

## ANEXO 1

### Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones

<b>1. Descripción de la evaluación</b>	
1.1 Nombre de la evaluación Evaluación de Procesos del Fondo de Infraestructura Social para las Entidades FISE 2017	
1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa): 12/marzo/2018	
1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa): 10/abril/2018	
1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:	
Nombre: C.P. Martha Aguilar Torrentera	Unidad administrativa: Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala.
1.5 Objetivo general de la evaluación Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa de la aplicación del FISE que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos de los programas. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.	
1.6 Objetivos específicos de la evaluación <ul style="list-style-type: none"> <li>• Describir la gestión operativa del FISE mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo.</li> <li>• Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del FISE, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.</li> <li>• Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del FISE.</li> <li>• Elaborar recomendaciones generales y específicas que el FISE pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.</li> </ul>	
1.7 Metodología utilizada en la evaluación: Con base en el Modelo de Términos de Referencia para Evaluación de Procesos 2018 (TdR), emitido por la Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala. El temario es el siguiente: ANTECEDENTES OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROGRAMA DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIA DE TRABAJO DE CAMPO DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA HALLAZGOS Y RESULTADOS RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES ANEXO I. FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA ANEXO II. FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA ANEXO III. FLUJOGRAMAS DEL PROGRAMA ANEXO IV: GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROGRAMA ANEXO V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA ANEXO VI. PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LA NORMATIVIDAD DEL PROGRAMA ANEXO VII. ANÁLISIS FODA DEL PROGRAMA FODA	

## 1. Descripción de la evaluación

ANÁLISIS

ANEXO VIII. RECOMENDACIONES DEL PROGRAMA

ANEXO IX. SISTEMA DE MONITOREO E INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROGRAMA

ANEXO X. TRABAJO DE CAMPO REALIZADO

ANEXO XI. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA

ANEXO XII. FICHA TÉCNICA CON LOS DATOS GENERALES DE LA INSTANCIA EVALUADORA Y EL COSTO DE LA EVALUACIÓN

GLOSARIO

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES CONSULTADAS

DOCUMENTOS DE TRABAJO

Instrumentos de recolección de información

Cuestionarios  Entrevistas  Formatos  Otros  Trabajo de Campo, Consulta en Portales de Internet

Descripción de las técnicas y modelos utilizados:

Con base en el Modelo de Términos de Referencia para Evaluación de Procesos 2018 (TdR), emitido por la Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala, se ha diseñado un modelo metodológico compuesto de un análisis de gabinete y trabajo de campo.

**ANÁLISIS DE GABINETE.**

Para el análisis del proceso se consideraron múltiples fuentes de información. Algunas proporcionadas por la Unidad responsable y otras por medio de las fuentes públicas disponibles.

**ANÁLISIS CUALITATIVO**

A partir de la información recopilada, de una serie de entrevistas con los responsables de la ejecución del Programa (DDS), así como también de la consulta de los registros disponibles para la evaluación de las actividades que componen el proceso, se desarrolló el análisis cualitativo del proceso. Este análisis se ve reflejado con su contexto metodológico en el apartado de Descripción y Análisis de los Procesos del Programa.

**TRABAJO DE CAMPO**

Visitas al campo para validar información del proceso.

:

## 2. Principales hallazgos de la evaluación

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

- La planeación del programa a principio de cada ciclo se enfoca al aspecto presupuestal del mismo, y no a la ejecución de sus procesos. Como se puede constatar en la evidencia aportada, las condiciones normativas del proceso y los lineamientos que la rigen, hacen que el control presupuestal y el reporte de avance de las acciones comprometidas se conviertan en la prioridad de la instancia ejecutora. Con esta premisa, la planeación de la ejecución del proceso pasa a un segundo término. En este rubro, la DDS lleva a cabo una planeación del programa, pero no es parte documentada del proceso.
- No se cuenta con una plataforma que aproveche la información que se genera a partir de la ejecución de los procesos del programa FISE y de los demás programas que implementa el Gobierno del Estado. Con una base de datos estructurada y con registros históricos de la información del proceso, no solo podrían implementarse mejoras en su ejecución sino en su planeación y el alcance de los programas.

