

Evaluación de Procesos Programa de Fondo Metropolitano

Ejercicio Fiscal 2018

Marzo, 2020



Chihuahua
GOBIERNO DEL ESTADO

evALUAre
expertos en políticas públicas

Índice

RESUMEN EJECUTIVO	4
OBJETIVO GENERAL	9
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN	11
ESQUEMA METODOLÓGICO	12
I. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA	14
Resumen del Programa	14
Principales Actores que Intervienen en el Programa	16
II. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA	26
III. VALORACIÓN DE LOS ATRIBUTOS DE LOS PROCESOS	43
1. Planeación Estratégica, Programación y Presupuestación	46
2. Difusión del Programa	50
3. Solicitud de bienes y servicios	50
4. Selección de beneficiarios	51
5. Producción de bienes y servicios	53
6. Distribución y/o entrega de bienes y servicios	53
7. Seguimiento y satisfacción de Beneficiarios	53
8. Seguimiento y monitoreo del Desempeño	54
9. Evaluación de resultados	55
10. Rendición de cuentas	58
11. Atributos de los procesos	58
IV. SEGUIMIENTO A LOS ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA	59
Evaluaciones realizadas anteriormente	59
PRINCIPALES PROBLEMAS DETECTADOS EN LA NORMATIVIDAD ESTATAL	61
IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE LOS PRINCIPALES CUELLOS DE BOTELLA Y BUENAS PRÁCTICAS	61
AVANCES DEL PROGAMA EN EL EJERCICIO ACTUAL	62
CALIDAD Y SUFICIENCIA DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE PARA LA EVALUACIÓN.	62
HALLAZGOS POR TEMA METODOLÓGICO	63



Tema I. Descripción del programa	63
Tema II. Descripción y análisis de los procesos del programa	64
Tema III. Valoración de atributos de los procesos	65
Tema IV. Seguimiento a aspectos susceptibles de mejora	67
ANÁLISIS FODA	68
RECOMENDACIONES	72
ANEXOS	73
<i>Anexo I. Guía de entrevistas a profundidad o semi-estructuradas</i>	<i>74</i>
<i>Anexo II. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del Programa</i>	<i>75</i>
<i>Anexo III. Grado de consolidación operativa del Programa</i>	<i>76</i>
<i>Anexo IV. Ficha de identificación y equivalencia de evaluación de procesos del Programa</i>	<i>77</i>
<i>Anexo V. Propuesta de modificación a la Normatividad Estatal del Programa</i>	<i>80</i>
<i>Anexo VI. Formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones</i>	<i>81</i>



RESUMEN EJECUTIVO

La Evaluación del Programa de Fondo Metropolitano 2018 a cargo de la Secretaría de Hacienda de Gobierno del Estado de Chihuahua, tiene como objetivo valorar sistemáticamente la gestión operativa del Programa, 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. Como resultado de este análisis, se proponen para su consideración recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras que incrementen la efectividad operativa y enriquezcan su diseño.

Es importante mencionar que así, se da cumplimiento al mandato constitucional que en el artículo 134 señala que "Los recursos económicos de que dispongan la federación, las entidades federativas, los municipios y las demarcaciones territoriales de la ciudad de México, se administraran con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados. Los resultados del ejercicio de dichos recursos serán evaluados por las instancias técnicas que establezcan, respectivamente, la federación y las entidades federativas, con el objeto de propiciar que los recursos económicos se asignen en los respectivos presupuestos en los términos del párrafo precedente."

El presente informe de evaluación está estructurado conforme a cuatro temas en congruencia con su esquema metodológico de los cuales se mencionan los aspectos más relevantes a continuación:

Descripción del Programa

El Programa Fondo Metropolitano 2018 con clave programática estatal 2K02218 y clave programática federal U057, 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 \$62,308,109.32 y un presupuesto ejercido de \$45,457,507.29 en lo que corresponde a su única fuente de financiamiento 2555018 de Reasignación de recursos federales de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, estos registros presupuestales obedecen a que el programa como se mencionó representa un fuente de financiamiento para otros programas, es importante mencionar que de acuerdo con la información presentada por la unidad responsable del programa en el ejercicio fiscal 2018 se recibieron recursos del fondo metropolitano por la cantidad de \$20,000,000 y en el ejercicio fiscal 2019 se recibieron recursos como fondo metropolitano 2018 por la cantidad de \$42,308,109.32, las obras aprobadas sumaron la cantidad de \$45,457,507.29, por lo que se tuvieron economías las cuales se reintegraron a la Tesorería de la Federación, lo anterior 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 Secretaría 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 beneficiaros 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 existen incongruencias en cuanto al recurso transferido o ejercido por el Programa donde se destinaron recursos a dos obras en la zona metropolitana de Juárez a través de la Junta Central de Agua y Saneamiento.

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 de la cual no existe evidencia de que se hayan atendido los aspectos susceptibles de mejora, 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.



Evaluación de Procesos Programa de Fondo Metropolitano

- Gestionar la creación de fuentes de financiamiento específicas para cada Zona Metropolitana.
- Modificar los Resúmenes Narrativos.
- 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.

OBJETIVO GENERAL

Realizar un análisis sistemático que permita valorar si el Programa del Fondo Metropolitano 2018 lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y que determine si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos del Programa, así como el cumplimiento normativo. Como resultado de este análisis, efectuar recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras que incrementen la efectividad operativa y enriquezcan su diseño.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 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.





CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN

“La Instancia Técnica Evaluadora reconoce que la información y documentación que la Secretaría de Hacienda de Gobierno del Estado de Chihuahua como entidad contratante proporcionó, así como los datos y resultados obtenidos de la prestación de los servicios de consultoría, son propiedad de la Dependencia contratante, con el carácter confidencial y/o reservado en términos de la normatividad aplicable y las disposiciones del Contrato. El monto que la Dependencia pague a la Instancia Técnica Evaluadora en los términos del contrato de prestación de servicios que suscriban, incluye la titularidad de los derechos patrimoniales a favor del Ente Público contratante, referente a los entregables y demás que resulten derivados de los servicios en materia de la contratación, por lo que la Instancia Técnica Evaluadora no tendrá derecho a cobrar cantidad adicional por este concepto; en el entendido de que la metodología, herramientas y demás conocimientos que el propio consultor utilice para la prestación de los servicios, seguirán siendo propiedad de éste último. Ambas partes acuerdan que la transmisión de los derechos patrimoniales referida en el párrafo anterior, será ilimitada en cuanto a su temporalidad, en atención a la inversión requerida para la presente contratación”.



ESQUEMA METODOLÓGICO

La metodología de la Evaluación de Procesos está basada en los Términos de Referencia emitidos por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) y de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), agregando y adecuando elementos en los Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos 2019 (TdR)¹ elaborados por la Unidad Técnica de Evaluación (UTE), representada por el Departamento de Planeación Estratégica y Evaluación de la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua.

La Evaluación de Procesos es un estudio de carácter cualitativo que, a través de técnicas de investigación como son: el análisis documental, observación directa, entrevistas semiestructuradas, entre otras técnicas que se consideren pertinentes de realizar.

En este sentido, la Evaluación implicará la realización de análisis de gabinete y trabajo de campo mediante el análisis cualitativo de los procesos en la práctica. La metodología definida deberá generar evidencia empírica suficiente para valorar a profundidad la forma en que se ejecutan los procesos que integran la operación, así como el contexto institucional del Pp.

Derivado de lo anterior, la Evaluación de Procesos presenta el siguiente esquema:

Cuadro 1. Esquema metodológico de la Evaluación de Procesos

Tema	Descripción
Tema I. Descripción del Programa.	Contiene la información básica acerca de las características del Pp. Incluye nombre, clave y definición, así como las siglas en caso de aplicar, nombre de la Dependencia y/o Entidad responsable de su operación y en caso de que haya más de un ejecutor identificarlo, año de inicio de su operación, problemática o necesidad que pretende atender, descripción de sus

¹ Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos 2019 (TdR). Unidad Técnica de Evaluación representada por la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua. Consulta en: http://ihacienda.chihuahua.gob.mx/tfiscal/indtfisc/pae/TdR_C_2019.pdf

	<p>objetivos, definición y cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida, así como las fuentes de financiamiento.</p> <p>Identifica la alineación del Pp a instrumentos de planeación estratégica en el ámbito local, nacional e internacional. Asimismo, se identifican los actores involucrados que intervienen en su operación y/o gestión y la definición de sus procesos en forma lógica y secuencial.</p>
<p>Tema II: Descripción y análisis de los procesos del programa.</p>	<p>Describe de manera gráfica y escrita el desarrollo de cada proceso que se lleva a cabo en el Pp, así como los insumos, productos y los principales actores involucrados en su operación.</p> <p>Analiza la pertinencia de la gestión de los procesos en el contexto institucional en el que operan, la articulación entre procesos y su incidencia en el alcance de los objetivos y metas programadas. Por otra parte, cuando se entreguen varios bienes y/o servicios será necesario describir los procesos correspondientes a cada uno de estos.</p>
<p>Tema III: Valoración de atributos de los procesos.</p>	<p>Valora cada uno de los procesos que integran el Pp considerando la normatividad que le sea aplicable y su ejecución en la práctica.</p>
<p>Tema IV. Seguimiento a Aspectos Susceptibles de Mejora.</p>	<p>Identifica si el Pp fue sujeto a otras evaluaciones externas y/o internas y en su caso, el cumplimiento que se le ha dado a las recomendaciones emitidas en cuanto a sus procesos.</p>

I. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

Resumen del Programa

Cuadro 2. Resumen del Programa

Datos Generales	Clave del Pp.	2K02218
	Nombre del Pp.	Fondo Metropolitano 2018
	Definición del Pp.	Destinar recursos al desarrollo de estudios, programas, proyectos, acciones y obras públicas de infraestructura y su equipamiento que impulsen la competitividad económica, las capacidades productivas, la consolidación urbana y el aprovechamiento del funcionamiento regional de las zonas metropolitanas.
	Siglas en caso de aplicar.	N/A
	Año en que inició su operación.	2010
	Nombre de la Dependencia y/o Entidad responsable de la operación del Pp.	Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua.
	Nombre del área responsable de la operación del Pp.	Dirección de Programas de Inversión.
Objetivos	Problemática o necesidad que pretende Atender.	Las zonas metropolitanas se desarrollan individualmente y de manera desordenada.
	Objetivo general del Pp (Propósito).	La zona metropolitana se desarrolla integralmente, de manera ordenada, económicamente competitiva proveyendo de servicios públicos y aprovechando el funcionamiento regional.
	Principal Normatividad.	Lineamientos de Operación del Fondo Metropolitano. Reglas de Operación del Fideicomiso Fondo Metropolitano. Manual de Operación de los Programas de Inversión Pública para la Administración Pública Estatal del Estado de Chihuahua.
	Eje del PND y PED con el que está Alineado.	Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 No se encuentra alineado. Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021 EJE 3 Infraestructura, Desarrollo Urbano y Medio Ambiente.
	Objetivo y/o Estrategia del PND y PED con el que está alineado.	Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021 Objetivo 10. 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.
Población	Definición.	Zonas Metropolitanas Chihuahua y Juárez
	Unidad de medida.	Zonas Metropolitanas

Evaluación de Procesos Programa de Fondo Metropolitano

potencial	Cuantificación.	4
Población objetivo	Definición.	Zonas Metropolitanas Chihuahua y Juárez
	Unidad de medida.	Zonas Metropolitanas
	Cuantificación.	2
Población atendida	Definición.	Zonas Metropolitanas Chihuahua y Juárez
	Unidad de medida.	Zonas Metropolitanas
	Cuantificación.	2
Presupuesto para el año evaluado*	Presupuesto autorizado (por fuente de Financiamiento).	Federal Fondo Metropolitano \$31,668,962.00
	Presupuesto modificado (por fuente de financiamiento).	Federal Fondo Metropolitano \$62,308,109.32
	Presupuesto ejercido (por fuente de financiamiento).	Federal Fondo Metropolitano \$45,457,507.29
Cobertura geográfica	Municipios en las que opera el programa.	Chihuahua y Juárez
Focalización	Unidad territorial del programa.	N/D

El Programa del Fondo Metropolitano, está coordinado por la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua y su base programática y presupuestal se vincula con el Ramo General 23 (Provisiones Salariales y Económicas), estando las funciones principales del programa encaminadas al componente de Desarrollo Económico, de manera particular a promover acciones que coadyuven al desarrollo regional de las entidades federativas, municipios y demarcaciones territoriales.

Los recursos del programa del Fondo Metropolitano se transfieren a los Estados y Municipios del país con el fin de otorgar recursos a programas y proyectos de infraestructura; los cuales demuestren ser viables y sustentables, orientados a promover la adecuada planeación del desarrollo regional, urbano, el transporte público y la movilidad no motorizada y del ordenamiento del territorio para impulsar la competitividad económica, la sustentabilidad y las capacidades productivas de las zonas metropolitanas, coadyuvar a su viabilidad y a mitigar su vulnerabilidad o riesgos por fenómenos naturales, ambientales y los propiciados por la dinámica demográfica y económica, así como a la consolidación urbana y al aprovechamiento óptimo de las ventajas competitivas de funcionamiento regional, urbano y económico del espacio territorial de las zonas metropolitanas.

Los recursos con cargo al Fondo Metropolitano se destinarán a los siguientes rubros:



- a) Proyectos de infraestructura pública y su equipamiento en materia de servicios básicos, infraestructura vial, movilidad urbana, espacios públicos, entre otros rubros prioritarios de interés metropolitano, para contribuir al ordenamiento territorial, y
- b) Elaboración de evaluaciones costo y beneficio o estudios de pre inversión, para determinar la conveniencia de llevar a cabo un programa o proyecto de infraestructura en el ámbito regional y urbano.

En el estado de Chihuahua el programa del Fondo Metropolitano se convierte en 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.

Principales Actores que Intervienen en el Programa

Referente a los actores que intervienen en la gestión y operación del programa es posible identificar los siguientes entes públicos:

A nivel federal:

Para la aplicación de los recursos del Fondo Metropolitano, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público con la participación de las secretarías de Medio Ambiente y Recursos Naturales, y de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano quienes conforman el comité del fideicomiso público para la aplicación de los recursos del Fondo.

El Fideicomiso Fondo Metropolitano está constituido por la SHCP en su carácter de Fideicomitente única de la Administración Pública Federal, en el cual el Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca de Desarrollo, tiene carácter de Institución Fiduciaria.



A nivel estatal:

Se debe integrar el Consejo para el Desarrollo Metropolitano, el cual está presidido por el gobernador o gobernadores, y se integrará por las instancias siguientes o sus equivalentes, por conducto de sus representantes, quienes tendrán el nivel mínimo de Subsecretario o su equivalente:

a) Gobernador; b) Secretaría de Gobierno; c) Secretaría de Finanzas; d) Secretaría de Planeación y Desarrollo; e) Secretaría de Desarrollo Metropolitano; f) Secretaría de Desarrollo Social; g) Secretaría de Medio Ambiente; h) Secretaría de Obras, i) Comité Estatal para la Planeación del Desarrollo, y representantes de las secretarías federales que integran el Fideicomiso.

Se debe consolidar el Fideicomiso Público de Administración e Inversión estatal, el Comité Técnico del Fideicomiso y el Subcomité Técnico de Evaluación de Proyectos con la autorización del H. Congreso del Estado de Chihuahua.

