>



RUTA DE REFERENCIA	HALLAZGO
<p><b>Atributos de eficacia y economía de los procesos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambas dependencias realizaron un ejercicio introspectivo en donde definieron procesos clave para la gestión, operación y ejecución de los recursos del FODESEM correspondiente al ejercicio fiscal 2023 y, subsecuentemente, realizaron preguntas para responder en cada uno de los procesos, es así que se llegó a la conclusión de las dependencias, que no se presentan cuellos de botella, deficiencias y tiempos muertos en la gestión y operación de los proyectos de inversión financiados con recursos del Fondo evaluado.</li> <li>• En el Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación, se establecen 15 procesos para llevar a cabo la clasificación y atención de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) derivados de evaluaciones realizadas en el municipio de Juárez.</li> <li>• La Dirección General de Obras Públicas no informa de un Manual de Organización y/o Procedimientos en donde se definan todas las acciones que se deben de llevar a cabo de manera interna para ejecutar el FODESEM, por lo que únicamente se apega a las ROP y se basa en sus facultades delineadas en el Reglamento Orgánico de la Administración Pública de Juárez.</li> <li>• El proceso de ejecución del FODESEM es del conocimiento de ejecutores y operadores debido a que se basa en las Reglas de Operación, en el Presupuesto de Egresos del Estado de Chihuahua 2023, la Ley de Ingresos de Juárez y en el Reglamento Orgánico de la Administración Pública del municipio de Juárez. En otras palabras, al tratarse de documentos oficiales para el municipio de Juárez, las dependencias ejecutoras de los recursos del Fondo evaluado, conocen y aplican de manera oportuna cada uno de los procesos establecidos.</li> <li>• Tanto en las Reglas de Operación del FODESEM como en el Reglamento Orgánico de la Administración Pública del municipio de Juárez se definen todos los procesos para llevar a cabo el ejercicio de los recursos del Fondo evaluado, de tal manera que se detalla desde la aprobación de los proyectos hasta su culminación en la rendición de cuentas, que engloban procedimientos sobre el uso, destino, ejercicio y resultados del FODESEM en el municipio de Juárez.</li> <li>• La Dirección General de Planeación y Evaluación tiene ordenada de acuerdo a la normatividad aplicable, sus funciones para la gestión y operación de los recursos del FODESEM, y a su vez, tiene definido de manera clara su estructura organizacional en su Manual de Organización y Procedimientos.</li> </ul>
<p><b>Atributos de eficiencia y de calidad para los proyectos de inversión financiados con recursos del Fondo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por medio del formato 3 del FODESEM, se le da seguimiento a cada una de los proyectos ejecutados durante el ejercicio fiscal correspondiente. Además, en el reporte de obras también señala el porcentaje de avance físico y el porcentaje de avance financiero para cada una de las obras.</li> <li>• En el Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación, se detallan los procesos que se deben de realizar para el registro del seguimiento del avance físico-financiero de los proyectos financiados con recursos del FODESEM correspondientes al ejercicio fiscal 2023.</li> <li>• En la normatividad aplicable o en algún documento normativo del FODESEM, no se consideran mecanismos o instrumentos para la atención de quejas y sugerencias de los proyectos de inversión financiados con recursos del Fondo evaluado.</li> <li>• No se precisan mecanismos o instrumentos para conocer la satisfacción de los beneficiarios de los proyectos ejecutados con recursos del FODESEM correspondiente al ejercicio fiscal 2023.</li> </ul>

