



INFORME FINAL DE EVALUACIÓN DE PROCESOS DE GESTIÓN

PROYECTO FRENTE NORTE: SEGUNDA ETAPA (2023-2024)



Índice de contenido

Introducción.....	3
Tema I. Descripción del Proyecto y alcance de la evaluación.....	8
Tema II. Descripción de los procesos del Proyecto.....	13
Tema III. Análisis y medición de atributos de los procesos.....	22
IV. Hallazgos.....	26
V.- Análisis interno.....	29
VI.- Conclusiones.....	33
VII.- Aspectos Susceptibles de Mejora.....	35
Bibliografía.....	38

Índice de tablas e ilustraciones

Tabla 1: Ejercicio general segundo trimestre.....	6
Tabla 2: Clasificación por tipo de gasto.....	7
Tabla 3: Estructura de operación de Proyecto.....	11
Tabla 4: Actividades en los primeros dos trimestres.....	17
Tabla 5: Indicadores de gestión del Proyecto.....	19
Tabla 6: MIR de actividad.....	21
Ilustración 1: Procesos de implementación del nuevo modelo.....	14
Ilustración 2: Secuencia indicadores de procesos / actividades (gestión).....	19



Introducción

El Fideicomiso para la Seguridad y Competitividad Ciudadana representa una iniciativa liderada por empresarios del estado de Chihuahua, caracterizada por su naturaleza apartidista y sin fines de lucro. La ejecución de los proyectos alineados con su misión se lleva a cabo a través de dos Asociaciones Civiles: Seguridad y Justicia de Ciudad Juárez A.C., con presencia en la Zona Norte (Ciudad Juárez y Nuevo Casas Grandes), y Fundación Ficosec A.C., ubicada en la Zona Centro y Sur del estado (Chihuahua, Cuauhtémoc, Delicias y Parral).

Estas asociaciones colaboran estrechamente con otras organizaciones de la sociedad civil para respaldar proyectos destinados a fortalecer las instituciones de seguridad y justicia, fomentar la prevención social de la violencia y delincuencia, y mejorar la competitividad regional. El objetivo final es lograr un impacto positivo en la comunidad chihuahuense mediante el incremento de la cohesión social y la reducción de los índices de inseguridad.

En cumplimiento con el objetivo expuesto y, producto del *Diagnóstico Regional de Ciudad Juárez y Área Metropolitana* realizado por la consultora IDOM y publicado en enero de 2020, surgen los esbozos del Proyecto “Frente Norte: Segunda etapa” (en lo sucesivo Proyecto, abril 2023) el cual se adscribe como *Proyecto Estratégico o Plan Estratégico* de Desarrollo Económico de Ciudad Juárez A.C., definiendo una *Estrategia* de Especialización Inteligente (EEI) que tiene como objetivo focalizar esfuerzos y recursos en un número acotado de prioridades ambiciosas y realizables (Áreas y Nichos de Especialización); que tengan la capacidad de potenciar la competitividad económica; así como el bienestar y sostenibilidad integral de la región en un contexto global. Además de la EEI, el Programa opera bajo la metodología de “RIS3 – Research and Innovation Smart Specialization Strategies” a través de la cual se focalizan las prioridades, retos y necesidades clave de la región para un desarrollo basado en el conocimiento y el fomento a la innovación tecnológica como motor de transformación.



Bajo el contexto de la estrategia y metodología implementados en la operación del Proyecto, se han definido cinco objetivos en una visión proyectada al 2040, los cuales son:

1. Aumentar la calidad de vida en Ciudad Juárez.
2. Posicionarse entre las cinco ciudades con la mayor proporción de talento.
3. Reposicionamiento de la proveeduría local en cadenas globales de alto valor agregado.
4. Duplicar el ingreso promedio del 25% de la población con menor ingreso salarial.
5. Posicionarse entre las tres ciudades con mayor número de patentes solicitadas.

Asimismo, se han definido tres áreas de especialización inteligente dentro del Proyecto como:

1. Manufactura inteligente.
2. HUB transfronterizo.
3. Cuidado continuo.

Además de dos áreas transversales:

1. Ciudad inteligente.
2. Talento y liderazgo.

Si bien el Proyecto tiene sus primeros esbozos durante el primer trimestre de 2020, es el 18 de abril de 2023 cuando el Comité Técnico del Fideicomiso para la Competitividad y Seguridad Ciudadana (en los sucesivos Fideicomiso) decide mediante el acuerdo No. 16-63/Abr. 23 según el contrato de prestación de servicios celebrado entre el Fideicomiso y Desarrollo Económico de Ciudad Juárez A.C. (DECJ) con fecha del 1 de mayo de 2023, otorgar un beneficio económico al Proyecto a través de FICOSEC JUÁREZ, quien hará la ministración a DECJ. En el contrato antes mencionado, se muestran evidencias de una coinversión constituida por FICOSEC Juárez y DECJ en donde el primero se



compromete con la cantidad de \$1,892,761.20, mientras que el segundo con \$699,365.76, pesos mexicanos, teniendo una aportación del 73.02% y 26.98% respectivamente.

De acuerdo con los anexos presentados en el contrato antes mencionado y cotejado en el informe financiero proporcionado por la instancia evaluada a través del formato F-124 folio 12-16-63, el ejercicio general del recurso al cierre del segundo semestre se encabeza por recurso humano, otro y recurso material principalmente (ver tabla 1 y 2).



