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 Fideicomiso para la Infraestructura de los Estados (FIES), ejercicio fiscal 2017.	
1.2 Fecha de inicio de la evaluación: Febrero 2019	
1.3 Fecha de término de la evaluación: Junio 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 (DTED)
1.5 Objetivo general de la evaluación: Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Fideicomiso para la Infraestructura de los Estados que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.	
1.6 Objetivos específicos de la evaluación: 1. Describir la gestión operativa del fideicomiso mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo. 2. Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del fideicomiso, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo. 3. Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del fideicomiso. 4. Elaborar recomendaciones generales y específicas que el fideicomiso pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.	
1.7 Metodología utilizada en la evaluación:	
Instrumentos de recolección de información:	
Cuestionarios__ Entrevistas_X_Formatos__ Otros _X_ Especifique: Ficha de trabajo de campo, análisis de gabinete y solicitud de información del Programa.	
Descripción de las técnicas y modelos utilizados: Para la presente evaluación hizo uso del enfoque cualitativo, por las ventajas que posee frente al enfoque cuantitativo. En términos generales el enfoque cualitativo permite	

realizar una descripción a profundidad y con ello comprender el fenómeno estudiado, en este caso la forma en que la SECODUVI opera el FIES.

Como metodología se usa el caso de estudio, éste consiste en la identificación de un objeto de estudio sobre el cual se realizará la evaluación. Los resultados obtenidos bajo este tipo de metodologías son únicos, tanto para el objeto estudiado y en un tiempo determinado. Es por ello que los hallazgos detallados funcionan únicamente para el FIES ejercicio fiscal 2017.

Lo anterior se fundamenta en los Términos de Referencia emitidos por la Dirección de Técnica de Evaluación de Desempeño, de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala, los cuales, a su vez se fundamentan en los lineamientos establecidos por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL).

Con lo que respecta a las técnicas utilizadas, se hizo uso de tres: observación participante, entrevista semi estructurada y grabación.

La observación participante, se opone a la observación directa que plantea el enfoque cuantitativo, pues se asume que el simple hecho de observar al objeto de estudio, en este caso a los operadores del FIES en la SECODUVI, modifica su conducta habitual. Por lo tanto se debe ser consciente de la alteración que se puede ocasionar.

La entrevista semi estructurada es una técnica que permite comprender en un nivel medio de profundidad al objeto estudiado, en las entrevistas se distinguen tres tipos: estructurada, semi estructurada y a profundidad, donde lo que las distingue entre si es el nivel de profundidad al que se pretende llegar, siendo la estructurada la más superficial y la entrevista a profundidad la que produce descripciones más densas.

Finalmente la grabación es una técnica que te permite, reinterpretar las palabras de los entrevistados, con la finalidad de dar relevancia a sus aportaciones, es importante considerar una etapa de corroboración de información para reducir la subjetividad del entrevistador al máximo, en este caso se llevaron a cabo 14 entrevistas, las cuales en su conjunto suman un total de 790 minutos.

Las herramientas utilizadas fueron: una grabadora y una ficha de campo de trabajo, para realizar anotaciones durante la entrevistas, plantear nuevas preguntas y tener un control de los objetivos y tópicos que se cumplían con la realización de cada entrevista.

2. Principales Hallazgos de la evaluación

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

- Uso del FIES

El FIES es un recurso que le ha permitido al Gobierno de Tlaxcala principalmente, más no únicamente, dos cosas: 1) Dotar a la población tlaxcalteca de edificios que mejoren la calidad de vida, como fue el caso de la obra realizada en el municipio Xiloxoxtla, y; 2) la posibilidad de dar mantenimiento a la infraestructura carretera, lo cual es relevante

dado que el Estado de Tlaxcala, es un territorio de paso que conecta al sur con el centro y norte del país.

- Aprendizaje sobre la marcha

Que la SECODUVI se la única dependencia del Ejecutivo estatal, facultada para ejecutar el recurso FIES, ha generado una serie de experiencias que ayudan a la mejor operación de los recursos.

- Banco de proyectos actualizado

Para la SECODUVI, la prioridad es la construcción de obras que impacten en la calidad de vida de los habitantes del estado. En ese sentido la dependencia cuenta con un banco de proyectos, que es priorizado con relación al número de beneficiarios que tendrá el desarrollo de alguna obra, mantener todos los proyectos en una misma base permite tenerlos a la mano cuando al recurso, como el FIES, sea autorizado.

