

Anexo VI. Formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones

1. Descripción de la Evaluación	
1.1 Nombre de la Evaluación: Evaluación de Procesos	
1.2 Fecha de inicio de la Evaluación: 26 de noviembre del 2019	
1.3 Fecha de término de la Evaluación: 29 de marzo de 2020	
1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:	
Nombre: Ted Andrés Álvarez Villalobos	Unidad administrativa: Dirección de Programas de Inversión.
1.5 Objetivo general de la Evaluación:	
<p>El objetivo de la presente evaluación de procesos es realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa presupuestario del Fondo Metropolitano 2018, con la finalidad de identificar fortalezas y debilidades, así como hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras en la ejecución de los procesos y la interrelación entre actores e instancias involucradas en la implementación del Pp.</p>	
1.6 Objetivos específicos de la Evaluación:	
<ul style="list-style-type: none"> • Describir la gestión operativa del Pp mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo; • Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Pp, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo; • Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del propósito del Pp; • Analizar los hallazgos relevantes derivados de evaluaciones anteriores y si estos persisten o se han modificado; • Identificar las principales fortalezas y debilidades para generar recomendaciones orientadas a la instrumentación de mejoras en la ejecución de los procesos y la interrelación entre actores e instancias involucradas en su implementación; • Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Pp pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo. 	
1.7 Metodología utilizada en la Evaluación:	
<p>Cuestionarios X Entrevistas Formatos X Otros</p>	
1.8 Descripción de las técnicas y modelos utilizados:	
<p>Análisis de Gabinete</p> <p>Conjunto de actividades que involucra 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. Este análisis valorará los aspectos normativos, el marco contextual en el que se desarrolla el Programa presupuestario y la información recabada en el trabajo de campo en</p>	

caso de haberse realizado.

2. Principales Hallazgos de la Evaluación

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la Evaluación:

Principales hallazgos por apartado metodológico:

Descripción del Programa

El Programa Fondo Metropolitano 2018 con clave programática 2K02218, está a cargo de la Secretaría de Hacienda de Gobierno del Estado, dicho programa funge como una fuente de financiamiento para otros programas en su Matriz de Indicadores para Resultados se incluyen dos componentes enfocados a la transferencia de recursos el componente uno al Fideicomiso 2177 Fondo Metropolitano Chihuahua y el componente dos Recursos transferidos al Fideicomiso 2176 Fondo Metropolitano Juárez, lo anterior de acuerdo con las zonas metropolitanas de Juárez y Chihuahua en la Entidad.

El Propósito del Programa es que “La zona metropolitana se desarrolla integralmente, de manera ordenada, económicamente competitiva proveyendo de servicios públicos y aprovechando el funcionamiento regional” y se alinea al Plan Estatal de Desarrollo PED 2017-2021 al objetivo 10 de Mejorar el entorno urbano de manera equilibrada en pos de la sustentabilidad ambiental, con el objetivo de proporcionar seguridad e identidad a las y los habitantes de las zonas urbanas, correspondiente al Eje 3 Infraestructura, Desarrollo Urbano y Medio Ambiente, en lo que respecta al Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 no se realizó dicha alineación.

Los recursos asignados al Programa con base en el reporte de Seguimiento al Programa Operativo Anual al cierre anual se registró un presupuesto Autorizado de \$31,668,962.00, un presupuesto modificado de \$14,987.893.00 y un presupuesto ejercido de \$0.00 en lo que corresponde a su única fuente de financiamiento 2555018 de Reasignación de recursos federales de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, estos registros presupuestales obedecen a que el programa como se mencionó representa un fuente de financiamiento para otros programas, sin embargo esta información difiere con los reportes de aprobación y recursos de las obras a las que se destinaron los recursos en los cuales se identifica un presupuesto autorizado de \$31,668,962.00, un presupuesto modificado de \$62,308,109.32 y un ejercido de \$45,457,507.29, de donde se desprende un reintegro a la Tesorería de la Federación por concepto de economías por la cantidad de \$16,850,602.03.

Descripción y análisis de los procesos del programa.

Los procesos del Programa se centran en el análisis, evaluación y aplicación de recursos del Fondo Metropolitano, se pueden identificar un proceso general sobre toda la operación considerando las actividades que desarrollan todos los Entes Involucrados de los distintos órdenes de gobierno y entre diversos sectores, y por otra parte el proceso interno de la Secretaria de Hacienda el cual lleva a cabo para la gestión, transferencia y seguimiento de recursos en el marco del Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño, y es de este donde se desprenden los distintos subprocesos correspondientes a las Etapas del Ciclo presupuestario (Planeación, programación, presupuestación, ejercicio y control, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas).