Tabla 1: Ejercicio general segundo trimestre

Ejercicio general						
Tipo de gasto	Monto aprobado FICOSEC	Monto COINVERSIÓN	Ejercicio FICOSEC	Ejercicio COINVERSIÓN	Remanente (aprobado- ejercido) FICOSEC	Remanente (aprobado- ejercido) COINVERSIÓN
Recurso humano	\$ 927,069.60	\$ 500,960.16	\$ 273,825.00	\$ 101,172.39	\$ 653,244.60	\$ 399,787.77
Reurso material	\$ 220,000.00	\$ 55,000.00	\$ 77,211.60	\$ 28,528.75	\$ 142,788.40	\$ 26,471.25
Equipo	\$ 48,000.00	\$ 12,000.00	\$ 40,859.06	\$ 15,096.93	\$ 7,140.94	-\$ 3,096.93
Gasto administrativo	\$ 48,000.00	\$ 12,000.00	\$ 20,952.99	\$ 4,047.00	\$ 27,047.01	\$ 7,953.00
Evaluación	\$ 172,069.20	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 172,069.20	\$ -
Otro	\$ 477,622.40	\$ 119,405.60	\$ 83,354.72	\$ 30,798.57	\$ 394,267.68	\$ 88,607.03
Total	\$ 1,892,761.20	\$ 699,365.76	\$ 496,203.38	\$ 179,643.63	\$ 1,396,557.82	\$ 519,722.13

Fuente: Desarrollo Económico de Ciudad Juárez A.C.



Tabla 2: Clasificación por tipo de gasto

RM	REUNIONES DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	Compra de papelería (hojas de rotafolio, plumas, marcadores para pizarrón y permanentes, hojas blancas, carpetas, post it, alimentos y bebidas para los asistentes, renta de espacio para reuniones)
RM	REUNIONES DE GRUPO IMPULSOR	Compra de papelería (hojas de rotafolio, plumas, marcadores para pizarrón y permanentes, hojas blancas, carpetas, post it, alimentos y bebidas para los asistentes, renta de espacio para reuniones)
EQ	EQUIPO DE COMPUTO	Compra de dos computadoras p�rtatiles para la dirección y el área técnica, dos mouse y dos mouse pad
RM	PUBLICIDAD	Material impreso como: tripticos, informes y publicidad pagada en redes sociales como Facebook e Instagram.
OT	GASTOS DE VIAJE	Reuniones de posicionamiento de la estrategia y/o de proyectos priorizados: Se pagar� la compra de vuelos, alimentos y transporte para el director de proyecto, en aproximadamente tres ocasiones. Los destinos serán principalmente a la ciudad de Chihuahua, aunque también se est�n considerando viajes nacionales e internacionales. El objetivo es posicionar el programa y crear vinculación y alianzas con actores clave para dinamizar los proyectos prioritarios en busca de sumar a las metas de competitividad. Viajes de referencia: Se pagar� la compra de vuelos, alimentos y transporte tanto para el director como para el área técnica, en aproximadamente tres ocasiones. Los viajes se realizarán con las distintas delegaciones de Chihuahua (destinos por definir, acorde a las prioridades y agendas de los organismos aliados y proyectos). Los objetivos serán: aprendizaje y transferencia de conocimiento de casos de éxito relacionados a los ecosistemas de innovación, colaboración y búsqueda de alianzas.
GA	SERVICIOS LEGALES	Pago de iguala mensual por servicios legales a un despacho de abogados.
RM	PAGINA WEB	Pago del dominio frentenorte.org, certificado de seguridad de la página web, diseño de la página web (estructura, diseño, contenido, gráficos)
OT	IGUALA MENSUAL DE COMUNICACIÓN	Administración general de redes sociales (Facebook e Instagram), creación de contenido digital como boletines, infografías y diseños en general. Ruedas de prensa
OT	LICENCIA DE PLATAFORMA DE TRABAJO	Compra de dos licencias de administración y monitoreo de proyectos.

Fuente: Desarrollo Económico de Ciudad Juárez A.C.



Tema I. Descripción del Proyecto y alcance de la evaluación

1. -Descripción del Proyecto

El Proyecto “Frente Norte: Segunda Etapa” de acuerdo con FICOSEC Juárez, también llamando *Proyecto Estratégico, Plan estratégico, Programa* según DECJ o *Estrategia* por Frente Norte, tiene sus orígenes durante el primer trimestre de 2020 consolidando operaciones en mayo de 2023 y deriva de DECJ como un proyecto estratégico / programa de liderazgo económico. Las características generales del Proyecto según su modelo operativo, pretenden concentrar los recursos de un territorio (en ciencia, tecnología, e innovación, en capital humano, etc.) en un número limitado de prioridades donde existen claras sinergias con las capacidades productivas que caracterizan a la región, alineados a los objetivos de la Visión Ciudad Juárez 2040: Transformar a Ciudad Juárez en una economía basada en el conocimiento, innovación y desarrollo tecnológico, que genere y atraiga el talento necesario para favorecer la transformación productiva bajo los principios de sostenibilidad, solidaridad, seguridad y mayor calidad de vida; posicionándola como una de las zonas transfronterizas más competitivas del mundo, Ciudad Juárez amigable, cultural y viva.

- Aumentar la calidad de vida de Ciudad Juárez hasta ubicarse entre los 25 municipios con el mayor Índice de Desarrollo Humano (IDH).
- Posicionarse entre las 5 ciudades con la mayor proporción de talento (Egresados e investigadores en áreas STEM por cada 100,000 participantes en la Población Económicamente Activa-PEA).
- Reposicionamiento de la proveeduría local dentro de las cadenas globales de alto valor agregado para alcanzar la media nacional de 20%.
- Duplicar el ingreso promedio del 25% de la población que percibe el menor ingreso salarial.



- Posicionarse entre las 3 ciudades con el mayor número de patentes solicitadas por cada 100,000 de la PEA.

