



Evaluación de Consistencia y Resultados 2011 del Programa

Fondo Macro para el Desarrollo Integral de Tlaxcala (FOMTLAX)







Evaluación de Consistencia y Resultados 2011 del Programa

Fondo Macro para el Desarrollo Integral de Tlaxcala (FOMTLAX)

El presente documento tiene como objetivo general evaluar la consistencia y orientación a resultados del *Programa Fondo Macro para el Desarrollo Integral de Tlaxcala* (FOMTLAX), con la finalidad de proveer información que retroalimente su diseño, gestión y resultados.

Los resultados encontrados en los seis temas en que se divide la evaluación de consistencia y resultados son los siguientes:



Diseño

Este apartado del Programa tiene muchas fortalezas, sobre todo en el sustento analítico que se llevó a cabo para definir la problemática a atender, así como en la alineación de los objetivos del Programa con los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016.

Un punto importante a destacar es que FOMTLAX cuenta con una Matriz de Indicadores de Resultados, lo cual le da coherencia a cada uno de los objetivos del Programa, además de generar indicadores que midan el alcance de dichos objetivos. Todo esto dirige al FOMTLAX a una administración enfocada a resultados.

También se detectaron 7 aspectos susceptibles de mejora, que de atender oportunamente fortalecerán la operación del Programa.

Planeación y orientación a resultados

La fortaleza de la planeación del Programa se centra en la generación de planes anuales de trabajo, los cuales establecen metas a alcanzar a corto plazo. No obstante, la debilidad de la planeación se encuentra en no contar con acciones a mediano y largo plazo, por ejemplo, la planeación de cobertura de la población objetivo. Además, el Programa no recolecta información socioeconómica de las personas que no son beneficiarias, con lo cual se dificulta el análisis de cobertura y el análisis de impacto en los beneficiarios atribuible al FOMTLAX.

Cobertura y focalización

Un punto importante de la cobertura es que se establecen metas anuales a alcanzar a través del POA. Sin embargo, al igual que en la planeación, no se tiene una estrategia de cobertura de la población objetivo a largo plazo.

Es importante que el Programa pueda focalizar a su población objetivo, para que posteriormente pueda generar un plan de acción para acercar los servicios del FOMTLAX a esta

población. Una vez solventadas estas actividades será más sencillo calcular el avance de cobertura del Programa.

Operación

Al igual que el Diseño, la Operación del programa tiene aspectos a resaltar. Uno de ellos es la descripción de todos sus procesos operativos dentro de las ROP, así como su metodología de seguimiento a la ejecución del recurso financiero y la recuperación de cartera.

También es importante mencionar el porcentaje de recuperación de cartera que se logra desde hace dos años. El porcentaje de capital vencido pasó de 36.82% en 2010 a 1.63% en 2012. Además, es de resaltar el control de los créditos otorgados a través del Sistema de Administración de Cartera.

Las debilidades que se detectan en este apartado están relacionadas con la transparencia de la información del Programa, ya que esta no es accesible para el público en general. También se cuenta como debilidad que FOMTLAX no tienen mecanismos documentados para verificar los procedimientos internos para dar trámite a las solicitudes de apoyo, selección de beneficiarios y la entrega de apoyos.

Percepción de beneficiarios

El programa FOMTLAX no cuenta con ningún instrumento para medir el grado de satisfacción de sus beneficiarios, lo cual es otra área de mejora para la operación.

Medición de resultados

En este tema identificamos dos oportunidades que el FOMTLAX debe tomar: primero, que el Programa ya cuenta con una MIR construida, con lo cual facilitará la medición de resultados a nivel Fin y Propósito; y segundo, utilizar la presente evaluación de Consistencia y Resultados como medio para mejorar algunos aspectos del Programa.

También recomendamos que se construya un Plan de Evaluación Externa a largo plazo, con el cual se programen evaluaciones que ayuden al FOMTLAX a mejorar y a comprobar sus resultados e impactos en la población beneficiaria.

Por otra parte se calificó cuantitativamente cada tema de la evaluación, con lo cual obtendremos un parámetro del nivel de consistencia entre el diseño y los resultados alcanzados por el Programa. Para ello se dio una calificación del 0 al 10 a cada pregunta con valoración cuantitativa dentro de la evaluación, cada pregunta cuenta con 4 niveles de respuesta, dependiendo el nivel alcanzado es la calificación obtenida. La calificación que se obtiene en cada tema es una medida ponderada, basada en el número de preguntas cuantitativas que tiene cada tema y en el total de preguntas cuantitativas de toda la evaluación. La valoración final es la suma de las ponderaciones de cada uno de los temas. De esta forma, el programa FOMTLAX alcanza las siguientes calificaciones:

Tema	Nivel*
Diseño	6.39
Planeación y orientación a resultados	5.00
Cobertura y focalización	0
Operación	5.21
Percepción de la población atendida	0
Resultados	0
Valoración final	4.41

INTRODUCCIÓN

En el año 1999 el gobernador de Tlaxcala crea por decreto 3 Fideicomisos con el fin de financiar proyectos productivos, los cuales son el “Fideicomiso para el Desarrollo Integral de la Mujer Emprendedora” (FIDIME), con un recurso inicial de \$4 millones de pesos; el “Fideicomiso para el Desarrollo Turístico del Estado” (FIDETUR), con una aportación de \$1 millón de pesos; y el “Fideicomiso para la atención de los Sectores Marginados” (FIDASEM), con una aportación inicial de \$4 millones de pesos.

Estos Fideicomisos fueron operados por la Secretaría de Finanzas del Estado, de manera separada, hasta que en el año 2005 se crea el “Fondo Macro para el Desarrollo Integral de Tlaxcala” (FOMTLAX). Así, se genera un organismo público descentralizado de la administración pública estatal, dotado de personalidad jurídica y patrimonios propios, el cual estaría encargado de coordinar, supervisar y evaluar las actividades y operaciones de los fideicomisos constituidos por el gobierno del Estado.

Su objeto de creación fue el de operar los recursos financieros a favor de proyectos productivos, involucrados con el desarrollo rural, empresarial, y todos aquellos que fortalezcan

el desarrollo social de la entidad.

De esta forma, la presente evaluación de Consistencia y Resultados tiene como objetivo general el evaluar la consistencia y orientación a resultados del *Programa Fondo Macro para el Desarrollo Integral de Tlaxcala* (FOMTLAX), con la finalidad de proveer información que retroalimente su diseño, gestión y resultados.

Para cumplir con nuestro objetivo, el presente documento se divide en 6 apartados donde se valoran aspectos importantes del programa, los cuales son el diseño, la planeación y orientación a resultados, la cobertura y focalización, la operación, la percepción de la población atendida y los resultados obtenidos por el programa FOMTLAX. Lo cual se englobará al final con un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se detecten, para posteriormente dar recomendaciones para atender las áreas de mejora observadas en el Programa.

Se espera que este ejercicio sirva como principio de un debate y transformación del Programa FOMTLAX, con lo cual se pueda orientar hacia una gestión basada en resultados.

TEMA I. DISEÑO DEL PROGRAMA

1.1 Análisis de la justificación de la creación y del diseño del Programa

1. El problema o necesidad prioritaria que busca resolver el programa está identificado en un documento que cuenta con la siguiente información:

- a) El problema o necesidad se formula como un hecho negativo o como una situación que puede ser revertida.
- b) Se define la población que tiene el problema o necesidad.
- c) Se define el plazo para su revisión y su actualización.

Respuesta: Sí

Nivel	Criterios
3	<ul style="list-style-type: none"> • El programa tiene identificado el problema o necesidad que busca resolver, y • El problema cuenta con dos de las características establecidas en la pregunta

En el documento *Anteproyecto de Presupuesto de Egresos 2013*, FOMTLAX se establece el problema a atender como un hecho negativo, el cual es “alto porcentaje de la población tlaxcalteca sin acceso a financiamiento para proyectos productivos”.

La población objetivo que atiende FOMTLAX son todas aquellas personas físicas o morales que radiquen y desarrollen su actividad dentro del estado de Tlaxcala, se divide en términos generales en:

- Personas que cuenten con proyectos de inversión que fortalezcan la infraestructura y la prestación de servicios vinculados al turismo.
- Personas que cuenten con proyectos productivos que incidan en la creación y fortalecimiento del empleo en las comunidades de más alta marginalidad.
- Todas aquellas mujeres que cuenten con proyectos productivos que generen y fortalezcan el autoempleo.
- Gobiernos municipales con proyectos de infraestructura social básica.

El Programa no define un plazo para la revisión y actualización del problema a atender.

Es importante mencionar que se observa una discrepancia entre el problema a atender, que es personas sin acceso a financiamiento para proyectos productivos, con el de financiar a gobiernos municipales para sus proyectos de infraestructura básica.

Recomendación

Se recomienda que FOMTLAX establezca periodos de no más de 3 años para actualizar la problemática a atender; también se sugiere que se valore si FOMTLAX debe ser el organismo que financie infraestructura social básica de los municipios.

2. Existe un diagnóstico del problema que atiende el programa que describa de manera específica:

- a) Causas, efectos y características del problema
- b) Cuantificación, características y ubicación territorial de la población que presenta el problema
- c) El plazo para su revisión y su actualización

Respuesta: Sí

Nivel	Criterios
2	<ul style="list-style-type: none"> • El programa cuenta con un diagnóstico del problema, y • El diagnóstico cuenta con una de las características establecidas en la pregunta

En el documento *Anteproyecto de Presupuesto de Egresos 2013 FOMTLAX*, se encuentra el diagnóstico del problema que atiende el programa, en el cual se describen las causas principales que se detectan como generadoras del problema, las cuales son: inadecuada cultura financiera de la población, escasos programas de financiamiento en condiciones preferenciales y mala evaluación de proyectos productivos para ser financiados.

Los efectos primarios que ocasiona la problemática antes mencionada, el FOMTLAX los define como: baja competitividad de los proyectos productivos, alto costo de financiamiento e incremento de la tasa de desempleo. Por consiguiente baja el nivel de vida de la población residente en el estado de Tlaxcala.

No hay evidencia documentada que demuestre que el Programa cuantifique y ubique territorialmente a la población que presenta el problema, sólo se encuentra en las Reglas de Operación de FOMTLAX, FIDASEM, FIDIME y FIDETUR la descripción de las características de la población objetivo. Por otra parte, tampoco existe evidencia documentada donde se establezca un plazo para la revisión y actualización del diagnóstico.

Recomendación

Se recomienda que dentro del diagnóstico se adhiera un método de cálculo de la población que sufre la problemática, se describa las características de dicha población y se haga un intento de localización territorial de las regiones donde se actuará con el Programa. En el mismo sentido se sugiere que el diagnóstico del problema sea revisado en un periodo no mayor a tres años.

3. ¿Existe justificación teórica o empírica documentada que sustente el tipo de intervención que el programa lleva a cabo?

Respuesta: Sí

Nivel	Criterios
1	<ul style="list-style-type: none"> • El programa cuenta con una justificación teórica o empírica documentada que sustente el tipo de intervención que el programa lleva a cabo en la población objetivo, y • La justificación teórica o empírica documentada no es consistente con el diagnóstico del problema

En el *Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016, del gobierno de Tlaxcala*, se justifica el tipo de intervención que FOMTLAX lleva a cabo. En dicho documento se identifica que en la última década el comportamiento de la economía en Tlaxcala mostró una tendencia declinante, principalmente después del 2009, cuando el PIB estatal tuvo una caída de 5.3%, propiciando desempleo, falta de ingresos y mayores niveles de desigualdad, pobreza y marginalidad social.

También se informa que en el cuarto trimestre de 2010, la Población Económicamente Activa (PEA) de Tlaxcala estaba distribuida de la siguiente forma: 2.2% empleadores; 20.3% trabajadores por cuenta propia; 67.9% trabajadores subordinados y remunerados; 9.6% trabajadores no remunerados; y 6.6% personas desocupadas. Con esto se justifica la necesidad de generar empleos.

Sin embargo se detecta que esta justificación no es consistente con el diagnóstico del problema, ni tampoco con los servicios que ofrece el FOMTLAX. Dentro del Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016 se considera al sector turismo y las actividades primarias como primordiales para detonar el crecimiento económico, sin embargo, dentro del diagnóstico del problema no se aborda el tema de infraestructura en turismo, o la importancia del invo-

lucramiento de las mujeres en proyectos productivos, actores que son la población objetivo de los fideicomisos del Programa. Además, como ya se había mencionado anteriormente, se considera que los aspectos de infraestructura básica municipales son un tema distinto al financiamiento de proyectos productivos.

Recomendación

Se recomienda que se revise la justificación, diagnóstico del problema y los servicios que ofrece el FOMTLAX, con la finalidad de que sea consistente todo el diseño del programa.

