

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

<b>1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN</b>	
1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación de Procesos del Fondo Metropolitano (Zona Metropolitana Puebla-Tlaxcala), 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: Elaborar un estudio cualitativo sobre la gestión operativa del Fondo Metropolitano (Zona Metropolitana Puebla – Tlaxcala) para determinar la eficacia, eficiencia y suficiencia de sus procesos y valorar si son adecuados para el logro de resultados, y con ello generar recomendaciones para la implementación de mejoras.	
1.6 Objetivos específicos de la evaluación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar el problema público que el Fondo Metropolitano Puebla – Tlaxcala (FMPT) tiene como objetivo atender y solucionar, describir las características generales del programa para entender el contexto en el que se desarrolla la gestión operativa.</li> <li>• Describir los procesos del FMPT identificando aquellos que son sustantivos, para estructurar su lógica operativa y entender el encadenamiento que conlleva al logro de resultados.</li> <li>• Identificar y analizar los obstáculos normativos u operativos que dificultan la gestión del Fondo, así como las fortalezas y buenas prácticas desarrollados por los operadores.</li> <li>• Determinar si los procesos que articulan la gestión operativa del Fondo contribuyen al logro de sus objetivos.</li> <li>• Elaborar recomendaciones que los responsables operativos del Fondo puedan implementar a nivel normativo y operativo, considerando las fortalezas y áreas de oportunidad.</li> </ul>	
1.7 Metodología utilizada en la evaluación: La evaluación de procesos se elaboró de conformidad con lo establecido en los Términos de Referencia (TdR) emitidos por la Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño (DTED) de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala	

(SFP), los cuales se encuentran fundamentados en el Modelo de Términos de Referencia publicados por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL).

Para desarrollar el estudio cualitativo de los procesos, el equipo evaluador llevó a cabo tres etapas: revisión documental, trabajo de campo y análisis de gabinete, con el objetivo de valorar si los procesos del Programa son pertinentes, suficientes y eficaces para el logro de metas y objetivos.

Instrumentos de recolección de información:

Cuestionarios \_\_\_ Entrevistas  X  Formatos \_\_\_ Otros \_\_\_ Especifique:

Descripción de las técnicas y modelos utilizados:

Revisión documental: Consiste en la recopilación, organización, sistematización y valoración de los documentos normativos, formatos administrativos e informes sobre la operación del Programa.

Trabajo de campo: Etapa de levantamiento de información mediante observación directa, entrevistas semiestructuradas y entrevistas a profundidad con beneficiarios, actores estratégicos y actores operativos involucrados en la gestión del PCEF.

Trabajo de gabinete: Consiste en integrar y analizar la información recabada durante la revisión documental y el trabajo de campo para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de los procesos, y realizar recomendaciones para la mejora de la gestión.

## 2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

- En el macroproceso de Planeación y Cartera de Proyectos La coordinación es eficiente entre las direcciones y departamentos de la SECODUVI. En este sentido, se identificó que los actores estratégicos se encuentran involucrados de manera activa en los procesos sustantivos. No obstante, el proceso no se encuentra documentado, por lo tanto, las actividades, las responsabilidades, los insumos y los productos no se encuentran plenamente identificados.
- Los procesos de planeación y definición de cartera de proyectos no se encuentran fundamentados en un documento de diagnóstico de la Zona Metropolitana Puebla – Tlaxcala y, además, no están documentados en el Manual de Procedimientos de Control Interno de SECODUVI.
- La ZMPT, al ser un área que involucra a dos entidades federativas, los mecanismos de comunicación, cooperación y establecimiento conjunto de proyectos son complejos y su implementación no es sencilla.