RUTA DE REFERENCIA	HALLAZGO
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se determinan los procedimientos sistematizados para la selección de los proyectos o acciones que se financian con los recursos del Fondo evaluado. Cabe precisar que los procedimientos se encuentran homologados para todos los entes ejecutores, por lo que son generales y no corresponden a procedimientos institucionales aislados; asimismo, al estar definido en las ROP del FODESEM, se considera que el proceso por medio del cual se determinan o acuerdan los proyectos de inversión a ser financiados con recursos del FODESEM es claro, imparcial, explícito y se encuentra apegado a la normatividad aplicable.</li> </ul>
<b>Eficacia y eficiencia de los recursos en relación con el cumplimiento de resultados.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En los tres ejercicios fiscales se siguieron ejecutando proyectos durante el siguiente 1er trimestre del ejercicio fiscal que corresponde, de tal manera que en ninguno de los años analizados se pagó la totalidad del presupuesto modificado a marzo del siguiente ejercicio fiscal.</li> <li>Se devengó el 90.96% del presupuesto modificado y se pagó el 90.27% del mismo presupuesto, por lo que al 1er trimestre del 2024 no se ejecutaron la totalidad de los recursos.</li> <li>Durante la primera sesión ordinaria del Comité de Inversión del municipio de Juárez, se aprobaron 98 proyectos por un monto de \$293,994,953.34 a ejecutarse durante el ejercicio fiscal 2023 por concepto del FODESEM, por lo que se realizaron 12 ministraciones por un monto de \$24,499,579.44 cada una.</li> <li>De la totalidad de proyectos financiados, 33 reintegraron distintos montos, dando una totalidad de \$2,318,533.62 reintegrados por concepto del FODESEM correspondiente al ejercicio fiscal 2023. De esta manera, el monto total devengado y reintegrado asciende a \$305,743,407.56 por lo que existe un subejercicio en los recursos por un monto de \$27,819,973.93 que no fueron devengados ni reintegrados; es preciso mencionar que no se informa del motivo o motivos que propiciaron dicho subejercicio.</li> </ul>
<b>Principales fortalezas y oportunidades encontradas (la más relevante por tema analizado)</b>	Tema 1: La planeación de los proyectos de inversión se encuentra materializada en varios documentos por parte de los entes encargados de la operación de los recursos del FODESEM
	Tema 2: La Dirección General de Planeación y Evaluación tiene ordenada de acuerdo a la normatividad aplicable, sus funciones para la gestión y operación de los recursos del FODESEM, al tiempo que también define de manera clara su estructura organizacional
	Tema 3: De manera interna, tanto la Dirección General de Planeación y Evaluación y, la Dirección General de Obras Públicas tienen pleno conocimiento del funcionamiento del FODESEM
	Tema 4: Los requerimientos del presupuesto están explícitamente ligados al cumplimiento de las metas establecidas
<b>Principales debilidades y amenazas encontradas (la más relevante por tema analizado)</b>	Tema 1: La Dirección General de Obras Públicas no precisa sus acciones de planeación estratégica que se relacionen con el FODESEM en un documento normativo propio
	Tema 2: La Dirección General de Obras Públicas no tiene definido un Manual de Organización y/o procedimientos en donde se detallen los procesos específicos para llevar a cabo el FODESEM
	Tema 3: Se carecen de mecanismos o instrumentos para conocer la satisfacción de los beneficiarios de los proyectos ejecutados con recursos del FODESEM
	Tema 4: Existe un monto de \$27,819,973.93 que no fueron devengados ni reintegrados, lo que origina el subejercicio de los recursos y no se informa del motivo o motivos que lo propiciaron





RUTA DE REFERENCIA	HALLAZGO
<b>Principales recomendaciones sugeridas (la más relevante por tema analizado)</b>	<p>Tema 1: Elaborar un Manual de Organización y/o Procedimientos actualizado en donde además se defina la estructura organizacional, con el objeto de documentar las acciones y responsabilidades para cada una de las áreas involucradas en la ejecución del FODESEM, estandarizar procesos, facilitar la implementación de cambios y actualizaciones de manera controlada y documentada, y en general, proporcionar una base sólida para la operación eficiente y efectiva.</p> <p>Contemplar, dentro de los Manuales de Organización y Procedimientos de los entes gestores y ejecutores, todos los procedimientos relacionados con el FODESEM, apegados con lo establecido en sus ROP y con actividades que sean reflejo de lo descrito en la normatividad aplicable, con el objeto de establecer responsabilidades y atribuciones, y hacer más eficientes los procesos.</p>
	<p>Tema 2: Sesionar y aprobar de manera más oportuna los proyectos financiados con recursos del FODESEM, con el objeto de contar con la suficiencia presupuestal y ejecutar en tiempo y forma los proyectos.</p>
	<p>Tema 3: Desarrollar e implementar mecanismos o instrumentos para conocer la satisfacción de los beneficiarios de los proyectos, así como mecanismos para la atención de quejas y sugerencias con la finalidad de darles seguimiento una vez culminados.</p>
	<p>Tema 4: No se presentan recomendaciones</p>



HEROICA  
**CIUDAD  
JUÁREZ**



Gobierno Municipal 2021-2024

Evaluación de Procesos de los Recursos del Fondo para el  
Desarrollo Socioeconómico Municipal

