



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

1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN	
1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación de Procesos del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas (FAFEF), ejercicio fiscal 2018.	
1.2 Fecha de inicio de la evaluación: Febrero 2019	
1.3 Fecha de término de la evaluación:	
1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:	
Nombre: C.P. Martha Aguilar Torrentera	Unidad administrativa: Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño (DTED)
1.5 Objetivo general de la evaluación: Valorar la gestión operativa del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas (FAFEF), del Ramo 33 "Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios", durante el ejercicio fiscal 2018 en el estado de Tlaxcala. La finalidad es tener un documento que muestre la operación del fondo y que evidencie si dicha operación cumple con lo necesario para la consecución de metas y objetivos planteados, de manera eficaz, eficiente y oportuna. Así como definir aspectos que puedan fortalecer y mejorar la implementación y ayuden a la toma de decisiones.	
1.6 Objetivos específicos de la evaluación: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Analizar y describir la gestión operativa del Fondo mediante sus procesos.</li> <li>b) Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Fondo, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión.</li> <li>c) Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del Fondo.</li> <li>d) Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Fondo y por lo tanto los operadores del Fondo pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.</li> </ul>	
1.7 Metodología utilizada en la evaluación:	
Instrumentos de recolección de información: Entrevistas semiestructuradas	
Cuestionarios__ Entrevistas_X_ Formatos__ Otros__ Especifique:	
Descripción de las técnicas y modelos utilizados: La evaluación toma el formato del "Modelo de Términos de Referencia Evaluación de Procesos 2019 del Estado de Tlaxcala". La Evaluación de Procesos es un análisis de carácter cualitativo, con base en estrategias de corte analítico, para lo cual es estudio se organizó en tres etapas que comprenden: 1) La recopilación de la información documental: análisis de los documentos normativos y operativos y el diseño de los instrumentos de recolección, para este estudio, se diseñaron entrevistas semiestructuradas con preguntas específicas para funcionarios responsables de los distintos procesos identificados.	



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

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

## 2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

- a) Identificación de procesos. En la operación del FAFEF se identificaron 3 macroprocesos: 1) Planeación, 2) Licitaciones y contratación y 3) Ejecución, cierre y entrega de obra y seis procesos sustantivos: 1) Solicitudes de obras; 2) planeación: programación y presupuestación; 3) aprobación del Programa Anual de Obras y Servicios Relacionados (PAOPS) y el IROS; 4) ejecución: aplicación y ejercicio del recurso FAFEF, 5) cierre de la obra y 6) Transparencia y rendición de cuentas.
- b) La estructura organizacional de SECODUVI se encuentra desactualizada. En el manual como en el organigrama se pueden observar que aún aparece la Secretaría Técnica, ahora extinta, la cual fue absorbida por la Dirección de Obras, sin embargo, no se cuenta con un documento probatorio que muestre como se distribuyen las funciones de la extinta Secretaría Técnica hacia la Dirección de Obras. Dentro de dicho manual tampoco se integra a la Dirección de Obras Públicas, la Dirección de Desarrollo y Vivienda y los departamentos que derivan de ellas.
- c) El principal insumo faltante es el personal. En todas las áreas se identificó que el principal insumo faltante es el recurso humano; las principales áreas afectadas con esta carencia son: la Dirección de Licitación, Contratos y Precios Unitarios y la Dirección de Obras Públicas (DOP). Estas áreas son primordiales en la operación del Fondo, lo que dificulta la eficacia para la obtención de los resultados planeados.
- d) El Fondo carece de procesos formales para las solicitudes de infraestructura, planeación estratégica y selección y priorización de las obras a ejecutar.
  - I. SECODUVI no cuenta con mecanismos estandarizados y sistematizados para recibir y atender solicitudes de obra.
  - II. No se cuentan con mecanismos formales de planeación que reflejen sistémicamente la articulación y coordinación del proceso.
  - III. No existe una metodología o método formal que plasme de forma clara, estandarizada y sistematizada los criterios de selección de proyectos de obra pública, lo que pone en riesgo la transparencia e imparcialidad del Fondo.
- e) El FAFEF carece de un diagnóstico y una Matriz de Indicadores de Resultados. No se cuenta con un diagnóstico que identifique las necesidades de infraestructura que presenta el estado de Tlaxcala o una Matriz de Marco Lógico que plasme el fin y el propósito que se pretenden alcanzar, así como los componentes y actividades necesarios para lograrlos, es decir, que plasme la lógica causal del Fondo a nivel Estatal.



