

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

1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN	
1.1 Nombre de la evaluación:  Evaluación de Procesos del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas. Ejercicio Fiscal 2018.	
1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa): febrero 2019	
1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa): abril /2019	
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
1.5 Objetivo general de la evaluación:  La Evaluación de Procesos tiene por objeto valorar la gestión operativa del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas (FAFEF), del Ramo 33 "Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios", durante el ejercicio fiscal 2018 en el Estado de Tlaxcala, con base en la información proporcionada por las Secretaría de Obras Públicas Desarrollo Urbano y Vivienda, Unidades Responsables y personal operativo y revisión documental.  La finalidad es tener un documento que muestre la operación del fondo y que evidencie si dicha operación cumple con lo necesario para la consecución de metas y objetivos planteados, de manera eficaz, eficiente y oportuna. Así como, aspectos que puedan fortalecer y mejorar la implementación y ayuden a la toma de decisiones. La evaluación toma el formato del "Modelo de Términos de Referencia Evaluación de Procesos 2019 del Estado de Tlaxcala".	
1.6 Objetivos específicos de la evaluación:  a) Analizar y describir la gestión operativa del Fondo mediante sus procesos.  b) Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Fondo, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión.  c) Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del Fondo.  d) Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Fondo y por lo tanto los operadores del Fondo pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.	
1.7 Metodología utilizada en la evaluación:  La evaluación toma el formato del "Modelo de Términos de Referencia Evaluación de Procesos 2019 del Estado de Tlaxcala":  La Evaluación de Procesos se realizó análisis de carácter cualitativo, con base en estrategias de corte analítico, para lo cual es estudio se organizó en tres etapas que comprenden:  1. Recopilación de información documental.  2. Trabajo de campo.  3. Análisis de gabinete.	
Instrumentos de recolección de información: Entrevistas semiestructuradas	
Cuestionarios__ Entrevistas__ Formatos__ Otros__ Especifique: Instrumento de recolección para entrevistas.	
Descripción de las técnicas y modelos utilizados:	

1) La recopilación de la información documental: análisis de los documentos normativos y operativos y el diseño de los instrumentos de recolección, para este estudio, se diseñaron entrevistas semiestructuradas con preguntas específicas para funcionarios responsables de los distintos procesos identificados en los documentos.

2) Trabajo de campo: entrevistas semiestructuradas a funcionarios y operadores del programa, para lo cual se realizaron visitas a la dependencia. La selección de la muestra se determinó en congruencia con la metodología de marco lógico y de acuerdo a los objetivos de la investigación, orientados a criterios que garanticen la participación y vinculación de los actores que cuenten con la información adecuada que permite obtener el mejor conocimiento de los procesos. La determinación de los participantes, se realizó a partir de la identificación de los actores precisos para la operación del Fondo.

3) Análisis de gabinete: revisión de información documental e información levantada, identificación de procesos del programa, medición de atributos del proceso, evaluación de eficacia y suficiencia en el logro de objetivos.

## **2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN**

### **2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:**

Como valoración general el Fondo no cuenta con documentos normativos o formales donde queden definidos sus procesos y procedimientos operativos, que distingan las acciones a desarrollar para alcanzar sus objetivos. Sin embargo las perspectivas para su consolidación operativa son favorables, ya que internamente y de manera informal se realizan los procedimientos necesarios para el cumplimiento de las metas establecidas.

Los procesos de operación del fondo son los siguientes: SECODUVI propone una cartera de obras que se pretenden ejecutar durante el ejercicio fiscal correspondiente, previamente sometidas a valoración, con el objetivo de medir el beneficio social esperado y luego se analiza con qué tipo de recurso se puede financiar cada una de las obras.

En cuanto a la priorización de las obras se identificó que no existe un proceso definido o formal, únicamente se tiene como eje el Plan Estatal de Desarrollo del cual se desprende el proyecto de Integración Regional Ordenada y Sustentable.

Este tipo de operación tan informal no es exclusivo de Tlaxcala con evidencia obtenida del trabajo realizado por CONEVAL "El Ramo 33 en el desarrollo social en México: evaluación de ocho fondos de política pública" se expone que es una situación presente en diferentes estados.

Durante el trabajo de campo se identificó que tanto el organigrama como el Manual de Organización se encuentran desactualizados, por lo que hay inconsistencias entre lo expuesto en el manual y en la operación, en el manual como en el organigrama se pueden observar que aún aparece la Secretaría Técnica, ahora extinta, la cual fue absorbida por la Dirección de Obras, sin embargo, no se cuenta con un documento probatorio que muestren quien lleva las funciones de la extinta Secretaría Técnica o si son llevadas por la Dirección de Obras.