**FODESEM**

Ejercicio Fiscal 2023

## Anexo 6. Propuesta de Aspectos Susceptibles de Mejora



## Listado de recomendaciones

Propuesta de Aspectos Susceptibles de Mejora	Clasificación				Priorización		
	AE	AI	AID	AIG	Alto	Medio	Bajo
1. Sesionar y aprobar de manera más oportuna los proyectos financiados con recursos del FODESEM, con el objeto de contar con la suficiencia presupuestal y ejecutar en tiempo y forma los proyectos.			X		X		
2. Elaborar un Manual de Organización y/o Procedimientos actualizado en donde además se defina la estructura organizacional, con el objeto de documentar las acciones y responsabilidades para cada una de las áreas involucradas en la ejecución del FODESEM, estandarizar procesos, facilitar la implementación de cambios y actualizaciones de manera controlada y documentada, y en general, proporcionar una base sólida para la operación eficiente y efectiva.		X			X		
3. Desarrollar e implementar mecanismos o instrumentos para conocer la satisfacción de los beneficiarios de los proyectos, así como mecanismos para la atención de quejas y sugerencias con la finalidad de darles seguimiento una vez culminados.			X			X	
4. Contemplar, dentro de los Manuales de Organización y Procedimientos de los entes gestores y ejecutores, todos los procedimientos relacionados con el FODESEM, apegados con lo establecido en sus ROP y con actividades que sean reflejo de lo descrito en la normatividad aplicable, con el objeto de establecer responsabilidades y atribuciones, y hacer más eficientes los procesos.			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 para el  
Desarrollo Socioeconómico Municipal

**FODESEM**

Ejercicio Fiscal 2023

## Anexo 7. Fuentes de Información







### FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA

1	Cédulas de Información Básica de todos los proyectos
2	Certificados de tesorería de cada una de las 12 ministraciones al municipio
3	Desglose de participaciones mensuales por concepto del FODESEM
4	Formato POA de la Dirección General de Obras Públicas
5	Formato POA de la Dirección General de Planeación y Evaluación
6	Anexo 1 de los TdR por parte de los entes ejecutores del FODESEM
7	Presentación del FODESEM que se consideró en la 1ra sesión ordinaria del Comité de Inversión
8	Acta de cabildo de la primera sesión ordinaria del Comité de Inversión del FODESEM
9	Acta de cabildo en donde se aprobaron las obras del FODESEM para el 2023
10	Anexo 3 reporte de obras del FODESEM correspondiente al ejercicio fiscal 2023
11	Estimaciones
12	Documentos de cuenta pública
13	Anexo 2 de los TdR por parte de los entes ejecutores, solamente la DGOP proporcionó la mitad de la información
14	Reglamento Orgánico de la Administración Pública del municipio de Juárez
15	Extracto de la Ley de Coordinación Fiscal del estado de Chihuahua
16	Extracto de la Ley de Egresos del Estado de Chihuahua 2023
17	Extracto de la Ley de Ingresos de Juárez 2023
18	Manual de Organización y Procedimientos de la DGPE
19	Reglas de Operación del FODESEM vigentes
20	Ley de Coordinación Fiscal del estado de Chihuahua
21	Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024
22	Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027
23	Diagrama de flujo de los procesos generales de la DGPE
24	Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024
25	Objetivos de Desarrollo Sostenible
26	Diagrama de Operación del FODESEM
27	Anexo 3 reporte de obras 2022
28	Estado analítico del 2021 al 2023
29	Reintegro del presupuesto no ejercido ni devengado por concepto del FODESEM 2023



No.	FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA	LINK
1	Presupuesto de Egresos para el ejercicio fiscal 2023	<a href="https://www.congresochihuahua2.gob.mx/biblioteca/presupuestoegresos/archivos/1382.pdf">https://www.congresochihuahua2.gob.mx/biblioteca/presupuestoegresos/archivos/1382.pdf</a>
2	Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección de Obras Públicas y Desarrollo Urbano del 2010 (obsoleto)	<a href="http://www.juarez.gob.mx/transparencia/docs/obraspublicas.zip">http://www.juarez.gob.mx/transparencia/docs/obraspublicas.zip</a>
3	Programa Nacional de Desarrollo Social 2021-2024	<a href="https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/687556/PNDS_21-24.pdf">https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/687556/PNDS_21-24.pdf</a>
4	Avance de Obras FODESEM 2021	<a href="https://juarez.gob.mx/transparencia/docs/obras-fodesm-oct-dic-2021.xlsx">https://juarez.gob.mx/transparencia/docs/obras-fodesm-oct-dic-2021.xlsx</a>
5	Avance de Obras FODESEM 2023	<a href="https://juarez.gob.mx/transparencia/docs/avance-obra-fodesem-2023-ene-mar-2024_662a7766da830_662a7766da833.xlsx">https://juarez.gob.mx/transparencia/docs/avance-obra-fodesem-2023-ene-mar-2024_662a7766da830_662a7766da833.xlsx</a>