- Colaboración entre dependencias

Lo anterior no quiere decir que sea operado de forma indistinta, pues se cumple con lo establecido en los lineamientos para la aplicación de los recursos del FIES. Estos lineamientos norman tres momentos relevantes: la solicitud, transferencia y control. El primer momento es realizado por la SPF y la SECODUVI, en esta fase inicial la SPF, tiene mayor responsabilidad, pues es la encargada de cumplir con los requisitos para que el recurso llegue al estado.

- Homologación en la aplicación de los recursos federales

Este proceso se repite en muchos otros fondos y/o fideicomisos, la SPF es la encargada de gestionar el recurso y la SECODUVI de ejecutarlo, es por ello que la SECODUVI ha realizado una homogenización de la operación de los recursos federales, pues los procesos de transparencia y control, son similares y en algunos casos idénticos, esto por tratarse de recursos federales.

- La eficacia del Programa IROS

El que se haya realizado una integración de diversos temas de infraestructura, edificación, ordenamiento urbano, vivienda, movilidad, ecología y desarrollo sustentable bajo un mismo eje, permite al Gobierno de Tlaxcala concentrar un tema pilar de desarrollo bajo un solo programa, identificado como Integración Regional Ordenada y Sustentable (IROS), y con esto poder dar un mejor seguimiento a sus procesos.

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:

- Identificación y conocimiento de procesos
- Comunicación activa entre los operadores del programa
- El programa es claro respecto al destino del recurso
- Existe una alineación sólida del programa con el PED 2017 – 2021 y su eje 3 el Programa de Integración Regional Ordenada y Sustentable (IROS)
- El FIES es ocupado bajo una lógica de prevención

2.2.2 Oportunidades:

- Proceso de certificación
- Se destaca la buena comunicación que existe entre las dependencias para el logro de los objetivos del proyecto
- El cambio del PASH por el SRFT mejoró la creación de indicadores
- Las reuniones de conciliación entre la SECODUVI y la SPF ayudan a tener un control financiero
- Creación de una dirección de planeación proyectos

2.2.3 Debilidades:

- Manual de procedimientos de la SECODUVI en elaboración.
- Duplicidad de funciones
- Tiempo del proceso para pago de contratistas.
- El no contar con todos los procesos documentados puede generar pérdida de procedimientos.
- Hace falta de personal calificado para la integración de los proyectos.

2.2.4 Amenazas:

- La ministración de los recursos tardía pone en riesgo la operación del programa
- Una situación de las cuentas bancarias de los contratistas puede generar retrasos
- Tardanza en la generación de la línea de captura por parte de la SHCP
- El proceso de transparencia puede unificarse, pero el reporte segmentado a SRFT, SPF y transparencia presupuestaria lo impide.
- Se desconoce el monto con la que contará el estado

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

El FIES es un programa que tiene una gran ventaja operativa, y es que cuenta con lineamientos y reglas de operación, en éstas se específica la finalidad de los recursos, su control y seguimiento y los procedimientos que se deben seguir bajo algunas contingencias como: cancelaciones de obra, modificaciones y uso de rendimientos.

Aunado a esta ventaja se le suma que la SECODUVI es la única dependencia del Gobierno de Tlaxcala que está facultada para la realización de obra pública, esto ha generado un proceso de aprendizaje en cuanto a la operación del fideicomiso, un punto pendiente es la documentación de los procesos que la propia experiencia de ejecutar el fideicomiso les ha otorgado.

La SECODUVI es una dependencia que cuenta con un banco de proyectos que buscan ser financiados, el FIES es considerado como una fuente de financiamiento, una bolsa de donde se pueden fondear las obras. En evaluaciones pasadas se hacia la recomendación de elaborar una cartera de proyectos propia del FIES, esto podría

generar un problema, porque aunque se pueden clasificar ciertos tipos de obra, con base en los lineamientos, no se sabe específicamente cuánto será el monto asignado, lo que puede dejar fuera obras que podrían ser financiadas por otras fuentes.

Contar con un banco de proyectos, permite mantener la disponibilidad de las obras que se requieren en el estado. Una vez se autoriza el recurso para el estado la SECODUVI puede designar una fuente de financiamiento a cada obra o proyecto, en este caso el FIES.

La SECODUVI en general tiene buenas prácticas, existe mucha comunicación entre áreas, tienen conocimiento sobre las necesidades de infraestructura del estado y para el caso del FIES, éste es utilizado como un recurso de mantenimiento que permite contar con la infraestructura carretera en óptimas condiciones, el mayor problema de la dependencia es que no cuentan con documentación que respalde lo que la experiencia les ha permitido aprender.