Particularmente dentro de la Secretaría de Hacienda de Gobierno del Estado de Chihuahua participan las siguientes áreas: Subsecretaría de Ingresos, Subsecretaría de Egresos específicamente la Dirección de Programas de Inversión, la Coordinación de Enlace y Seguimiento de Recursos Federales, la Dirección de Presupuesto, el Departamento de Presupuesto, la Coordinación de Presupuesto basado en Resultados y Sistema de Evaluación del Desempeño, Departamento de Programación Orientada a Resultados, y el Departamento de Planeación Estratégica y Evaluación.

A nivel municipal:

Municipios postulantes en las zonas metropolitanas de Chihuahua y Juárez en el Estado de Chihuahua.



Otros:

En el Consejo instancias del ámbito público, social y privado relacionadas con la materia del objeto, como asociaciones o colegios de académicos, científicos, profesionistas, empresarios o ciudadanos cuyos conocimientos y experiencia contribuyan a la eficaz y eficiente atención de los asuntos que se relacionen con el mismo

A continuación, se describen las actividades que los entes públicos a través de las áreas respectivas realizan de acuerdo con los Lineamientos de Operación del Fondo Metropolitano, las Reglas de Operación del Fideicomiso Fondo Metropolitano y el manual de operación de los programas de inversión pública para la administración pública estatal.

Consejo para el Desarrollo Metropolitano

- Se constituye un Consejo para el Desarrollo Metropolitano estatal, donde se determinan los mecanismos de participación de los municipios y se constituye un Fideicomiso de Administración e Inversión
- Las decisiones sobre la asignación y aplicación de los recursos del Fondo se definen en el Consejo para el Desarrollo Metropolitano considerando criterios objetivos de evaluación de costo y beneficio, así como de impacto metropolitano, económico, social y ambiental, de conformidad con las Reglas y las demás disposiciones jurídicas aplicables.
- El Consejo es el órgano que define los objetivos, prioridades, políticas y estrategias para el desarrollo de cada zona metropolitana; y una instancia de interés público y beneficio social que apoyará la planeación, promoción y gestión del desarrollo metropolitano y regional; y contribuirá a una adecuada coordinación intergubernamental para la ejecución de la Cartera en las zonas metropolitanas.
- Valida la alineación de los Estudios, programas y/o proyectos, que se sometan a su consideración, con el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, el Programa Nacional de Infraestructura 2014-2018, el Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano 2013-2018, el Programa Nacional de Desarrollo



Urbano 2014-2018 y los demás programas en materia de desarrollo regional, metropolitano y urbano correspondientes.

- Establece los criterios para asignar prioridad y prelación a los Estudios, programas y/o proyectos que, en congruencia con el plan o programa metropolitano correspondiente, se presentan a consideración del Subcomité y del Comité para su ejecución.
- Revisa que los Estudios, programas y/o proyectos cumplan con los requisitos establecidos en las Reglas, en congruencia con el plan o programa metropolitano correspondiente.
- Establece los criterios para determinar el impacto metropolitano que deberán acreditar los Estudios, programas y/o proyectos que se postulan para recibir recursos del Fondo.
- Fomenta otras fuentes de financiamiento adicionales a los recursos del Fondo para fortalecer el patrimonio del fideicomiso e impulsar el desarrollo de las zonas metropolitanas.
- Aprueba, en lo general, la Cartera que someta a su consideración el Subcomité, así como las modificaciones que pudieran requerirse para alcanzar los objetivos propuestos.
- Remite, a la Comisión de Desarrollo Metropolitano de la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, la información relativa a los proyectos a los cuales se les autorizaron recursos del Fondo, misma que deberá estar disponible en el portal de Internet de las entidades federativas que conforman cada zona metropolitana.
- Remite, a través de la entidad federativa correspondiente, los informes trimestrales sobre el destino y aplicación de los recursos, del avance físico y financiero y de la evaluación de los resultados alcanzados, a que se refiere el artículo 85 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y las demás disposiciones jurídicas aplicables, a la SHCP y a la Comisión de Desarrollo Metropolitano de la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión.
- Propone auditorías y evaluaciones externas de los Estudios, programas y/o proyectos apoyados; y coadyuva en el seguimiento, evaluación, rendición de cuentas y transparencia de los recursos del Fondo, en los términos que establezcan las Reglas, así como contribuir al eficaz y eficiente funcionamiento del fideicomiso.



Comité Técnico del fideicomiso

- Autoriza, con cargo al patrimonio del fideicomiso, los recursos necesarios para la realización de Estudios, programas y/o proyectos; y define su prioridad y prelación conforme a las disposiciones jurídicas aplicables;
- Autoriza la entrega de recursos con cargo al patrimonio del fideicomiso, previo análisis y recomendación favorable del Subcomité de conformidad con las Reglas y las disposiciones aplicables;
- Da seguimiento al avance físico y financiero de los Estudios, programas y/o proyectos; apoyados y definir las evaluaciones de sus resultados;
- Autoriza, con cargo a los recursos del fideicomiso, el uso de los rendimientos financieros y ahorros derivados de los procesos de contratación de las obras, los cuales podrán ser aplicados única y exclusivamente en la ampliación de metas de aquellos programas y/o proyectos de inversión que formen parte de la Cartera registrada ante la SHCP para el ejercicio fiscal correspondiente;
- Informa sobre la aplicación de dichos rendimientos financieros y ahorros.