HEROICA  
**CIUDAD  
JUÁREZ**



Gobierno Municipal 2021-2024

Evaluación de Procesos de los Recursos del Fondo para el  
Desarrollo Socioeconómico Municipal

**FODESEM**

Ejercicio Fiscal 2023

## **Anexo 8. 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: 20 mayo 2024	
1.3 Fecha de término de la evaluación: 23 agosto 2024	
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: Contribuir a la mejora del funcionamiento, gestión y organización en la aplicación de los recursos del FODESEM, mediante la realización de un análisis sistemático de los procesos de gestión que operan en el Municipio de Ciudad Juárez, Chihuahua, con el fin de identificar áreas de mejora para su atención que coadyuven a la consecución de resultados de manera eficaz y eficiente.	
1.6 Objetivos específicos de la evaluación: <ul style="list-style-type: none"> <li>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;</li> <li>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 proyectos de inversión que están financiados con los recursos sujetos de evaluación;</li> <li>Valorar si la acción institucional permite orientar su gestión a la consecución de resultados de manera eficaz y eficiente mediante la instrumentación de procesos de planeación estratégica;</li> <li>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 para el cumplimiento del logro de objetivos del FODESEM;</li> <li>Identificar, analizar y valorar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos ("cuellos de botella") que hubiese en la operación</li> <li>Identificar hallazgos relevantes;</li> <li>Realizar un análisis interno que permita identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y emitir recomendaciones pertinentes; y</li> <li>Sugerir los principales Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) que permitan mejorar la gestión para resultados del FODESEM a través de la mejora en la ejecución de sus procesos.</li> </ul>	
1.7 Metodología utilizada en la evaluación: La metodología de Evaluación de Procesos 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.  Los presentes Términos de Referencia fueron diseñados 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.	



El modelo de evaluación de procesos articula desde la planeación estratégica la manera en que se llevan a cabo los diferentes procesos para la entrega de los proyectos de inversión del FODESEM y cómo estos permiten el logro de resultados. A continuación, se describen los cuatro componentes del modelo:

- ✓ Planeación estratégica para el desarrollo: describe el proceso mediante el cual se realiza la planeación estratégica de la (s) dependencia (s) encargada (s) de la operación del FODESEM de la que derivan la misión, visión y objetivos estratégicos y cómo estos se vinculan con la planeación del desarrollo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- ✓ Gestión de procesos: identifica los procesos y subprocesos que se llevan a cabo para el uso, destino, ejercicio y resultados del FODESEM, así como los actores involucrados y si estos están documentados en lineamientos específicos o documentos normativos que permitan estandarizarlos. Por lo anterior, mediante el Anexo 1. Mapeo de procesos y subprocesos en el uso, destino, ejercicio y resultado de los recursos del Fondo se realizará un mapeo de procesos y subprocesos de las dependencias involucradas en la aplicación de los recursos del FODESEM.
- ✓ Análisis y medición de los atributos de los procesos: especifica los problemas o limitantes operativos de los procesos que ocasionen cuellos de botella o tiempos muertos y define los mecanismos o instrumentos para garantizar la satisfacción de los beneficiarios y el seguimiento de sus quejas y sugerencias. Por lo anterior, se aplicará un cuestionario para la identificación de dicha problemática, así como su valoración por parte de las dependencias involucradas para lo cual se utiliza el Anexo 2. Identificación de cuellos de botella, deficiencias y tiempos muertos en los procesos.
- ✓ Desempeño institucional: valora los resultados del FODESEM en lo relativo al avance físico y financiero, la eficiencia presupuestaria, el cumplimiento de metas y los ASM.

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:

- De las dos recomendaciones emitidas en la evaluación anterior del FODESEM, se incluyó una en un Programa de ASM para su atención y a su vez, durante la presente evaluación se constató que cuentan con los oficios de transferencia hacia el municipio de Juárez por el concepto del FODESEM, por lo tanto, se considera que existe evidencia de que las recomendaciones de la evaluación 2022 fueron empleadas para mejorar el desempeño del Fondo evaluado en el 2023.
- En 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 evaluado; dichos reportes corresponden a las fechas en donde iniciaron las obras hasta su culminación. Asimismo, se les da seguimiento por medio de los reportes de obras del FODESEM, en donde es pertinente contemplar ambos documentos, ya que, por medio de éstos reportes se supervisa tanto el avance físico como el avance financiero de cada uno de los proyectos.
- Por medio de las Reglas de Operación del FODESEM fue posible identificar cada uno de los procesos de gestión asociados al uso, destino, ejercicio y resultados del mismo, esto de manera general, aterrizándose el concepto general a las áreas involucradas en el municipio de Juárez.