Asimismo, tiene como objetivo general implementar un modelo de operación para las Áreas de Especialización Inteligente (1. Manufactura Inteligente, 2. Cuidado Continuo y 3. HUB Transfronterizo) y las Áreas Transversales (1. Ciudad Inteligente y 2. Talento y Liderazgo), buscando transformar a Ciudad Juárez en una zona transfronteriza más competitiva, mediante la ejecución y generación de esfuerzos encaminados a detonar el desarrollo socioeconómico de la región. Mientras que los objetivos específicos se definen de la siguiente manera:

1. Implementar un modelo de operación de las Áreas de Especialización: 1. Manufactura Inteligente, 2. HUB Transfronterizo y 3. Cuidado Continuo, a través de la formación de proyectos especializados, con el fin de mejorar el desempeño de las empresas y su integración en las cadenas globales de mayor valor.
2. Implementar un modelo de operación de las Áreas Transversales: 1. Ciudad Inteligente y 2. Talento y Liderazgo, que apoye en la ejecución y monitoreo de los proyectos priorizados, con el fin de generar condiciones de entorno favorables para fomentar la generación, atracción y retención de talento en Ciudad Juárez.
3. Sensibilizar a la comunidad, industria y/o aliados estratégicos sobre la especialización inteligente, a través de la implementación de un plan de comunicación, con el fin de posicionar la Estrategia y dar a conocer los avances y resultados de los proyectos priorizados que forman parte de las Áreas de Especialización y las Áreas Transversales.

Por otro lado, y en lo correspondiente a la definición y cuantificación de la población potencial y objetivo, las fuentes de información proporcionadas no muestran evidencias que aludan a la definición de las poblaciones antes mencionadas y, por ende, no se cuentan con elementos de cobertura y mecanismos de focalización de la población



potencial y objetivo. No obstante, el diagrama de proceso operativo que se refiere en el modelo de operación del Proyecto habla de atención y captación de organizaciones con atención a población en general, estudiantes, emprendedoras/es, empresas y gobierno.

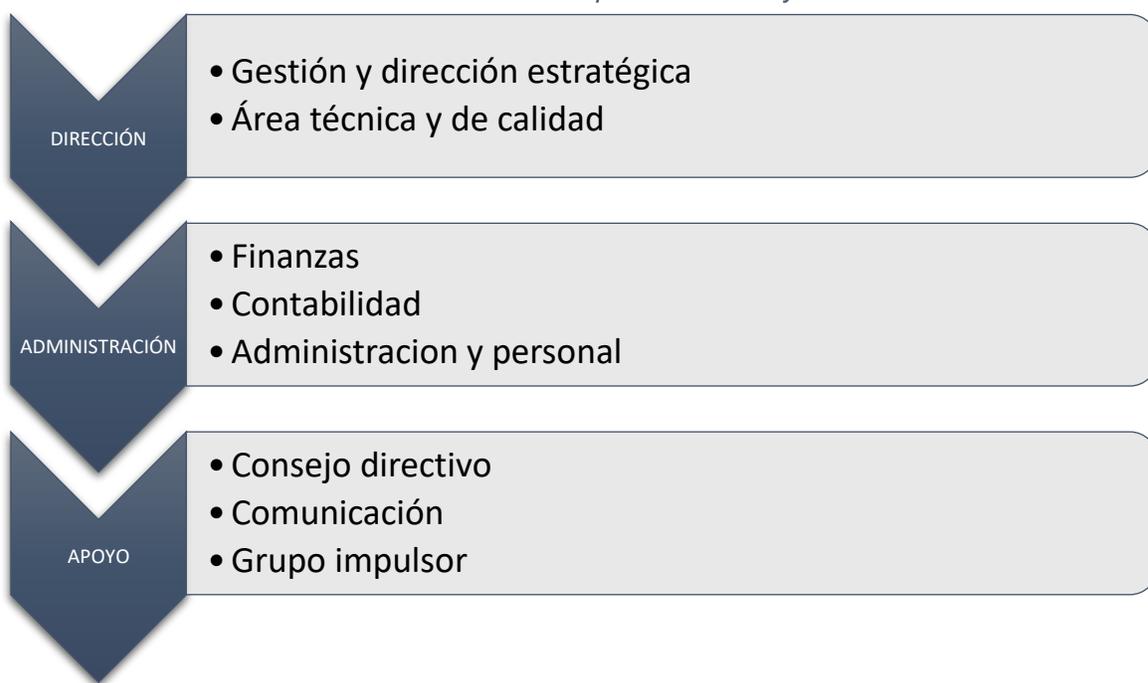
En lo correspondiente al presupuesto autorizado, ministrado y ejercido, se cuenta con aportaciones totales en coinversión por parte de FICOSEC Juárez y DECJ por un total de \$2,592,126.96 y hasta el segundo trimestre según el informe financiero presentado, se han ministrado \$1,074,380.60 es decir el 41% del total, del cual, se han ejercido \$496,203.38 correspondiente al 46% teniendo un remanente de \$578,177.22.

2.- ¿Cuáles son las principales áreas que intervienen en la gestión y operación del Proyecto?

A continuación, se presenta la estructura que permite dimensionar la intervención de las diversas áreas que favorecen a la ejecución del Proyecto.



Tabla 3: Estructura de operación de Proyecto



Fuente: Elaboración propia con datos del Modelo de operación, Frente Norte



3. ¿Cómo se da la coordinación interna entre las áreas involucradas?

Aún y cuando se cuenta con documentación que refiere las atribuciones de las áreas de intervención en los diversos procesos del Proyecto, así como un diagrama de proceso operativo, no existe evidencia que señale los mecanismos internos que permitan visualizar la relación entre las diversas áreas. Para ejemplificar esto, se señala el área de administración (finanzas, contabilidad, personal), pues aun y cuando es parte de la estructura de operación, no se muestra algún flujograma que evidencie la relación de esta área con la dirección y el apoyo. Mismo supuesto aplica en el caso de los enlaces designados para seguimiento según el contrato firmado de prestación de servicios.

4. ¿En caso de aplicar, identificar los nombres de las instituciones u organismos con los que se interrelacionan los recursos asignados al Proyecto a evaluar?