1.2 Análisis de la contribución del Programa a los objetivos estatales y sectoriales

4. El propósito del programa está vinculado con los objetivos del programa sectorial considerando que:

- a) Existen conceptos comunes entre el propósito y los objetivos del programa sectorial, por ejemplo: población objetivo.
- b) El logro del propósito aporta al cumplimiento de algunas de las metas de algunos de los objetivos del programa sectorial.

Respuesta: No Aplica

El gobierno del estado de Tlaxcala no cuenta con un Programa Sectorial en el tema económico. El documento rector del gobierno estatal es el Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016, con el cual se deben vincular las acciones de gobierno.

5. ¿Con cuáles objetivos, ejes y temas del Plan Estatal de Desarrollo vigente está vinculado el objetivo sectorial relacionado con el programa?

El FOMTLAX se vincula al Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016 (PED) en el eje 2 denominado “Desarrollo, crecimiento sustentable”, donde se establece como una prioridad evaluar la operación de financiamiento que lleva a cabo el FOMTLAX para el desarrollo integral de Tlaxcala y convertirse en una palanca de desarrollo, que permita reducir la tasa de desempleo a un nivel equiparable al promedio nacional, respondiendo a las necesidades de los diferentes sectores productivos por medio de financiamientos; así como incrementar la dispersión de los recursos económicos a proyectos productivos que fortalezcan el desarrollo y modernización de la pequeña y mediana empresa y de las actividades agropecuarias, dando prioridad a las zonas y comunidades con alto grado de marginación para crear mejores empleos y mayores ingresos.

En el apartado 2.5 “El turismo como factor estratégico del crecimiento”, del eje 2 del PED, se establece el objetivo de recuperar la capacidad de crecimiento del sector en un nivel de actividad que dinamice de manera integral la actividad económica en el Estado. La estrategia para lograrlo es incrementar y mejorar la oferta de servicios turísticos en el estado. Lo cual se vincula con FOMTLAX ya que uno de sus fideicomisos está enfocado a apoyar proyectos productivos turísticos.

En el apartado 4.4 “Nuevas opciones para el financiamiento de la infraestructura económica y social”, del eje 2 del PED, se establece el objetivo de promover una mayor participación del estado y municipios en los mercados financieros, para aprovechar los esquemas de financiamiento.

La estrategia de este apartado es la de contar con una unidad que promueva la generación de proyectos de inversión con alto impacto productivo y social.

La línea de acción 4.4.3 dice: “promover la vinculación de organizaciones no gubernamentales con proyectos productivos en comunidades rurales y urbanas marginadas”.

La línea de acción 4.4.4 dice: “gestionar ante organismos internacionales recursos para proyectos de impacto social que atiendan a los sectores de la población más vulnerable”.

Estas líneas de acción están dirigidas a una parte de la población objetivo del FOMTLAX, los sectores marginados del estado de Tlaxcala.

6. ¿Cómo está vinculado el Propósito del programa con las Metas del Milenio?

En septiembre del año 2000, en la cumbre de las Naciones Unidas, se establecieron 8 ejes estratégicos conocidos como Objetivos de Desarrollo para el Milenio, los cuales se convirtieron en el compromiso de las naciones para alcanzarlos.

El Programa FOMTLAX se relaciona directamente con el objetivo 1 “Erradicar la pobreza extrema y el hambre”, específicamente a la meta de “lograr empleo pleno y productivo, y trabajo decente para todos, incluyendo mujeres y jóvenes”. Ya que el propósito del Programa es aumentar el número de proyectos productivos con acceso a financiamiento, siendo su población objetivo mujeres y personas en comunidades marginadas.

Además se relaciona indirectamente con la meta “reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, el porcentaje de personas que padecen hambre”. Ya que si se logra el propósito del FOMTLAX, por consecuencia se contribuirá a reducir el hambre en la entidad.

1.3 Análisis de la población potencial y objetivo

7. Las poblaciones, potencial y objetivo, están definidas en documentos oficiales y/o en el diagnóstico del problema y cuentan con la siguiente información y características:

- a) Unidad de medida
- b) Están cuantificadas
- c) Metodología para su cuantificación y fuentes de información
- d) Se define un plazo para su revisión y actualización

Respuesta: Sí

Nivel	Criterios
1	<ul style="list-style-type: none"> • El programa tiene definidas las poblaciones (potencial y objetivo), y • Las definiciones cuentan con una de las características establecidas

En las Reglas de Operación (ROP) de los fideicomisos se identifica a la población potencial a atender como todas aquellas personas físicas y morales que presenten proyectos productivos viables, que favorezcan la activación de la economía propia y la del Estado. La población objetivo que atiende FOMTLAX son todas aquellas personas físicas o morales que radiquen y desarrollen su actividad dentro del estado de Tlaxcala, se divide en términos generales en:

- Personas que cuenten con proyectos de inversión que fortalezcan la infraestructura y la prestación de servicios vinculados al turismo.
- Personas que cuenten con proyectos productivos que incidan en la creación y fortalecimiento del empleo en las comunidades de más alta marginalidad.
- Todas aquellas mujeres que cuenten con proyectos productivos que generen y fortalezcan el autoempleo.
- Gobiernos municipales de la entidad con

proyectos de infraestructura social básica.

Sin embargo no se cuantifican las poblaciones potenciales ni objetivos en ningún documento oficial. Lo único que se detecta es la cuantificación de población atendida, ya que es reportada a través de su padrón de beneficiarios. Por consiguiente FOMTLAX no cuenta con metodología para cuantificar las poblaciones potencial y objetivo, tampoco define un plazo para revisar y actualizar la definición de estas poblaciones.

Recomendación

Se recomienda que se establezca en las ROP del FOMTLAX la metodología para cuantificar la población potencial y la población objetivo del programa. Además, cada año debe estar establecido en su Anteproyecto de Presupuesto de Egresos la cuantificación de ambas poblaciones. Por último se sugiere que se implante un periodo de 3 años para revisar la definición de la población potencial y objetivo del programa.

8. Existe información que permita conocer quiénes reciben los apoyos del programa (padrón de beneficiarios) que:

- a) Incluya las características de los beneficiarios establecidas en su documento normativo
- b) Incluya el tipo de apoyo otorgado
- c) Esté sistematizada e incluya una clave única de identificación por beneficiario que no cambie en el tiempo
- d) Cuento con mecanismos documentados para su depuración y actualización

Respuesta: Sí

Nivel	Criterios
2	<ul style="list-style-type: none"> La información de los beneficiarios cuenta con dos de las características establecidas

De acuerdo al manual de organización del FOMTLAX la oficina de crédito es la encargada de administrar los créditos financiados, lo cual realizan a través del Sistema de Administración de Cartera. En este sistema se encuentra el padrón de beneficiarios del Programa, donde se tiene su información socioeconómica y datos generales de acuerdo a las características que se establecen en las ROP de cada fideicomiso. También se puede identificar qué tipo de crédito se le otorgó al beneficiario, si fue por el FIDETUR, el FIDASEM o el FIDIME.

Sin embargo el Sistema de Administración de Cartera no cuenta con una clave única por

persona beneficiaria, que no cambie con el tiempo, ya que se lleva un control por crédito otorgado y no por beneficiario. Tampoco hay evidencia de que se cuente con un mecanismo documentado para la depuración y actualización del padrón.

Recomendación

Se recomienda que en primera instancia se elabore un documento normativo para la conformación, control, depuración y actualización del padrón. Además que el control de los apoyos otorgados sea a través de una clave única por persona física o moral beneficiada, y no por crédito otorgado.

9. Si el programa recolecta información socioeconómica de sus beneficiarios, explique el procedimiento para llevarlo a cabo, las variables que mide y la temporalidad de las mediciones.

El programa sí recolecta información socioeconómica de sus beneficiarios, lo cual realizan de la siguiente forma:

1. Inicia con la solicitud que entrega la persona física o moral para ser beneficiario del Programa, con la cual se abre un expediente con información básica de identificación
2. Se solicita información financiera y de crédito de la persona candidata, como Constancia de no pertenecer al buró de crédito, documentos de garantía que avalen el monto del crédito solicitado, comprobante domiciliario, acta de nacimiento y número de cuenta bancaria.
3. Posteriormente se levanta la información sobre el proyecto productivo al que se invertirá el crédito, datos financieros del proyecto y situación física.
4. Una vez transferido el recurso del crédito, al beneficiario, se realiza una supervisión sobre el ejercicio del recurso.
5. Se da seguimiento al finiquito del crédito hasta que quede completamente liquidado.

Todo este procedimiento de levantamiento de información se realiza una vez, por crédito solicitado.

1.4 Análisis de la Matriz de Indicadores para Resultados

10. ¿En el documento normativo del Programa es posible identificar el resumen narrativo de la Matriz de Indicadores para Resultados (Fin, Propósito, Componentes y Actividades)?

Respuesta: Sí

Nivel	Criterios
4	• Algunas de las actividades, todos los componentes, el propósito y el Fin de la MIR se identifican en el documento normativo del programa

Dentro del “Anteproyecto de Presupuesto de Egresos 2013” del programa FOMTLAX, se encuentra la Matriz de Indicadores de Resultados la cual define lo siguiente:

Fin	Contribuir al mejoramiento del nivel de vida de la población tlaxcalteca
Propósito	Mayor número de proyectos productivos con acceso a financiamiento
Componentes	1. Adecuada cultura financiera en la población beneficiaria 2. Suficientes recursos para programas de financiamiento en condiciones preferenciales 3. Conocimiento de los servidores públicos del marco normativo para la evaluación y análisis de proyectos productivos
Actividades	1.1 Promoción e inducción al financiamiento de proyectos productivos 1.2 Seleccionar adecuadamente los proyectos productivos a financiar 2.1 Gestionar recursos económicos para el otorgamiento de financiamientos que fomenten la consolidación de unidades productivas 3.1 Fortalecer la infraestructura técnica y humana

Recomendación

Se recomienda que se revisen los “Componentes” de la Matriz, ya que no incluyen los servicios que otorga el FOMTLAX a la población. Tampoco podemos observar a la población objetivo del Programa dentro del “Propósito”. Se recomienda seguir las siguientes recomendaciones para redactar el Fin y el Propósito:

<i>Fin</i>	El qué: contribuir a un objetivo superior	Mediante/ a través de	El cómo: la solución al problema
<i>Ejemplo</i>	Contribuir a la generación de empleos	mediante	El financiamiento a proyectos productivos
<i>Propósito</i>	Sujeto: Población o área de enfoque	Verbo en presente	Complemento: resultado logrado
<i>Ejemplo</i>	Los emprendedores (de preferencia mujeres) con proyectos productivos en turismo o en zonas marginadas	Cuentan con	Financiamiento para iniciar o fortalecer sus negocios

11. Las fichas técnicas de los indicadores del programa cuentan con la siguiente información:

- a) Nombre
- b) Definición
- c) Método de cálculo
- d) Unidad de medida
- e) Frecuencia de medición
- f) Línea base
- g) Metas
- h) Comportamiento del indicador

Respuesta: Sí

Nivel	Criterios
4	• Del 85% al 100% de las fichas técnicas de los indicadores del programa tienen las características establecidas

En el documento “Anteproyecto de presupuesto de egresos 2013”, se identifica la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) del programa FOMTLAX, la cual contempla 9 indicadores para medir el Fin, Propósito, Componentes y Actividades. También encontramos las fichas técnicas de estos indicadores, con todas las características establecidas.

Recomendación

Se sugiere que las fichas de indicadores del programa FOMTLAX sean homologadas al formato que establece CONEVAL, con la finalidad de facilitar la lectura y comprensión de las mismas.

12. Las metas de los indicadores de la MIR del Programa tienen las siguientes características:

- a) Cuentan con unidad de medida
- b) Están orientadas a impulsar el desempeño, es decir, no son laxas
- c) Son factibles de alcanzar considerando los plazos y los recursos humanos y financieros con los que cuenta el programa

Respuesta: Sí

Nivel	Criterios
2	• Del 50% al 69% de las metas de los indicadores del programa tienen las características establecidas

Todos los indicadores del programa FOMTLAX cuentan con metas que establecen su unidad de medida claramente, sin embargo no todos los indicadores están orientados a impulsar el desempeño del Programa. En el mismo sentido, no todas las metas son factibles de alcanzar (ver anexo 6).

Recomendación

Se recomienda que se revise la relevancia del indicador del Componente 1, así como se disminuya la estimación de la meta del indicador de los componentes 2 y 3.

1.6 Análisis de posibles complementariedades y coincidencias con otros programas Estatales

13. ¿Con cuáles programas estatales y en qué aspectos el programa evaluado podría tener complementariedad y/o coincidencias?