- Los recursos del FODESEM fueron incrementando año con año, en donde del 2021 al 2023, el presupuesto modificado aumentó \$90,826,742.51 que representa 27.23% del monto total.
- Durante el ejercicio fiscal evaluado se identificó que, se ministraron \$18,618,197.61 menos recursos respecto a lo aprobado por cada una de las obras financiadas con recursos del FODESEM.
- Durante una reunión de cabildo, el municipio de Juárez aprobó 98 proyectos por un monto de \$293,994,953.34 a ejecutarse durante el ejercicio fiscal 2023. No obstante, en el reporte de avance de obras del FODESEM 2023 y en el reporte avance físico-financiero de los proyectos del FODESEM 2023 se identificaron 81 proyectos aprobados por el monto de \$352,181,579.10 de los cuales el presupuesto modificado resultó de \$333,563,381.49 para ejecutarse durante el ejercicio fiscal evaluado. Derivado de lo anterior, existe una diferencia de \$39,568,425.18 entre lo que se aprobó en la sesión de cabildo y lo ministrado al municipio para ejecutar los recursos por concepto del FODESEM durante el ejercicio fiscal 2023; dicha diferencia no se justifica por medio de evidencia documental.
- 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.
- Se determinó que los recursos del FODESEM se transfirieron en tiempo y forma a la Dirección General de Obras Públicas, por lo que los recursos se ministraron dentro del periodo para su ejecución, no obstante, se presenta un área de oportunidad en el tema de la aprobación de los proyectos, de tal manera que, en la medida de lo posible, la sesión ordinaria del Comité de Inversión se realice de manera anticipada dentro de los primeros meses del año con la finalidad de que los proyectos se ejecuten con mayor anticipación dentro del ciclo presupuestal que se trate. Asimismo, apegarse lo más posible a las ROP del FODESEM, para que la ministración de los recursos se lleve a cabo dentro de los primeros cinco días hábiles de cada mes y no se retrase casi un mes.
- Ambas dependencias realizaron un ejercicio introspectivo en donde definieron procesos clave para la gestión, operación y ejecución de los recursos del FODESEM correspondiente al ejercicio fiscal 2023 y, subsecuentemente, realizaron preguntas para responder en cada uno de los procesos, es así que se llegó a la conclusión de las dependencias, que no se presentan cuellos de botella, deficiencias y tiempos muertos en la gestión y operación de los proyectos de inversión financiados con recursos del Fondo evaluado.
- En el Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación, se establecen 15 procesos para llevar a cabo la clasificación y atención de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) derivados de evaluaciones realizadas en el municipio de Juárez.
- La Dirección General de Obras Públicas no informa de un Manual de Organización y/o Procedimientos en donde se definan todas las acciones que se deben de llevar a cabo de manera interna para ejecutar el FODESEM, por lo que únicamente se apega a las ROP y se basa en sus facultades delineadas en el Reglamento Orgánico de la Administración Pública de Juárez.
- El proceso de ejecución del FODESEM es del conocimiento de ejecutores y operadores debido a que se basa en las Reglas de Operación, en el Presupuesto de Egresos del Estado de Chihuahua 2023, la Ley de Ingresos de Juárez y en el Reglamento Orgánico de la Administración Pública del municipio de Juárez. En otras palabras, al tratarse de documentos oficiales para el municipio de Juárez, las dependencias ejecutoras de los recursos del Fondo evaluado, conocen y aplican de manera oportuna cada uno de los procesos establecidos.





