

**Fondo de Infraestructura Social para las
Entidades (FISE)**

Evaluación de Procesos

Programa Anual de Evaluación 2018

Ejercicio fiscal evaluado 2017

Resumen Ejecutivo

Consultores Empresariales S.C.



TLAXCALA
CONSTRUIR Y CRECER JUNTOS
GOBIERNO DEL ESTADO 2017-2021

RESUMEN EJECUTIVO

Para dar cumplimiento al Programa Anual de Evaluación 2018 (PAE 2018), la Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño (DTED), en su carácter de coordinadora de este programa, ha solicitado la Evaluación de Procesos a los programas que aplican los recursos del FISE en el Estado de Tlaxcala.

El equipo evaluador hace entrega del Informe de Evaluación de Procesos del FISE. Elaborado con base en los Términos de Referencia emitidos por la Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño de la Secretaría de Planeación y Finanzas (SPF) del Gobierno del Estado de Tlaxcala. El informe cubre los temas y criterios establecidos en el Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos 2018.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

Objetivo General

El objetivo de la evaluación es 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.

Objetivos Específicos

- Describir la gestión operativa del FISE mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo.
- 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.
- Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del FISE.

Evaluación de Procesos

Programa Fondo de Infraestructura Social para las Entidades (FISE)

- Elaborar recomendaciones generales y específicas que el FISE pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

El modelo de términos de referencia para la evaluación de procesos 2018 (TdR), considera varios aspectos de los procesos que componen la ejecución del Programa. Entre ellos los más relevantes:

- Descripción detallada del programa (entendimiento de la problemática)
- Descripción de los procesos (componentes y flujogramas).
- Análisis de los procesos
 - Análisis de la operación
 - Análisis de elementos normativos
 - Análisis de sistemas e indicadores
 - Foda
- Hallazgos (áreas de oportunidad y otros aspectos a atender)
- Recomendaciones (propuestas de modificaciones y mejoras)

DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DEL FISE

Los recursos del FISE se aplican por medio de dos programas:

- **Infraestructura Social Básica.** Coadyuvar a mejorar las condiciones de vida de las comunidades en condiciones de rezago social, mediante la realización de obras de infraestructura social básica, vigilando que las obras programadas se concluyan en tiempo y forma con el apoyo de autoridades municipales y beneficiarios.
- **Apoyos para Construir Juntos** (antes Firmeza por una Vivienda Digna). Contribuir a mejorar la calidad de vida de los Tlaxcaltecas, mediante acciones de desarrollo social, a través del suministro de materiales de construcción para pisos firmes y techos seguros

Evaluación de Procesos

Programa Fondo de Infraestructura Social para las Entidades (FISE)

Se tomó cada programa como un proceso para su documentación y análisis.

- Los procesos están integrados por actividades que se ejecutan por varios actores, aunque el área responsable de su ejecución es la Dirección de Desarrollo Social.
- Los procesos cuentan con varios mecanismos de reporte de información y de avances en su ejecución. Se puede decir que los resultados de los programas son congruentes con la planeación y que las estimaciones al inicio del ejercicio se cumplen en tiempo y forma.
- Así mismo, se hace un reporte detallado del ejercicio del presupuesto a las instancias y dependencias que coordinan los programas a nivel federal (SEDESOL, SHCP)
- Con la documentación proporcionada y consultada por medios electrónicos y oficiales, se puede concluir que el reporte de información presupuestal cumple con los criterios establecidos por las Dependencias encargadas de coordinar los programas y dar seguimiento al presupuesto federal.

PRINCIPALES HALLAZGOS

Sin embargo, se han encontrado áreas de oportunidad que se deben tanto a factores internos como a externos y que deben atenderse:

- No se cuenta con un mecanismo o herramientas para la evaluación del proceso en su componente operativo. El enfoque de las métricas es hacia los resultados y ejercicio del presupuesto.
- No se cuentan con indicadores de gestión ni estratégicos que evalúen el desempeño propio de la operación.
- El enfoque de las evaluaciones y los términos establecidos, siguen enfocándose al uso de recursos y no a la eficiencia del proceso.

Evaluación de Procesos

Programa Fondo de Infraestructura Social para las Entidades (FISE)

- Se requiere una herramienta (sistema, repositorio, tablero) que recoja la información generada durante la operación del programa y que se construya una base de conocimiento que le permita al programa desarrollar un potencial mayor. Con la posibilidad de desarrollar una planeación integral y cruzada con otros programas. De esta forma se podría establecer una agenda estratégica de corto, mediano y largo plazo para el desarrollo de sus comunidades con más carencias (ZAP)
- Al no contar con mecanismos de medición de la operación del proceso (tasas de atención, cuellos de botella, tiempos de espera, registros exitosos por ubicación geográfica, desempeño individual, índice de satisfacción de los beneficiarios) que generen una base de datos de conocimiento, se torna complicado establecer una línea base a partir de la cual el proceso puede mejorar.

RECOMENDACIONES

A partir de los hallazgos, se formulan una serie de recomendaciones que se propone implementar en la ejecución del proceso:

- Implementar indicadores de gestión de proceso (calidad, capacidad, tiempo) que puedan aportar información del comportamiento del proceso e identificar áreas de oportunidad para su operación más eficiente.
- Desarrollar un programa de mejora con base en la información proporcionada por los indicadores. Establecer una línea base y a partir de ahí, programar las metas operativas que lleven al proceso a desarrollar su mayor potencial.
- Complementar los TdR para que la evaluación contemple con mayor profundidad el aspecto operativo y no solo el reporte de los resultados.
- El FISE es un programa que por naturaleza representa un reto en su operación y en el informe de sus resultados, por lo que para interferir lo menos posible con el proceso, que ya se encuentra en una etapa madura, debe elaborarse un

Evaluación de Procesos
Programa Fondo de Infraestructura Social para las Entidades (FISE)

plan de mejora continua con el fin de priorizar las áreas a atender e ir implementando mejoras de forma paulatina y ordenada.

CONCLUSIONES

La Dirección de Desarrollo Social ha podido cumplir con los compromisos derivados del programa conforme a su planeación al inicio de cada ejercicio.

La operación de los procesos del FISE es intensiva y continua. Debe reportarse información a varias instancias y dependencias tanto federales como estatales durante la duración del ciclo del programa.

Sin embargo, para que el proceso pueda mejorar y explotar la información que se genera en su operación requiere implementar mecanismos de medición efectivos (indicadores de gestión del proceso, línea base, etc.), para poder aprovechar mejor los recursos y contar con la información del impacto y productividad que le permitan ejercer los recursos del FISE y otro programas de manera más efectiva y eficiente.