El programa FOMTLAX tiene complementariedad con al menos dos programas estatales, los cuales son:

- Programa de capacitación para el trabajo, con el cuál comparten el Fin de contribuir a mejorar el nivel de vida de la población tlaxcalteca. Además consideramos que este Programa es complementario de FOMTLAX, ya que su propósito es capacitar y certificar a la PEA de Tlaxcala, para que realicen mejor sus labores profesionales.
- También existe complementariedad con el programa *Se Puede*, ya que comparten la población objetivo, que es apoyar a la PEA de las comunidades marginadas del Estado. También, tanto FOMTLAX como Se Puede entregan financiamiento para proyectos productivos. Debido a estas características es probable que pueda existir una duplicidad de funciones.

TEMA II. PLANEACIÓN Y ORIENTACIÓN A RESULTADOS DEL PROGRAMA

2.1 Instrumentos de planeación

14. La unidad responsable del Programa cuenta con un plan estratégico con las siguientes características:

- a) Es resultado de ejercicios de planeación institucionalizados, es decir, sigue un procedimiento establecido en un documento
- b) Contempla el mediano y/o largo plazo
- c) Establece los resultados que quieren alcanzar, es decir, el Fin y Propósito del Programa
- d) Cuenta con indicadores para medir los avances en el logro de sus resultados

Respuesta: Sí

Nivel	Criterios
3	• El plan estratégico tiene tres de las características establecidas

Durante el año 2011 el programa FOMTLAX no contaba con un plan estratégico institucional que guiara sus actividades. Sin embargo, en el año 2012 se inició un proceso de implementación de la herramienta administrativa Presupuesto basado en Resultados (PbR) en toda la administración estatal, lo cual llevó a que FOMTLAX realizara el primer esfuerzo de planeación institucional.

En el documento “Anteproyecto de Presupuesto de egresos 2013, FOMTLAX”, se puede observar un ejercicio de planeación institucional, contemplando un diagnóstico de la situación económica del estado de Tlaxcala, un análisis de la problemática que enfrentan los proyectos productivos, así como un establecimiento de objetivos e indicadores que medirán los avances del programa.

Como ya se había mencionado con anterioridad, el Fin del programa FOMTLAX es “Contribuir al mejoramiento del nivel de vida de la población tlaxcalteca”; mientras que el Propósito es “Mayor número de proyectos productivos con acceso a financiamiento”. Igualmente, cada uno de estos objetivos cuenta con sus indicadores y metas a lograr.

Lo único que no contempla este ejercicio de planeación es establecer plazos de acción a mediano y largo plazo.

Recomendación

Se recomienda que se establezca dentro del Reglamento Interior del FOMTLAX la obligatoriedad de revisar cada año el Plan Estratégico del organismo, y que los resultados de dicha revisión se plasmen en las Reglas de Operación de los Fideicomisos, así como en el Anteproyecto de Presupuesto de Egresos. Además se deben contemplar acciones a mediano y largo plazo.

15. El programa cuenta con planes de trabajo anuales para alcanzar sus objetivos que:

- a) Son resultado de ejercicios de planeación institucionalizados, es decir, siguen un procedimiento establecido en un documento
- b) Son conocidos por los responsables de los principales procesos del programa
- c) Tienen establecidas sus metas
- d) Se revisan y actualizan

Respuesta: Sí

Nivel	Criterios
4	• Los planes de trabajo anuales tienen todas las características establecidas

Por norma todas las dependencias del gobierno estatal de Tlaxcala tienen que realizar un Programa Operativo Anual, donde se estipulan las actividades, metas y presupuestos que se ejecutarán durante el año fiscal siguiente.

Por consiguiente se considera que este ejercicio es un ejercicio de planeación institu-

cional, los resultados de la planeación son conocidos por los responsables de la operación del Programa. Se establecen metas anuales y se revisan y actualizan cada año.

2.2 De la orientación hacia resultados y esquemas o procesos de evaluación

16. El programa utiliza informes de evaluaciones externas:

- a) De manera regular, es decir, uno de los elementos para la toma de decisiones sobre cambios al programa son los resultados de evaluaciones externas
- b) De manera institucionalizada, es decir, sigue un procedimiento establecido en un documento
- c) Para definir acciones y actividades que contribuyan a mejorar su gestión y/o sus resultados
- d) De manera consensada, participan operadores, gerentes y personal de la unidad de planeación y/o evaluación

Respuesta: No

No existe información documentada que demuestre que el programa FOMTLAX utilice informes de evaluaciones externas para mejorar su operación.

17. Del total de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) clasificados como específicos y/o institucionales de los últimos tres años, ¿qué porcentaje han sido solventados acorde con lo establecido en los documentos de trabajo y/o institucionales?

Respuesta: No

De acuerdo a la pregunta anterior, el programa FOMTLAX no cuenta con documentos que avancen la realización previa de una evaluación; por ello no tiene Aspectos Susceptibles de Mejora encontrados ni solventados.

18. ¿Con las acciones definidas en los documentos de trabajo e institucionales, que a la fecha se han implementado, provenientes de los mecanismos para el seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora derivados de informes y evaluaciones a los programas presupuestarios de la administración pública estatal de los últimos tres años, se han logrado los resultados establecidos?

El programa FOMTLAX no cuenta con evidencia documentada sobre documentos de trabajo para atender Aspectos Susceptibles de Mejora.

19. ¿Qué recomendaciones de las evaluaciones externas de los últimos tres años no han sido atendidas y por qué?

El programa FOMTLAX no cuenta con evidencia documentada sobre documentos de trabajo para atender Aspectos Susceptibles de Mejora.

20. A partir del análisis de las evaluaciones externas realizadas al programa y de su experiencia en la temática ¿Qué temas del programa considera importante evaluar mediante instancias externas?

En primera instancia se sugiere que el programa FOMTLAX trabaje, a corto plazo, en las recomendaciones que se realizan en la presente evaluación de Consistencia y Resultados. Posteriormente, se recomienda que el Programa genere su plan de evaluación a mediano y largo plazo, para que, en periodos de tiempo no mayores a dos años, se realicen evaluaciones externas al FOMTLAX.

Además, se recomienda que la primera evaluación externa esté enfocada a valorar el desempeño del Programa, con el objetivo de obtener una valoración del avance en el cumplimiento de sus objetivos y metas programadas. También se sugiere que la segunda evaluación externa que se realice al Programa sea de impacto, con la cual conoceremos los cambios que se dan en los beneficiarios atribuibles a los servicios que presta FOMTLAX.

2.3 De la generación de información

21. El programa recolecta información acerca de:

- a) La contribución del programa a los objetivos del programa sectorial, especial o institucional
- b) Los tipos y montos de apoyo otorgados a los beneficiarios en el tiempo
- c) Las características socioeconómicas de sus beneficiarios
- d) Las características socioeconómicas de las personas que no son beneficiarias, con fines de comparación con la población beneficiaria

Respuesta: Sí

Nivel	Criterios
1	• El programa recolecta información acerca de uno de los aspectos establecidos

El Programa FOMTLAX sólo recolecta información de las características socioeconómicas de sus beneficiarios, ejercicio que se realiza una vez durante el proceso de solicitud, aprobación y supervisión del recurso.

Es importante notar que el Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016 (PED) de Tlaxcala no cuenta con indicadores que midan los objetivos planteados. Por consiguiente, FOMTLAX no recolecta información sobre su contribución a los objetivos del PED.

Por otra parte, el Programa sí tiene un historial de los apoyos otorgados, sin embargo, esta información no puede ser clasificada sistemáticamente por beneficiario a través del tiempo. Por último, el Programa tampoco recolecta

información socioeconómica de las personas que no son beneficiarias, con fines de comparación con la población beneficiaria.

Recomendación

Se recomienda que el padrón de beneficiarios del Programa identifique a cada uno de ellos por medio de una clave única, a través de un mecanismo sistematizado que permita clasificar el número y tipo de apoyos por beneficiario. También es recomendable que el Programa comience una recolección de información socioeconómica sobre las personas que no son beneficiarias, con fines de comparación con la población beneficiaria, lo cual facilitará la medición de impactos atribuibles al FOMTLAX sobre su población beneficiada.

22. El Programa recolecta información para monitorear su desempeño con las siguientes características:

- a) Es oportuna
- b) Es confiable, es decir, está validada por quienes las integran
- c) Está sistematizada
- d) Es pertinente respecto de su gestión, es decir, permite medir los indicadores de actividades y componentes
- e) Está actualizada y disponible para dar seguimiento de manera permanente

Respuesta: Sí

El Programa FOMTLAX cuenta con indicadores de monitoreo de desempeño, los cuales son calculados a través de la información que recolectan sobre su operación. Esos indicadores de desempeño son:

Indicador	Unidad de Medida	2011
Índice de formulación y ministración de proyectos productivos	Porcentaje	17%
Índice de recuperación de cartera	Porcentaje	113%
Índice de verificación de la correcta aplicación del recurso	Porcentaje	35%
Índice de seguimiento y asistencia técnica de los proyectos productivos	Porcentaje	235%
Índice de administración eficiente del presupuesto de egresos	Porcentaje	86%

Esta información es actualizada mensualmente, por lo cual es información oportuna para la toma de decisiones. También es información validada por el personal y área que integra esta información, ya que son ellos quienes sistematizan la información.

Con esta información sistematizada es con la cual se miden los indicadores de sus actividades. Además siempre está disponible para dar seguimiento permanente.

Recomendación

Se recomienda que se revise la redacción de los indicadores, ya que si la unidad de medida es un porcentaje se sugiere que la redacción quede como: porcentaje de ministración de proyectos productivos.

TEMA III. COBERTURA Y FOCALIZACIÓN DEL PROGRAMA

3.1 Análisis de cobertura

23. El Programa cuenta con una estrategia de cobertura documentada para atender a su población objetivo con las siguientes características:

- a) Incluye la definición de la población objetivo
- b) Especifica metas de cobertura anual
- c) Abarca un horizonte de mediano y largo plazo
- d) Es congruente con el diseño del programa

Respuesta: Sí

Nivel	Criterios
3	• La estrategia de cobertura cuenta con tres de las características establecidas

En las Reglas de Operación (ROP) de los fideicomisos se identifica a la población objetivo que atiende FOMTLAX son todas aquellas personas físicas o morales que radiquen y desarrollen su actividad dentro del estado de Tlaxcala, se divide en términos generales en:

- Personas que cuenten con proyectos de inversión que fortalezcan la infraestructura y la prestación de servicios vinculados al turismo.
- Personas que cuenten con proyectos productivos que incidan en la creación y fortalecimiento del empleo en las comunidades de más alta marginalidad.
- Todas aquellas mujeres que cuenten con proyectos productivos que generen y fortalezcan el autoempleo.
- Gobiernos municipales de la entidad con proyectos de infraestructura social básica.

En el POA se establecen las metas de cobertura anual del Programa, siendo para 2011 la meta de 278 proyectos formulados y ministrados. Dentro del POA también se encuentra calendarizado por mes la ejecución del presupuesto. Toda esta programación de cobertura anual es congruente con el diseño del programa.

Recomendación

Se sugiere que se genere una estrategia de cobertura a largo plazo, para lo cual se debe primero contemplar el cálculo de la población potencial del Programa FOMTLAX. También se sugiere, que dentro de los POA del Programa se vayan estableciendo las metas anuales de cobertura que llevarán a cumplir la cobertura a largo plazo.

24. ¿El programa cuenta con mecanismos para identificar su población objetivo? En caso de contar con estos, especifique cuáles y qué información utiliza para hacerlo.

Respuesta: No

En las ROP del programa se encuentra descrito el proceso de elegibilidad de los beneficiarios, sin embargo no existe documento alguno que describa la metodología de focalización de la población objetivo. Lo que se encuentra es una meta de 278 créditos por ministrar durante 2011, el cual se establece en el POA; sin embargo no se sabe el procedimiento que tomaron para llegar a ese número.

De acuerdo a la entrevista realizada a personal operativo del FOMTLAX, se detectó que el Programa tiene una actitud pasiva para la detección de su población objetivo, ya que en general el Programa espera a que la población informada e interesada acuda a las oficinas a solicitar su incorporación al FOMTLAX. Una vez hecha la solicitud es cuando se inicia con el proceso de selección de beneficiarios, de acuerdo a lo estipulado en las ROP.

Recomendación

Se recomienda que el Programa desarrolle una metodología para identificar a su población objetivo, lo cual acotará y dirigirá mejor los esfuerzos institucionales. Además, es recomendable que a la par de esta metodología se desarrolle un plan de acercamiento de los servicios del FOMTLAX a la población identificada.

25. A partir de las definiciones de la población potencial, la población objetivo y la población atendida, ¿Cuál ha sido la cobertura del programa?

La población potencial es definida como “Personas físicas y morales que presente proyectos productivos viables”, sin embargo no hay evidencia documentada que demuestre su cálculo a través del tiempo.

La población objetivo la definen como “Personas físicas o morales que radiquen y desarrollen su actividad dentro del estado de Tlaxcala en: Turismo; Comunidades de alta marginalidad; Mujeres; Gobiernos Municipales”. Tampoco hay evidencia de una metodología de cálculo de esta población, sólo se tiene una meta a alcanzar durante 2011 de entregar 278 créditos a estas personas; lo cual podemos tomar como la población objetivo a atender durante el año 2011.