<p><b>2. Principales hallazgos de la evaluación</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta con un proyecto o mecanismo que priorice o que establezca una estrategia definida para lograr un impacto o un avance en el desarrollo de las zonas con mayor carencia (ZAP). Los apoyos se definen cada año y no se cuenta con un mapa que pudiera retroalimentar su mejor distribución o la planeación de una atención coordinada a las ZAP con el fin de impulsar la sinergia entre los apoyos que brinda el gobierno tanto Estatal como Federal. Se identifica la necesidad de contar con un comité u órgano que lleve a cabo una planeación coordinada de los programas para hacer una distribución de los apoyos que genere un impacto mayor a las comunidades que más los requieren.</li> <li>• La preparación de los visitantes es heterogénea, no existe una capacitación formal completa en temas de trato y servicio al beneficiario. Los supervisores se forman en el campo y su experiencia no se capitaliza de forma directa en una mejora del proceso, y si se hace, no se documenta. Cuentan con el perfil adecuado, pero requieren mayores herramientas para la comunicación con el solicitante y el beneficiario. Las condiciones que rodean el programa requieren una comunicación efectiva para que no se den rezagos o inconvenientes en la aplicación de los apoyos.</li> <li>• Aunque el proceso se encuentra en una etapa de madurez operativa, no existe una estrategia formal para una mejora continua del mismo. Las modificaciones que se llevan a cabo obedecen a requerimientos externos. En su mayor parte derivados de actualizaciones en la normatividad o en los lineamientos. Se deben incluir indicadores de gestión que propicien una mejora de procesos en la parte de la ejecución. En las entrevistas se comentan algunas deficiencias en la operación, pero no están reflejadas en un sistema o métrica del proceso, por lo que esta experiencia no se documenta y como tal, no se puede atender.</li> <li>• No existen indicadores de gestión del proceso que permitan a la DDS distinguir el desempeño de los supervisores o identificar áreas geográficas con comportamientos que obstaculicen el resultado del proceso. No se conoce el costo de operación del proceso, tanto en recursos como en tiempo, por lo tanto, no se han identificado áreas de oportunidad relacionadas con la ejecución del proceso.</li> <li>• Los lineamientos no establecen los límites o topes operativos del proceso. No hay una normatividad que determine el aseguramiento de la aplicación de los recursos, por lo que el reporte de los resultados no considera el desempeño del proceso y en caso de no alcanzar las metas comprometidas, no se conocerá de manera formal las causas que originarían tal resultado. Las entidades se obligan a establecer sus propias metas e indicadores sin ligarlas al desempeño del proceso, sino a resultados históricos. Por tanto, no se conoce el potencial del proceso y su eficiencia actual.</li> <li>• Con el cambio de administración del Gobierno del Estado hace dos años, el parque vehicular del programa fue reducido notablemente. Anteriormente cada supervisor contaba con un vehículo para llevar a cabo sus visitas. Ahora los deben compartir. También se disminuyó el combustible proporcionado para las visitas, mismas que deben realizarse durante todo el periodo de aplicación del programa. Sin embargo, al no haber indicadores de gestión del proceso, no se puede determinar qué tanto afectan las condiciones del parque vehicular en el desempeño del programa. Es necesario contar con indicadores de gestión que establezcan la relación de las variaciones en los recursos con el desempeño del proceso.</li> </ul>
<p>2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), de acuerdo con los temas del programa, estrategia o instituciones</p>
<p>2.2.1 Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El proceso se encuentra en un estado de madurez y control que lo hacen muy estable y con pocas situaciones que no puedan resolverse.</li> <li>• El personal tiene gran experiencia en el proceso. Lo conocen bien y se ayudan entre ellos.</li> <li>• Cuentan con la experiencia para establecer metas alcanzables y generalmente las consiguen.</li> </ul>
<p>2.2.2 Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por la dimensión del estado es posible atender el mayor porcentaje de los beneficiarios potenciales</li> <li>• Los cambios en los lineamientos les brindan una mayor libertad para determinar la distribución de los apoyos y generar sinergias positivas</li> </ul>
<p>2.2.3 Debilidades:</p>

## 2. Principales hallazgos de la evaluación

- El proceso no cuenta con un sistema o plataforma para la medición y evaluación del desempeño operativo del proceso
- Los procesos no cuentan con un programa formal de mejora continua del proceso.
- El proceso es dependiente de la iniciativa individual de los actores del proceso, lo que genera niveles de calidad y satisfacción variables.
- No se cuenta con una planeación adecuada del programa, lo que impide medir y comprobar el avance del programa más allá de los resultados comprometidos ciclo con ciclo.

### 2.2.4 Amenazas:

- Los cambios en la normatividad pueden restringir el flujo de recursos.
- La disponibilidad de los recursos puede variar y dejar comunidades con un nivel de atención menor a comparación con ejercicios anteriores

## 3. Conclusiones y recomendaciones de la evaluación

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

Los procesos son el mecanismo con el que un programa se convierte en realidad. Es la forma en que se ejecutan actividades para poder generar valor y entregarlo al beneficiario final del programa o proceso en cuestión. Sin embargo, alrededor del proceso intervienen otros elementos que requieren atenderse para asegurar que se establezcan las condiciones para que las actividades puedan realizarse. En el análisis de la información, hemos encontrado un desequilibrio en la gestión del programa y en las dimensiones que intervienen en el proceso. Por tanto, las recomendaciones del equipo evaluador se clasificarán en diferentes competencias que deberá desarrollar la instancia ejecutora y aquellas otras unidades de gobierno que participan o que están involucradas en alguna parte del proceso, con el fin de que se pueda establecer una estrategia de medición y mejora continua del proceso que sea de valor no solo para el beneficiario que recibe el apoyo, sino para los demás actores que participan en su ejecución