- Tanto en las Reglas de Operación del FODESEM como en el Reglamento Orgánico de la Administración Pública del municipio de Juárez se definen todos los procesos para llevar a cabo el ejercicio de los recursos del Fondo evaluado, de tal manera que se detalla desde la aprobación de los proyectos hasta su culminación en la rendición de cuentas, que engloban procedimientos sobre el uso, destino, ejercicio y resultados del FODESEM en el municipio de Juárez.
- La Dirección General de Planeación y Evaluación tiene ordenada de acuerdo a la normatividad aplicable, sus funciones para la gestión y operación de los recursos del FODESEM, y a su vez, tiene definido de manera clara su estructura organizacional en su Manual de Organización y Procedimientos.
- Por medio del formato 3 del FODESEM, se le da seguimiento a cada una de los proyectos ejecutados durante el ejercicio fiscal correspondiente. Además, en el reporte de obras también señala el porcentaje de avance físico y el porcentaje de avance financiero para cada una de las obras.
- En el Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación, se detallan los procesos que se deben de realizar para el registro del seguimiento del avance físico-financiero de los proyectos financiados con recursos del FODESEM correspondientes al ejercicio fiscal 2023.
- En la normatividad aplicable o en algún documento normativo del FODESEM, no se consideran mecanismos o instrumentos para la atención de quejas y sugerencias de los proyectos de inversión financiados con recursos del Fondo evaluado.
- No se precisan mecanismos o instrumentos para conocer la satisfacción de los beneficiarios de los proyectos ejecutados con recursos del FODESEM correspondiente al ejercicio fiscal 2023.
- Se determinan los procedimientos sistematizados para la selección de los proyectos o acciones que se financian con los recursos del Fondo evaluado. Cabe precisar que los procedimientos se encuentran homologados para todos los entes ejecutores, por lo que son generales y no corresponden a procedimientos institucionales aislados; asimismo, al estar definido en las ROP del FODESEM, se considera que el proceso por medio del cual se determinan o acuerdan los proyectos de inversión a ser financiados con recursos del FODESEM es claro, imparcial, explícito y se encuentra apegado a la normatividad aplicable.
- En los tres ejercicios fiscales se siguieron ejecutando proyectos durante el siguiente 1er trimestre del ejercicio fiscal que corresponde, de tal manera que en ninguno de los años analizados se pagó la totalidad del presupuesto modificado a marzo del siguiente ejercicio fiscal.
- Se devengó el 90.96% del presupuesto modificado y se pagó el 90.27% del mismo presupuesto, por lo que al 1er trimestre del 2024 no se ejecutaron la totalidad de los recursos.
- Durante la primera sesión ordinaria del Comité de Inversión del municipio de Juárez, se aprobaron 98 proyectos por un monto de \$293,994,953.34 a ejecutarse durante el ejercicio fiscal 2023 por concepto del FODESEM, por lo que se realizaron 12 ministraciones por un monto de \$24,499,579.44 cada una.
- De la totalidad de proyectos financiados, 33 reintegraron distintos montos, dando una totalidad de \$2,318,533.62 reintegrados por concepto del FODESEM correspondiente al ejercicio fiscal 2023. De esta manera, el monto total devengado y reintegrado asciende a \$305,743,407.56 por lo que existe un subejercicio en los recursos por un monto de \$27,819,973.93 que no fueron devengados ni reintegrados; es preciso mencionar que no se informa del motivo o motivos que propiciaron dicho subejercicio.

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 planeación de los proyectos de inversión se encuentra materializada en varios documentos por parte de los entes encargados de la operación de los recursos del FODESEM.
- En las Cédulas de información básica de los proyectos financiados con recursos del FODESEM, se identifican las problemáticas que se atienden por medio de su ejecución.
- Existe de manera sistematizada, documentos oficiales en donde se formalizan los procesos de supervisión y entrega de los proyectos de inversión y, a su vez, se considera adecuado.
- En el Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Planeación, se establecen 15 procesos para llevar a cabo la clasificación y atención de los ASM derivados de evaluaciones anteriores.
- La Dirección General de Planeación y Evaluación tiene definido de manera oportuna su Manual de Organización y Procedimientos, en el cual se definen los procesos para llevar a cabo el FODESEM.
- De manera interna, tanto la Dirección General de Planeación y Evaluación y, la Dirección General de Obras Públicas tienen pleno conocimiento del funcionamiento del FODESEM.
- Los requerimientos del presupuesto están explícitamente ligados al cumplimiento de las metas establecidas.
- El municipio de Juárez capturó el seguimiento del avance físico-financiero y la localización de todos los proyectos de inversión financiados con recursos del FODESEM y están apegados a la normatividad aplicable.
- Existe evidencia que las recomendaciones emitidas en la evaluación anterior al FODESEM, fueron atendidas.

### 2.2.2 Oportunidades:

- En el Reglamento Orgánico de la Administración Pública de Juárez se precisan las acciones de planeación estratégica de la DGOP relacionadas con el FODESEM.
- Dentro del Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024 de Juárez, se especifica el diagnóstico situacional en el ámbito de infraestructura urbana.
- En 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.
- Los entes encargados de gestionar, operar y ejecutar los recursos del FODESEM conocen de manera general y oportuna los procesos para llevarlo a cabo.

