

**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 para el Fortalecimiento Financiero (FF), ejercicio fiscal 2018.	
1.2 Fecha de inicio de la evaluación: febrero, 2019	
1.3 Fecha de término de la evaluación: X	
1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:	
Nombre: C.P. Martha Aguilar Torrentera	Unidad administrativa: Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño (DTED)
1.5 Objetivo general de la evaluación: Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Fondo para el Fortalecimiento Financiero que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.	
1.6 Objetivos específicos de la evaluación: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Describir la gestión operativa del Fondo mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo.</li> <li>2. 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 del mismo.</li> <li>3. Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del Fondo.</li> <li>4. Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Fondo pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.</li> </ol>	
1.7 Metodología utilizada en la evaluación:	
Instrumentos de recolección de información:	
Cuestionarios__ Entrevistas <u>X</u> Formatos__ Otros <u>X</u> Especifique: Ficha de trabajo de campo, información solicitada a la dependencia y entidad.	
Descripción de las técnicas y modelos utilizados: Se utilizó el enfoque cualitativo para el desarrollo de la presente evaluación, esto con apego al Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos 2019 de la Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala. Se eligió este enfoque debido a que permite explorar la cotidianeidad del personal operativo, teniendo como objetivo comprender y describir los procesos que se efectúan para la operación del Fondo. Lo anterior se logró haciendo uso de las técnicas propias del enfoque, tales como: observación participante, entrevista semi estructurada y la grabación de audio.	

La técnica utilizada en la evaluación fue la entrevista semi estructurada. Este tipo de entrevista parte de una lista de temas centrales bajo los cuales se desarrolla, por lo que no cuenta con una batería de preguntas rígidas ya que la finalidad es realizar una descripción del proceso lo más profunda posible.

La entrevista semi estructurada puede ser aplicada de manera individual o grupal. En la evaluación se tuvo la oportunidad de aplicar el instrumento diseñado en ambas modalidades. La ventaja de realizar la entrevista de manera grupal es que permite contrastar las respuestas de los operadores sobre un mismo proceso, y así aclarar dudas de entrevistador y en algunos casos hasta de los propios operadores.

Se llevaron a cabo 20 entrevistas que representan 1.040 minutos de grabación, mismos que fundamentan los hallazgos y recomendaciones presentadas.

## **2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN**

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

- Diversificación del destino del Fondo

El Gobierno de Tlaxcala ha diversificado el uso de este subsidio y lo ha operado en los últimos años en cuatro organizaciones: Secretaría de Obras Públicas, Desarrollo Urbano y Vivienda, Instituto Tlaxcalteca de la Infraestructura Física Educativa, Secretaría de Educación Pública del Estado y Organismo Público Descentralizado Salud de Tlaxcala.

- La ventaja de contar con un banco de proyectos

Contar con un banco de proyectos que compile todas las obras a ejecutar por la SECODUVI, permite tener un panorama general sobre las necesidades, en términos de infraestructura y equipamiento que tiene la entidad. Querer realizar bancos por fuente de financiamiento generaría un problema debido a que no se tendría certeza sobre el monto del recurso que podría autorizarse a cada programa, lo que generaría que algunas obras no se realizaran.

- Coordinación entre dependencias

La relación entre la SPF y el OPD Salud de Tlaxcala y, SPF y SECODUVI, es adecuada. Existe una comunicación constante para prevenir y/o atender problemas que surgen durante la ejecución del Fondo, así como para dar acompañamiento a las dependencias en caso de que alguna situación administrativa se presente.

- Cambio del PASH por el SRFT

El cambio del sistema Portal Activo de la Secretaría de Hacienda (PASH) al Sistema de Recursos Federales Transferidos (SRFT), permitió la generación de indicadores para todos los programas. Anteriormente, el único indicador que se generaba era para el Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas (FAFEF).

- Actualización de manuales de organización

Ambas organizaciones presentan un desfase con relación al organigrama presentado y la manera en la que operan, por lo que es necesario atender dicha situación a fin de aclarar las responsabilidades y funciones de cada área.

- Inexistencia de lineamientos del proceso

Más allá de mencionar que no se cuenta con lineamientos, se evidencia que el convenio, que funciona como lineamiento, es insuficiente. Esto se confirma cuando los operadores del programa toman como referencia el proceso que siguen otros programas federales para su ejecución.

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

2.2.1 Fortalezas:

- Identificación y conocimiento de procesos por parte de la SECODUVI.
- Comunicación activa entre los operadores del Fondo.
- Existe una alineación sólida del Fondo con el PED 2017 – 2021 y su eje 3 el Programa de Integración Regional Ordenada y Sustentable (IROS)
- El Fondo permite dar continuidad a un proyecto de imagen urbana.
- El Fondo permite atender compromisos del ejercicio fiscal.
- El OPD tiene una clasificación del gasto ejecutado estructurado.
- La SECODUVI ha hecho aportes para la mejora del proceso.

2.2.2 Oportunidades:

- Creación de lineamientos para aplicación del Fondo.
- Se destaca la buena comunicación que existe entre las dependencias (SECODUVI – SPF / OPD – SPF) para el logro de los objetivos del Fondo.
- El cambio del PASH por el SRFT mejoró la creación de indicadores.
- Las reuniones de conciliación entre la SECODUVI y la SPF ayudan a tener control financiero.
- Creación de una dirección de planeación proyectos.
- Versatilidad en el destino de ejecución del Fondo.