Subcomité Técnico de Evaluación de Proyectos

- Apoya al Comité en el análisis de las evaluaciones de impacto metropolitano, regional, económico, social y ambiental; así como en los Análisis Costo-Beneficio de los Estudios, programas y/o proyectos, a fin de emitir su recomendación para la autorización de recursos a las solicitudes susceptibles de ser apoyadas con cargo al Fondo.
- Revisa y valida la información de los Expedientes Técnicos asociados a la Cartera que se postule y se someta a la consideración del Consejo en términos de sus objetivos, componentes y metas.
- Emite recomendaciones para la autorización de recursos, así como observaciones a los Estudios, programas y/o proyectos que se postulen y se sometan a la consideración del Consejo.
- Da seguimiento al avance físico y financiero de los Estudios, programas y/o proyectos apoyados, y coadyuvar a la evaluación de sus resultados.



Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua – Subsecretaría de Egresos

Dirección de Programas de Inversión

- Propone la normatividad del programa en apego a las Reglas de Operación, así como los instrumentos derivados de las mismas, resolviendo los casos no previstos.
- Responsable de la emisión de los instrumentos normativos y procedimentales para la programación, operación, control y seguimiento de las acciones del programa.
- Coadyuva en la integración y revisión del proyecto de cartera de obras.
- Propone la suscripción de acuerdos de coordinación.
- Responsable del análisis y validación en su caso de las propuestas de modificación a los anexos de los acuerdos de coordinación.
- Lleva a cabo las acciones necesarias para la instrumentación, seguimiento y control tanto operacional como presupuestal de las acciones del programa.
- Brinda apoyo a las localidades elegibles en la presentación de demanda de obras.
- Integración de la propuesta de cartera de obras y presentación a la dependencia federal correspondiente para su validación.
- Lleva a cabo la elaboración del calendario de ministración de los recursos con base en los programas de ejecución contenidos en los proyectos ejecutivos.
- Es la encargada de revisar y autorizar los proyectos, el cual requiere de un expediente técnico para la autorización de los recursos.
- Responsable de emitir las suficiencias presupuestales de los proyectos.
- Responsable del envío de la solicitud de Alta de programa a la Dirección de Programas de Inversión.
- Responsable del envío de la solicitud de interrelación de programas a la Dirección de Programas de Inversión.

Dirección de Presupuesto – Departamento de Presupuesto

- Responsable de la entrega del Proyecto de Presupuesto al H. Congreso del Estado para su revisión, discusión y aprobación.



- De conformidad con la normativa, integra el calendario para el proyecto del Presupuesto y los tiempos de los proyectos a financiar.
- Informa a las instancias correspondientes el presupuesto asignado a la Entidad Responsable.
- Lleva a cabo las revisiones de solicitudes de suficiencia presupuestaria.
- Responsable de las suficiencias presupuestales.

Coordinación de Presupuesto basado en Resultados y Sistema de Evaluación del Desempeño- Departamento de Programación Orientada a Resultados

- Define los programas presupuestarios y la estructura funcional y programática, que deberá reflejar el Presupuesto de Egresos, considerando las propuestas de la Dirección de Programas de Inversión.
- Valida las categorías y elementos de la clasificación funcional y programática que se requieran, así como aquellas que garanticen la adecuada vinculación con todas las etapas del ciclo de gestión pública para resultados, además de cumplir con lo que establece la Ley General de Contabilidad Gubernamental y otras disposiciones legales y reglamentarias aplicables.
- Consolida la información de carácter programático y su seguimiento en el grado de cumplimiento de objetivos y metas de los programas presupuestarios.
- Analiza los informes de seguimiento en el cumplimiento de objetivos y metas.
- Verifica la congruencia programática a los objetivos y metas de los programas presupuestarios de conformidad con los trazados en el Plan Estatal de Desarrollo y en los programas sectoriales, estatales, regionales, institucionales y especiales para garantizar que los programas presupuestarios estén debidamente alineados, a fin de vincular el uso y destino de los recursos con la aplicación de los mismos.

Coordinación de Presupuesto basado en Resultados y Sistema de Evaluación del Desempeño- Departamento de Planeación Estratégica y Evaluación

- Lleva a cabo la revisión del formato de Alineación a Planes de Desarrollo y Programas Sectoriales, para la inscripción del proyecto.
- Responsable de la revisión de captura de alineaciones y validación en el Sistema Hacendario PbR/SED.
- Elaboración de las solicitudes de requerimientos de evaluación para la integración del Programa Anual de Evaluación (PAE) en el ámbito estatal, e acuerdo a la



normativa establecida en los Lineamientos Generales para la Evaluación de Políticas Públicas.

- Responsable de los análisis a las propuestas de evaluación de los entes públicos y de las propuestas al interior de la Secretaría de Hacienda.
- Lleva a cabo la Integración de la propuesta general del Programa Anual de Evaluación que se remite a la Subsecretaria de Egresos para su revisión y aprobación.
- Responsable de la integración del PAE aprobado y los Términos de Referencia (TdR), en atención a lo establecido en los Lineamientos Generales para la Evaluación de Políticas Públicas, Programas Estatales y de Gasto Federalizado de la Administración Pública Estatal
- Responsable de la recepción del Informe Final de evaluación y lo remite, vía oficio, al Ente público responsable del Programa evaluado.
- Revisa la definición y el cumplimiento de los Aspectos Susceptibles de mejora derivados de la Evaluación.

