



### ANEXO III. FORMATO PARA LA DIFUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES

1. Descripción de la Evaluación	
<b>1.1 Nombre de la Evaluación:</b> Evaluación de Procesos de Gestión	
<b>1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa):</b> 09/05/2016	
<b>1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa):</b> 31/08/2016	
<b>1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:</b>	
<b>Nombre:</b> I.C. Mario Alonso García Durán	<b>Unidad Administrativa:</b> Dirección de Programas de Inversión / Departamento de Análisis y Seguimiento de Proyectos de Inversión.
<b>1.5 Objetivo general de la evaluación:</b> Considerando que el ámbito actual de los procesos es la base de la cadena de valor para gestionar la entrega-recepción de bienes y servicios que coadyuvan al logro de los objetivos estratégicos relacionados con los resultados intermedios y finales, el objetivo es realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa, que permita valorar si la gestión cumple con lo necesario para el logro de objetivos y metas.	
<b>1.6 Objetivos específicos de la evaluación:</b> Describir la gestión operativa del Programa mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación institucional donde se lleva a cabo; <ul style="list-style-type: none"><li>ii. Detectar aquellos procesos operativos en los que se estén presentando fallas que afecten en alguna medida el desempeño;</li><li>iii. Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos que obstaculicen la gestión para mejorar la articulación de los procesos</li><li>iv. Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del Programa;</li><li>v. Identificar en qué medida y de qué manera los procesos identificados en la operación son eficaces y eficientes; y</li><li>vi. 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:

Cuestionario    Entrevistas    Formatos    Otros Análisis de Gabinete

#### Descripción de las técnicas y modelos utilizados:

Análisis de Gabinete.- Conjunto de actividades que involucran el acopio, la organización, la sistematización y la valoración de información contenida en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones, documentos oficiales, documentos normativos y sistemas de información, entre otros.

## 2. Principales Hallazgos de la Evaluación

### 2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

- El problema que se pretende atender se encuentra formulado como una “insuficiencia en la infraestructura y equipamiento público”, no obstante el problema debe aludir a cuál es el efecto primordial que tiene en la población dicha insuficiencia, no la insuficiencia en sí, al ser ésta sólo una causa del mismo.
- El propósito del Programa de realizar obras de infraestructura para el fomento al desarrollo regional es único sin embargo, no representa un cambio específico en las condiciones de vida de los municipios que atiende.
- Es necesario establecer con la mayor claridad, los criterios para la focalización en la selección de la población a atender con el programa (Población Objetivo). La focalización, se puede realizar mediante diferentes criterios, Por ejemplo: (Lineamientos de política, Ubicación espacial, Grupos etarios, Género, Nivel de Ingreso, Grupos Vulnerables, Límites Administrativos, Limitaciones técnicas, Etnias). A pesar de estar etiquetados los recursos desde el Presupuesto de Egresos de la Federación, se menciona que son los municipios los encargados de elaborar los expedientes técnicos y es la Secretaría de Hacienda del Estado, el ente responsable de aprobar dichos expedientes, por lo cual si está en posibilidades de aplicar los criterios mencionados.
- La coordinación interinstitucional entre los entes públicos que intervienen en la operación y/o gestión del Programa se encuentra definida y es congruente con lo establecido en la normatividad aplicable, permitiendo de esa manera una clara comprensión de las obligaciones y compromisos de cada parte.
- El Programa no presenta complementariedad o coincidencia con ningún otro Programa federal o estatal, no obstante al ser multisectorial aporta beneficios en diferentes ejes de desarrollo.