Se cuenta con un amplio marco normativo en el ámbito federal que permite regular la operación del Fondo Metropolitano, y de manera complementaria se cuenta con un amplio



marco normativo que permite articular las distintas fases del ciclo presupuestario sobre los programas implementados en la Administración Pública Estatal, como complemento se cuenta con un Manual de Procesos para la Operación de Programas de Inversión Pública el cual permite estandarizar y homogenizar las actividades requeridas para la formulación y ejecución específica.

Para la ejecución de los procesos se cuenta con un amplio catálogo de sistemas informáticos que permiten consolidar información de los distintos procesos, a fin de facilitar y agilizar la aplicación de recursos y su seguimiento, sin embargo se identifica como área de oportunidad en la congruencia en la información financiera que se presenta en los reportes de distintos sistemas los cuales con base en la información presentada se identifican cifras distintas en cuanto al presupuesto autorizado, aprobado, modificado y ejercido.

En los procesos específicos de ejercicio y control, así como en el seguimiento no se contó con información para elaborar diagramas de flujo ya que el marco normativo se encuentra muy sintetizado.

Con base en el análisis de grado de consolidación operativa del proceso se determinó una calificación de 4 el cual se considera alto en la escala de 1 al 5, toda vez que se cuenta con normatividad que regula el proceso, se encuentra documentado y es de conocimiento de los operadores, se encuentra estandarizado, se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores que retroalimentan el proceso y se cuenta con un mecanismo para la implementación sistemática de mejoras.

Valoración de atributos de los procesos.

Se analizó el proceso interno que lleva la Secretaría de Hacienda para la Operación del Fondo Metropolitano identificando las actividades sustantivas de acuerdo al Modelo General de Procesos, a fin de valorar los atributos del proceso general, logrando identificar como aspectos más relevantes los que se presentan a continuación:

- En cuanto a la Planeación Estratégica, Programación y Presupuestación el Programa es congruente con el problema central y objetivo principal para lo cual fue creado el Fondo Metropolitano con base en los Lineamientos y Reglas de Operación federales, sin embargo Aun cuando el problema y el propósito se encuentran bien definidos se identifican deficiencias en el planteamiento de las causas del Problema que atiende Pp pues solo se contempla que existen Insuficientes recursos invertidos en la zonas metropolitana y como solución la transferencia de los recursos, sin considerar la necesidad de estudios, planes, evaluaciones, programas, proyectos, acciones, obras de infraestructura y su equipamiento como se establece en los lineamientos y reglas de operación del Fondo.
- Con respecto a la focalización de las poblaciones potencial y objetivo, es decir quienes presentan el problema y quienes está orientado el Programa existen inconsistencias pues se definen como Zonas metropolitanas cuantificándose 4, sin embargo en el Programa Operativo Anual se definen como beneficiarios los Municipios cuantificándose solo 1.
- En cuanto a la revisión de la Lógica vertical y horizontal que debe cumplir la herramienta de Matriz de Indicadores para Resultados se identificó que las actividades no son las necesarias y suficientes para producir los componentes, así como los componentes no se consideran los necesarios y suficientes para el logro del



propósito pues además no se vinculan con lo establecido en la normatividad aplicable, adicionalmente los supuestos establecidos no se consideran como riesgos externos que puedan impedir el cumplimiento de los objetivos y en cuanto al indicador al nivel de Fin no se considera adecuado para la medición del objetivo pues el Índice de Desarrollo Humano no se considera una medida de impacto con base en la contribución directa del programa.

- Por ultimo con relación al total de indicadores, el medio de verificación no permite monitorear el logro de este, para obtener la información requerida para el cálculo de los datos y su monitoreo, ya que sólo se indica el sitio web del Diario Oficial de la Federación y el portal de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y por otra parte se refiere el sistema hacendario de la Secretaría de Hacienda de Gobierno del Estado.