De acuerdo con el informe financiero presentado por la instancia evaluada, existe una coinversión por parte de DECJ en complemento a los recursos asignados por FICOSEC Juárez para la operación del Proyecto.



Tema II. Descripción de los procesos del Proyecto

5. Descripción de cada uno de los procesos, tomando como base tanto información secundaria como información primaria del Proyecto.

Acorde al contrato de prestación de servicios con fecha del primero de mayo de 2023, se establece previo acuerdo No. 16-63/Abr. 23 con fecha del 18 de abril de 2023 el otorgamiento de un beneficio económico al Proyecto por parte del Comité Técnico del Fideicomiso para la Competitividad y Seguridad Ciudadana. Asimismo, en dicho contrato se establece la coinversión en dicho proyecto por parte de DECJ.

Antecediendo los montos aprobados, se presenta ante FICOSEC Juárez el Formato 124 el cual presenta la totalidad de recursos desagregados por clasificación del gasto y la dispersión proyectada de manera anual, así como el seguimiento trimestral del recurso ministrado, ejercido y el remanente. Los recursos transferidos por parte FICOSEC Juárez y DECJ se reciben en una cuenta única destinada al Proyecto.

Asimismo, y anteponiendo que el Proyecto se encuentra en una segunda etapa, se establecen una serie de procesos para la implementación del “nuevo” modelo operativo que de manera general se presentan de la siguiente manera acorde a la información disponible.



Ilustración 1: Procesos de implementación del nuevo modelo



Fuente: Elaboración propia con datos del modelo de operación Frente Norte

De los procedimientos para el desarrollo de un proyecto enfocado a las áreas de especialización y transversales de Frente Norte

1. **Nombre del proyecto:** Identifica el proyecto y proporciona una referencia rápida para todas las partes interesadas.
2. **Área de enfoque en Frente Norte:** Al indicar en qué área de Frente Norte se enfocará el proyecto (ya sea en manufactura inteligente, cuidado continuo o HUB transfronterizo, así como en las áreas transversales: ciudad inteligente y talento y liderazgo), se facilita a los evaluadores y partes interesadas la comprensión del alineamiento estratégico del proyecto. Además, esto garantiza que los recursos se asignen de manera efectiva y coherente.



3. **Monto solicitado:** Detalla el financiamiento requerido para llevar a cabo el proyecto. Esto es fundamental para la planificación de la asignación de recursos y para la toma de decisiones en cuanto a la viabilidad del proyecto.
4. **Descripción breve:** Ofrece una visión general del proyecto, facilitando a las partes interesadas comprender rápidamente la naturaleza y el propósito de este.
5. **Historia de la organización promotora:** Proporciona contexto sobre la entidad que está impulsando el proyecto, sus logros anteriores y su capacidad para llevar a cabo el proyecto propuesto.
6. **Justificación del proyecto:** Explica la necesidad del proyecto y las razones por las que se propone. Ayuda a convencer a las partes interesadas de la importancia y relevancia del proyecto.
7. **Objetivo general:** Define la meta principal del proyecto. Ayuda a mantener el enfoque del proyecto y sirve como referencia para el desarrollo de los objetivos específicos.
8. **Objetivos específicos:** Establece metas concretas, medibles y alcanzables que, cuando se logran, contribuyen al objetivo general. Ayudan a dividir el proyecto en partes manejables y a rastrear el progreso del proyecto.
9. **Entregables:** Son los productos o resultados tangibles que se espera obtener del proyecto. Sirven como una medida clara de lo que el proyecto tiene como finalidad producir.
10. **Indicadores:** Proporcionan una forma de medir el éxito del proyecto. Son vitales para evaluar el rendimiento y el progreso del proyecto hacia sus objetivos.
11. **Beneficiados:** Identifica a quienes se verán favorecidos o afectados positivamente por el proyecto. Esto es crucial para demostrar el impacto y el valor del proyecto.
12. **Periodo de desarrollo:** Define el marco de tiempo previsto para el proyecto, lo que es esencial para la planificación y la gestión del proyecto.



Del procedimiento de dispersión de recursos

De acuerdo con el informe financiero presentado, las ministraciones se realizan por parte de FICOSES al DECJ cada trimestre, al igual que los fondos de coinversión que este último realiza al Proyecto. Asimismo, en el contrato de prestación de servicios se establece que las ministraciones se realizarán a contra entrega de los entregables comprometidos, la comprobación de avances y el ejercicio del gasto.

De la verificación, control y seguimiento de las operaciones de los Proyectos de inversión

Aunque de acuerdo con el modelo de operación de Frente Norte se genera un instrumento de priorización de proyectos, no hay evidencia que permita cotejar cómo estos proyectos pueden verificarse en su ejecución, control y seguimiento.

De la conclusión de los proyectos financiados

No existe evidencia que permita comprobar los mecanismos para la conclusión de un proyecto por parte de los beneficiados.

De la formalización de acuerdos o convenios de colaboración con aliados estratégicos

No se presentan fuentes de información que permitan comprobar los protocolos para la formalización de acuerdos o convenios de colaboración producto de las gestiones realizadas como actividades del Proyecto.



6.- ¿Cuáles son los principales procesos o actividades de gestión que realiza el Proyecto para la entrega y/o recepción de cada uno de sus componentes?