La población atendida son todas aquellas “Personas físicas o morales que radiquen y desarrollen su actividad dentro del estado de Tlaxcala en: Turismo; Comunidades de alta marginalidad; Mujeres; Gobiernos Municipales. Y que cumplan con las características que señalan las ROP”. Esta población sí se cuantifica, ya que son ingresadas al padrón de beneficiarios. Para el año 2011 se entregaron 46 créditos.

En el año 2011 la cobertura del programa, de acuerdo a lo programado, fue de tan solo 16.5%.

Recomendación

Se recomienda que se establezca una metodología de cálculo de las poblaciones potencial y objetivo del Programa. También se recomienda que se lleve un registro histórico anual del avance de la cobertura del FOMTLAX, el cual se sugiere esté clasificado por cada uno de los fideicomisos del Programa. Por último, se recomienda que esta información sea publicada en un informe anual de actividades, o dentro del “Anteproyecto de presupuesto de egresos”.

TEMA IV. OPERACIÓN DEL PROGRAMA

4.1 Análisis de los procesos establecidos en las ROP o normatividad aplicable

26. Describa mediante diagramas de flujo el proceso general del Programa para cumplir con los bienes y los servicios (componentes), así como los procesos clave en la operación del Programa.

De acuerdo a las ROP 2011 del FOMTLAX se pueden detectar los siguientes procesos clave de la operación del Programa:

- La población solicita el crédito
- FOMTLAX recibe y filtra las solicitudes de acuerdo a los requerimientos establecidos en las ROP
- El Consejo de Administración aprueba los financiamientos viables
- FOMTLAX formaliza los contratos de crédito
- El beneficiario entrega garantías del crédito y la documentación comprobatoria donde aplicará el recurso
- FOMTLAX garantiza la guarda y custodia de las garantías de crédito
- FOMTLAX entrega el recurso financiero vía institución bancaria
- El beneficiario ejerce los recursos del crédito en su proyecto productivo
- FOMTLAX supervisa la correcta aplicación de los recursos y la recuperación de los fondos
- El beneficiario realiza los pagos del crédito de acuerdo a los términos contractuales
- FOMTLAX libera las garantías del crédito una vez finiquitado el pago del mismo

El diagrama de flujo del Programa puede ser revisado en el *anexo 13*

Solicitud de apoyos

27. ¿El Programa cuenta con información sistematizada que permite conocer la demanda total de apoyos y las características de los solicitantes? (Socioeconómicas en el caso de personas físicas y específicas en el caso de personas morales)

Respuesta: No

El programa FOMTLAX no cuenta con información sistematizada que permite conocer la demanda total de apoyos y las características de los solicitantes. Ya que sólo se sistematiza en el Sistema de Administración de Cartera a aquellos solicitantes que fueron seleccionados como beneficiarios.

Recomendación

Se recomienda que se registre y sistematice todas las solicitudes de crédito (aprobadas y no aprobadas) con el fin de conocer la demanda total de apoyos, así como para facilitar la revisión y análisis de la población objetivo.

28. Los procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo cuentan con las siguientes características:

- a) Corresponden a las características de la población objetivo
- b) Existen formatos definidos
- c) Están disponibles para la población objetivo
- d) Están apegados al documento normativo del programa

Respuesta: Sí

Nivel	Criterios
3	<ul style="list-style-type: none"> • El Programa cuenta con procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo. • Los procedimientos cuentan con tres de las características descritas

Dentro de las ROP 2011 del programa FOMTLAX, así como de las ROP 2011 de cada uno de los fideicomisos, se describen los procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo. Por consiguiente estos procedimientos sí corresponden a las características de la población objetivo de cada uno de los fideicomisos que forman parte del FOMTLAX.

Dentro de los requisitos que se piden para iniciar el trámite está una solicitud de crédito definida, sin embargo no está disponible al público a menos que visite las instalaciones del FOMTLAX. También, dentro de las ROP se establecen los documentos necesarios que se deben adjuntar a la solicitud de crédito, los cuales se pueden consultar en la página de internet del Programa (<http://fomtlax.gob.mx/que-ofrecemos>)¹, además de que se encuentran a la vista de las personas dentro de las instalaciones del FOMTLAX.

Cada fideicomiso cuenta con sus requerimientos específicos para brindar el apoyo, los cuales pueden ser consultados en sus ROP. Por consiguiente estos procedimientos están apegados a los documentos normativos del Programa.

Recomendación

Se recomienda que el formato de solicitud de crédito esté disponible para el público a través de internet, en la página oficial del FOMTLAX, junto con las instrucciones de llenado del formato. También se sugiere que el formato de solicitud de crédito se pueda encontrar dentro de las ROP del Programa, así como se publiquen las ROP en la página de internet del FOMTLAX.

Además, se recomienda que se publique en internet la información de solicitud de crédito de acuerdo a los términos establecidos para cada fideicomiso.

¹ Revisada el 12 de diciembre de 2012

29. El programa cuenta con mecanismos documentados para verificar el procedimiento para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo con las siguientes características:

- a) Son consistentes con las características de la población objetivo
- b) Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras
- c) Están sistematizados
- d) Están difundidos públicamente

Respuesta: No

Las ROP 2011 del programa FOMTLAX establecen un apartado de “Regulación Interna”, sin embargo se refiere al control de los procesos una vez que son ministrados los recursos crediticios. Asimismo se establece que la Dirección General de FOMTLAX formulará reportes de control y seguimiento de las operaciones de crédito, pero no se tuvieron acceso a dichos documentos durante la presente evaluación.

Por consiguiente no existe evidencia documentada de que el Programa cuenta con mecanismos para verificar el procedimiento para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo.

Selección de beneficiarios y/o proyectos

30. Los procedimientos del Programa para la selección de beneficiarios y/o proyectos tienen las siguientes características:

- a) Incluyen criterios de elegibilidad claramente especificados, es decir, no existe ambigüedad en su redacción
- b) Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras
- c) Están sistematizados
- d) Están difundidos públicamente

Respuesta: Sí

Nivel	Criterios
2	<ul style="list-style-type: none"> Los procedimientos para la selección de beneficiarios tienen dos de las características establecidas

En términos generales los criterios del Programa para la selección de beneficiarios son los siguientes:

- Los proyectos que presenten mayor impacto económico y social en la comunidad
- Las solicitudes de crédito que no hayan sido atendidas a través de instituciones financieras tradicionales
- Las personas físicas y morales que demuestren experiencia y antecedentes en el conocimiento y el manejo de la actividad productiva, y muestren capacidad y condiciones para administrar y operar el proyecto
- Los proyectos que provengan de organizaciones económicas, legalmente constituidas
- Aquellos proyectos que fortalezcan las cadenas productivas
- Los ya beneficiarios podrán recibir la ampliación de su crédito o uno nuevo, salvo en el caso en que presente adeudos vencidos con el fideicomiso
- El financiamiento de los proyectos estará condicionado al respeto del medio ambiente y al compromiso del acreditado de

participar en actividades que incrementen los recursos naturales y protejan el medio ambiente

Estos criterios son utilizados por todas las instancias ejecutoras que intervienen en el proceso de selección de beneficiarios.

No existe evidencia documentada de que este proceso esté sistematizado. Además que los procedimientos de selección sólo se encuentran publicados en las ROP del Programa, documento que no está al alcance de la población en general.

Recomendación

Como ya se había mencionado anteriormente, se recomienda que el proceso de selección de beneficiarios sea sistematizado y documentado, lo cual facilitará el cálculo de la demanda total de los servicios del FOMTLAX. Además que el proceso de selección sea publicado en la página de internet del Programa.

31. El Programa cuenta con mecanismos documentados para verificar el procedimiento de selección de beneficiarios y/o proyectos y tienen las siguientes características:

- a) Permiten identificar si la selección se realiza con base en los criterios de elegibilidad y requisitos establecidos en los documentos normativos
- b) Están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras
- c) Están sistematizados
- d) Son conocidos por operadores del Programa responsable del proceso de selección de proyectos y/o beneficiarios

Respuesta: No

Las ROP 2011 del programa FOMTLAX establecen un apartado de “Regulación Interna”, sin embargo se refiere al control de los procesos una vez que son ministrados los recursos crediticios. Asimismo se establece que la Dirección General de FOMTLAX formulará reportes de control y seguimiento de las operaciones de crédito, pero no se tuvieron acceso a dichos documentos durante la presente evaluación.

Por consiguiente no existe evidencia documentada de que el Programa cuenta con mecanismos para verificar el procedimiento de selección de beneficiarios.

Tipos de apoyos

32. Los procedimientos para otorgar los apoyos a los beneficiarios tienen las siguientes características:

- a) Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras
- b) Están sistematizados
- c) Están difundidos públicamente
- d) Están apegados al documento normativo del programa

Respuesta: Sí

Nivel	Criterios
3	<ul style="list-style-type: none"> Los procedimientos para otorgar los apoyos a los beneficiarios tienen tres de las características establecidas

Las ROP 2011 del Programa establecen que “El fiduciario previa instrucción que reciba del Gerente General pondrá a disposición de los acreditados el importe de los créditos autorizados conforme a los calendarios de inversión y/o flujo de efectivo previsto en los estudios técnicos, anexos a las solicitudes aprobadas por el Comité Técnico”.

Con ello se establecen las pautas para estandarizar el proceso de entrega de apoyos. Todo movimiento, a partir de la autorización del crédito, es capturado en el Sistema de Gestión de

Cartera, a través del cual se le da seguimiento. Todos estos procedimientos están apegados al documento normativo del Programa. Sin embargo el procedimiento está publicado en las ROP 2011, documento que no se encuentra al alcance del público.

Recomendación

Se recomienda que las ROP del Programa se publiquen en la página de internet del FOMTLAX, con la finalidad de que estén disponibles para su consulta para cualquier persona.

33. El Programa cuenta con mecanismos documentados para verificar el procedimiento de entrega de apoyos a beneficiarios y tienen las siguientes características:

- a) Permiten identificar si los apoyos a entregar son acordes a lo establecido en los documentos normativos del programa
- b) Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras
- c) Están sistematizados
- d) Son conocidos por operadores del programa

Respuesta: No

No existe evidencia documentada de que el Programa cuenta con mecanismos para verificar el procedimiento de entrega de apoyos a beneficiarios.

Ejecución

34. Los procedimientos de ejecución de obras y/o acciones tienen las siguientes características:

- a) Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras
- b) Están sistematizados
- c) Están difundidos públicamente
- d) Están apegados al documento normativo del programa

Respuesta: Sí

Nivel	Criterios
3	<ul style="list-style-type: none"> • Los procedimientos de ejecución de obras y/o acciones tienen tres de las características establecidas

Los procedimientos de ejecución del recurso están descritos en las ROP 2011, en la sección denominada “De la recuperación y tratamiento de cartera”, donde se describe las obligaciones del beneficiario para la aplicación del apoyo, así como se estipulan las consecuencias del beneficiario en caso de no cumplir con lo convenido. En el mismo sentido, las ROP 2011 le conceden al Director General del FOMTLAX la responsabilidad de vigilar la correcta aplicación de los recursos.

De esta manera se garantiza que este procedimiento esté estandarizado dentro del organismo. Por otra parte, el procedimiento de ejecución del recurso está sistematizado a través del Sistema de Administración de Cartera donde se le da seguimiento al trato del crédito y la recuperación de cartera. Todo este procedimiento de ejecución está apegado al documento normativo del Programa.

Sin embargo, el mismo problema de transparencia se presenta en este apartado, ya que las ROP 2011 no están publicadas para la consulta pública de los procedimientos internos del FOMTLAX.

Recomendación

Se recomienda que las ROP del Programa se publiquen en la página de internet del FOMTLAX, con la finalidad de que estén disponibles para su consulta para cualquier persona.

35. El Programa cuenta con mecanismos documentados para dar seguimiento a la ejecución de obras y acciones y tienen las siguientes características:

- a) Permiten identificar si las obras y/o acciones se realizan acorde a lo establecido en los documentos normativos del Programa
- b) Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras.
- c) Están sistematizados
- d) Son conocidos por operadores del Programa

Respuesta: Sí

Nivel	Criterios
4	<ul style="list-style-type: none"> • Los mecanismos para dar seguimiento a la ejecución de acciones tienen todas las características establecidas

Dentro de FOMTLAX el único proceso que se monitorea, a través del Sistema de Administración de Cartera, es el de ejecución del presupuesto. Este seguimiento permite identificar si la ejecución del apoyo se dio acorde a lo establecido en los documentos normativos del Programa.