Por otra parte en cuanto a la distribución y/o entrega de bienes y servicios, el proceso es equivalente a la transferencia de los recursos para los proyectos que se autoricen en el Consejo para el Desarrollo Metropolitano, para lo cual con base en el Presupuesto del Programa del Fondo Metropolitano una vez ingresados a la tesorería de la Secretaría de Hacienda se transfieren según corresponda a los Fideicomisos 2177 del Fondo Metropolitano Chihuahua y 2176 del Fondo Metropolitano Juárez, sin embargo esto se debe con base en información proporcionada por la unidad responsable del fondo a que en el 2018, los recursos ya no se radican a los fideicomisos, se les entregan directamente a los contratistas, cuando los ejecutores presenta las estimaciones ante la Secretaría de Hacienda, específicamente a la Dirección de Programación y Control de Pagos.

En cuanto al seguimiento y monitoreo del desempeño se considera que es necesario realizar adecuaciones en los objetivos del programa para definir indicadores que permitan monitorear adecuadamente las metas del programa, incluso se identifica que de 6 indicadores solo dos presentaron avances y en cuanto a las metas del Programa Operativo Anual no se reportaron avances en metas ni en beneficiarios.

En cuanto al costo de efectividad del Programa tiene una calificación de .58 lo cual lo ubica en el rango aceptable de acuerdo a los parámetros de ponderación establecidos en los Términos de Referencia.

Seguimiento a Aspectos Susceptibles de Mejora.

El Programa del Fondo Metropolitano cuenta con dos evaluaciones realizadas previamente, para el ejercicio fiscal 2016 se realizó una evaluación de procesos en la cual no fue factible atender los aspectos susceptibles de mejora debido a que no se contó con una MIR vigente, la otra evaluación realizada fue para el ejercicio fiscal 2017 mediante una ficha de monitoreo y Evaluación de la cual se solventaron 3 de 9 aspectos susceptibles de mejora.

Con respecto a los Aspectos Susceptibles de Mejora sin atender se analizó si aún se consideran vigentes para la atención identificando los siguientes como áreas de oportunidad:

- Alinear el programa al programa sectorial.
- Dar seguimiento al POA.
- Gestionar la creación de fuentes de financiamiento específicas para cada Zona Metropolitana.
- Modificar los Resúmenes Narrativos.



Evaluación de Procesos Programa de Fondo Metropolitano

<ul style="list-style-type: none">• Vincular el Sistema Informático de Inversión Pública con el Hacendario• Modificar los Indicadores.• Focalizar correctamente los tipos de población del Pp.• Modificar los medios de verificación en la MIR.
2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, de acuerdo con los temas del Programa, estrategia o instituciones:
2.2.1 Fortalezas:
<ul style="list-style-type: none">• El Fondo Metropolitano se encuentra alineado al Plan Estatal de Desarrollo.• El Programa funge como una fuente de financiamiento de otros Programas.• La operación del Programa se apega a la normatividad federal y estatal.• Las fases de ejecución de los programas de inversión pública; inherentes al ciclo presupuestario están identificados los procesos correspondientes.• La ruta que siguen los recursos federales que asocia los entes públicos y las áreas administrativas de los mismos está claramente identificada y establecida de acuerdo con la normatividad vigente.• Para la ejecución de los procesos se cuenta con un amplio catálogo de sistemas informáticos que permiten consolidar información de los distintos procesos.• El Programa es congruente con el problema central y objetivo principal para lo cual fue creado el Fondo Metropolitano con base en los Lineamientos y Reglas de Operación federales• El resultado obtenido de .68 en el índice de costo efectividad para el ejercicio fiscal 2018, se encuentra en el rango “Débil”,• Los procesos del Fondo Metropolitano cumplen con los atributos de: Eficacia, Oportunidad, Suficiencia y Pertinencia.• El Fondo Metropolitano cuenta con dos ejercicios evaluativos correspondientes a los Ejercicios Fiscales 2016 y 2017.
2.2.2 Oportunidades:
<ul style="list-style-type: none">• Las dependencias y los municipios pueden gestionar el registro recursos para proyectos de desarrollo de las zonas metropolitanas.• Llevar a cabo un seguimiento de los recursos para el cumplimiento de los proyectos por parte de los ejecutores• Se presentan diferencias entre lo reflejado en la MIR, POA con relación a los reportes de la Situación Financiera del fondo y lo reportado en la página de transparencia fiscal.• Se pueden desarrollar indicadores en apego a los indicadores que se reportan en el sistema de recursos federales transferidos.• Existen ASM pasados que se consideran factibles de atender con relación a las evaluaciones realizadas previamente.
2.2.3 Debilidades:
<ul style="list-style-type: none">• El programa no se alinea al Plan Nacional de Desarrollo ni a los programas que se derivan de él ni del Plan Estatal de Desarrollo.• En los procesos específicos de ejercicio y control, así como en el seguimiento no se contó con información para elaborar diagramas de flujo ya que el marco normativo se encuentra muy sintetizado.• Aun cuando el problema y el propósito se encuentran bien definidos se identifican deficiencias en el planteamiento de las causas del Problema que atiende Pp pues solo se contempla que existen Insuficientes recursos invertidos en la zonas



metropolitana y como solución la transferencia de los recursos, sin considerar la necesidad de estudios, planes, evaluaciones, programas, proyectos, acciones, obras de infraestructura y su equipamiento como se establece en los lineamientos y reglas de operación del Fondo.