En el entendido de que un componente de acuerdo con el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) (2013a), es un bien o servicio de carácter público que se entrega para cumplir con el propósito de un proyecto o programa y que además, estos deben considerarse como productos terminados o servicios proporcionados, los principales procesos de gestión que se realizan dentro del proyecto en los primeros dos trimestres de evaluación son acorde al cronograma de actividades los siguientes:

Tabla 4: Actividades en los primeros dos trimestres

Trimestre proyectado	Actividad	Producto	Evidencia
1	Proceso de selección para un equipo de profesionistas locales	Modelo de operación	Si
	Diseñar un modelo de operación		Si
	Definición de líderes y actores clave por proyecto		No
	Realizar una evaluación de las necesidades de comunicación	Plan de comunicación	Si
	Desarrollar una estrategia integral de comunicación		Si
	Diseñar una campaña por área de especialización		Si



	(creación de contenido digital)		
2	Generar lineamientos de priorización de proyectos	Fichas técnicas de los proyectos priorizados	Si
	Selección de proyectos finales		Si
	Socializar el modelo de operación con los líderes de los proyectos		No

Fuente: Elaboración propia con datos de DECJ, 2023

Respecto al cuadro anterior, es importante mencionar que la definición de líderes de proyectos no se define en el entregable denominado modelo de operación, mientras que en lo referente a la selección de proyectos finales y socialización de proyectos finales no hay evidencias que permitan constatar el proceso para la existencia de dichos entregables que se consolidan en las fichas correspondientes. No obstante, en el modelo de operación existe un apartado destinado al contenido esperado para presentar un proyecto (ficha técnica), asimismo, la información digital disponible refiere la existencia de cinco proyectos prioritarios.

7. ¿En caso de que los recursos del Proyecto sean destinados a proyectos de inversión ¿existen mecanismos que prevean la forma de operación y/o seguimiento del bien entregado?

No se presentan fuentes de información que permitan constatar la existencia de mecanismos que provean la operación o seguimiento de proyectos generados.

8. ¿Cuáles son los componentes que se entregan a través de los procesos o actividades de gestión del Proyecto y cuáles son sus indicadores en caso de aplicar?

No se presentan indicadores asociados a las metas y actividades de gestión (procesos) del programa, toda vez que los indicadores de gestión se definen de manera inconclusa según lo obtenido de la caratula del proyecto, a decir:



Tabla 5: Indicadores de gestión del Proyecto

Indicadores de gestión
Implementación del modelo de operación en al menos cinco proyectos de especialización
Convocatoria de reuniones con los tres niveles del modelo de gobernanza (estratégico, ejecutivo y operativo)
Participación de la población objetivo
Posicionamiento de la estrategia de especialización

Fuente: Elaboración propia con datos de DECJ, 2023

Por lo anterior, se presenta a continuación los referentes esperados en cuanto a la definición de indicadores a nivel actividad (mide procesos) asociados a la gestión del Proyecto:

Ilustración 2: Secuencia indicadores de procesos / actividades (gestión)



Fuente: Elaboración propia con datos del CONEVAL, 2013



Asimismo, otros aspectos a considerar de acuerdo con CONEVAL (2013, p.61) para la oportuna elaboración de las actividades en la gestión del proyecto son las siguientes:

- a) Están claramente especificadas, es decir, no existe ambigüedad en su redacción.
- b) Están ordenadas de manera cronológica.
- c) Son necesarias, esto es, ninguna de las actividades es prescindible para producir los componentes (bienes y servicios entregados por el proyecto)
- d) Su realización genera, junto con los supuestos en ese nivel de objetivos, los componentes.

Finalmente, se muestra a continuación un segmento a nivel actividad correspondiente a una Matriz de Indicador de Resultados (MIR) para referenciar los elementos necesarios en la definición de indicadores de manera integral y con ello constatar los aspectos a mejorar en los indicadores de gestión (Actividad o Componente) presentados con antelación.



Tabla 1: MIR de actividad

Actividad								
Objetivo			Orden			Supuestos		
Capacitación a municipios (actividad transversal a los tres componentes de la Matriz)			1			El personal capacitado de los municipios se encuentra en labores todo el periodo del gobierno del Ayuntamiento		
Indicador	Definición	Método de Calculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación
Porcentaje de municipios capacitados sobre el FAIS respecto del total de municipios del país	Permite conocer la proporción de municipios que han recibido capacitación sobre el FAIS respecto del total de municipios del país	(Número de municipios capacitados sobre el FAIS en el ejercicio fiscal correspondiente / Total municipios del país) *100	Relativo	Porcentaje	Gestión	Eficacia	Trimestral	Número de municipios capacitados sobre el FAIS en el ejercicio fiscal correspondiente: Explotación de registro administrativo UPRI En caso de requerir las bases sobre el número de municipios capacitados sobre el FAIS la información debe solicitarse al contacto del indicador.; Número total de municipios: INEGI http://www.inegi.org.mx/geo/contenidos/geostatistica/catalogoclaves.aspx

Fuente: Elaboración propia con datos de la Dirección General de Planeación, Gobierno Municipal de Juárez, 2020



Tema III. Análisis y medición de atributos de los procesos

9. ¿Los recursos para la operación del Proyecto se entregan por parte de la unidad correspondiente 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?

Como se observa en el informe financiero presentado, las ministraciones se dan en tiempo y forma de manera trimestral. No obstante, es importante mencionar que, en el contrato de prestación de servicios firmado por las partes se establece que las ministraciones serán generadas contra la presentación de avances y la comprobación de gastos, así como la contra entrega de los entregables establecidos.

10. ¿En los procesos o actividades de gestión del Proyecto existen diferencias significativas entre el cronograma señalado en el contrato de prestación de servicios y lo realizado en la práctica?

Algunos elementos para considerar es la relación entre las actividades y los productos de manera parcial, pues bien, se establecen actividades que no están del todo solventadas por los productos presentados como evidencia, o bien, se omitió la fuente de información correspondiente. Asimismo, es importante mencionar que existe una relación confusa entre las actividades, los objetivos y los indicadores parcialmente desarrollados, por lo que resulta complejo entender su impacto y medición. No obstante, y de manera general las actividades y procesos realizados se apegan a lo establecido en el cronograma.

11. ¿El Proyecto cuenta con planes de trabajo anuales para alcanzar los objetivos planteados?

Se entrega un cronograma de trabajo como evidencia que desglosa las actividades a desarrollar en doce meses. No obstante, no se da evidencia de la existencia de un documento que describa detalladamente cómo se desarrollarán esas actividades a partir del nuevo modelo de operación.