- El Programa no cuenta con Reglas de Operación establecidas o manual de procedimientos, lo cual descarta la posibilidad de establecer mecanismos necesarios para la fase de ejercicio y control del Proceso Presupuestario en cuanto a la mejora en la gestión y calidad del gasto público.
- Los principales procesos de gestión que realiza el Programa (Gestión ante los entes federales y ante la Secretaría de Hacienda Estatal) son factibles y congruentes con las actividades mencionadas en la Matriz de Marco Lógico teniendo asimismo relación con el componente del Programa.
- El Programa cuenta con mecanismos para prever la forma de operación y/o mantenimiento del bien entregado, lo cual es importante en la etapa de seguimiento del Proceso Presupuestario.
- El diseño de la Matriz de Marco Lógico y por ende de la Matriz de Indicadores para Resultados presenta lógica vertical al existir una relación de causalidad desde abajo hacia arriba en los diferentes niveles de objetivos.
- El diseño de la Matriz de Marco Lógico y por ende de la Matriz de Indicadores para Resultados no presenta lógica horizontal al carecer de medios de verificación claros y accesibles para obtener los datos necesarios para el cálculo de los indicadores.
- Las actividades de gestión del Programa son congruentes con la normatividad aplicable, en éste caso los Lineamientos de operación de los Proyectos de Desarrollo Regional publicados por la SHCP Federal en sus capítulos IV, V y VI.
- La aplicación de los recursos financieros del Programa es congruente con relación a la normatividad inherente al mismo, en éste caso los Lineamientos de operación de los Proyectos de Desarrollo Regional publicados por la SHCP Federal en el capítulo III.
- El Programa no cuenta con mecanismos para focalizar la población objetivo ni área de enfoque, al no considerar características geográficas, demográficas, socioeconómicas, etc. de los municipios susceptibles de recibir los bienes que entrega.
- El Programa cuenta con el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda PASH y el Sistema Hacendario en el módulo de Presupuesto Basado en Resultados PBR/SED, como apoyo para el proceso de seguimiento y monitoreo de desempeño.
- El programa presenta un 99.99% de gasto en el ejercicio fiscal 2015 en relación al presupuesto autorizado, es decir 5 mil 394 pesos con 60 centavos de diferencia entre ambos presupuestos.
- El Programa no presenta metas programadas en el Programa Operativo Anual 2015 ni seguimiento



de las mismas, asimismo tampoco presenta seguimiento a la Matriz de Indicadores para Resultados 2015.

- El ente público coordinador del Programa hace públicos los resultados del cumplimiento de las metas del Programa en la siguiente liga:

[http://www.chihuahua.gob.mx/atach2/sf/uploads/indtfisc/ramo23/regional15\\_16\\_1er.pdf](http://www.chihuahua.gob.mx/atach2/sf/uploads/indtfisc/ramo23/regional15_16_1er.pdf).

- La frecuencia de cálculo del indicador a nivel propósito se considera inadecuada, al no permitir corroborar el término físico de las obras, para el cual se consideran seis meses adicionales después de terminar el ejercicio fiscal.

## **2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, de acuerdo con los temas del Programa, estrategia o instituciones:**

### **2.2.1 Fortalezas:**

- El propósito del Programa es único y representa un cambio específico en las condiciones de vida de la población objetivo.
- La coordinación interinstitucional entre los entes públicos que intervienen en la operación y/o gestión del Programa se encuentra definida y es congruente con lo establecido en la normatividad aplicable, permitiendo de esa manera una clara comprensión de las obligaciones y compromisos de cada parte.
- El Programa no presenta complementariedad o coincidencia con ningún otro Programa federal o estatal, no obstante al ser multisectorial aporta beneficios en diferentes ejes de desarrollo.
- Los principales procesos de gestión que realiza el Programa son factibles y congruentes con las actividades mencionadas en la Matriz de Marco Lógico teniendo asimismo relación con el componente del Programa.
- El Programa cuenta con mecanismos para prever la forma de operación y/o mantenimiento del bien entregado, lo cual es importante en la etapa de seguimiento del Proceso Presupuestario.
- El diseño del Programa presenta lógica vertical al existir una relación de causalidad desde abajo hacia arriba en los diferentes niveles de objetivos.
- El Programa cuenta con el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda PASH y el Sistema Hacendario en el módulo de Presupuesto Basado en Resultados PBR/SED, como apoyo para el proceso de seguimiento y monitoreo de desempeño.
- El ente público coordinador del Programa hace públicos los resultados del cumplimiento de las



metas del Programa en la siguiente  
liga:[http://www.chihuahua.gob.mx/atach2/sf/uploads/indtfisc/ramo23/regional15\\_16\\_1er.pdf](http://www.chihuahua.gob.mx/atach2/sf/uploads/indtfisc/ramo23/regional15_16_1er.pdf).

### **2.2.2 Oportunidades:**

- Ampliación del presupuesto, derivado de un aumento en los proyectos a realizar.
- Evitar sanciones administrativas derivadas del cumplimiento del Título Sexto “Del Proceso de Seguimiento y Monitoreo” de los Lineamientos Generales y Específicos para el Ciclo Presupuestario del Ejercicio Fiscal del año correspondiente.