Estos mecanismos de monitoreo están estandarizados a través de las ROP 2011, lo

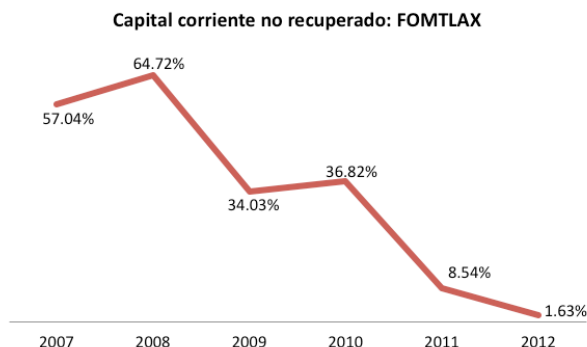
cual hace que todas las instancias ejecutoras conozcan el proceso. Además se da de una forma sistematizada, ya que se ocupa el programa informático donde se obtiene toda la información sobre el crédito otorgado y el beneficiario. Los operadores del Programa conocen estos mecanismos de seguimiento.

4.2 Mejora y simplificación regulatoria

36. ¿Cuáles cambios sustantivos en el documento normativo se han hecho en los últimos tres años que han permitido agilizar el proceso de apoyo a los solicitantes?

En los últimos tres años el Programa generó su Manual de Organización y su Reglamento Interior, con lo cual se establecen los objetivos y funciones que cada una de las áreas deberán ejecutar mediante acciones pertinentes para la consecución del propósito del FOMTLAX.

También se generó un cambio sustancial en el diseño del Programa, al introducir un diagnóstico del problema que atiende, las causas y efectos de la problemática, el establecimiento de objetivos y la construcción de una matriz de indicadores de resultados. De esta forma el FOMTLAX obtuvo un mejoramiento en su desempeño, particularmente reflejado en la recuperación de cartera corriente:



En los últimos años, el porcentaje de cartera corriente no recuperada en el año se redujo de un 36.82% en el año 2010, a un 1.63% en el año 2012. Una reducción muy significativa que impacta en la cantidad de recurso monetario que se tiene para financiar nuevos proyectos productivos en el futuro.

4.3 Organización y gestión

37. ¿Cuáles son los problemas que enfrenta la unidad administrativa que opera el Programa para la transferencia de recursos a las instancias ejecutoras y/o a los beneficiarios y, en su caso, qué estrategias ha implementado?

De acuerdo a la entrevista realizada a los operadores del Programa, el principal problema al que se enfrenta la unidad administrativa para la transferencia de recursos es la falta de liquidez, debido al alto porcentaje de cartera vencida no recuperable. Esto se da debido a que en años anteriores no se recuperó un alto porcentaje de los créditos otorgados, lo cual produjo que una proporción muy alta de créditos cayeran a cartera vencida no recuperable, debido a dificultades jurídicas.

Desde la creación de los tres fideicomisos —en el año 1999— que forman parte del FOMTLAX no se ha buscado más recurso que financie proyectos productivos. El “Fideicomiso para el Desarrollo Turístico del Estado” (FIDETUR), recibió una aportación de \$1 millón de pesos; el “Fideicomiso para la atención de los Sectores Marginados” (FIDASEM), recibió una aportación inicial de \$4 millones de pesos; y el “Fideicomiso para el Desarrollo Integral de la Mujer Emprendedora” (FIDIME), con un recurso inicial de \$4 millones de pesos.

Este recurso, al estar destinado al financiamiento de proyectos productivos a través de la modalidad de crédito a bajo interés, debe ser recuperable para financiar más proyectos productivos. Añadiendo los intereses generados por cada uno de los créditos, este fondo inicial debería estar creciendo. Sin embargo, en la actualidad, más del 60% de la cartera del FOMTLAX está vencida con pocas posibilidades de recuperación.

Este problema genera dos efectos: el primero es que el Organismo del FOMTLAX no sea sujeto a recibir más fondos por organismos nacionales e internacionales; el segundo es que se tienen menos fondos para financiar nuevos proyectos productivos en el estado de Tlaxcala.

En los últimos dos años se ha intensificado la recuperación de cartera del FOMTLAX, sin embargo la mayor parte de ese recurso ya no es recuperable.

4.4 Eficiencia y economía operativa del programa

Eficiencia y eficacia

38. El programa identifica y cuantifica los gastos en los que incurre para generar los bienes y los servicios (componentes) que ofrece y los desglosa en los siguientes conceptos:

- a) Gastos en operación: directos e indirectos
- b) Gastos en mantenimiento: requeridos para mantener el estándar de calidad de los activos necesarios para entregar los bienes o servicios a la población objetivo. Considera capítulos 2000 y/o 3000.
- c) Gastos en capital: son los que se deben afrontar para adquirir bienes cuya duración en el programa es superior a un año. Considerar recursos de los capítulos 5000 y/o 6000.
- d) Gasto unitario: gastos totales/población atendida (gastos totales= gastos en operación + gastos en mantenimiento). Para programas en sus primeros dos años de operación se deben de considerar adicionalmente en el numerador los gastos en capital.

Respuesta: Sí

Nivel	Criterios
4	• El Programa identifica y cuantifica los gastos de operación y desglosa todos los conceptos establecidos

El Programa FOMTLAX sí identifica y cuantifica los gastos en los que incurre para generar los bienes y los servicios que ofrece, inclusive lleva un control de gastos por cada uno de los Fideicomisos que conforman el FOMTLAX. A continuación se desglosa los gastos incurridos para el año 2011:

CONCEPTO	MONTO
Materiales de administración	\$ 599,545.00
Servicios personales	\$ 7,931,116.00
Servicio de mantenimiento, conservación e instalación	\$ 862,490.00
Gastos de traslado y viáticos	\$ 1,462,035.00
Transferencias, subsidios	\$ 1,000,000.00
Maquinaria y equipo	\$ -
Total	\$ 11,855,186.00

Economía

39. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento para la operación del Programa y qué proporción del presupuesto total del Programa representa cada una de las fuentes?

En el documento oficial “Estado de ingresos y egresos por el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2011”, se muestra que las fuentes de financiamiento para la operación del Programa procede de dos fuentes:

- Transferencias estatales \$10,393,151 (99%)
- Productos propios \$140,764 (1%)

Las transferencias estatales representan el 99% de los recursos financieros del Programa, mientras los productos propios, generados por el cobro de intereses de los créditos otorgados representan el 1% del recurso con el cual opera FOMTLAX.

4.5 Sistematización de la información

40. Las aplicaciones informáticas o sistemas institucionales con que cuenta el programa tienen las siguientes características:

- a) Cuentan con fuentes de información confiables y permiten verificar o validar la información capturada
- b) Tienen establecida la periodicidad y las fechas límites para la actualización de los valores de las variables
- c) Proporcionan información al personal involucrado en el proceso correspondiente
- d) Están integradas, es decir, no existe discrepancia entre la información de las aplicaciones o sistemas

Respuesta: Sí

Nivel	Criterios
4	<ul style="list-style-type: none"> • Los sistemas o aplicaciones informáticas del programa tienen todas las características establecidas

Tal como se ha comentado en las respuestas anteriores, el Sistema de Administración de Cartera se alimenta con la información que proporcionan los solicitantes de apoyos, por lo cual se considera confiable dicha información. La Dirección General del FOMTLAX verifica que se cumplan las ROP, por lo cual, la información que captura el área administrativa está validada.

La periodicidad para la actualización de la información se establece mensualmente.

Debido a que el Sistema de Administración de Cartera es la única aplicación informática que se utiliza para capturar la información de las peticiones de apoyos, entonces todo el personal relacionado con la operación del FOMTLAX conoce y maneja este sistema informático.

4.6 Cumplimiento y avance en los indicadores de gestión y productos

41. ¿Cuál es el avance de los indicadores de servicios y de gestión (actividades y componentes) y de resultados (fin y propósito) de la MIR del programa respecto de sus metas?

Según el documento oficial “Anteproyecto de presupuesto de egresos 2012: Ficha técnica de indicadores por proyecto”, el programa FOMTLAX contaba con 5 indicadores de resultados durante el año 2011:

Indicador	Unidad de Medida	2011
Índice de formulación y ministración de proyectos productivos	Porcentaje	17%
Índice de recuperación de cartera	Porcentaje	113%
Índice de verificación de la correcta aplicación del recurso	Porcentaje	35%
Índice de seguimiento y asistencia técnica de los proyectos productivos	Porcentaje	235%
Índice de administración eficiente del presupuesto de egresos	Porcentaje	86%

Se observa que estos indicadores miden el desempeño del Programa, sobre todo a nivel de actividades. No se encuentran indicadores que midan el cumplimiento del Fin, Propósito y componentes del Programa. Esto se explica a que la MIR del FOMTLAX se construyó durante el año 2012.

4.7 Rendición de cuentas y transparencia

42. El programa cuenta con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas con las siguientes características:

- a) Las ROP están disponibles en la página electrónica de manera accesible
- b) Los resultados principales del programa son difundidos en la página electrónica de manera accesible
- c) Cuenta con un teléfono o correo electrónico para informar y orientar tanto al beneficiario como al ciudadano en general, disponible en la página electrónica
- d) La dependencia o entidad que opera el FOMTLAX no cuenta con modificación de respuesta a partir de recursos de revisión presentados ante el Instituto Federal de Acceso a la Información Pública (IFAI)

Respuesta: Sí

Nivel	Criterios
2	<ul style="list-style-type: none"> Los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas tienen dos de las características establecidas.

Las ROP del Programa no están disponibles en la página electrónica. Tampoco los resultados principales del Programa son difundidos en la página de internet del FOMTLAX.

En la página de internet sí se encuentra disponible un teléfono y correo electrónico para informar y orientar al público en general sobre el Programa. Además no se cuenta con evidencia de que la dependencia que opera el FOMTLAX cuente con modificación de respuesta a partir de recursos de revisión presentados ante el instituto estatal de transparencia.

Recomendación

Se recomienda que el Programa publique las ROP dentro de su página de internet; además que también publiquen los resultados de los indicadores de su MIR, así como el padrón de beneficiarios del Programa.

TEMA V. PERCEPCIÓN DE LA POBLACIÓN ATENDIDA DEL PROGRAMA

43. El programa cuenta con instrumentos para medir el grado de satisfacción de su población atendida con las siguientes características:

- a) Su aplicación se realiza de manera que no se induzcan las respuestas
- b) Corresponden a las características de sus beneficiarios
- c) Los resultados que arrojan son representativos

Respuesta: No

No existe evidencia documentada que demuestre que el Programa cuenta con instrumentos para medir el grado de satisfacción de su población atendida.

Recomendación

Se recomienda que se construya un instrumento para medir el grado de satisfacción de su población atendida. Para ello se sugiere que cada año se implemente una encuesta de satisfacción de los beneficiarios del Programa, abarcando 4 aspectos:

- a) Si es accesible y entendible la información para participar en el programa
- b) Si se encuentran satisfechos con el proceso de selección de beneficiarios y asignación de montos
- c) Si existe algún inconveniente en la entrega de apoyos
- d) Si se está solventando en los beneficiarios el problema que el FACEM establece en su documento normativo

TEMA VI. RESULTADOS DEL PROGRAMA

44. ¿Cómo documenta el programa sus resultados a nivel de Fin y Propósito?

- a) Con indicadores de la MIR
- b) Con hallazgos de estudios o evaluaciones que no son de impacto
- c) Con información de estudios o evaluaciones rigurosas nacionales o internacionales que muestran el impacto de programas similares
- d) Con hallazgos de evaluaciones de impacto

Antes del 2012 el programa FOMTLAX no documentaba sus resultados a nivel Fin y Propósito, ya que no tenía definidos estos objetivos ni sus indicadores. A partir de 2012 el Programa implementó la metodología de Matriz de Indicadores de Resultados, con lo cual ya definió estos dos objetivos y construyó los indicadores para medir sus resultados.

Nivel	Objetivo	Indicador
Fin	Contribuir al mejoramiento del nivel de vida de la población de Tlaxcala	Variación del incremento de familias beneficiadas a través del financiamiento de proyectos productivos
Propósito	Mayor número de proyectos productivos con accesos a financiamiento	Porcentaje de proyectos productivos con acceso a financiamiento

Recomendación

Se recomienda que el Programa vaya documentando los resultados de su Fin y Propósito a través del tiempo; además de que estos resultados sean publicados en la página de internet del FOMTLAX.

45. En caso de que el programa cuente con indicadores para medir su Fin y Propósito, inciso a) de la pregunta anterior, ¿cuáles han sido los resultados?

Respuesta: No

De acuerdo a la respuesta anterior, el programa FOMTLAX no contaba con la definición de Fin y Propósito antes del 2012. Por consiguiente no se pueden medir resultados.