12. ¿Con qué recursos (financieros, humanos, infraestructura, entre otros) cuenta el Proyecto, para operar y cuáles han sido sus avances más importantes en el ciclo de evaluación?

El proyecto cuenta una coinversión convenida entre FICOSEC Juárez y DECJ como fuente de financiamiento, asimismo, se ubica en oficinas de arrendamiento con el soporte de DECJ y se constató la presencia de personal capacitado para las funciones encomendadas a nivel Gestión Técnica para este periodo de evaluación. Por otro lado, destacan los siguientes aspectos en el periodo de evaluación del proyecto:

- Elaboración del nuevo modelo de operación.
- Definición de cinco proyectos prioritarios.
- Difusión del Proyecto y posicionamiento en actores estratégicos.
- Colaboraciones con actores estratégicos

13. En caso de aplicar ¿DECJ capturó el seguimiento del avance financiero de los recursos transferidos?

Se pudo comprobar de acuerdo con la evidencia financiera que los recursos ministrados, ejercidos y remanentes se presentan desglosados por trimestre de manera concisa en tiempo y forma, llevando un seguimiento puntual en la materia.

14. ¿Existe en DECJ un área administrativa designada para coordinar el seguimiento y monitoreo del Proyecto ¿En caso afirmativo, esta área posee una estructura definida?

Con base en las fuentes de información proporcionadas, de destaca la creación de un enlace entre las partes que celebran el contrato. No obstante, en las fuentes de información proporcionadas, el documento titulado “Estrategia de especialización inteligente” elaborado por IDOM en 2021 señala que el seguimiento sea realizado por la Secretaría Técnica, concretamente DECJ, o en su caso la asistencia técnica que pueda apoyar a DECJ en el proceso. Se realizará un seguimiento o monitoreo anual,



comenzando en el año 2022, de la evolución de los indicadores de proceso, donde la Secretaría Técnica realizará un Informe Ejecutivo de Seguimiento que será presentado al Consejo Directivo.

15. ¿El Proyecto cuenta con mecanismos para conocer la percepción de sus beneficiarios? ¿Estos mecanismos son adecuados?

No se dan evidencias que comprueben mecanismos de percepción de los beneficiarios sobre los bienes o servicios generados por el Proyecto.

16. ¿El Proyecto cuenta con mecanismos para el seguimiento y monitoreo de su desempeño?

Las fuentes de información proporcionadas no dan cuenta de mecanismos para el seguimiento y desempeño del proyecto además de lo presentado en el informe financiero.

17. ¿El Proyecto cuenta con un sistema informático de apoyo para el proceso de seguimiento y monitoreo de su desempeño?

No se observa la existencia de un sistema informático de seguimiento al desempeño toda vez que no hay mecanismos establecidos para el mismo.

18. ¿Cuál fue el porcentaje del gasto en el ejercicio fiscal evaluado, en relación con el Presupuesto Aprobado, Modificado y Ministrado?

En lo correspondiente al presupuesto autorizado, ministrado y ejercido, se cuenta con aportaciones totales en coinversión por parte de FICOSEC Juárez y DECJ por un total de \$2,592,126.96 y hasta el segundo trimestre según el informe financiero presentado, se han ministrado \$1,074,380.60 es decir el 41% del total, del cual, se han ejercido \$496,203.38 correspondiente al 46% teniendo un remanente de \$578,177.22. Asimismo, en la información disponible proporcionada en el informe financiero, no se observa modificación al presupuesto aprobado.



19. ¿En qué porcentaje se cumplieron las metas establecidas por el Proyecto?

Si bien no existe documentación que informe de manera puntual sobre el cumplimiento de las metas, se puede considerar de acuerdo con los diversos archivos analizados que el cumplimiento de aquellas metas proyectadas al segundo trimestre es del 100%. Las metas solventadas son: Diseño de un modelo de operación de las áreas de especialización: Manufactura inteligente, HUB transfronterizo y cuidado continuo, diseñar una estrategia de integral de comunicación de al menos una campaña por área de especialización y de sus proyectos prioritarios, evaluar y seleccionar al menos tres proyectos prioritarios correspondientes a las áreas de especialización inteligente.

Sobre la última meta, es importante considerar que no se presentan evidencias que permitan conocer el número total de proyectos evaluados, las fichas técnicas correspondientes, así como la aplicación del instrumento de priorización como se señala en el modelo de operación.

20. ¿El área responsable del Proyecto hace públicos los resultados del cumplimiento de las metas?

Las evidencias proporcionadas y disponibles de manera digital no dan cuenta sobre la difusión pública del cumplimiento de metas.

21. ¿Las metas se definen con la oportunidad adecuada de acuerdo con el tiempo establecido por el Proyecto?

Se puede constatar en la carátula del proyecto anexa en el contrato de prestación de servicios, que las metas se definen por trimestres de acuerdo con el cronograma presentado desagregando actividades específicas para ello.



IV. Hallazgos

Tema I.- Descripción y alcance de la evaluación

- ✓ Existe una diversidad de definiciones señaladas en las fuentes de información para referirse al Proyecto evaluado tales como Programa, Proyecto estratégico, Plan estratégico y estrategia.
- ✓ El proyecto se encuentra en una segunda etapa, lo que permite visualizar nuevos alcances.
- ✓ Se define un modelo operativo para esta segunda fase.
- ✓ Existe una estructura que permite observar las áreas consideradas en la operación del Proyecto
- ✓ Actualmente en las fuentes de información no logra ubicarse de manera tácita ya sea a través de un manual de operaciones o un flujograma la coordinación interna entre las diversas áreas que intervienen en la operación del Proyecto.
- ✓ El Proyecto es financiado mediante una coinversión realizada por FICOSEC Juárez y DECJ.