Coordinación de Enlace y Seguimiento de los Recursos Federales

- Funge como enlace de la Secretaría con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, así como con las áreas financieras de las Secretarías y Organismos del Sector Público Federal en materia de recursos federales transferidos.
- Lleva el control y da seguimiento a las radicaciones de recursos federales transferidos.
- Tiene bajo su responsabilidad, el registro de convenios, contratos, o cualquier instrumento legal, que involucren recursos federales transferidos y en el que se comprometa económicamente el Estado.
- Genera y/o valida la información que se requiera para dar cumplimiento a la presentación de reportes e informes responsabilidad de la Secretaría, en materia de recursos federales transferidos;
- Asesora a Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal y Municipal, sobre la captura de información de los fondos concertados y aportaciones del Gobierno Federal en el Sistema de Formato Único en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (PASH).



Tesorería Estatal del Gobierno del Estado de Chihuahua

- Responsable de llevar a cabo el reintegro de los recursos que no podrán ejercerse al cierre del ejercicio fiscal, incluyendo en los casos que aplique los rendimientos financieros, conforme a lo previsto en las Reglas de Operación y en la normatividad federal aplicable.
- Verifica que las cuentas bancarias productivas específicas sean exclusivas para los recursos federales del ejercicio fiscal respectivo y sus rendimientos financieros y que no se incorporen otro tipo de recursos.

Dirección de programación y control de pagos.

- Integra y remite el reporte mensual de los recursos que fueron ministrados y pagados a los contratistas.

Dirección de Contabilidad Gubernamental.

- Responsable de la coordinación de las tareas de auditoría con las dependencias de control y fiscalización competentes.

Ente Ejecutor: Junta Central de Agua y Saneamiento

- Integra las actas de entrega recepción cuando las obras sean entregadas a las dependencias u órdenes de gobierno que se responsabilizarán de su operación y mantenimiento y es responsable de que las entidades ejecutoras elaboren el acta de entrega-recepción, cuando sean concluidas por el contratista.
- Responsable de vigilar y asegurar que el proceso de contratación y ejecución de las obras se realice conforme a la normatividad aplicable.
- Integración del reporte trimestral de avance de obra.
- Responsable de que los proyectos cuenten con todos los permisos y autorizaciones necesarias para su ejecución.

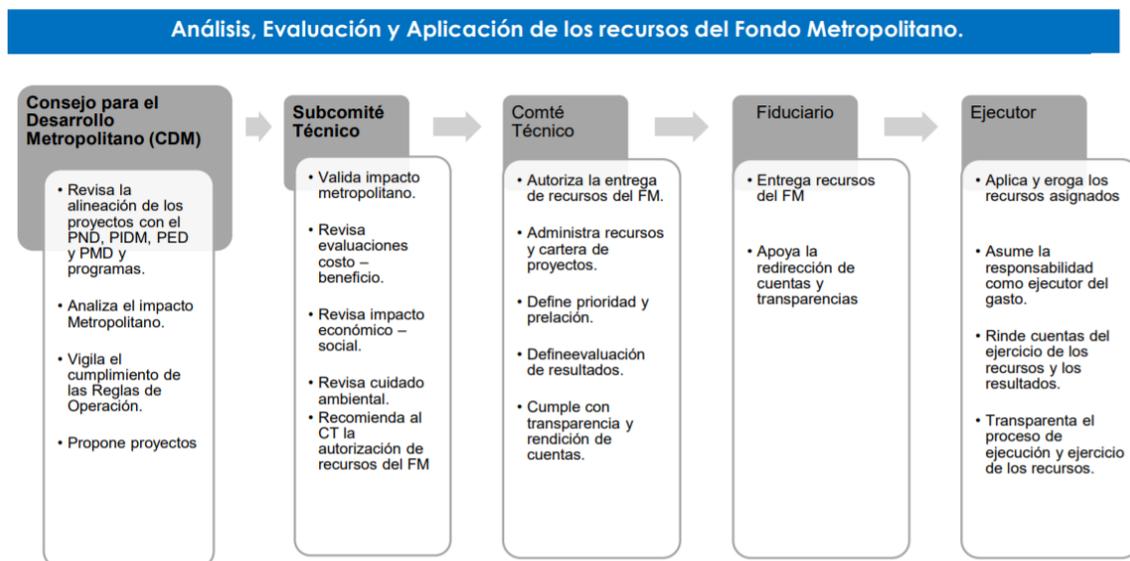


Derivado de lo anterior, es factible afirmar que de acuerdo con la normativa aplicable existe congruencia entre esta y las funciones y obligaciones de los actores involucrados en la ejecución del programa.



