

Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones

1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN	
1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación de Procesos de Proyectos de Desarrollo Regional (PDR), ejercicio fiscal 2018	
1.2 Fecha de inicio de la evaluación: Febrero 2019	
1.3 Fecha de término de la evaluación: Junio 2019	
1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:	
Nombre: C.P. Martha Aguilar Torrentera	Unidad administrativa: Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño (DTED)
1.5 Objetivo general de la evaluación: Analizar la gestión operativa de los Proyectos de Desarrollo Regional para el ejercicio 2018 para determinar si la operatividad del Programa cumple con los aspectos necesarios para el cumplimiento de las metas y objetivos planteados, así como elaborar recomendaciones que permitan la mejora operativa del Programa.	
1.6 Objetivos específicos de la evaluación: <ul style="list-style-type: none"> • Describir la gestión operativa del Programa mediante sus procesos, de acuerdo a la localización geográfica en la que se ejecuta. • Identificar y analizar los obstáculos, tanto operativos como normativos, que merman la gestión del Programa y el cumplimiento de metas y objetivos. • Identificar y analizar las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión de los Proyectos de Desarrollo Regional. • Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del Programa. • Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Programa pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo. 	
1.7 Metodología utilizada en la evaluación: La Evaluación de Procesos de Proyectos de Desarrollo Regional se desarrolló en apego a los Términos de Referencia de la Evaluación de Procesos (TdR) emitidos por la Secretaría de Planeación y Finanzas, con base en un análisis de carácter cualitativo, de acuerdo con estrategias de corte analítico organizadas en tres grandes etapas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Recopilación de información documental. 2. Trabajo de campo. 3. Análisis de gabinete. 	
Instrumentos de recolección de información:	
Cuestionarios <input checked="" type="checkbox"/> Entrevistas <input checked="" type="checkbox"/> Formatos <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> Especifique:	
Descripción de las técnicas y modelos utilizados: En primer lugar, se realizó la recopilación de información operativa del Programa que permitiera al equipo evaluador desarrollar los instrumentos de recolección para realizar	

trabajo de campo, a la par de obtener un primer vistazo a los procesos operativos del Programa.

Mediante el trabajo de campo se buscó conocer a mayor profundidad la operación del Programa, mediante el uso de entrevistas semiestructuradas con los operadores, al mismo tiempo que se pudieron observar, en primera instancia, las principales fortalezas y debilidades operativas.

Con el análisis de gabinete se realizó la comparativa de la información obtenida de la documentación del Programa en conjunto con la información recolectada en campo, lo que permitió obtener claridad sobre los procesos del Programa y su capacidad operativa para cumplir con las metas y objetivos que se establecen.

2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

- La normatividad del Programa no cubre la totalidad de los procesos desarrollados.
- La ejecución del Programa se ve afectada por la asignación fortuita de recursos y los tiempos de ejecución de las obras aprobadas.
- La Unidad Responsable del Programa se encuentra en un periodo de reestructura organizacional.
- El manual de procedimientos de la dependencia se encuentra en elaboración.
- La comunicación entre operadores es eficiente.
- Los Sistemas de Información empleados por la Unidad Responsable facilitan la operatividad del Programa.
- El Programa cuenta con una MIR a nivel estatal, así como con alineación al PND, PED y ODS, e información programática clave.
- El proceso de monitoreo de Obra cuenta con un procedimiento que permite la detección temprana de salvedades en la ejecución de obras.
- La conceptualización de las poblaciones potencial, objetivo y atendida que brinda la instancia ejecutora, no concuerda con la cuantificación de las mismas.
- No existe una definición clara sobre los actores responsables de las actividades desarrolladas durante el proceso de Planeación.

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:

- **Monitoreo periódico de las obras por parte de los principales involucrados en la ejecución de la obra**

Como parte de las buenas prácticas que realiza la Unidad responsable en el seguimiento de la ejecución de obras, se tiene la visita periódica y aleatoria a las obras por parte de los jefes de área.

Esto como forma de validar los reportes de avance entregados por los residentes, así como para observar eventualidades de la ejecución como falta de materiales, incumplimiento en el calendario de ejecución, accidentes, etc.

- **Presentación periódica de los avances de obra por parte de los residentes asignados**

De acuerdo a las obligaciones atribuidas por medio de la normativa del Programa, la Unidad Responsable deberá reportar de forma trimestral los avances de las obras en ejecución, sin embargo, queda a libre disposición de las instancias ejecutoras el seguimiento y reporte de avances de forma interna.

En el caso de SECODUVI, el reporte de avances a través de la bitácora del residente se realiza de forma semanal, esto con la finalidad de obtener una visión continua de los avances de obra que permita detectar de forma temprana cualquier contingencia durante la ejecución.

- **Sistema de comunicación adecuado y eficaz entre operadores del Programa**

La comunicación entre los distintos operadores de PDR resulta adecuada para el desarrollo de las actividades operativas.