Como valoración general el Fondo no cuenta con documentos normativos o formales donde queden definidos sus procesos y procedimientos operativos, que distingan las acciones a desarrollar para alcanzar sus objetivos. Sin embargo, las perspectivas para su consolidación operativa son favorables, ya que internamente y de manera informal se realizan los procedimientos necesarios para el cumplimiento de las metas establecidas. Este tipo de operación tan informal no es exclusivo de Tlaxcala con evidencia obtenida del trabajo realizado por CONEVAL "El Ramo 33 en el desarrollo social en México: evaluación de ocho fondos de política pública" se expone que es una situación presente en diferentes estados.

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

2.2.1 Fortalezas:

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

2.2.2 Oportunidades:

- a) Mejorar la usabilidad de la plataforma de SECODUVI: SECODUVI puede aprovechar la plataforma existente para mejorar la presentación de información (comunicación, conceptos, enfoques y resultados) en materia de transparencia y rendición de cuentas.
- b) Aprobación del Manual de Organización por parte de Contraloría: mantener permanentemente actualizados los manuales de organización permite a la dependencia desarrollar sus actividades de manera eficiente, de acuerdo a las funciones que tienen asignadas.
- c) Creación de una Dirección de Planeación: todas las Unidades Administrativas entrevistadas reconocieron la falta de una dirección de planeación que coadyuve a la planeación estratégica del programa operativo anual, así como de los programas y fondos federales que lleva la dependencia.

2.2.3 Debilidades:

- a) El Fondo no cuenta con un diagnóstico.
- b) Falta una Matriz de Indicadores para Resultados estatal que plasme los objetivos y el propósito del Fondo.
- c) Falta de documentación de las actividades y formalización de los procesos.
- d) Carencia de un manual de procedimientos del Fondo.



- e) Carencia de criterios y requisitos de solicitud de infraestructura.
- f) Falta de un proceso de selección de proyectos basado en una metodología o un método, que establezca criterios de priorización y elegibilidad.

#### 2.2.4 Amenazas:

- a) No cuenta con lineamientos que aporten certidumbre a su operación.
- b) La temporalidad de las ministraciones podría comprometer la operación del fondo. Se identificó que se requieren por lo menos cinco depósitos para tener recursos suficientes para dar inicio a las obras, esto genera tres desventajas: primero, se reduce el tiempo de ejecución de la obra; segundo, se inician obras en los meses de mayo y junio, época de lluvias, lo cual afecta los trabajos de obra y tercero, que se incrementen los costos.
- c) Declaración de licitación de obra desierta: Las licitaciones desiertas pueden comprometer la ejecución de la obra ya aprobada.
- d) Condiciones meteorológicas y de terreno que impactan negativamente la ejecución de la obra.
- e) Cambios en la política pública que ponga en riesgo la existencia del FAFEF.

### 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

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

En términos generales, el Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas presenta áreas de oportunidad en lo que se refiere a la formalización de sus procesos, poniendo especial atención en la solicitud de apoyos, planeación y selección de proyectos de obra, esta formalización puede ser fácilmente solventada y plasmada en un manual de procesos, gracias a la experiencia del personal operativo y administrativo de las diferentes áreas involucradas.

A pesar de que sus procesos no están establecidos en un manual o documento oficial, los procesos de ejecución, seguimiento y monitoreo físico y financiero mostraron ser coordinados, articulados y oportunos, lo que permitió la correcta ejecución de los proyectos de infraestructura, a pesar de las contingencias (falta de recursos humanos, temporalidad de las ministraciones, ejecución en época de lluvias y aumento en los costos programados) que surgen a lo largo de la ejecución de la obra.