46. En caso de que el programa cuente con evaluaciones externas que no sean de impacto y que permiten identificar hallazgos relacionados con el Fin y el Propósito del Programa, inciso b) de la pregunta 44, dichas evaluaciones cuentan con las siguientes características:

- a) Se compara la situación de los beneficiarios en al menos dos puntos en el tiempo, antes y después de otorgado el apoyo
- b) La metodología utilizada permite identificar algún tipo de relación entre la situación actual de los beneficiarios y la intervención del Programa
- c) Dados los objetivos del programa, la elección de los indicadores utilizados para medir los resultados se refieren al Fin y Propósito y/o características directamente relacionadas con ellos.
- d) La selección de la muestra utilizada garantiza la representatividad de los resultados entre los beneficiarios del programa

Respuesta: No

No se tiene evidencia documentada que el programa cuente con evaluaciones externas.

47. En caso de que el Programa cuente con evaluaciones externas, diferentes a evaluaciones de impacto, que permiten identificar uno o varios hallazgos relacionados con el Fin y/o Propósito del Programa, ¿cuáles son los resultados reportados en esas evaluaciones?

No se tiene evidencia documentada que el programa cuente con evaluaciones externas.

48. En caso de que el Programa cuente con información de estudios o evaluaciones nacionales e internacionales que muestran impacto de programas similares, inciso c) de la pregunta 44, dichas evaluaciones cuentan con las siguientes características:

- I. Se compara un grupo de beneficiarios con uno de no beneficiarios de características similares
- II. Las metodologías aplicadas son acordes a las características del programa y la información disponible, es decir, permite generar una estimación lo más libre posible de sesgos en la comparación del grupo de beneficiarios y no beneficiarios
- III. Se utiliza información de al menos dos momentos en el tiempo
- IV. La selección de la muestra utilizada garantiza la representatividad de los resultados.

Respuesta: No

No se tiene evidencia documentada que el programa cuente con información de estudios o evaluaciones nacionales e internacionales que muestren impacto de programas similares.

49. En caso de que el programa cuente con información de estudios o evaluaciones nacionales e internacionales que muestran impacto de programas similares ¿Qué resultados se han demostrado?

No se tiene evidencia documentada que el programa cuente con información de estudios o evaluaciones nacionales e internacionales que muestren impacto de programas similares.

50. En caso de que el programa cuente con evaluaciones de impacto, con qué características de las siguientes cuentan dichas evaluaciones:

- a) Se compara un grupo de beneficiarios con uno de no beneficiarios de características similares
- b) Las metodologías aplicadas son acordes a las características del programa y la información disponible, es decir, permite generar una estimación lo más libre posible de sesgos en la comparación del grupo de beneficiarios y no beneficiarios
- c) Se utiliza información de al menos dos momentos en el tiempo
- d) La selección de la muestra utilizada garantiza la representatividad de los resultados

Respuesta: No

No se tiene evidencia documentada que demuestre que el Programa cuente con evaluaciones de impacto.

51. En caso de que se hayan realizado evaluaciones de impacto que cumplan con al menos las características señaladas en los incisos a) y b) de la pregunta anterior, ¿Cuáles son los resultados reportados en esas evaluaciones?

Respuesta: No

No se tiene evidencia documentada que demuestre que el Programa cuente con evaluaciones de impacto.

ANÁLISIS FODA Y RECOMENDACIONES

En este apartado de la evaluación se presentan las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas detectadas en el Programa FOMTLAX en el Estado de Tlaxcala, así como recomendaciones generales de mejora. Es importante mencionar que las fortalezas y debilidades se refieren a aspectos internos del programa, mientras que las oportunidades y amenazas se relacionan a aspectos externos del programa, que tienen o pueden tener incidencia en la operación del FOMTLAX.

Fortalezas

- El Programa cuenta con un análisis de la problemática que atiende FOMTLAX, sustentado con un diagnóstico
- Están vinculados los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016 con los objetivos del Programa
- El Programa tiene una Matriz de Indicadores de Resultados que fortalece el diseño del FOMTLAX
- El Programa cuenta con procedimientos descritos en las ROP para la solicitud de apoyos, selección de beneficiarios, entrega de apoyos e implementación del recurso
- Se está recuperando un mayor porcentaje de cartera crediticia en los últimos 2 años

Oportunidades

- Se deben solventar las recomendaciones que se realizan en la presente evaluación de Consistencia y Resultados, con la finalidad de mejorar la operación del Programa y entregar mejores resultados.
- Comenzar a documentar los resultados del Fin y Propósito del Programa, de acuerdo a la MIR construida durante 2012.
- Generar un plan institucional de evaluación externa del programa a largo plazo

Debilidades

- El servicio que ofrece FOMTLAX, de financiar infraestructura social básica a gobiernos municipales, no se relaciona con la problemática definida en los documentos oficiales del Programa
- No cuenta con un método de cálculo de la población potencial y la población objetivo, tampoco focaliza las regiones principales donde actuará el Programa
- Los “componentes” de la MIR del Programa no son los adecuados
- No se calcula el avance de la cobertura del Programa
- No se publican las ROP del FOMTLAX, ni sus principales resultados, en la página de internet
- No cuenta con un instrumento de medición del grado de satisfacción de su población beneficiaria

Amenazas

- Existe una posible duplicidad de funciones con el programa estatal “Se puede”
- Tiene un alto porcentaje de cartera vencida irrecuperable

Recomendaciones

- El tema de evaluación “Diseño” del Programa tiene 7 observaciones de mejora, por lo cual se recomienda que sean solventadas a corto plazo:

Área de Mejora	Recomendación
No se establecen periodos para actualizar el diagnóstico, la problemática a atender, las definiciones de la población potencial y población objetivo	Establecer un periodo de 3 ó 5 años para actualizar el diagnóstico, la problemática a atender, las definiciones de población potencial y población objetivo
El servicio de FOMTLAX de financiar infraestructura social básica a municipios no se relaciona con la problemática a atender	Se debe valorar la pertinencia de financiar a gobiernos municipales para construir infraestructura social básica, ya que se considera que este componente no está relacionado con la problemática detectada ni con la población objetivo.
No se cuenta con un método de cálculo de la población que sufre la problemática a atender, ni se focalizan las regiones principales donde actuará el Programa	Realizar una definición más precisa de población potencial, población objetivo y generar una metodología documentada de cálculo de estas dos poblaciones. Así como, se sugiere que se focalicen las regiones del Estado donde se enfocarán los esfuerzos del FOMTLAX
No tiene un documento normativo para la conformación, control, depuración y actualización del padrón	Generar dentro de las ROP un apartado que norme la conformación, control, depuración y actualización del padrón de beneficiarios
Los “Componentes” de la MIR del Programa no son los adecuados	Revisar la MIR del Programa para modificar los componentes, ya que estos deben ser los servicios que otorga el FOMTLAX a su población objetivo
Las fichas técnicas de indicadores no cuentan con las características necesarias para interpretar correctamente a los indicadores de resultados	Homologar y actualizar las fichas técnicas de indicadores de resultados del FOMTLAX con los formatos de fichas técnicas del CONEVAL
No se considera relevante el indicador del Componente 1; y las metas de los indicadores de los componentes 2 y 3 son muy elevadas	Cambiar el indicador del componente 1, así como revisar las metas de los indicadores de los componentes 2 y 3

- Para el tema de evaluación “Planeación” se detectaron 2 áreas de mejora:

Área de Mejora	Recomendación
El Plan Estratégico de la unidad Responsable del Programa no cuenta con acciones a mediano y largo plazo	Desarrollar un Plan Estratégico institucional que contemple acciones a mediano y largo plazo, y no sólo acciones anuales como son consideradas en los POA.
No se recolecta información socioeconómica de las personas que no son beneficiarias	Sistematizar y documentar la información socioeconómica de las personas que no logran ser beneficiarias del FOMTLAX. Con el fin de facilitar el análisis de la población potencial y los impactos del Programa.

- Para el tema de evaluación “Cobertura” del Programa se identificaron 3 áreas de mejora:

Área de Mejora	Recomendación
No tiene estrategia de cobertura de la población objetivo a largo plazo	Primero se debe establecer un método de cálculo de la población objetivo, posteriormente se sugiere se establezca una estrategia de cobertura a largo plazo. Los POA deben estar alineados a esta estrategia.
No cuenta con método para identificar a su población objetivo ni un plan de acercamiento a esta población	Se debe solventar la estrategia anterior de focalizar donde se encuentra la población objetivo, posteriormente desarrollar un plan de acción para acercar los servicios del FOMTLAX a esa región focalizada
No se calcula el avance de la cobertura del Programa	El cumplimiento de las dos recomendaciones anteriores facilitará calcular la cobertura del Programa. Aquí se debe cruzar la información de la medición de la población objetivo con el padrón de beneficiarios.

- Para el tema de evaluación “Operación” del Programa se identificaron 3 áreas de mejora:

Área de Mejora	Recomendación
El formato de solicitud de crédito no está disponible para el público a través de la página de internet ni en las ROP	Añadir el formato de solicitud de crédito a las ROP del Programa, además que este formato esté disponible para su descarga en la página de Internet del FOMTLAX. Se sugiere añadir una guía de llenado del formato de solicitud de crédito.
No se tienen mecanismos documentados para verificar los procedimientos de solicitud de apoyos, selección de beneficiarios y entrega de apoyos	Añadir a las ROP del Programa un apartado que describa los mecanismos de monitoreo de los procesos internos. Y documentar mensualmente reportes de este monitoreo.
No se publican las ROP ni los principales resultados del Programa a través de la página de internet	Publicar las ROP del Programa en la página de Internet, así como el padrón de beneficiarios y los principales resultados del Fin y Propósito del Programa.

- Finalmente para el tema de evaluación “Percepción de la población atendida”, se encontró un área de oportunidad:

Área de Mejora	Recomendación
No cuenta con un instrumento de medición del grado de satisfacción de su población beneficiaria	Construir una encuesta de satisfacción de su población beneficiaria, la cual se debe aplicar posteriormente a la ejecución del recurso por parte del beneficiario

Por último se sugiere que se revise el anexo 17 “*Principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Recomendaciones*”, donde se describen detalladamente cada uno de estos rubros.

CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que se llega en esta evaluación son las siguientes para cada apartado:

Diseño

Este apartado del Programa tiene muchas fortalezas, sobre todo en el sustento analítico que se llevó a cabo para definir la problemática a atender, así como en la alineación de los objetivos del Programa con los objetivos del PED 2011-2016.

Un punto importante a destacar es que FOMTLAX cuenta con una Matriz de Indicadores de Resultados, lo cual le da coherencia a cada uno de los objetivos del Programa, además de generar indicadores que midan el alcance de dichos objetivos. Todo esto dirige al FOMTLAX a una administración enfocada a resultados.

Sin embargo también se detectaron 7 aspectos susceptibles de mejora, que de atender oportunamente fortalecerá la operación del Programa.

Planeación y orientación a resultados

La fortaleza de la planeación del Programa se centra en la generación de planes anuales de trabajo, los cuales establecen metas a alcanzar a corto plazo. No obstante la debilidad de la planeación se encuentra en no contar con acciones a mediano y largo plazo, por ejemplo la planeación de cobertura de la población objetivo. Además, el Programa no recolecta información socioeconómica de las personas que no son beneficiarias, con lo cual se dificulta el análisis de cobertura y de impacto en los beneficiarios atribuible al FOMTLAX.

Cobertura y focalización

Un punto importante de la cobertura es que se establecen metas anuales a alcanzar a través del POA. Sin embargo, al igual que en la planeación, no se tiene una estrategia de cobertura de la población objetivo a largo plazo.

Es importante que el Programa pueda focalizar a su población objetivo, para que posteriormente pueda generar un plan de acción para acercar los servicios del FOMTLAX a esta población. Una vez solventadas estas actividades será más sencillo calcular el avance de cobertura del Programa.

Operación

Al igual que el Diseño, la Operación del programa tiene aspectos a resaltar. Uno de ellos es la descripción de todos sus procesos operativos dentro de las ROP, así como su metodología de seguimiento a la ejecución del recurso financiero y la recuperación de cartera.

También es importante mencionar la importancia del porcentaje de recuperación de cartera que se lleva a cabo desde hace dos años, ya que pasó el porcentaje de capital vencido en 2010 de 36.82% a 2012 de 1.63%. Además, es de resaltar el control de los créditos otorgados a través del Sistema de Administración de Cartera.

Las debilidades que se detectan en este apartado están relacionadas con la transparencia de la información del Programa, ya que no es accesible para el público en general. También se cuenta como debilidad que no se tienen mecanismos documentados para verificar los procedimientos internos para dar trámite a las solicitudes de apoyo, selección de beneficiarios y la entrega de apoyos.

Percepción de beneficiarios

El programa FOMTLAX no cuenta con ningún instrumento para medir el grado de satisfacción de sus beneficiarios, lo cual es otra área de oportunidad de mejora para la operación.