- El Fondo Metropolitano se convirtió en un fondo concursable, por tanto, la generación de propuestas y notas técnicas elaboradas de conformidad con los criterios establecidos en las Reglas de Operación es fundamental para que la entidad acceda a los recursos de este fondo.
- El Departamento de Planeación no realiza actividades relacionadas con sus funciones, de acuerdo con la normatividad, manuales y reglamentos de la SECODUVI.
- La coordinación entre la SECODUVI y la Dirección de Proyectos de Inversión de la SPF es ineficiente para el logro de los objetivos del proceso de planeación, en específico, sobre la elaboración de las notas técnicas presentadas a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Respecto a la ejecución de los proyectos de obra, se identificó que no hay certidumbre sobre la disponibilidad de los recursos, la cual está sujeta a varios procesos externos a la SECODUVI, lo que puede obstaculizar el ejercicio de los recursos en tiempo y forma.
- No se han identificado mecanismos de participación documentados para la articulación con municipios u otro tipo de actores de la sociedad civil o académicos para el desarrollo de proyectos en las zonas metropolitanas.
- Aunque no se presentaron omisiones en materia de transparencia de la SECODUVI, se identificó que el personal operativo no tiene claridad sobre las actividades que se llevan a cabo.
- En materia de transparencia, cabe destacar que la estructura de la página electrónica de SECODUVI dificulta la consulta de información por parte del público interesado en las actividades de la dependencia.

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:

- La coordinación en el proceso de planeación es eficiente entre las direcciones y departamentos de la SECODUVI.  
  
De acuerdo con la información recabada, en el macroproceso de Planeación y Cartera de Proyectos se encuentran involucrados actores estratégicos del Despacho del Titular, Dirección de Obras Públicas, Dirección de Desarrollo Urbano y Vivienda, y la Dirección Administrativa. En este sentido, se identificó que los actores estratégicos se encuentran involucrados de manera activa en los procesos sustantivos. Aunque el proceso no se encuentra documentado.
- Se generan formatos programáticos para el seguimiento y evaluación de los proyectos del Fondo Metropolitano.

Luego de la aprobación del proyecto por parte de SHCP, la SECODUVI genera formatos programáticos que, en el contexto de la Metodología de Marco Lógico y la Gestión basada en Resultados, son fundamentales para identificar el problema público que se busca atender con la intervención del programa y el establecimiento de objetivos y líneas de acción. No obstante, se realiza una recomendación para integrar estos documentos por programa presupuestario y no por contrato de obra, para mejorar la calidad de la información y que estos sean instrumentos eficaces para el monitoreo de la gestión y resultados.

- Los procedimientos relacionados con los procesos de licitación, contratación, ejecución y seguimiento de obras se encuentran documentados en el Manual de Procedimientos de Control Interno de SECODUVI. Además, para el caso específico del FMPT, se utilizan plataformas, sistemas electrónicos y formatos estandarizados que facilitan la gestión y el logro de objetivos.
- Las actividades y procesos de las etapas de licitación, contratación, ejecución y seguimientos de obras se realizan conforme a la normatividad estatal y federal aplicable.

Las actividades de licitación, contratación, ejecución y seguimientos de obras relacionadas con la gestión del FMPT se realizan conforme a las Reglas de Operación y Lineamientos de Operación del Fondo Metropolitano, así como la normatividad federal y estatal aplicable en materia de obras públicas y transparencia.

- En el caso específico del proceso de transparencia, los sistemas electrónicos utilizados dentro de SECODUVI, así como los formatos estandarizados facilitan el proceso de transparencia y acceso a la información pública.

SECODUVI lleva a cabo los procedimientos relacionados con la transparencia de acuerdo con la normatividad estatal y federal correspondiente. Se realiza la instalación de un Comité y una Unidad de Transparencia que coordina el mecanismo de publicación de información en los portales correspondientes y con los formatos establecidos para tal propósito.

#### 2.2.2 Oportunidades:

- Cambios en las Reglas de Operación propiciaron que la SECODUVI pudiera financiar proyectos con un monto mayor al de años anteriores.

En 2018, los cambios en las Reglas de Operación convirtieron al Fondo Metropolitano en un fondo concursable, lo que propició que la SECODUVI pudiera financiar proyectos con un monto mayor al de años anteriores. Esto generó un área de oportunidad en la etapa de elaboración de Cartera de Proyectos y conformación de notas técnicas, las cuales deben ser adecuados conforme a los términos y criterios establecidos por SHCP.

- La Zona Metropolitana Puebla - Tlaxcala es una de las más importantes y uno de las de mayor crecimiento en todo el país.

La ZMPT es una de las más importantes en el país, lo cual es un área de oportunidad para que el estado de Tlaxcala pueda integrar esfuerzos y obtener recursos importantes que favorezcan el desarrollo metropolitano en la entidad.

- Las Reglas de Operación, los Lineamientos de Operación y la normatividad estatal y federal en materia de obras públicas, permiten tener certidumbre sobre las responsabilidades, obligaciones y los procedimientos que deben desarrollarse en SECODUVI.