La valoración general sobre los procesos del Fondo es positiva y las perspectivas son favorables para su consolidación operativa a través de un Manual de Procedimientos.

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

1: Elaborar una propuesta de diagnóstico que plasme las necesidades primarias, el problema público que se busca resolver a través de la intervención del fondo y que permita delinear la lógica causal del mismo (el tipo de intervención y sus etapas), así como los objetivos y las metas que se persiguen.

2: Elaborar una Matriz de Indicadores de Resultados estatal en donde se plasme el objetivo y el propósito que persigue y los componentes y actividades necesarios para su cumplimiento. A su vez, que permita aterrizar los objetivos estatales, que contemple los indicadores y medios de verificación con los cuales evaluar su desempeño.

3: Actualizar y fortalecer el manual de organización y el organigrama. Actualizar el manual de organización, con el objetivo de redefinir y delimitar sus funciones; actualizar la descripción de los puestos del personal que labora, de tal manera que corresponda con la realidad operativa.



5: Generar instrumentos de planeación que orienten la organización del Fondo a lo largo del año, que permita la estimación de proyectos estratégicos a atender y que coadyuve al logro de sus objetivos.
6: Elaborar un manual de procedimientos del Fondo, que contenga todos los procesos y procedimientos, así como las áreas responsables de su ejecución.
7: Elaborar un flujograma de operación del Fondo que refleje los procesos y actividades que realizan cada una de las áreas involucradas.
8: Establecer criterios y requisitos de solicitud de infraestructura, los cuales deben de ser claros, accesibles y divulgados, con el fin de mejorar la accesibilidad, la transparencia y la rendición de cuentas.
9: Formalizar el proceso de selección de proyectos de infraestructura, a través de una metodología o un método, que establezca criterios de priorización y elegibilidad.
10: Definir el proceso de selección de proyectos y de obras, considerando la necesidad de que este sea claro, transparente y público, con el objetivo de mejorar la transparencia y rendición de cuentas.
11: Redefinir la metodología para la cuantificación de la Población Potencial.
12: Fomentar y fortalecer la cultura de la evaluación entre los servidores públicos, con el objetivo de otorgar mayor apertura y mejorar la resiliencia a las evaluaciones externas.

#### 4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA

4.1 Nombre del coordinador de la evaluación: Alena Juárez González
4.2 Cargo: Líder de Proyecto
4.3 Institución a la que pertenece: IEXE Universidad
4.4 Principales colaboradores: Diana Elizabeth Ortiz Peralta e Isaí André Almanza Rojas
4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: juarez.alena@iexe.edu.mx
4.6 Teléfono (con clave lada): (222) 2-11-13-42

#### 5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)

5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s): Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas
5.2 Siglas: FAFEF
5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s): Secretaría de Obras Públicas, Desarrollo Urbano y Vivienda
5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) programa(s): Poder Ejecutivo <input checked="" type="checkbox"/> Poder Legislativo ___ Poder Judicial ___ Ente Autónomo ___
5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) programa(s): Federal <input checked="" type="checkbox"/> Estatal ___ Local ___
5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) programa(s):
5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s):



Secretaría de Obras Públicas, Desarrollo Urbano y Vivienda.	
5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):	
Nombre: Ing. Pedro Bañuelos Morales, 01(246) 46 5 29 60, Ext. (3928), dir.obraspublicas@tlaxcala.gob.mx	Unidad administrativa: Dirección de Obras Públicas

#### 6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN

6.1 Tipo de contratación:

6.1.1 Adjudicación Directa  6.1.2 Invitación a tres  6.1.3 Licitación Pública Nacional

6.1.4 Licitación Pública Internacional  6.1.5 Otro: (Señalar)

6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación:

Dirección Administrativa de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala.

6.3 Costo total de la evaluación: \$223,300.00

6.4 Fuente de Financiamiento: Recursos Estatales.

#### 7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN

7.1 Difusión en internet de la evaluación: <http://www.finanzastlax.gob.mx/spf/>

7.2 Difusión en internet del formato: <http://www.finanzastlax.gob.mx/spf/>