2.2.3 Debilidades:

- Manual de procedimientos de la SECODUVI incompleto y sin aprobar.
- Duplicidad de funciones.
- Tiempo del proceso para pago de contratistas.
- El no contar con todos los procesos documentados puede generar pérdida de procedimientos.
- No cuentan con una Secretaría Técnica y no se encuentra definido quién realiza sus funciones.
- Hace falta personal especializado para la integración de los proyectos.
- Se debe tener control de los trámites que están pendientes.
- Los aportes hechos por la SECODUVI para la mejora del proceso no están documentados.

2.2.4 Amenazas:

- El desconocimiento de monto impide realizar una mejor planeación.
- Una situación de restricción de las cuentas bancarias de los contratistas puede generar retrasos.
- Tardanza en la generación de la línea de captura por parte de la SHCP.

- Manual de Organización del OPD Salud sin autorizar.
- Diseño de la página web de SECODUVI poco amigable.

### 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

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

El Fondo para el Fortalecimiento Financiero es uno de los pocos programas del Ramo General 23, que no cuentan con lineamientos para su operación. El convenio de otorgamiento funciona como el documento que establece las directrices de aplicación, sin embargo estas son muy generales.

Una ventaja que tiene el Fondo es su versatilidad, pues permite a las entidades federativas hacer frente a situaciones supervinientes, contingencias y compromisos a cumplir en el ejercicio fiscal. Por ende, esto le ha permitido al Gobierno de Tlaxcala diversificar su uso.

Se debe tener en cuenta que el Fondo ha sido operado durante tres años y, por lo tanto, está en condiciones de ser evaluado mediante una evaluación de procesos; sin embargo, la diversificación del uso del subsidio ha impedido continuidad de la operación por alguna dependencia del ejecutivo estatal. De las cuatro dependencias y organismo público descentralizado que han operado el Fondo, solo la SECODUVI lo ha hecho en más de una ocasión. Esto explica la familiaridad que tiene con la ejecución del proceso y, en general con la operación de procesos que tengan relación con el ejercicio de recursos federales.

Por otro lado, en la evaluación del ejercicio fiscal 2018, se tiene al Organismo Público Descentralizado de Salud de Tlaxcala, el cual a raíz de una insuficiencia presupuestal solicita una ampliación de recursos para el pago de prestaciones del ejercicio fiscal que pudo ser solventada gracias al Fondo.

Un aspecto a resaltar es el cuidado que tuvo la O.P.D. para generar los reportes trimestrales que solicita la SHCP, pues asignó una subcuenta al recurso del Fondo y se especificó cada partida en que fue erogado el gasto. Esto da certidumbre sobre el uso y destino del subsidio.

Querer acotar la finalidad del Fondo constriñe su versatilidad, pues a pesar de que pareciera lógico sugerir la creación de un documento que establezca el objetivo del Fondo y las necesidades a atender, se coartaría la posibilidad de ser usado por distintas dependencias. En este sentido, se resalta la necesidad de un documento que guíe la operación del fondo por dependencia.

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

1: Elaboración de un documento que guíe la operación del Fondo por dependencia, el cual podría ser solicitado por la SPF para proceder con la celebración del convenio de coordinación o transferencia, según sea el caso.

2: Utilizar la alineación que plantea la estrategia programática del Ramo General 23.

3: SECODUVI debe desarrollar una metodología para el cálculo de la población potencial, población objetivo y población atendida bajo una lógica deductiva.

4: SECODUVI debe actualizar los datos en la elaboración de la población potencial, población objetivo y población atendida.

5: SECODUVI de actualizar manual de organización.

6: SECODUVI, con base en el manual de organización actualizado, debe elaborar el manual de procedimientos.



7: SECODUVI debe modificar los tiempos de pago a contratistas.
8: SECODUVI debe documentar los procesos derivados de la experiencia por la operación del Fondo.
9: El OPD Salud de Tlaxcala no cuenta con un documento que establezca la población potencial y objetivo, por lo que se recomienda la creación de una metodología para este fin.
10: El OPD Salud de Tlaxcala debe mantener un control sobre los trámites que tiene en proceso

4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA
4.1 Nombre del coordinador de la evaluación: Gabriel García Sánchez
4.2 Cargo: Líder de proyecto
4.3 Institución a la que pertenece: IEXE Universidad
4.4 Principales colaboradores: Isaí André Almanza Rojas
4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: <a href="mailto:garcia.gabriel@iexe.edu.mx">garcia.gabriel@iexe.edu.mx</a>
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 para el Fortalecimiento Financiero	
5.2 Siglas: FF	
5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s): SECODUVI / OPD Salud de Tlaxcala	
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):	
a) Dirección de Obras Públicas SECODUVI	
b) Dirección de Administración OPD Salud de Tlaxcala	
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:
a) Ing. Pedro Bañuelos Morales <a href="mailto:dir.obraspublicas@tlaxcala.gob.mx">dir.obraspublicas@tlaxcala.gob.mx</a>	a) Dirección de Obras Públicas



SECRETARÍA DE OBRAS PÚBLICAS,  
DESARROLLO URBANO E INFRAC



O.P.D. SALUD  
SECRETARÍA PÚBLICA DE SALUD  
ESTADO DE TLAXCALA

01 246) 46 5 29 60 b) C.P. María Guadalupe Zamora Rodríguez <a href="mailto:guadalupe.zamora@saludtlaxcala.gob.mx">guadalupe.zamora@saludtlaxcala.gob.mx</a> 01 246 46 2 10 60 Ext. 8055	b) Dirección de Administración
--	--------------------------------

#### 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/>