### 2.2.3 Debilidades:

- La Dirección General de Obras Públicas no precisa sus acciones de planeación estratégica que se relacionen con el FODESEM en un documento normativo propio.
- La Dirección General de Obras Públicas no tiene definido un Manual de Organización y/o procedimientos en donde se detallen los procesos específicos para llevar a cabo el FODESEM.
- La Dirección General de Obras Públicas, no precisa de manera particular y focalizada, los procesos de gestión y operación de los recursos del FODESEM, a su vez, que tampoco tiene definido su estructura organizacional.
- Se carecen de mecanismos o instrumentos para conocer la satisfacción de los beneficiarios de los proyectos ejecutados con recursos del FODESEM.
- No se tienen definidos mecanismos o instrumentos para la atención de quejas y sugerencias de los proyectos de inversión financiados con recursos del FODESEM.



#### 2.2.4 Amenazas:

- La sesión de cabildo de la presentación de los proyectos y, por ende, la sesión de aprobación de los mismos, se genera después de la 1ra ministración de los recursos por concepto del FODESEM.
- Algunos de los procesos asociados al uso, destino, ejercicio, y resultados del FODESEM que son ajenos a las dependencias ejecutas en el municipio de Juárez, no se contemplan en sus procesos internos dentro del Anexo 1.
- Existe el riesgo de un cuello de botella, ya que la sesión del comité de inversión se genera en una época del año muy avanzados y se corre el riesgo de no ejercer el presupuesto en tiempo y forma por las fechas establecidas en cada uno de los proyectos financiados

### 3. Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación

#### 3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

Respecto al FODESEM del municipio de Juárez durante el ejercicio fiscal 2023 se concluye que, existen diversos aspectos a destacar por parte de la Dirección General de Planeación y Evaluación y, de la Dirección General de Obras públicas, mismas que fungen como entes gestores, operadores y ejecutores del Fondo. En ese sentido, los procesos para llevar a cabo resultaron ser positivos, ya que están establecidos en documentos internos y en su normatividad aplicable, por lo que su ejecución fue oportuna; es decir, desde la planeación estratégica se sientan las bases para ejecutarlo correctamente y esto se ve reflejado en la gestión de procesos y en el desempeño institucional.

Asimismo, existe evidencia de que las recomendaciones de la evaluación 2022 fueron empleadas para mejorar el desempeño del Fondo evaluado en el 2023, por lo que se considera positivo seguir dando seguimiento a las recomendaciones y así mejorar el desempeño del Fondo en siguientes ejercicios fiscales. Es preciso mencionar que, dichos ASM van dirigidos a los entes gestores, operadores y ejecutores del FODESEM, es decir a la Dirección General de Planeación y Evaluación y, a la Dirección General de Obras Públicas.

No obstante, las principales áreas de oportunidad se generan en el Manual de Organización y/o Procedimientos de la DGOP, así como en las sesiones del Comité de Inversión, al darse en la mitad del ejercicio fiscal. Además, las áreas de oportunidad con relación a los procesos, se identificaron una vez concluidas las obras, esto por medio de mecanismos de satisfacción de los beneficiarios y la atención de quejas y sugerencias.

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. (...)”*

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

1: Sesionar y aprobar de manera más oportuna los proyectos financiados con recursos del FODESEM, con el objeto de contar con la suficiencia presupuestal y ejecutar en tiempo y forma los proyectos.

2: Elaborar un Manual de Organización y/o Procedimientos actualizado en donde además se defina la estructura organizacional, con el objeto de documentar las acciones y responsabilidades para cada una de las áreas involucradas en la ejecución del FODESEM, estandarizar procesos, facilitar la implementación de cambios y actualizaciones de manera controlada y documentada, y en general, proporcionar una base sólida para la operación eficiente y efectiva.

3: Desarrollar e implementar mecanismos o instrumentos para conocer la satisfacción de los beneficiarios de los proyectos, así como mecanismos para la atención de quejas y sugerencias con la finalidad de darles seguimiento una vez culminados.

4: Contemplar, dentro de los Manuales de Organización y Procedimientos de los entes gestores y ejecutores, todos los procedimientos relacionados con el FODESEM, apegados con lo establecido en sus ROP y con actividades que sean reflejo de lo descrito en la normatividad aplicable, con el objeto de establecer responsabilidades y atribuciones, y eficientar los procesos.

