

### 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 Programas Regionales (PR), 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 Programas Regionales (PR) para el ejercicio 2018, con la finalidad de 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"> <li>• Describir la gestión operativa del Programa mediante sus procesos, de acuerdo a la localización geográfica en la que se ejecuta.</li> <li>• Identificar y analizar los obstáculos, tanto operativos como normativos, que merman la gestión del Programa y el cumplimiento de metas y objetivos.</li> <li>• Identificar y analizar las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión de Programas Regionales.</li> <li>• Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del Programa.</li> <li>• Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Programa pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.</li> </ul>	
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:	

1. Recopilación de información documental.

La Unidad Responsable proporcionó al equipo evaluador la documentación suficiente para obtener una visión general sobre la operatividad del Programa, de igual manera esta información fue complementada con la recolectada por el equipo evaluador a través de portales oficiales y el trabajo de campo

2. Trabajo de campo.

El trabajo de campo se realizó aplicando la técnica de entrevistas semiestructuradas a los principales operadores del Programa. Esto se realizó en dos etapas, lo que permitió obtener información pertinente para realizar el análisis de la gestión operativa del Programa.

3. Análisis de gabinete.

Con la realización del trabajo de gabinete se procesó la información obtenidas de la revisión documental y el trabajo de campo, lo cual permitió identificar y analizar los principales procesos y actividades desarrolladas durante la operación de Programas Regionales para el logro de las metas y objetivos planteados para el ejercicio.

Instrumentos de recolección de información:

Cuestionarios  Entrevistas  Formatos  Otros  Especifique: reuniones de trabajo con operadores del fondo y solicitud de información a las Unidades Responsables

Descripción de las técnicas y modelos utilizados:

Para poder realizar la Evaluación de Procesos de Programas Regionales, se realizó en un primer momento la recopilación de información operativa del Programa que permitiera al equipo evaluador desarrollar los instrumentos de recolección para realizar trabajo de campo y, simultáneamente, obtener un primer vistazo de los procesos operativos del Programa.

Mediante el trabajo de campo, específicamente mediante el uso de entrevistas semiestructuradas, se buscó conocer a mayor profundidad la operación del Programa así como 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:

- El Programa no cuenta con lineamientos de operación que norme sus procesos

- La Unidad Responsable emplea los lineamientos de operación de Programas con características similares como complemento a la normativa del Programa.
  - La asignación presupuestal al Programa es fortuita.
  - Los recursos asignados al Programa no son de libre disposición.
  - El Programa cuenta con tres instancias involucradas en su operación.
  - Los recursos asignados al Programa no son administrados directamente por la Unidad Responsable.
    - El Programa cuenta con una MIR estatal, así como con alineación al PND, PED y ODS, e información programática clave.
  - La conceptualización de las poblaciones potencial, objetivo y atendida que brinda la instancia ejecutora, no concuerda con la cuantificación de las mismas.
    - Las actividades realizadas durante el proceso de Planeación no se encuentran debidamente documentadas.
      - La Unidad Responsable se encuentra en un procesos de reestructura organizacional.
      - La Unidad Responsable cuenta con un manual de procedimientos en calidad de borrador.
        - Existe una demanda de personal especializado en áreas estratégicas de la dependencia ejecutora del Programa.
      - La comunicación entre los distintos operadores del Programa es eficiente.
      - Los sistema de información empleados por la Unidad Responsable facilitan la operatividad del Programa.
    - El proceso de monitoreo de obra cuenta con un procedimiento que permite la detección temprana de salvedades en la ejecución de obras.
      - Se realiza un proceso de monitoreo de obra en tiempo real que optimiza la toma de decisiones.

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 con 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 PR 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 PR; 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**

PR no cuenta con una MIR a nivel Federal, situación que suele perjudicar a las instancias 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; no obstante, la Unidad Responsable del Programa construyó la alineación de Programas Regionales 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 al permitir acciones como la concentración de la información programática a través de la MIR, la alineación del Programa; así como permitir la carga de una cartera de proyectos y el reporte de avances trimestrales (SRFT).

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, se debe realizar la publicación de la información del Programa tanto en su sitio web, 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 de su sitio web, en términos de operatividad y diseño, pues la Contraloría del Ejecutivo es la encargada del sitio, situación que dificulta la modificación adecuada del mismo.

- **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 inadecuadas de la población potencial, objetivo y atendida**

Los criterios para la definición y cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida contruidos 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, ya 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.

- **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.

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

La asignación presupuestal de Programas Regionales, de acuerdo con la disponibilidad de recursos del Fondo pueden suceder diversas asignaciones presupuestales a lo largo del ejercicio. La situación provoca un desfase en la ejecución de las obras y de 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:

Programas Regionales cuenta con procedimientos no formalizados y actividades que permiten el cumplimiento de sus metas y objetivos, la Unidad Responsable ha logrado desarrollar una estructura casi consolidada en el poco tiempo que llevan operando el Programa.