Medición de resultados

En este tema identificamos como área de oportunidad dos aspectos: primero que el Programa ya cuenta con una MIR construida, con lo cual facilitará la medición de resultados a nivel Fin y Propósito; y segundo, utilizar la presente evaluación de Consistencia y Resultados como medio para mejorar algunos aspectos del Programa.

Finalmente recomendamos que se construya un Plan de Evaluación Externa a largo plazo, con el cual se programen evaluaciones que ayuden al FOMTLAX a mejorar y a comprobar sus resultados e impactos en la población beneficiaria.

BIBLIOGRAFÍA

Fondo Macro para el Desarrollo Integral de Tlaxcala. Estado de ingresos y egresos para el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2011.

Fondo Macro para el Desarrollo Integral de Tlaxcala. Manual de Organización de FOMTLAX, 2012.

Gobierno del estado de Tlaxcala. Anteproyecto de Presupuesto de Egresos 2011, FOMTLAX.

Gobierno del estado de Tlaxcala. Anteproyecto de Presupuesto de Egresos 2012, FOMTLAX.

Gobierno del estado de Tlaxcala. Anteproyecto de Presupuesto de Egresos 2013, FOMTLAX.

Gobierno del estado de Tlaxcala, Consejería Jurídica del Ejecutivo del Estado. Reglamento interior del Fondo Macro para el Desarrollo Integral de Tlaxcala. 26 de septiembre de 2012.

Gobierno del estado de Tlaxcala. Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016.

Periódico Oficial del gobierno del estado de Tlaxcala. 22 de septiembre de 1999

Periódico Oficial del gobierno del estado de Tlaxcala. 29 de octubre de 1999

Periódico Oficial del gobierno del estado de Tlaxcala. 23 de septiembre de 2005

Reglas de Operación del Fideicomiso para la Atención de los Sectores Marginados.

Reglas de Operación del Fideicomiso para el Desarrollo Integral de la Mujer Emprendedora

Reglas de Operación del Fideicomiso para el Desarrollo Turístico del Estado de Tlaxcala

Reglas de Operación del Fondo Macro para el Desarrollo Integral de Tlaxcala.

Anexo 1

Descripción general del programa

El 23 de septiembre del 2005 se crea por decreto el Fondo Macro para el Desarrollo Integral de Tlaxcala, conocido por las siglas FOMTLAX, como organismo público descentralizado de la administración pública estatal. Este organismo es dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio, que será el encargado de coordinar, supervisar y evaluar las actividades y operaciones de los tres fideicomisos constituidos por el estado de Tlaxcala:

- Fideicomiso para el Desarrollo Turístico del Estado (FIDETUR)
- Fideicomiso para la atención de los Sectores Marginados (FIDASEM)
- Fideicomiso para el Desarrollo Integral de la Mujer Emprendedora (FIDIME)

El FOMTLAX detectó como problema a atender: el que un alto porcentaje de la población del estado de Tlaxcala no tiene acceso a un financiamiento para impulsar sus proyectos productivos, lo cual perjudica a la creación de nuevos empleos y por consecuencia a la economía del Estado.

Al atender esta problemática el FOMTLAX se vincula al Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016 en el eje 2 denominado “Desarrollo, crecimiento sustentable”, donde se establece como una prioridad evaluar la operación de financiamiento que lleva a cabo el FOMTLAX para el desarrollo integral de Tlaxcala y convertirse en una palanca de desarrollo, que permita reducir la tasa de desempleo a un nivel equiparable al promedio nacional, respondiendo a las necesidades de los diferentes sectores productivos por medio de financiamientos; así como incrementar la dispersión de los recursos económicos a proyectos productivos que fortalezcan el desarrollo y modernización de la pequeña y mediana empresa y de las actividades agropecuarias, dando prioridad a las zonas y comunidades con alto grado de marginación para crear mejores empleos y mayores ingresos.

De acuerdo a sus Reglas de Operación, el FOMTLAX cuenta con cuatro objetivos:

1. Financiar proyectos productivos para impulsar procesos de desarrollo
2. Promover la formación del patrimonio productivo y/o capital de trabajo para impulsar la producción sustentable y la diversificación de actividades productivas
3. Ser una fuente alterna de financiamiento para municipios, que les permita tener recursos económicos destinados a obras de infraestructura social básica
4. Apoyar a personas, unidades familiares, grupos sociales y organizaciones productivas en zonas rurales y urbanas, para el desarrollo de proyectos productivos y generación de empleos.

Para cumplir con sus objetivos el FOMTLAX cuenta con tres servicios generales: Financiamientos prendarios, Financiamientos a Municipios y Financiamientos a la palabra. Estos financiamientos deben estar dirigidos a generar desarrollo turístico, proyectos productivos en sectores marginados y proyectos productivos organizados por mujeres emprendedoras.

El Programa identifica a su población potencial a atender como todas aquellas personas físicas y morales que presenten proyectos productivos viables, que favorezcan la activación de la economía propia y la del Estado. La población objetivo que atiende FOMTLAX son todas aquellas personas físicas o morales que radiquen y desarrollen su actividad dentro del estado de Tlaxcala, se divide en términos generales en:

- Personas que cuenten con proyectos de inversión que fortalezcan la infraestructura y la prestación de servicios vinculados al turismo.
- Personas que cuenten con proyectos productivos que incidan en la creación y fortalecimiento del empleo en las comunidades de más alta marginalidad.
- Todas aquellas mujeres que cuenten con proyectos productivos que generen y fortalezcan el autoempleo.

La población atendida puede ser consultada en el padrón de beneficiarios del FOMTLAX, sin embargo no cuenta con evidencia documentada de cuantificación de su población potencial, población objetivo ni de la cobertura con la que cuenta el Programa.

Para el ejercicio fiscal 2011 el FOMTLAX contó con un presupuesto aprobado de \$10,393,151 (diez millones trescientos noventa y tres mil ciento cincuenta y un pesos).

Las principales metas del Programa son:

Fin.- Contribuir al mejoramiento del nivel de vida de la población Tlaxcalteca

Propósito.- Aumentar el número de proyectos productivos con acceso a financiamiento

Componentes.- Promover una cultura financiera de corresponsabilidad; garantizar recursos suficientes para financiar proyectos en condiciones preferenciales; y Mejorar la selección de proyectos productivos a ser apoyados.

Con la descripción anterior del Programa FOMTLAX se valora que el diseño del programa tiene dificultades de alineación de objetivos y definiciones entre todos sus documentos normativos, así como las metas —en específico las referentes a componentes— deben ser replanteadas.

Anexo 2

Metodología para la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo

El programa FOMTLAX no cuenta con evidencia documentada que demuestre una metodología para la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo.

Anexo 3

Procedimiento para la actualización de la base de datos de beneficiarios

El programa FOMTLAX no cuenta con evidencia documentada sobre la forma en que actualizan la base de datos de beneficiarios.

Anexo 4

Resumen Narrativo de la Matriz de Indicadores para Resultados

Fin	Contribuir al mejoramiento del nivel de vida de la población tlaxcalteca
Propósito	Mayor número de proyectos productivos con acceso a financiamiento
Componentes	1. Adecuada cultura financiera en la población beneficiaria 2. Suficientes recursos para programas de financiamiento en condiciones preferenciales 3. Conocimiento de los servidores públicos del marco normativo para la evaluación y análisis de proyectos productivos
Actividades	1.1 Promoción e inducción al financiamiento de proyectos productivos 1.2 Seleccionar adecuadamente los proyectos productivos a financiar 2.1 Gestionar recursos económicos para el otorgamiento de financiamientos que fomenten la consolidación de unidades productivas 3.1 Fortalecer la infraestructura técnica y humana



Indicadores

Nombre del Programa: Fondo Macro para el Desarrollo Integral de Tlaxcala
 Modalidad: Financiamiento para proyectos productivos FOMTLAX
 Dependencia/Entidad: Dirección FOMTLAX
 Unidad responsable: Consistencia y resultados
 Tipo de evaluación: 2012
 Año de la evaluación:

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Método de cálculo	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Definición	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Línea base	Metas	Comportamiento indicador
Fin	Variación del incremento de familias beneficiadas a través de FOMTLAX	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Propósito	Porcentaje de incremento de proyectos productivos con acceso a financiamiento	x	x		x	x		x	x	x	x	x	x
Componentes	Porcentaje de decremento en desistimientos al financiamiento	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Variación de fondos anuales para financiamiento	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Incremento porcentual de proyectos financiados con permanencia en el año actual	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Actividades	Porcentaje de talleres impartidos para el otorgamiento de financiamiento	x	x		x	x		x	x	x	x	x	x
	Porcentaje de recuperación de cartera vencida	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Porcentaje de incremento en la capitalización del fondo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Porcentaje de ejecución del presupuesto asignado	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x

Anexo 5

Anexo 6

Metas del programa

Nombre del Programa: Fondo Macro para el Desarrollo Integral de Tlaxcala
Modalidad: Financiamiento para proyectos productivos
Dependencia/Entidad: FOMTLAX
Unidad responsable: Dirección FOMTLAX
Tipo de evaluación: Consistencia y resultados
Año de la evaluación: 2012

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Meta	Unidad de medida	Justificación	Orientada a impulsar el desarrollo	Justificación	Factible	Justificación	Propuesta de mejora de la meta
Fin	Variación del incremento de familias beneficiadas a través de FOMTLAX	217	Familias beneficiadas	Se quiere incrementar el número de beneficiarios por año	Sí	Se tiene un número reducido de apoyos	Sí	Mejorando la recuperación de cartera vencida	N/A
Propósito	Porcentaje de incremento de proyectos productivos con acceso a financiamiento	90	Proyectos financiados	Se quiere incrementar el porcentaje de solicitudes atendidas	No	No por aumentar el número de solicitudes atendidas se mejorará el programa	Sí	Es factible apoyar más solicitudes	Revisar indicador
Componentes	Porcentaje de decremento en desistimientos al financiamiento	0	Desistimientos	Todas las solicitudes aprobadas son aceptadas por los beneficiarios	No	No todos los desistimientos son causados por cuestiones internas de FOMTLAX	No	No todos los desistimientos son causados por cuestiones internas de FOMTLAX	Revisar indicador
	Variación de fondos estatales anuales para financiamiento	96%	Porcentaje	Incrementar el recurso estatal para aplicar a los fondos	Sí	Se podría apoyar más proyectos productivos viables	No	Mientras no se recupere la cartera vencida actual	Disminuir la meta
	Incremento porcentual de proyectos financiados con permanencia en el año actual	100%	Porcentaje	Todos los proyectos financiados permanecen en operación el año siguiente	Sí	Confirma el porcentaje de financiamientos exitosos	No	Es complicado que el 100% de los proyectos productivos sobrevivan el primer año	Disminuir la meta

Nombre del Programa:
 Modalidad:
 Dependencia/Entidad:
 Unidad responsable:
 Tipo de evaluación:
 Año de la evaluación:

Fondo Macro para el Desarrollo Integral de Tlaxcala
 Financiamiento para proyectos productivos
 FOMTLAX
 Dirección FOMTLAX
 Consistencia y resultados
 2012

Nombre del Programa	Dependencia/ Entidad	Propósito	Población objetivo	Tipo de apoyo	Cobertura geográfica
Programa de capacitación para y en el trabajo	Instituto de capacitación para y en el trabajo	La PEA de Tlaxcala mayor de 15 años está capacitada y certificada	PEA mayor de 15 años	Capacitación	Estatat
Se puede	Dirección de Desarrollo Comunitario	Que la PEA de las comunidades marginadas de Tlaxcala aumenten sus ingresos	PEA de comunidades marginadas	Financiamiento/ Capacitación	Estatat

Anexo 7

Complementariedad y coincidencias entre programas estatales

Avance de las acciones para atender los aspectos susceptibles de mejora

Avance del documento de trabajo

Nombre del Programa:
Modalidad:
Dependencia/Entidad:
Unidad responsable:
Tipo de evaluación:
Año de la evaluación:

Fondo Macro para el Desarrollo Integral de Tlaxcala
Financiamiento para proyectos productivos
FOMTLAX
Dirección FOMTLAX
Consistencia y resultados
2012

No.	Aspectos susceptibles de mejora	Actividades	Área responsable	Fecha de término	Resultados esperados	Productos y/o evidencias	Avance %	Identificación del documento probatorio	Observaciones
	El programa FOMTAX no cuenta con documentos que avalen la realización previa de una evaluación; por ello no tiene Aspectos Susceptibles de Mejora encontrados ni solventados.								

Anexo 9

Resultado de las acciones para atender los aspectos susceptibles de mejora

El programa FOMTLAX no tiene evidencia documentada de seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora emanados de las evaluaciones externas.

Anexo 10

Análisis de recomendaciones no atendidas derivadas de evaluaciones externas

El programa FOMTLAX no tiene evidencia documentada de seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora emanados de las evaluaciones externas.