En todas las áreas se identificó que el principal insumo faltante, que dificulta la eficacia para la obtención de los resultados planeados, es el recurso humano, las principales áreas afectadas son la Dirección de Licitación, Contratos y Precios Unitarios y la Dirección de Obras Públicas, estas áreas son primordiales en la operación del Fondo. La DOP es un Dirección que está presente en cuatro de los seis procesos sustantivos como ejecutor de la operación y en los otros dos como proveedor de información, por lo que se hace evidente la falta de personal especializado y personal en actividades de alta demanda.

Todas las áreas entrevistadas mostraron pleno conocimiento de los procesos y procedimientos dentro de sus respectivas zonas de acción, sin embargo al preguntarles sobre la mecánica de operación del fondo, la identificación de los responsables de los procesos sustantivos, la planeación y los objetivos específicos que persigue el FAFEF, se pudo constatar con base en la información recopilada en las entrevistas que no tenían claridad o presentaban desconocimiento del proceso.

Esta falta de claridad en los objetivos y propósito del FAFEF se puede atribuir a que no se cuenta con un diagnóstico que identifique las necesidades de infraestructura que presenta el estado de Tlaxcala, tampoco se cuenta con una Matriz de Marco Lógico que plasme el fin y el propósito que se pretenden alcanzar, así como los componentes y

actividades necesarios para lograrlos, es decir, que plasme la lógica causal del Fondo a nivel Estatal.

2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), de acuerdo con los temas del programa, estrategia o instituciones.

2.2.1 Fortalezas:

- a) Flexibilidad para la gestión de los recursos, permitiendo financiar proyectos prioritarios que de otra forma no podrían materializarse. Genera y sistematiza información de calidad con un adecuado nivel de desagregación, lo que permite dar seguimiento financiero a los recursos ejercidos como a la ejecución física de la obra.
- b) Monitoreo constante de las obras en ejecución a través de medios físicos como digitales.
- c) Existe una comunicación eficiente al interior de la dependencia.
- d) Buena articulación entre las diferentes áreas involucradas en la operación.
- e) Sistemas de control y seguimiento, a través de los cuales se lleva el registro de las operaciones programáticas y presupuestales (SIIF Y SFRT).
- f) Mide el beneficio social esperado de todas las solicitudes de obra que llegan a SECODUVI.
- g) A pesar de la falta recursos humanos para el desarrollo del actividades de alta demanda, se muestra un personal proactivo y con iniciativa en pro de la implementación y el buen funcionamiento.
- h) Conjugando así acciones para el logro de proyectos de infraestructura física.

2.2.2 Oportunidades:

- a) Actualización del manual de Organización.
- b) Actualización de la estructura orgánica.
- c) La dependencia cuenta con los elementos necesarios para realizar un diagnóstico que refleje las necesidades de la población y del Estado.
- d) Diseñar una MIR estatal que plasme los objetivos y el propósito del Fondo, así como los componentes y actividades para lograrlos.
- e) Mejorar los indicadores de tal manera que reflejen el logro de los objetivos.
- f) Fomente la cultura de la evaluación entre los servidores públicos, con el objeto de otorgar mayor apertura y mejorar la resiliencia a las evaluaciones externas.

2.2.3 Debilidades:

- a) Inconsistencias en el Manual de Organización de la Dependencia y las funciones de las áreas.
- b) Falta de documentación de las actividades y formalización de los procesos.
- c) Carencia de un manual de procedimientos del Fondo.
- d) Carencia de criterios y requisitos de solicitud de infraestructura.
- e) Falta de un proceso de selección de proyectos basado en una metodología o un método, que establezca criterios de priorización y elegibilidad.

2.2.4 Amenazas:

- a) Declaración de licitación de obra desierta.
- b) Falta de lineamientos y reglas de operación que normen los procesos del Fondo.
- c) Condiciones meteorológicas que impacten negativamente en los tiempos establecidos.
- d) Cuellos de botella generados por las ministraciones.