### 2.2.3 Debilidades:

- El proceso de planeación y definición de cartera de proyectos no se encuentra fundamentado en un documento de diagnóstico de la Zona Metropolitana Puebla - Tlaxcala.

La falta de un documento de diagnóstico sobre el problema público puede generar efectos negativos en los procesos de planeación y evaluación de proyectos de desarrollo urbano e infraestructura, y también puede dificultar el establecimiento de objetivos, indicadores y metas.

- Los procesos de planeación y definición de cartera de proyectos no se encuentran documentados en el Manual de Procedimientos para el Control Interno de la Secretaría.
- El Departamento de Planeación no realiza actividades relacionadas con sus funciones, de acuerdo con la normatividad, manuales y reglamentos de la SECODUVI.
- La coordinación entre la SECODUVI y la Dirección de Proyectos de Inversión de la SPF es ineficiente para el logro de los objetivos del proceso de planeación.

Durante el trabajo de campo realizado en la SECODUVI y la SPF, se registraron inconsistencias sobre las actividades, responsabilidades, actores involucrados, insumos y productos relacionados con la generación y registro de las notas técnicas de los proyectos de inversión.

- No se han identificado mecanismos de participación documentados para la articulación con municipios u otro tipo de actores de la sociedad civil o académicos.
- Entre el personal entrevistado no se identificó claridad con respecto a las actividades relacionadas con la transparencia y la rendición de cuentas.

No se identificaron omisiones o incumplimientos por parte de SECODUVI con respecto a las obligaciones de transparencia y rendición de cuentas. Sin embargo, el personal operativo no cuenta con un conocimiento claro y específico sobre las actividades relacionadas con la transparencia y rendición de cuentas, exceptuando al personal que funciona como enlace con la Unidad de Transparencia.

- Se identificó personal operativo que, de acuerdo con el organigrama de la SECODUVI, no se encuentran adscritos a la Dirección de Obras Públicas, pero que realizan funciones que son responsabilidad de esta Dirección.
- La definición y cuantificación de las poblaciones se encuentran expresadas en unidades de medida diferentes. El documento elaborado por SECODUVI sobre la metodología y los criterios para definir y cuantificar a las poblaciones no está diseñada de manera adecuada, pues las unidades de medida son diferentes (una se expresa en términos de municipios y otra en términos de personas).

#### 2.2.4 Amenazas:

- No hay certidumbre sobre la disponibilidad de los recursos, la cual está sujeta a procesos externos a la SECODUVI.

De acuerdo con la información recabada, los recursos asignados por parte de SHCP no se administran conforme a un calendario específico, por tanto, la SECODUVI no tiene certidumbre sobre la disponibilidad de los recursos, lo que puede generar retrasos en los pagos a contratistas y derivar en obstáculos para el desarrollo de las obras en tiempo y forma.

- Al ser una zona metropolitana que involucra a dos entidades federativas, los mecanismos de comunicación, cooperación y establecimiento conjunto de proyectos son complejos y su implementación no es sencilla.

En el caso específico de la ZMPT, los actores clave mencionan que el proceso de constitución del Consejo para el Desarrollo Metropolitano y el establecimiento de la propuesta de Cartera de Proyectos se lleva a cabo conforme a las Reglas de Operación, no obstante, el proceso previo para la identificación y conformación de los proyectos susceptibles de ser financiados con recursos del Fondo Metropolitano no se realiza de manera articulada entre ambas entidades federativas.

- La página electrónica de SECODUVI, administrada por Contraloría del Ejecutivo, no cuenta con una interfaz amigable para la consulta de la información por parte del público en general, lo que dificulta el acceso a la información pública.

### 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

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

En términos generales, se considera que el Fondo Metropolitano Puebla – Tlaxcala presenta un alto grado de consolidación operativa, procesos sustantivos como el de licitación, contratación, ejecución y seguimiento de obra, que conforman la estructura esencial de la gestión del programa, se encuentran alineados al marco normativo en materia de obras públicas.

Además, estos procesos se encuentran documentados y forman parte del Manual de Procedimientos de Control Interno, por tanto, se encuentran plenamente identificadas

las actividades, insumos, productos y responsables de cada etapa del proceso son del conocimiento de todos los operadores involucrados.