Anexo 11

Evolución de cobertura

Nombre del Programa: Fondo Macro para el Desarrollo Integral de Tlaxcala
Modalidad: Financiamiento para proyectos productivos FOMTLAX
Dependencia/Entidad: Dirección FOMTLAX
Unidad responsable: Consistencia y resultados
Tipo de evaluación: 2012
Año de la evaluación:

Tipo de población	Unidad de medida	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	2011
P. potencial	Personas físicas y morales que presenten proyectos productivos viables	No calculada	No calculada	No calculada	No calculada	No calculada
P. objetivo	Personas físicas o morales que radiquen y desarrollen su actividad dentro del estado de Tlaxcala en: Turismo; Comunidades de alta marginalidad; Mujeres; Gobiernos Municipales	N/A	N/A	N/A	N/A	278
P. atendida	Personas físicas o morales que radiquen y desarrollen su actividad dentro del estado de Tlaxcala en: Turismo; Comunidades de alta marginalidad; Mujeres; Gobiernos Municipales. Y que cumplan con las características que señalan las ROP	N/A	N/A	N/A	N/A	46
P.A x 100 / P. O						16.54676259

Anexo 12

Información de la población atendida

Nombre del Programa: Fondo Macro para el Desarrollo Integral de Tlaxcala
Modalidad: Financiamiento para proyectos productivos FOMTLAX
Dependencia/Entidad: Dirección FOMTLAX
Unidad responsable: Consistencia y resultados
Tipo de evaluación: 2012
Año de la evaluación:

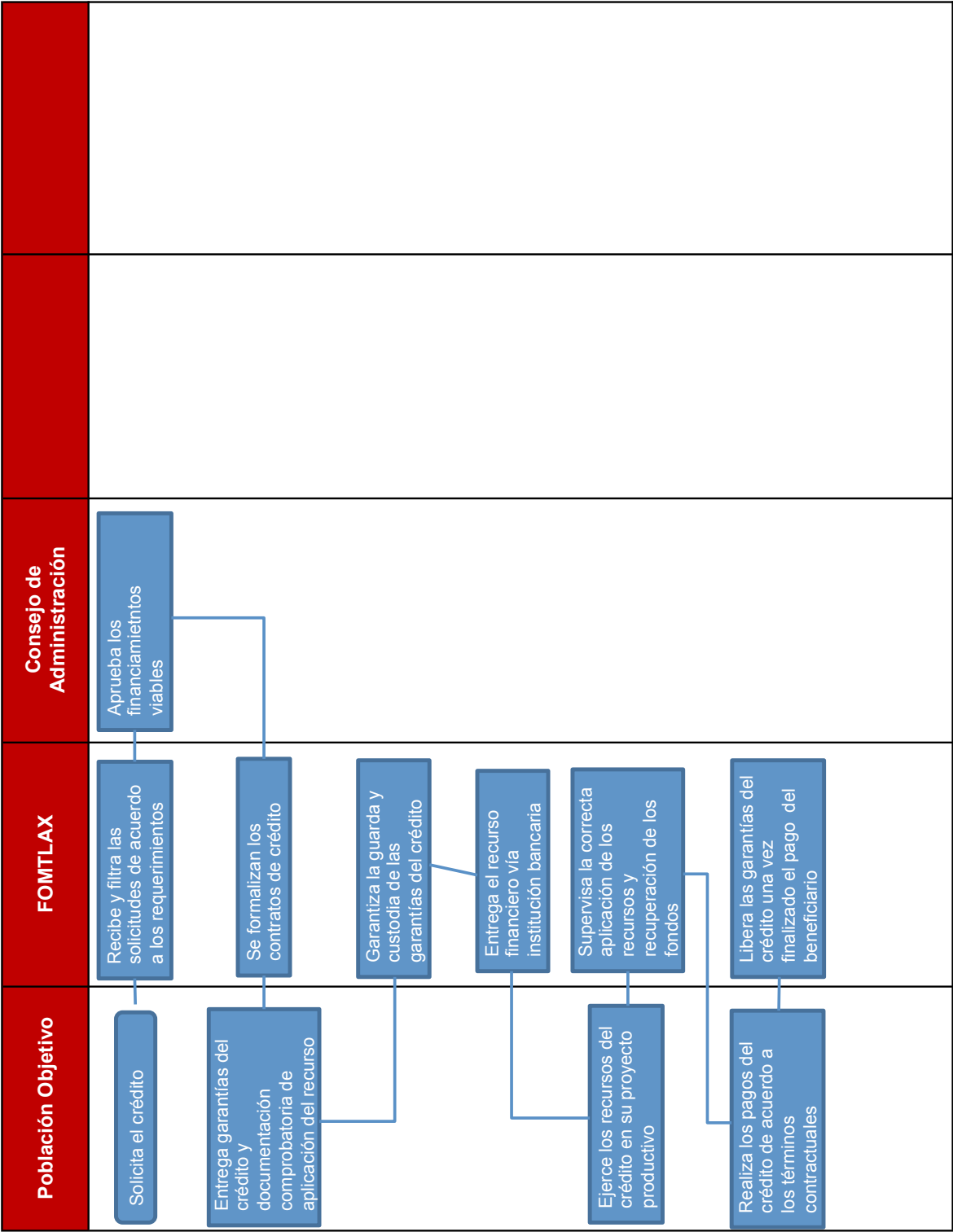
Rangos de edad y género												
Total				0 a 14			15 a 69			30 a 64		
Ambito geográfico (Municipios?)	T	M	H	T	M	H	T	M	H	T	M	H

T= Total
M= Mujeres
H= Hombres

No se tuvo acceso a esta información del padrón de beneficiarios

Anexo 13

Diagramas de flujo de los componentes y procesos claves



Nombre del Programa:
 Modalidad:
 Dependencia/Entidad:
 Unidad responsable:
 Tipo de evaluación:
 Año de la evaluación:

Fondo Macro para el Desarrollo Integral de Tlaxcala
 Financiamiento para proyectos productivos
 FOMTLAX
 Dirección FOMTLAX
 Consistencia y resultados
 2012

Fondo Macro para el Desarrollo Integral de Tlaxcala 2011

CONCEPTO	MONTO
Materiales de administración	\$ 599,545.00
Servicios personales	\$ 7,931,116.00
Servicio de mantenimiento, conservación e instalación	\$ 862,490.00
Gastos de traslado y viáticos	\$ 1,462,035.00
Transferencias, subsidios	\$ 1,000,000.00
Maquinaria y equipo	\$ -
Total	\$ 11,855,186.00

Anexo 14

Gastos desglosados del programa

Nombre del Programa: Fondo Macro para el Desarrollo Integral de Tlaxcala
Modalidad: Financiamiento para proyectos productivos FOMTLAX
Dependencia/Entidad: Dirección FOMTLAX
Unidad responsable: Consistencia y resultados
Tipo de evaluación: 2012
Año de la evaluación:

Anexo 15

Avance de los indicadores respecto de sus metas

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Frecuencia de medición	Meta (año evaluado)	Valor alcanzado (año evaluado)	Avance %	Justificación
Actividades	Índice de formulación y ministración de proyectos productivos	Mensual	N/A	N/A	17%	Muestra el impacto socio-económico en el Estado que se deriva de la generación del empleo
	Índice de recuperación de cartera	Mensual	N/A	N/A	113%	Muestra el porcentaje de la recuperación de la cartera crediticia
	Índice de verificación de la correcta aplicación del recurso	Mensual	N/A	N/A	35%	Muestra el porcentaje de cumplimiento de la verificación de la correcta aplicación de los recursos de los proyectos ministrados
	Índice de seguimiento y asistencia técnica de los proyectos productivos	Mensual	N/A	N/A	235%	Muestra el cumplimiento de los seguimientos y asistencias técnicas realizadas de los proyectos ministrados
	Índice de administración eficiente del presupuesto de egresos	Mensual	N/A	N/A	86%	Muestra el porcentaje de cumplimiento del proyecto del presupuesto ejercido respecto a la administración del presupuesto de egresos

Anexo 16

Instrumentos de medición del grado de satisfacción de la población atendida

No se tiene evidencia documentada de que el programa FOMTLAX cuente con instrumentos para medir el grado de satisfacción de su población atendida.

Anexo 17

Principales fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y recomendaciones

Nombre del Programa:	Con nuestros adultos mayores: un nuevo compromiso
Modalidad:	
Dependencia/Entidad:	Unidad de Programas Coordinados
Unidad responsable:	Unidad de Programas Coordinados
Tipo de evaluación:	Consistencia y Resultados
Año de la evaluación:	2011

Tema de evaluación: Diseño	Fortaleza, Oportunidad, Debilidad o Amenaza	Recomendación
Fortalezas		
Existen evidencias empíricas de que este tipo de intervenciones tienen resultados favorables a través de evaluaciones y estudios		Se recomienda que la unidad responsable del programa revise y considere dichos estudios y evaluaciones a fin de tener un panorama más claro del impacto que genera este tipo de intervenciones.
El programa proporciona a los empadronados una credencial con fotografía a fin de evitar que los apoyos se entreguen a personas fuera del padrón o se dupliquen.		
El programa cuenta con un sistema que permite ingresar automáticamente y al momento del pago a los beneficiarios que reciben su apoyo.		
El programa realiza estudios socioeconómicos al 100% de los beneficiarios que presentan inconsistencias de información en el padrón así como aleatorios a mayores de 70 años.		Se recomienda que se cuente con más personal que permita incrementar el número de estudios socioeconómicos a fin de asegurar que el programa apoye a los adultos mayores que realmente lo necesiten.
Oportunidades		
Diseño de la MIR a través de la MML contemplando el análisis del problema		
Realizar un nuevo diagnóstico con información actualizada y con mayores niveles de profundidad en su análisis		
Debilidades		
No se ha diseñado un programa sectorial de desarrollo social, lo que no permite su vinculación con el programa. No hay un documento que presente la vinculación del programa con el PED.		Diseñar el programa sectorial de desarrollo social así como vincular el programa con los ejes y temas el PED correspondientes.
No existe un problema delimitado, no se ha aplicado la Metodología de Marco Lógico que permita analizar el problema a través de las herramientas de árbol de problemas y objetivos.		Realizar un análisis del problema a través de la MML.
No se cuenta con la Matriz de Indicadores de Resultados, ni con ningún otro mecanismo de seguimiento del programa a través de indicadores.		Diseñar la MIR del programa a través de la MML.
Las reglas de operación del programa no son lo suficientemente específicas, lo que dificulta saber procesos y responsabilidades en el programa.		Rediseñar las ROP del programa considerando responsabilidades, procesos, redefinición de la

No existe un manual de operación del programa o al menos un documento que precise claramente las acciones que se deben llevar a cabo y los responsables.	Diseñar un manual de operaciones del programa que defina claramente las actividades a realizar y los responsables de llevarlo a cabo.
Amenazas	
El programa pasará a ser responsabilidad de una unidad distinta, lo que representa un riesgo en la transmisión de información y actividades.	Se recomienda que el equipo que se encargará de operar el programa cuente con el perfil necesario así como la cantidad de recursos humanos y materiales que permitan su correcta operación. De igual forma que se le proporcione toda la información relativa a la operación del programa.

Tema de evaluación: Planeación y Orientación a Resultados	Fortaleza, Oportunidad, Debilidad o Amenaza	Recomendación
Fortalezas		
La unidad responsable diseña documentos de las logísticas que permite planear y operar de forma adecuada la entrega de los apoyos.		
La unidad responsable del programa realiza reuniones con las diferentes dependencias que se encargan de proporcionar los recursos a los beneficiarios.		
Oportunidades		
Ante el cambio de administración del programa se identifica la oportunidad de que realicen su MIR y en sus anteproyectos de presupuesto se documenten las metas y objetivos del programa.		
Debilidades		
No se cuenta con un plan estratégico que contemple el mediano y largo plazo.		Diseñar un plan estratégico que contemple la operación del programa a mediano y largo plazo.
No realizan planes de trabajo anuales.		Deben diseñarse metas e incluirlas en un documento que permita realizar una medición de los avances del programa.
		Se recomienda tomar en cuenta las

Anexo 18

Comparación con los resultados de la evaluación de Consistencia y Resultados anterior

El Programa FOMTLAX no cuenta con una evaluación anterior de Consistencia y Resultados, por lo cual no se puede realizar la comparación de resultados.

Anexo 19

Valoración Final del Programa

Nombre del Programa: Fondo Macro para el Desarrollo Integral de Tlaxcala
 Modalidad: Financiamiento para proyectos productivos
 Dependencia/Entidad: FOMTLAX
 Unidad responsable: Dirección FOMTLAX
 Tipo de evaluación: Consistencia y resultados
 Año de la evaluación: 2012

Tema	Nivel*	Justificación
Diseño	6.39	
Planeación y orientación a resultados	5	
Cobertura y focalización	0	
Operación	5.21	
Percepción de la población atendida	0	
Resultados	0	
Valoración final	4.4	