- Los Objetivos de la Matriz a nivel de actividades y componentes no se consideran como los necesarios ni suficientes de acuerdo a lo que se establece en las ROP.

2.2.4 Amenazas:

- La fiscalización y rendición de cuentas son dos instrumentos de monitoreo externo de los avances de las metas, por lo que es importante capturar avances o justificaciones a fin de transparentar la aplicación de recursos.
- Los procesos de fiscalización en materia del desempeño valoran el cumplimiento de Aspectos Susceptibles de Mejora por lo que de no solventarse se pudieran observar por parte de los Entes Fiscalizares.

Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación

3.1 Describir brevemente las conclusiones de la Evaluación:

La Evaluación de Procesos del Programa presupuestario (Pp) Fondo Metropolitano 2018 a cargo de la Secretaría de Hacienda, en cual se realizó la valoración sistemática de la gestión operativa del Programa, con la finalidad de identificar fortalezas y debilidades en cuanto a la ejecución bajo el análisis e la congruencia con la normatividad aplicable al Programa, donde se identifica que se trabaja en apego a los documentos formales en el ámbito nacional y local, sin embargo se detectaron áreas de oportunidad a fin de instrumentar mejoras en la ejecución de los procesos y la interrelación entre actores e instancias involucradas en la implementación del Pp.

La presente evaluación se realizó con estricto apego a los Términos de Referencia de Procesos, emitidos por la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua, mediante un estudio de gabinete con base en las fuentes de información proporcionadas por los responsables de la operación del Pp y considerando información recabada a partir de cuestionarios aplicados a los involucrados en la operación del mismo, la evaluación se estructuró conforme a cuatro temas: I Descripción del Programa; II Descripción y análisis de los procesos del Programa; III Valoración de atributos de los procesos; y IV Seguimiento a Aspectos Susceptibles de Mejora.

3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo con su relevancia:

- Analizar la pertinencia en el diseño del Pp, tomando en consideración el análisis del problema que se atiende en congruencia con el Pp federal del cual obtiene recursos el Pp.
- Definir normatividad específica para la operación del Programa en apego a toda la normatividad aplicable en materia federal y estatal, la cual se vincule con todos los elementos del diseño del Pp (Problema, bienes o servicios, beneficiarios, metas, contribución a los instrumentos de planeación estratégica) y establezca de manera clara los procesos.
- Alinear el Pp al objetivo que establezca de manera clara la contribución a los objetivos de los instrumentos de planeación estratégica (internacional, nacional y sectorial). El resumen narrativo del Fin del Pp debe establecer congruencia con dicha alineación.
- Establecer congruencia en la definición las poblaciones del Pp, principalmente en la población potencial y objetivo, considerando el problema planteado, la normatividad aplicable.
- Establecer congruencia en el registro presupuestal de los recursos del Pp en cuanto a la al presupuesto y ejercicio a efectos de mejorar la programación del presupuesto y control del ejercicio.
- Actualizar y publicar el Manual de operación de los programas de inversión pública



Evaluación de Procesos Programa de Fondo Metropolitano

Adjudicación X Directa	Invitación a tres	Licitación Pública Nacional	Licitación Pública Internacional	(Señalar)
1.2 Unidad administrativa responsable de contratar la Evaluación: Dirección de Adquisiciones de la Secretaria de Hacienda de Gobierno del Estado de Chihuahua Tel: 614-429-33-00				
6.3 Costo total de la Evaluación: \$159,000.00 MXN más IVA				
1.3 Fuente de financiamiento: Recursos Estatales 2019				
6. Difusión de la Evaluación				
7.1 Difusión en internet de la Evaluación:				
http://ihacienda.chihuahua.gob.mx/xfiscal/				
7.2 Difusión en internet del formato:				
http://ihacienda.chihuahua.gob.mx/xfiscal/				