### 3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:

- Fortalecimiento de la actividad de planeación de los procesos. Además de la planeación de la asignación de presupuesto (planeación financiera), se debe llevar a cabo un ejercicio de planeación estratégica que brinde un esquema o mapa de ruta que establezca indicadores estratégicos del rumbo del programa en el Estado de Tlaxcala a mediano y largo plazo. Este ejercicio puede ser coordinado por la Unidad que cuente con las atribuciones adecuadas o generar un comité institucional. De esta forma se contará con una base y una premisa estratégica que conforme avance el tiempo y se documente permitirá al Gobierno del Estado generar resultados visibles y una tendencia positiva en la gestión de los programas federales (no solamente el FISE).
- Implementación de una iniciativa de mejora continua del proceso. Con base en indicadores de gestión y del entorno, deberán establecer las mejoras que atiendan las variables detalladas en el análisis FODA. Esta iniciativa debe estar liderada por un comité de gestión de procesos o por la unidad que cuente con las atribuciones adecuadas para llevarlo a cabo.
- Fortalecimiento de la comunicación entre unidades que participan en el proceso. La interacción de los actores del proceso debe formalizarse en tiempo y forma. La normatividad establece tiempos y cada unidad se hace responsable de su actividad, sin embargo, es recomendable generar acuerdos y mecanismos para poder contar con la información para la toma de decisiones. Se recomienda establecer acuerdos de servicio que no entorpezcan la operación del proceso pero que den certidumbre acerca de tiempos e información a intercambiar entre unidades.
- Complementar la capacitación de los supervisores. Es recomendable que la capacitación de los supervisores incluya la sensibilización en el trato del solicitante y el beneficiario para poder dar una mejor asesoría y propiciar

### 3. Conclusiones y recomendaciones de la evaluación

la participación activa de los mismos en el programa. Actualmente cada supervisor desarrolla sus competencias de manera empírica.

- Diseño, construcción e implementación de indicadores de gestión del proceso. Es necesario para la implementación de las recomendaciones y para la mejora real del proceso, el desarrollo de indicadores para su gestión. En todos los aspectos y ámbitos del proceso. Se debe hacer un análisis causa efecto y determinar los indicadores adecuados para cada dimensión operativa del proceso y posteriormente desarrollar una plataforma para registrar resultados y construir una base de datos que proporcione información para decidir las mejoras y los alcances estratégicos de los programas
- Cuantificación y calificación de los recursos disponibles. Llevar a cabo un análisis de la capacidad instalada del proceso para determinar su verdadero potencial. Se debe hacer una cuantificación de recursos materiales, humanos y financieros para determinar el alcance potencial. A partir de la cuantificación se debe construir un plan de mejora y de seguimiento para poder invertir en la infraestructura adecuada cuando se cuente con recursos destinados a este rubro.

### 4. Datos de la evaluadora

4.1 Nombre del coordinador de la evaluación: Ixchel Beristain

4.2 Cargo: Consultor

4.3 Institución a la que pertenece: Consultores Empresariales

4.4 Principales colaboradores: Guillermo Flores Villagrán, Berenice López Villanueva

4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: ixchel.beristain@gmail.com

4.6 Teléfono (con clave lada):

### 5. Identificación de los programas

5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s):

Fondo de Infraestructura Social para las Entidades (FISE) 2017

5.2 Siglas: FISE

5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s): Secretaría de Planeación y Finanzas

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) Desarrollo Social

5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s):

Secretaría de Planeación y Finanzas

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):

Unidad administrativa:

Director de Desarrollo Social: Jorge Isaac Palacios Bretón 246-4650-9000 ext. 2017

### 6. Datos de contratación de la evaluación

6.1 Tipo de contratación:

6.1.1 Adjudicación Directa  6.1.2 Invitación a tres \_\_\_ 6.1.3 Licitación Pública Nacional \_\_\_

6.1.4 Licitación Pública Internacional \_\_\_ 6.1.5 Otro: (Señalar) \_\_\_

6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación: Secretaría de Planeación y Finanzas

6.3 Costo total de la evaluación: \$1,020,800.00

6.4 Fuente de Financiamiento: Estatal
---------------------------------------

<b>7. Difusión de la evaluación</b>
-------------------------------------

7.1 Difusión en internet de la evaluación:
--

<a href="http://evaluacion.tlaxcala.gob.mx/images/stories/documentos/evalua/evaluaciones/ef17/FISE_ef17.pdf">http://evaluacion.tlaxcala.gob.mx/images/stories/documentos/evalua/evaluaciones/ef17/FISE_ef17.pdf</a>
---

7.2 Difusión en internet del formato: PDF
---