El proceso que presenta áreas de oportunidad importantes es el de Planeación y Cartera de Proyectos, por lo tanto, se recomienda la elaboración de un documento de diagnóstico, fortalecer la coordinación entre la SECODUVI y la SPF, y documentar las actividades en el Manual de Procedimientos.

Asimismo, se utilizan formatos estandarizados y sistemas electrónicos que facilitan el registro y control de la documentación en materia contable, financiera, administrativa y presupuestaria.

Por tanto, la eficacia y eficiencia de los procesos desarrollados en SECODUVI como parte de la gestión operativa del Fondo Metropolitano Puebla – Tlaxcala no sólo es producto de la amplia experiencia de los operadores y responsables de la ejecución, también la estructura organizativa, los procesos y resultados se encuentran respaldados por la sistematización y documentación de sus prácticas.

Las recomendaciones realizadas por el equipo evaluador se enfocan en la consolidación de los procesos para mejorar y hacer más eficiente la gestión para cada uno de los macroprocesos identificados. En este sentido, la valoración integral de los procesos es favorable y se espera que las recomendaciones realizadas sirvan al interés superior de mejorar la gestión y el impacto del programa.

3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:

1: Elaborar un diagnóstico sobre la problemática específica de la ZMPT que permita desarrollar una visión estratégica sobre la gestión del FMPT y contribuya a la definición de proyectos de obra pública susceptibles de ser financiados con recursos del Fondo Metropolitano.

2: Actualizar el Manual de Organización, el Organigrama, el Manual de Procedimientos y el Reglamento Interno para armonizar las funciones y responsabilidades que se llevan a cabo en los departamentos y direcciones. Al respecto, es importante mencionar que la implementación de esta recomendación requiere de un proceso de consenso y documentación de las responsabilidades de todas las unidades administrativas que conforman a la SECODUVI.

3: Documentar las actividades relacionadas con el macroproceso de Planeación y Cartera de Proyectos. En especial, se recomienda identificar la interacción entre las direcciones y departamentos de la SECODUVI. Además de definir el mecanismo de coordinación entre SECODUVI y la Dirección de Proyectos de Inversión de SPF.

4: Elaborar formatos programáticos por programa presupuestario, en lugar de generarlos para cada contrato de obra aprobado.

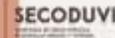
5: Capacitación al personal en materia de transparencia para fomentar una cultura de transparencia de la gestión pública. La viabilidad de la implementación es alta, aunque sujeta a la disponibilidad de recursos adicionales para la contratación de los cursos de capacitación.



6: Incorporar en el Manual de Procedimientos las actividades relacionadas con la rendición de cuentas y la transparencia, identificando los insumos, productos, responsables y actividades para el cumplimiento de las obligaciones en la materia.
7: Desarrollar mecanismos de participación en materia de desarrollo metropolitano entre autoridades de Puebla y Tlaxcala, así como académicos y grupos de sociedad civil.
8: Fortalecer el proceso de elaboración de notas técnicas para evitar el retraso de la validación de la cartera de proyectos debido a las observaciones realizadas por SHCP.
9. Generar objetivos e indicadores que contribuyan al monitoreo de la gestión y cumplimiento de resultados, en específico, modificar la MIR y los criterios de cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida.
10. Desarrollar una interfaz amigable y funcional de la página electrónica de SECODUVI para facilitar la consulta de la información por parte del público en general

<b>4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA</b>
4.1 Nombre del coordinador de la evaluación: Diana Elizabeth Ortiz Peralta
4.2 Cargo: Líder de proyecto.
4.3 Institución a la que pertenece: IEXE Universidad
4.4 Principales colaboradores: Alena Juárez González y María del Coral Reyes Ronquillo.
4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: diana.elizabeth@iexe.edu.mx
4.6 Teléfono (con clave lada): (22) 2211 1342

<b>5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)</b>
5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s): Fondo Metropolitano (Zona Metropolitana Puebla – Tlaxcala)
5.2 Siglas: FMPT
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:	Unidad administrativa:
Ing. Pedro Bañuelos Morales Correo electrónico: <a href="mailto:dir.obraspublicas@tlaxcala.gob.mx">dir.obraspublicas@tlaxcala.gob.mx</a> Teléfono: 01 (246) 46 5 29 60	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 IVA incluido.
6.4 Fuente de Financiamiento: Recursos Estatales

#### 7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN

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