Tema II.- Descripción de los procesos del Proyecto

- ✓ Se proporcionan evidencias que dan cuenta de una organización contable y financiera para la recepción, monitoreo y dispersión de los recursos recibidos.
- ✓ Se establece una secuencia general de procesos para la implementación del nuevo modelo de operación.
- ✓ En el modelo de operación se dan especificaciones para el desarrollo de proyectos en las áreas de especialización y transversales.
- ✓ El Proyecto no muestra evidencias que establezcan procesos para la verificación, control y seguimiento de las operaciones de los Proyectos de inversión.



- ✓ Se carece de evidencia que permita comprobar los mecanismos para la conclusión de un proyecto por parte de los beneficiados.
- ✓ No se presentan fuentes de información que permitan comprobar los protocolos para la formalización de acuerdos o convenios de colaboración producto de las gestiones realizadas como actividades del Proyecto.
- ✓ No es posible identificar bajo qué criterios y mecanismos son empleados para priorizar y seleccionar los proyectos (fichas técnicas y evaluaciones realizadas).
- ✓ El proyecto establece nueve actividades para lograr la entrega de los componentes en el periodo de evaluación (primeros dos trimestres) de las cuales se da evidencia de cumplimiento parcialmente.
- ✓ No se presentan indicadores asociados a las metas y actividades de gestión del programa (procesos), toda vez que los indicadores de gestión se definen de manera inconclusa.
- ✓ Se carece de una Matriz de Indicador de Resultados para el Proyecto.

Tema III.- Análisis y medición de atributos de los procesos

- ✓ Los recursos son ministrados al Proyecto en tiempo y forma.
- ✓ Se observa el cumplimiento de las metas proyectas al segundo trimestre
- ✓ Existe una relación confusa entre las actividades, los objetivos y los indicadores parcialmente desarrollados, por lo que resulta complejo entender su impacto y medición.
- ✓ Se cuenta con un cronograma anual de trabajo, sin embargo, no se generan evidencias que describan de manera detallada como se dará cumplimiento a ese cronograma.
- ✓ El proyecto cuenta con una estructura de soporte sólida por parte de DECJ, así como personal capacitado e instalaciones óptimas para su operación.
- ✓ Se establece colaboración con actores estratégicos.



- ✓ El proyecto cuenta con un plan de comunicación.
- ✓ Se logra identificar la selección de cinco proyectos prioritarios.
- ✓ Se carece de evidencia que permita identificar la publicación oportuna de los resultados obtenidos.



V.- Análisis interno

Fortalezas y Oportunidades

Tema I. Descripción del Proyecto y alcance de la evaluación

Fortalezas

- El Proyecto se reestructuró para ser operativo en una segunda etapa
- Se genera un modelo de operación congruente.
- Existe una coherencia entre los objetivos planteados en el modelo operativo y las necesidades de la región en la materia.
- El proyecto cuenta con una estructura operativa sólida.

Oportunidades

- El Proyecto puede abordar problemas prioritarios de manera innovadora en diversas áreas vinculadas al presente y futuro financiero, industrial y tecnológico de la región.

Tema II. Descripción de los procesos del Proyecto

Fortalezas

- Existe una organización contable y financiera para la recepción y dispersión de los recursos.
- Se establecen procesos congruentes en el nuevo modelo de operación.
- Hay mecanismos claros para el desarrollo de proyectos prioritarios en las áreas de especialización y transversales.
- Se generan entregables documentados en los primeros dos trimestres de operación.

Oportunidades

- Capacitación constante del personal operativo para la revisión e impulso de proyectos
- Posibilidad de ampliar la cobertura del Proyecto mediante la



consolidación interna de los procesos operativos.

- Elaborar un manual de operaciones del Proyecto que describa los procesos específicos, tiempos y resultados esperados por área e integrante.

Tema III.- Análisis y medición de atributos de los procesos

Fortalezas

- Se implementa un proceso de evaluación externo.
- Se muestra evidencia del cumplimiento de metas al 100% proyectadas al segundo trimestre.
- Existe un plan de comunicación que ha permitido socializar el Proyecto.
- Hay procesos avanzados de colaboración con actores estratégicos.
- Se definen puntualmente proyectos prioritarios.

Oportunidades

- La posible asignación de recursos públicos o privados para ampliar el impacto de los proyectos financiados.
- Establecer convenios de colaboración con actores clave para lograr mayores coberturas

Debilidades y amenazas



Tema I. Descripción del Proyecto y alcance de la evaluación

Debilidades

- Falta de consenso sobre la figura evaluada (proyecto, programa, plan estratégico, estrategia).
- Ausencia elementos que permitan conocer de manera específica la coordinación entre las diversas áreas que impactan en el Proyecto.

Amenazas

- Pérdida de enfoque al no contar con una figura definida.
- Incumplimiento de los componentes y actividades en tiempo y forma por la ausencia de procesos internos específicos.
- Retiro del financiamiento.

Tema II. Descripción de los procesos del Proyecto

Debilidades

- Falta de mecanismos para la verificación, seguimiento, control, monitoreo y conclusión de los proyectos financiados
- Ausencia de protocolos para la formalización de convenios de colaboración con actores estratégicos.
- No existen procesos que permitan identificar los resultados de los elementos de evaluación de proyectos prioritarios.
- Ausencia de Matriz de Indicador de Resultados, lo que conlleva a la existencia de dificultades de consideración en la medición de resultados.

Amenazas

- Financiamiento sin impacto de proyectos.
- Incumplimiento de objetivos y metas.
- Confundir en la operación del Proyecto entre los niveles de impacto (fin), resultados (propósito), productos (componente) y procesos (actividad).
- Gestiones sin resultados específicos.



- Ejercicio de recursos sin impactos de consideración.
- Resultados obtenidos que no correspondan a lo establecido.
- Poca cobertura.