--

<b>3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN</b>
<p>3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:</p> <p>En términos generales, el Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas presenta áreas de oportunidad en lo que se refiere a la formalización de sus procesos, poniendo especial atención en la solicitud de apoyos, planeación y selección de proyectos de obra, esta formalización pueden ser fácilmente solventada y plasmada en un manual de procesos gracias a la experiencia del personal operativo y administrativo de las diferentes áreas involucradas.</p> <p>A pesar de que sus procesos no están establecidos en un manual o documento oficial, los procesos de ejecución, seguimiento y monitoreo físico y financiero mostraron ser coordinados, articulados y oportunos, lo que permitió la correcta ejecución de los proyectos de infraestructura, a pesar de las contingencias (falta de recursos humanos, temporalidad de las ministraciones, ejecución en época de lluvias y aumento en los costos programados) que surgen a lo largo de la ejecución de la obra.</p>
<p>3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:</p>
<p>1: Realizar un diagnóstico que plasme las necesidades primarias, el problema público que se busca resolver a través de la intervención del fondo y que permita delinear la lógica causal del mismo (el tipo de intervención y sus etapas), así como los objetivos y las metas que se persiguen.</p>
<p>2: Elaborar una Matriz de Indicadores de Resultados estatal en donde se plasme el objetivo y el propósito que persigue y los componentes y actividades necesarios para su cumplimiento. Que aterrice los objetivos estatales, que contemple los indicadores y medios de verificación con los cuales se evaluar su desempeño.</p>
<p>3: Diseñar indicadores que permitan medir el logro de los objetivos planteados para el Fondo.</p>
<p>4: Diseñar indicadores que permitan medir la gestión operativa del Fondo.</p>
<p>5: Generar instrumentos de planeación que orienten la organización del Fondo a lo largo del año, que permita la estimación de proyectos estratégicos a atender y que coadyuve al logro de sus objetivos.</p>
<p>6: Elaborar un manual de procedimientos del Fondo, que contenga todos los procesos y procedimientos, así como las áreas responsables de su ejecución.</p>
<p>7: Elaborar un flujograma de operación del Fondo, que refleje los procesos y actividades que realizan cada una de las áreas involucradas.</p>
<p>8: Establecer criterios y requisitos de solicitud de infraestructura, los cuales deben de ser claros, accesibles y divulgados, con el fin de mejorar la accesibilidad, la transparencia y la rendición de cuentas.</p>
<p>9: Formalizar el proceso de selección de proyectos de infraestructura a través de una metodología o un método, que establezca criterios de priorización y elegibilidad.</p>
<p>10: Definir el proceso de selección de proyectos y de obras, considerando la necesidad de que este sea claro, transparente y público, con el objetivo de mejorar la transparencia y rendición de cuentas</p>
<p>11: Actualizar el manual de organización, con el objetivo de redefinir y delimitar sus funciones, actualizar la descripción de los puestos del personal que labora, de tal manera que corresponda con la realidad operativa. El objetivo de contar con un Manual de Organización radica en institucionalizar y documentar la operatividad, dando claridad y certeza a las obligaciones y responsabilidades de cada una de las áreas involucradas.</p>
<p>12: Actualizar el organigrama de la SECODUVI para que corresponda con la realidad operativa y que ayude a mejorar la coordinación entre áreas.</p>
<p>13: Redefinir la metodología para la cuantificación de la Población Potencial.</p>

14: Fomentar y fortalecer la cultura de la evaluación entre los servidores públicos, con el objeto de otorgar mayor apertura y mejorar la resiliencia a las evaluaciones externas.

4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA
4.1 Nombre del coordinador de la evaluación: Alena Juárez González
4.2 Cargo: Líder de Proyecto
4.3 Institución a la que pertenece: IEXE Universidad
4.4 Principales colaboradores: Diana Elizabeth Ortiz Peralta e Isaí André Almanza Rojas
4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: juarez.alena@iexe.edu.mx
4.6 Teléfono (con clave lada): 2222 11 13 42

5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)
5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s): Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas
5.2 Siglas: FAFEF
5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s): Secretaría de Obras Públicas, Desarrollo Urbano y Vivienda
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):
5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s): Secretaría de Obras Públicas, Desarrollo Urbano y Vivienda.
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: Ing. Pedro Bañuelos Morales, 01(246) 46 5 29 60, Ext. (3928), dir.obraspublicas@tlaxcala.gob.mx
Unidad administrativa: Dirección de Obras Públicas

6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN
6.1 Tipo de contratación:
6.1.1 Adjudicación Directa <input checked="" type="checkbox"/> 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: Dirección de Recursos Materiales, Servicios y

Adquisiciones, de la Oficialía Mayor de la Secretaría de Planeación y Finanzas.
6.3 Costo total de la evaluación: \$223,300.00
6.4 Fuente de Financiamiento : recursos estatales.

<b>7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN</b>
7.1 Difusión en internet de la evaluación: <a href="http://www.finanzastlax.gob.mx/spf/">http://www.finanzastlax.gob.mx/spf/</a>
7.2 Difusión en internet del formato: <a href="http://www.finanzastlax.gob.mx/spf/">http://www.finanzastlax.gob.mx/spf/</a>