3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:

1. Realizar una alineación del FIES en el Estado de Tlaxcala al Plan Nacional de Desarrollo que coincida con las metas, y objetivos que se establecen en la estrategia programática del Ramo General 23, misma que se encuentra en las referencias del documento.

2. Elaborar un metodología para la definición de la población potencia, población objetivo y población atendida, bajo una lógica deductiva, se propone continuar definiendo a la población potencial como la población total del estado, pero para el caso de la población objetivo, definirla con base en las regiones planteadas en el IROS y finalmente a la población atendida contabilizando a la población de los municipios beneficiados.

3. Actualizar los datos estadísticos utilizados en el criterio de definición de la población potencial, población objetivo y población atendida, próximamente metodología para la definición de la población potencial, población objetivo y población atendida, tomando en cuenta la información intercensal 2015 del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) o las proyecciones de población del Consejo Nacional de Población (CONAPO).

4. Actualizar el manual de organización de la SECODUVI, la manera actual de operar de la dependencia no tiene funciones claramente delimitadas, en una corriente de colaboración entre áreas los límites se han desdibujado. La actualización del manual de organización, a su vez permite, aclarar la situación bajo la cual ha operado la Secretaría Técnica, desde hace dos años, pues esta no cuenta con un titular y es el Director de Obras quien funge como encargado del mismo. Resulta complicado delegar la función de ejecución de obra y supervisión en un solo elemento.

Se debe definir al titular de la Secretaría Técnica o buscar su inserción en alguna de las direcciones existentes, no siendo esta última la mejor alternativa. Bajo esta recomendación, también, se plantea la creación de una **dirección de planeación** que permita tener un flujo del proceso más *ad hoc* a la dinámica que realiza la SECODUVI.

5. Elaborar un manual de procedimientos completo y que integre los nuevos procesos derivados de la experiencia de la ejecución del FIES, y de otros recursos federales. Para su elaboración se recomienda, a través de un enfoque cualitativo, detallar cada uno de los procesos que la dependencia realiza, bajo un método inductivo, es decir, que vaya de particular a lo general, esto se traduce en comenzar por las áreas de jerarquía más baja e ir subiendo. Este método permite ubicar la posible duplicidad de funciones.
6. Documentar los procesos derivados de la experiencia, es una recomendación que permite proteger a la organización en caso de cambios de personas o responsables de procesos, este documento puede servir de control internos, mientras, se elabora, revisa y autoriza el manual de procedimientos.
7. Reducir el tiempo para la realización del pago a contratistas, esta es una recomendación complicada, en medida de que el tiempo parece el adecuado, sin embargo, existen casos de que situaciones externas a la SECODUVI y a la SPF, retrasan el pago, a pesar de ser una situación externa afecta a las dependencias antes mencionadas, intentar reducir el tiempo, generará una ventana de oportunidad que puede ser aprovecha para resolver situaciones que perjudiquen a la SECODUVI.

4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA
4.1 Nombre del coordinador de la evaluación: Gabriel García Sánchez
4.2 Cargo: Líder de Proyecto
4.3 Institución a la que pertenece: IEXE Universidad
4.4 Principales colaboradores: Isaí André Almanza Rojas
4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: garcia.gabriel@iexe.edu.mx
4.6 Teléfono (con clave lada): (222) 2-11-13-42

5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)
5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s): Fideicomiso para la Infraestructura de los Estados
5.2 Siglas: FIES
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 _X_ Poder Legislativo___ Poder Judicial___ Ente Autónomo___
5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) programa(s):
Federal _X_ 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):	
Dirección de Obras Públicas	
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:	Unidad administrativa:
Ing. Pedro Bañuelos Morales Correo electrónico: dir.obraspublicas@tlaxcala.gob.mx Teléfono: 01 (246) 46 5 29 60	Dirección de Obras Públicas

6. Datos de Contratación de la Evaluación
6.1 Tipo de contratación: Adjudicación Directa
6.1.1 Adjudicación Directa _X_ 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 Administrativa de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala.
6.3 Costo total de la evaluación: $ 223,300.00 IVA incluido.
6.4 Fuente de Financiamiento: Recursos Estatales

7. Difusión de la evaluación
7.1 Difusión en internet de la evaluación: http://www.finanzastlax.gob.mx/spf/
7.2 Difusión en internet del formato: http://www.finanzastlax.gob.mx/spf/