#### 4. Datos de la Instancia evaluadora

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

4.2 Cargo: Directora de Desarrollo Administrativo de la Hacienda Municipal

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

4.4 Principales colaboradores:

Evaluador: Mtro. Jonathan Isaac Covarrubias Ramírez

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 de Inversiones

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

#### 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) ☒ Convenio de Colaboración Administrativa

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

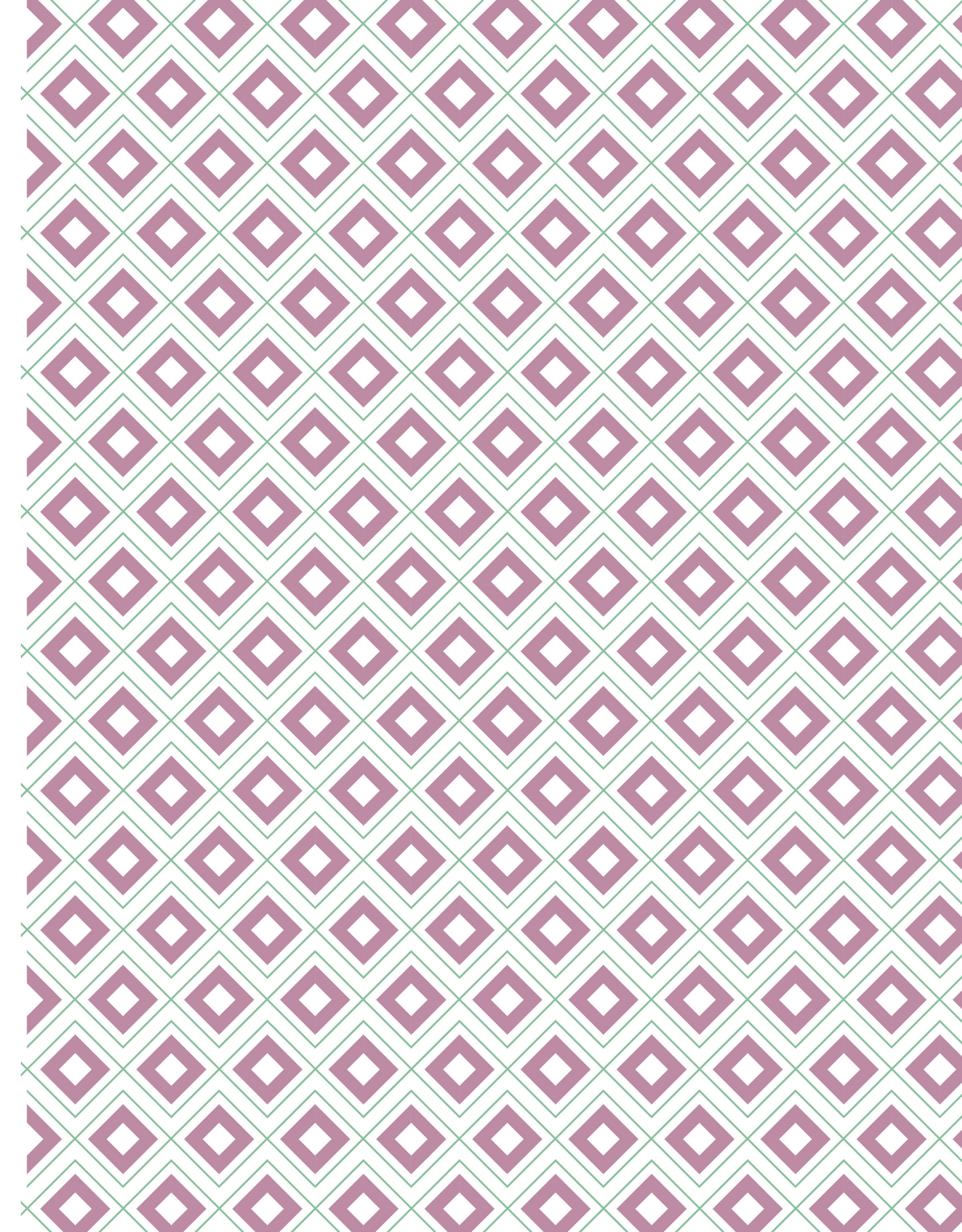
#### 7. Difusión de la evaluación

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

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









HERÓICA  
CIUDAD  
**JUÁREZ**

Gobierno Municipal 2021-2024

[www.indetec.gob.mx](http://www.indetec.gob.mx)