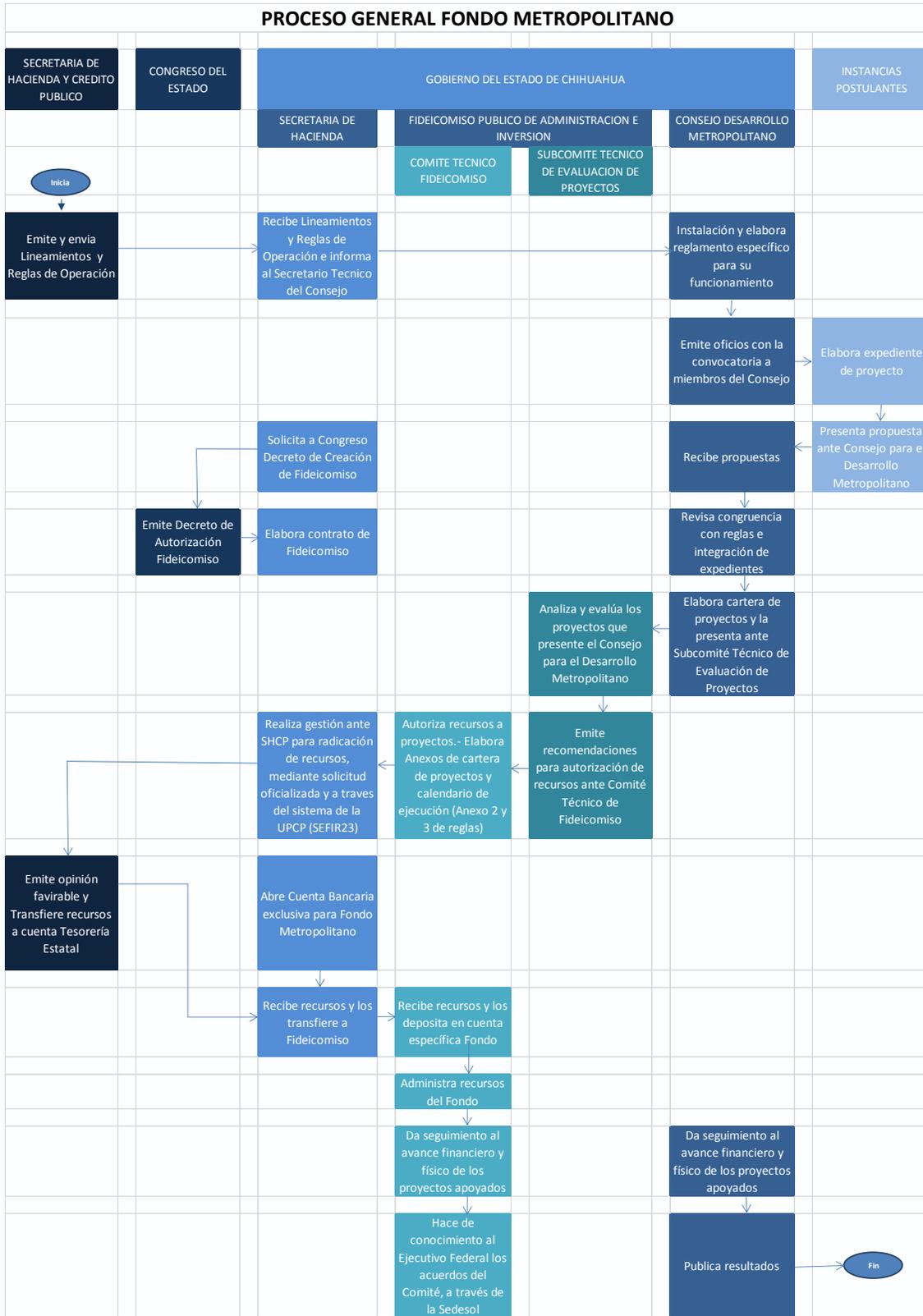
II. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA

Referente al análisis y descripción de los procesos inherentes a la operación del Programa Fondo Metropolitano se establece que de manera general los procesos del programa se centran en 3 aspectos principales el análisis, la evaluación y la aplicación de los recursos del Fondo Metropolitano en el Estado de Chihuahua.



Se identifica un proceso general que contempla toda la operación considerando las actividades que desarrollan todas los Entes Involucrados de los distintos órdenes de gobierno y entre diversos sectores que parte desde la emisión de lineamientos y reglas para la operación del Fondo Metropolitano que emite la Secretaría de Hacienda y Crédito Público hasta la publicación de resultados de la aplicación de recursos, lo cual se presenta en el siguiente diagrama de flujo:

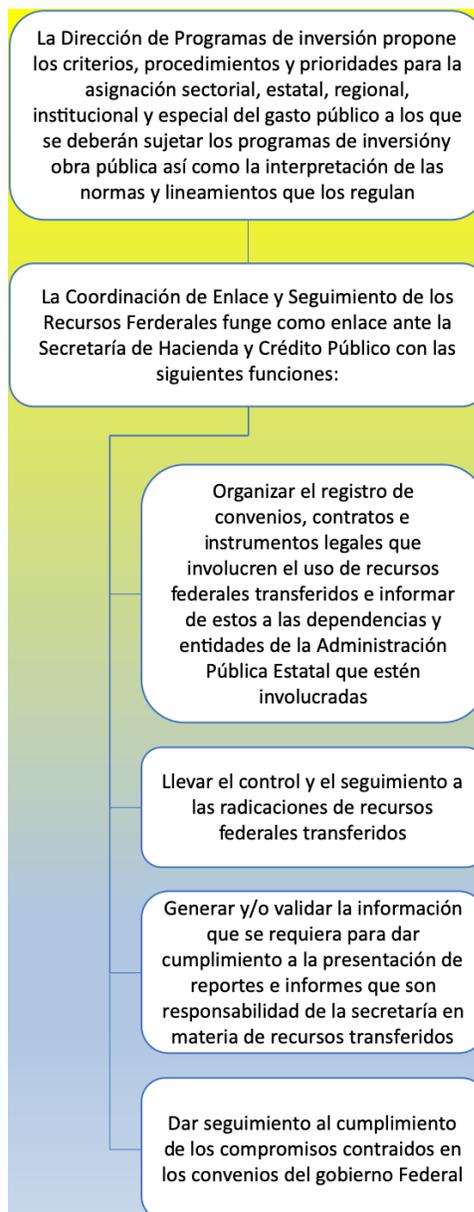
Evaluación de Procesos Programa de Fondo Metropolitano