Tema III.- Análisis y medición de atributos de los procesos

Debilidades

- Relación confusa entre las actividades, los objetivos y los indicadores desarrollados.
- No se muestran evidencias de la existencia de un área específica (Unidad Técnica Evaluadora) que se encargue de monitorear y dar seguimiento de manera interna el desempeño del Proyecto.
- Ausencia de mecanismos para conocer la percepción de los beneficiarios.
- Se presenta un subejercicio de recursos de más del 50% en los trimestres evaluados.

Amenazas

- Desaparición del Proyecto.
- Surgimiento de otras iniciativas de interés.



VI.- Conclusiones

Habiendo realizado la evaluación correspondiente a los primeros trimestres en el ciclo fiscal del Proyecto (2023-2024), se recomienda realizar en primera instancia una manual de operaciones interno que permita identificar de manera puntual las áreas, los procesos y los resultados esperados en las diversas etapas con la finalidad de obtener certeza respecto a la vinculación entre las áreas involucradas.

Asimismo, y con el objetivo de consolidar los alcances y el cumplimiento de las metas del Proyecto, se insta a la instancia evaluada a generar una Matriz de Indicador de Resultados (MIR) que permita integrar de manera eficiente formas de medición concretas, eficaces y eficientes que focalice de forma más específica las acciones y la población beneficiaria con el problema que se atiende. En este sentido, la necesidad de contar con la definición de población beneficiaria previo diagnóstico, es un ejercicio fundamental para canalizar de forma oportuna las acciones y sus productos esperados.

Es importante que se preste atención particular a los indicadores establecidos dentro del Proyecto, toda vez que los mismos por si solos no favorecen a la medición oportuna de los avances específicos, por lo que se recomienda implementar la Metodología de Marco Lógico para la oportunidad realización y consolidación de estos.

En otro tema referido al diagnóstico base realizado por IDOM en la primera mitad de 2020, será conveniente previo consenso de los actores involucrados en la administración y operación del Proyecto, determinar la conveniencia en la actualización de tal instrumento para validar si los actores y las necesidades de la región se mantienen, o bien, se han modificado postpandemia.

Referente a los recursos, aunque se presenta un ministración y dispersión de ordenada, contar con un subejercicio de más del 50% en lo primeros dos trimestres del periodo evaluado, es una situación que por su naturaleza requiere la reformulación de las gestiones realizadas con la intención de obtener resultados acordes al ejercicio del



recurso, o bien, reajustar la clasificación presupuestal favoreciendo el logro de resultados más eficientes.

En otro aspecto, es importante que la clasificación del Proyecto sea homogénea, toda vez que los procesos, alcances, impactos, mediciones y resultados puede variar en función del abordaje de un plan, programa, programa estratégico, estrategia. Esto resulta en un contexto que se presta a la confusión variando en el contenido esperado de las fuentes de información proporcionadas.

Finalmente se destaca la necesidad de formular una Unidad Técnica Evaluadora (UTE) al interior de DECJ, toda vez esta puede ser gran utilidad para fomentar el monitoreo, soporte, actualización y seguimiento del desempeño para los Proyectos administrados y en lo específico de Frente Norte. Este proyecto por su naturaleza resulta de vital importancia para lograr impactar de manera innovadora las formas en las que se visualiza, opera y proyecta la industria, la tecnología, la economía y el presente y futuro inmediato en la región, pero, sobre todo, en la calidad de vida de quienes habitan la ciudad.



VII.- Aspectos Susceptibles de Mejora

Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM)		
Nombre del ente evaluado: Desarrollo Económico de Ciudad Juárez A.C.		
Nombre del Proyecto evaluado: Frente Norte: segunda etapa		
Tipo de evaluación realizada: Evaluación de Procesos de Gestión.		
Ejercicio fiscal evaluado: 2023-2024 (primer y segundo trimestre)		
Tema	Aspectos Susceptibles de Mejora	Recomendaciones
Tema I. Descripción del Proyecto y alcance de la evaluación	Generar un manual de operaciones específico para el Proyecto	Establecer un documento donde se identifiquen y describan claramente las áreas, procesos, etapas, productos esperados y su vinculación para la operación del Proyecto.
Tema II. Descripción de los procesos del Proyecto	Por cada sesión del comité se debe levantar una acta y acuerdos, por lo que no se identificó evidencia de las mismas.	Llevar una bitácora de cada sesión donde se manifiesten los acuerdos.
	Elaborar una Matriz de Indicador de Resultados previa revisión de objetivos y metas del Proyecto.	Implementar Metodología de Marco Lógico para la elaboración de indicadores que permitan la medición



		eficaz, eficiente y oportuna de las actividades, los servicios y en general de los resultados del Proyecto.
	Establecer protocolos específicos para la formalización de acuerdos o convenios producto de gestiones con actores estratégicos.	Formalizar el proceso de gestión para la consolidación de acuerdos o convenios.
	Crear procesos para la verificación, control y seguimiento de las operaciones de los Proyectos de inversión.	Crear mecanismos para control, verificación del cumplimiento y monitoreo el desempeño de los Proyectos de inversión
Tema III. Análisis y medición de los	Es importante establecer mecanismos claros que permitan validar la definición de población beneficiaria en concordancia con los objetivos, metas e indicadores	Realizar un diagnóstico y análisis detallado para la asignación específica de población beneficiaria.



**atributos de los
Procesos**

	<p>Desarrollar mecanismos específicos para atender los ASM acorde a sus posibilidades y necesidades.</p>	<p>Implementar un plan de acción para atender los ASM previa valoración y aceptación de estos.</p>
	<p>Definir procesos para la comunicación pública de los resultados logrados por etapa del proyecto</p>	<p>Realizar la comunicación pública de los resultados que el proyecto logre para su socialización y conocimiento de la población.</p>



Bibliografía

CONEVAL (2013a), *Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México*, México.

CONEVAL (2013), *Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados*, México.