- **Complementación de los procesos señalados por normativa**

Tanto los lineamientos de operación del Programa, como los convenios de colaboración firmados, fungen como principal normativa de PDR, sin embargo se detectó que estos documentos no consideran procesos clave para la operación del Programa, los cuales forman parte de la operatividad de la Unidad Responsable, tal es el caso de los procesos de planeación y licitación.

- **Elaboración de una MIR estatal**

PDR no cuenta con una MIR a nivel Federal, situación que suele perjudicar a las instancia ejecutoras del Programa en las entidades federativas, municipios o demarcaciones territoriales de la Ciudad de México.

SECODUVI como instancia ejecutora en el estado de Tlaxcala, construyó una MIR propia para el Programa, la cual facilita la construcción y seguimiento de metas y objetivos.

- **El Programa cuenta con alineación al PND, PED y ODS**

La plataforma SIIF ha permitido la buena operación del Programa, al facilitar la construcción de indicadores y el llenado, concentrado y resumen de información relevante.

Parte de esta información es la alineación del Programa, la cual viene alineada por normativa al Plan Nacional de Desarrollo, sin embargo, la Unidad Responsable del Programa, construyó la alineación de Proyectos de Desarrollo Regional al Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Tlaxcala y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

- **Los Sistemas de Información facilitan el cumplimiento de metas y objetivos del Programa**

El uso de las plataformas SIIF y SFRT, ha favorecido el cumplimiento de las metas y objetivos del Programa, esto al permitir acciones como la concentración de la información programática, como la MIR, la alineación del Programa, etc. (SIIF), como permitir la carga de una cartera de proyectos y el reporte de avances trimestrales (SFRT).

2.2.2 Oportunidades:

- **Documentación de las actividades realizadas durante la operación del programa (minutas de trabajo, oficios, etc.)**

Aunque las actividades operativas del Programa sean pertinentes, varias carecen de un soporte documental que avale su cumplimiento y esto dificulta la detección de buenas prácticas o limitantes durante la operación del Programa.

2.2.3 Debilidades:

- **La Dependencia no cuenta con el manejo de su sitio Web.**

Como parte de las obligaciones de transparencia por parte de la Unidad Responsable está la publicación de la información del Programa en su sitio web, así como en las plataformas nacional y estatal de transparencia.

Aunque se cumple a cabalidad con estas responsabilidades, la página web de SECODUVI es ineficiente para presentar la información, puesto que se requiere un alto grado de nivel técnico para poder hallar la información requerida.

Esto se acentúa ante el hecho que la UR no cuenta con el control, en términos de operatividad y diseño, de su sitio web, pues la Contraloría del Ejecutivo es la encargada del sitio, situación que dificulta la modificación adecuada del mismo.

- **Elaboración y aprobación del manual de procedimientos del programa.**

El manual de procedimientos que se le hizo llegar al equipo evaluador se encontraba en calidad de borrador, por tanto no incluía a todas las áreas de la Unidad Responsable y las actividades/procedimientos que desarrollan.

Resulta pertinente que se realice la actualización a este documento a la brevedad posible, puesto que en él se norman los procesos no contemplados por normativa.

- **Consolidación de la estructura orgánica de la dependencia y delimitación de responsabilidades**

Por causa de un recorte presupuestal, el área conocida como Secretaría Técnica se encuentra en funciones operativas sin un encargado o responsable del área, esta situación ha propiciado un reajuste de responsabilidades al interior de la Unidad Responsable que no se ha formalizado en algún documento.

Debido a la magnitud de los cambios es preciso realizar el ajuste a la estructura orgánica y al organigrama de la dependencia con la finalidad de delimitar adecuadamente las nuevas responsabilidades.

- **Definición y cuantificación adecuadas de la población potencial, objetivo y atendida**

Los criterios para la definición y cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida construidos por la Unidad Responsable con base en las definiciones establecidas por el Coneval, presentan incongruencias entre sí, asimismo el documento carece de validez oficial al prescindir de firmas, sellos o logotipos de la Unidad Responsable que le brinde validez.

2.2.4 Amenazas:

- **Falta de recursos para asignar al Programa**

La principal amenaza a la operación del Programa se deriva de la insuficiencia presupuestal del mismo, puesto que si el Fondo del que parte el recurso no cuenta con el presupuesto suficiente, no se asignarán proyectos para ejecutar.

Situación similar se presenta ante el bajo impacto de la cartera de proyectos del Estado o que los recursos se asignen para ejecución directa por parte de los municipios.

- **Asignación presupuestaria fortuita que limita el cumplimiento de objetivos durante el ejercicio fiscal**

La asignación presupuestal de Proyectos de Desarrollo Regional se incluye dentro del Presupuesto de Egresos del Estado de Tlaxcala junto con la cartera de proyectos a financiar, además, de acuerdo a la disponibilidad de recursos del Fondo, pueden suceder diversas asignaciones presupuestales a lo largo del ejercicio.