La mayor parte del personal operativo del Programa mostró gran accesibilidad con el equipo evaluador, gran dominio de las actividades desempeñadas y conocimiento general sobre los procedimientos del Programa.

Pese a ello, la falta de documentación probatoria sobre las actividades realizadas limita la observación del cumplimiento de las metas y objetivos. De igual manera, la falta de un calendario de operación establecido dificulta el cumplimiento del principio de

anualidad, por lo que los proyectos de obra desarrollados y sus actividades subsecuentes se desarrollan de forma multianual, evitando el cierre de actividades y el empalme con la ejecución del nuevo ejercicio.

La consolidación de las buenas prácticas realizadas puede desembocar en una mejora significativa de los procesos, optimizar la toma de decisiones y la resolución de contingencias, lo que en conjunto con la elaboración de lineamientos de operación, lograría el fomento hacia procesos institucionalizados, eficientes y eficaces.

3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:

**1: Formulación de una propuesta de lineamientos de operación del Programa a nivel estatal**

Programas Regionales es un programa perteneciente al Ramo 23 que carece de reglas de operación, por lo que ante esta situación la Unidad Responsable emplea los lineamientos de operación de programas con operatividad similar como guía para realizar la gestión operativa del Programa.

Para evitar esto, se hace la recomendación de construir lineamientos de operación para PR a nivel estatal, lo cual aportaría una mayor consolidación operativa al Programa.

**2: Actualizar el manual de procedimientos de la Unidad Responsable**

Otro aspecto que reforzaría la parte normativa del Programa, es la actualización del manual de procedimientos de SECODUVI, este documento permitirá delimitar las actividades y responsables de los diferentes procesos del Programa.

El manual se encuentra en un proceso de elaboración por parte de la Unidad Responsable debido a una reestructura en una de las áreas de la UR. En este sentido, hasta no solucionarse la situación de la Secretaría Técnica no se podrá concluir la construcción del manual de procedimientos.

**3: Actualización del manual de organización y organigrama de la Unidad Responsable**

Ante el reacondicionado de la Secretaría Técnica, la Unidad Responsable se encuentra en un proceso de reajustes en cuanto a su estructura, lo cual vuelve obsoletos el organigrama y el manual de organización vigentes.

Por tanto se recomienda realizar las actualizaciones pertinentes, de tal manera que el organigrama y el manual de organización reflejen la realidad operativa, de igual forma se exhorta a documentar los avances de este proceso como evidencia de su realización.

**4: Definir adecuadamente las cuantificaciones de población potencial, objetivo y atendida, e integrarlas en un documento oficial.**

Los criterios para la cuantificación de las poblaciones presentado por la Unidad Responsable muestran varias discrepancia entre la definición y cuantificación de las

mismas, de igual forma la población potencial y objetivo del Programa no guardan relación con el objetivo del Programa.

Se recomienda adecuar las definiciones y cuantificaciones de las poblaciones para que muestren la realidad del Programa, además de que se exhorta a darle una caracterización formal al documento mediante la presencia de firmas o sellos de elaboración y de los cintillos o membretes de la Unidad que lo elaboró.

**5: Documentar mediante minutas o acuerdos de reunión, la realización de las reuniones durante el proceso de planeación**

La planeación del Programa, se ha convertido en el proceso con mayores dificultades en cuanto a su validación operativa, esto se debe en su mayor parte a la falta de evidencia que compruebe las actividades que se desarrollaron durante este proceso.

Para documentar las actividades se recomienda utilizar oficios, minutas, acuerdos de reunión o memorándums que cuenten con firma de elaboración y logotipos del área que los elaboró para dar soporte adecuado a las actividades realizadas.

**6: Realizar una reestructura y actualización del sitio web de la Unidad Responsable con la finalidad de mejorar el cumplimiento de las obligaciones en materia de transparencia.**

De acuerdo al análisis realizado, la Unidad Responsable cumple cabalmente con sus obligaciones de transparencia, incluyendo claramente la información referente al Programa; no obstante, se detectó que el sitio web de SECODUVI donde se presenta esta información no es adecuado.

La razón principal de esto es la estructura propia de la página, la cual requiere de gran conocimiento técnico para poder localizar la información requerida, además de que carece de una estructura organizada y poco amigable al usuario.

Es pertinente realizar modificaciones a la estructura del sitio del tal forma que la navegación sea amigable para el usuario y que la información presentada se agrupe siguiendo un orden lógico y esquematizado.

**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, Gabriel García Sánchez.

4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: martinez.aleida@iexe.edu.mx

4.6 Teléfono (con clave lada): (222) 2-11-13-42



<b>5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)</b>	
5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s): Programas Regionales	
5.2 Siglas: PR	
5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s): Secretaría de Obras Públicas, Desarrollo Urbano y Vivienda (SECODUVI).	
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

<b>6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN</b>
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

<b>7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN</b>
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/>