### **2.2.3 Debilidades:**

- El diseño del Programa no presenta lógica horizontal al carecer de medios de verificación claros y accesibles para obtener los datos necesarios para el cálculo de los indicadores. Esto con la intención de hacer transparente la etapa de rendición de cuentas del Proceso Presupuestario.
- El Programa no cuenta con mecanismos para focalizar la población objetivo ni área de enfoque, al no considerar características geográficas, demográficas, socioeconómicas, etc. de los municipios susceptibles de recibir los bienes que entrega.
- El Programa no presenta metas programadas en el Programa Operativo Anual 2015 ni seguimiento de las mismas, asimismo tampoco presenta seguimiento a la Matriz de Indicadores para Resultados 2015.
- La frecuencia de cálculo del indicador a nivel propósito se considera inadecuada, al no permitir corroborar el término físico de las obras, para el cual se consideran seis meses adicionales después de terminar el ejercicio fiscal.
- El problema que se pretende atender se encuentra formulado como una “insuficiencia en la infraestructura y equipamiento público”, sin embargo como se encuentra redactado no se alude al problema en realidad sino a una causa de éste. Si los componentes se enfocan en solucionar una causa no se están realizando acciones que mitiguen el problema real que aqueja a la población.
- La definición de: la población de referencia, no afectada por el problema, potencial, postergada y objetivo es la misma, no obstante presenta valores diferentes, por lo cual no es posible determinar si se está estableciendo un área de enfoque o focalización para la población objetivo del Programa.

### **2.2.4 Amenazas:**

- Reducción del presupuesto, derivado del avance en el logro de las metas programadas.



### 3. Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación

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

Es muy importante considerar el rediseño de la Matriz de Marco Lógico, Programa Operativo Anual y la Matriz de Indicadores para Resultados a nivel estatal, ya que la actual no presenta indicadores suficientes para determinar el logro del objetivo a nivel propósito del Programa, al no incluir elementos que permitan medir el impacto en el fomento al desarrollo regional. Asimismo la lógica horizontal no se cumple debido a que los medios de verificación de los indicadores hacen referencia a un sistema interno de la Secretaría de Hacienda, impidiendo el cálculo de los mismos, lo cual limita la transparencia de los logros alcanzados por el Programa.

Es necesario incluir la aportación de las obras realizadas al incremento de la productividad en la economía mediante la documentación inherente al Programa a nivel Estatal y municipal (expedientes técnicos), lo anterior para permitir que los recursos financieros del Programa se apliquen en proyectos de alto beneficio social que contribuyan a incrementar la cobertura y calidad de la infraestructura necesaria para elevar la productividad de la economía descrita en los convenios para el otorgamiento de los subsidios.

La descripción de los Procesos operativos del Programa es congruente con la normatividad aplicable, no obstante es imperante la necesidad de realizar un manual de procedimientos para definir y describir los procesos tanto de operación como de gestión descritos en el diagrama de flujo de procesos de la fuente de información 24 presentada por el ente público sujeto de evaluación, lo cual permite conocer las actividades de todos los involucrados, contribuyendo además a desarrollar un mejor diseño de los documentos auxiliares que permiten medir el desempeño del Programa como lo son la Matriz de Marco Lógico, el Programa Operativo Anual y la Matriz de Indicadores para Resultados.

Es necesario un correcto y congruente seguimiento de los indicadores para resultados del Programa, así como de las metas del Programa Operativo Anual ya que ello permite controlar el avance del proyecto y evaluar los logros alcanzados. Lo anterior consciente de que el Ente Público posee el sistema informático de apoyo para el proceso de seguimiento y monitoreo de su desempeño en el Sistema Hacendario – Módulo PbR/SED y módulo de elaboración del Presupuesto. Lo anterior complementa el seguimiento físico y financiero de las obras realizadas establecido en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda



PASH.

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

- El problema que se pretende atender se encuentra formulado como una “insuficiencia en la infraestructura y equipamiento público”, no obstante el problema debe aludir a cuál es el efecto primordial que tiene en la población dicha insuficiencia, no la insuficiencia en sí, al ser ésta sólo una causa del mismo.
- Definir con la mayor claridad posible las poblaciones del Programa mediante la modificación del formato SH-PRG2 para tener una mayor comprensión de los criterios para la focalización de la población o área de enfoque. Las poblaciones en todos los casos son “municipios del estado”, no obstante presentan valores diferentes, por lo que no queda claro que municipios hacen la diferencia entre una población y otra.
- Plantear un indicador adicional que permita medir el impacto del Programa en el desarrollo regional de los municipios donde opera, mediante la modificación de la Matriz de Indicadores para una mejor medición al alcance del Programa
- Re diseñar los elementos que impiden la lógica horizontal del Programa establecida por la CEPAL mediante la modificación de los formatos MML, POA, MIR y derivados para una congruente lógica en ambos sentidos.
- Definir metas programadas a realizar, así como su calendarización en el formato PRBRREP512 POA 2015, para conocer los resultados que se desea obtener en la operación del Programa.
- Llevar a cabo el seguimiento en el Sistema Hacendario PbR/SED de las metas alcanzadas en los formatos PRBRREP101 Seguimiento de metas POA y PRBRREP102 Seguimiento MIR que permita medir el porcentaje de cumplimiento de metas del Programa por componente respecto a las establecidas.