Este hecho provoca un desfase en la ejecución de las obras y la rendición de cuentas, pues muchas de ellas pueden ejecutarse de forma multianual, ya sea por recurso tardío o por la magnitud de la obra.

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

Los Proyectos de Desarrollo Regional, a pesar poseer procesos normados a nivel federal, aún presentan áreas de oportunidad en cuanto a la operación propia de la instancia ejecutora.

Dentro de estas áreas se encuentra la falta de una estructura orgánica consolidada, así como situaciones que están fuera del control de la dependencia, como la selección de los proyectos a ejecutar o la asignación presupuestaria.

A pesar de ello, se ha logrado construir una estructura operativa que consigue el cumplimiento de las metas y objetivos del Programa, en mayor parte generado por las buenas prácticas por parte de la Unidad Responsable.

Históricamente, se ha observado una mejora significativa en la operación del Programa, derivado de la elaboración de una MIR propia del Programa y de la atención a los Aspectos Susceptibles de Mejora realizados a partir de evaluaciones externas.

Por tanto, Proyectos de Desarrollo Regional es un programa que cumple cabalmente con el objetivo planteado y que ha logrado una evolución positiva en el tiempo de operación que tiene pese a las situaciones ajenas al control de la dependencia.

3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:

1: Actualización del manual de organización y el organigrama de SECODUVI.

Desde el ejercicio 2017 se produjo un cambio en la estructura orgánica de SECODUVI, lo que ha provocado que las responsabilidades de ciertas áreas no estén bien delimitadas, al tiempo que otras áreas cuentan con actividades que sobrepasan sus recursos humanos disponibles.

Es preciso una actualización en los documentos normativos de SECODUVI para adecuar a su situación actual.

2: Actualización del manual de procedimientos de la Unidad Responsable

El manual de procedimientos presentado al equipo evaluador se encontraba en calidad de borrador, derivado de la reestructura orgánica que sufre la dependencia, sin embargo es pertinente anexar las áreas faltantes con la finalidad de tener la mayor parte de los procedimientos dentro del documento, aunque posteriormente se realicen modificaciones conforme a la nueva estructura de SECODUVI.

3: Definir adecuadamente los criterios para la definición y cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida, e integrarlas en un documento oficial

El documento elaborado por la Unidad Responsable para cuantificar la población potencial, objetivo y atendida de PDR, con base en las definiciones propuestas por Coneval, presenta inconsistencias en las definiciones y cuantificaciones. Por lo tanto, es pertinente verificar que coincidan ambos criterios para brindar un documento soporte en el seguimiento del cumplimiento del objetivo del Programa.

Dicho documento actualmente se emplea solo para el control interno de SECODUVI, por lo que carece de elementos, como firmas de elaboración, responsables, sellos o logotipos de la UR, que brinden formalidad al mismo.

4: Documentar la realización de las reuniones realizadas durante el proceso de Planeación

Las diversas reuniones que se llevan a cabo entre directores para la conformación de la cartera de proyectos no cuentan con minutas, oficios, acuerdos de reunión o memorándum que verifiquen su realización, por lo que se exhorta a la Unidad Responsable a documentar esta actividad clave del Programa.

5: Realizar una reestructura del sitio web de SECODUVI a fin de mejorar la presentación de información de transparencia

Como parte de las obligaciones en materia de transparencia que atañen a la Unidad Responsable se encuentra la publicación de información en su sitio web, sin embargo este sitio carece de una estructura que facilite la búsqueda de la información, a menos que se cuente con un cierto grado de conocimiento sobre las obligaciones de transparencia.

La información es de difícil localización dentro del sitio y da la apariencia de no estar actualizado, puesto que no existe una jerarquización lógica de la información. Por ello es pertinente realizar modificaciones al sitio a fin de contar con una mejor evidencia en cuanto a la presentación de la información y de su uso por parte de los usuarios.

4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA

4.1 Nombre del coordinador de la evaluación: Aleida Martínez Muñoz
4.2 Cargo: Líder de proyecto
4.3 Institución a la que pertenece: IEXE Universidad
4.4 Principales colaboradores: Isaí André Almanza Rojas, Alena Juárez González
4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: Aleida.martinez@iexe.edu.mx
4.6 Teléfono (con clave lada): 2222 11 13 42

5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)



5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s): Proyectos de Desarrollo Regional	
5.2 Siglas: PDR	
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):	
Dirección de Obras Públicas	
5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):	
Nombre: Ing. Pedro Bañuelos Morales Tel. 01(246) 46 5 29 60 Correo electrónico: dir.obraspublicas@tlaxcala.gob.mx	Unidad administrativa: Dirección de Obras Públicas

6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN

6.1 Tipo de contratación:
6.1.1 Adjudicación Directa <input checked="" type="checkbox"/> 6.1.2 Invitación a tres___ 6.1.3 Licitación Pública Nacional___ 6.1.4 Licitación Pública Internacional___ 6.1.5 Otro: (Señalar)___
6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación: Dirección 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/