Evaluación de Procesos Programa de Fondo Metropolitano

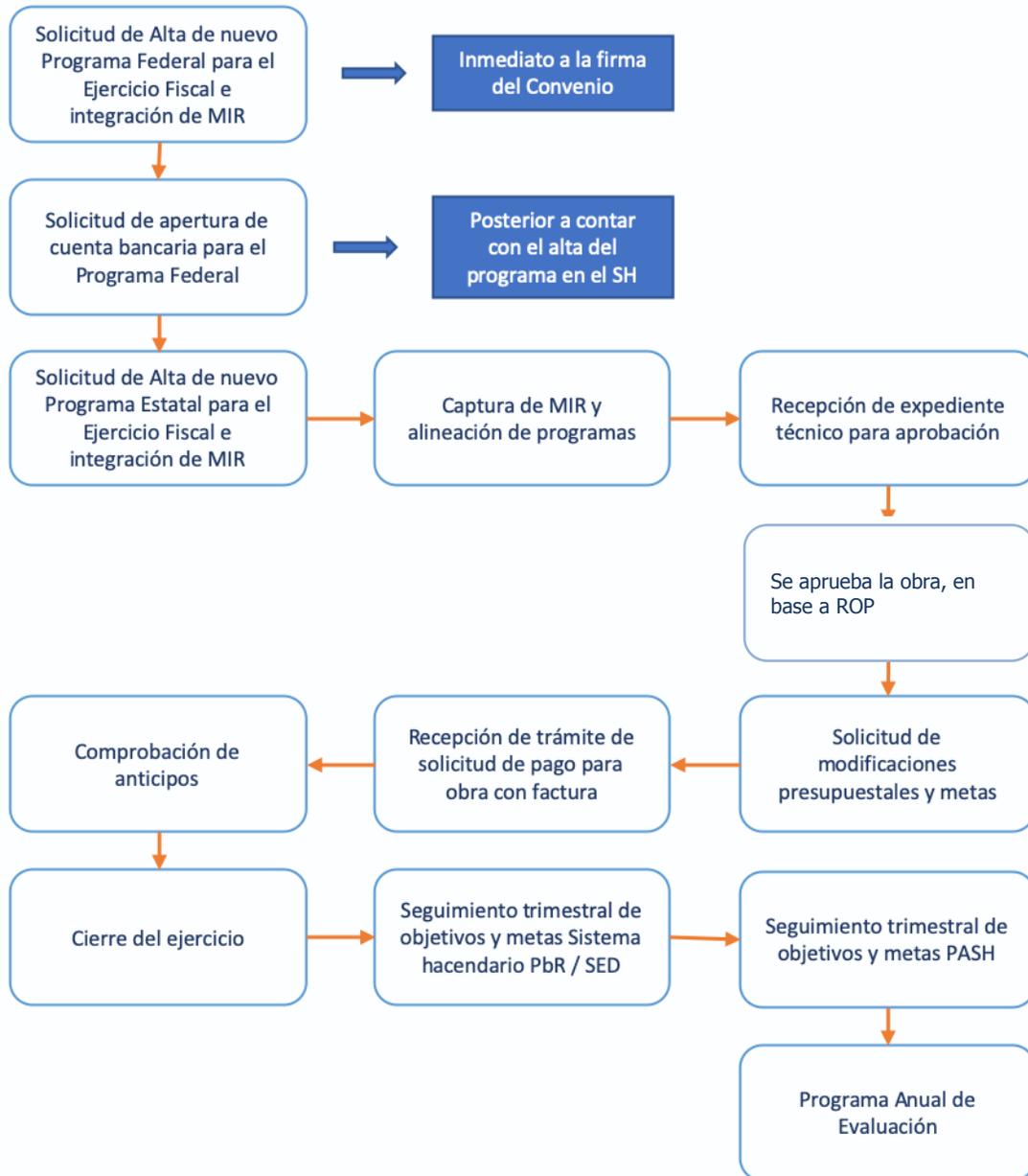
Por otra parte cobra importante relevancia para la presente evaluación centrarse en el proceso interno que lleva la Secretaría de Hacienda para la gestión y aplicación o transferencia de los recursos del Programa a los Fideicomisos y su seguimiento.

Donde se identifica la principal gestión que se realiza en materia de planeación, programación, presupuestación y seguimiento a través de la Dirección de Programas de Inversión de acuerdo con el instrumento normativo para la operación del fondo y la Coordinación de Enlace y Seguimiento de Recursos Federales al considerar lo siguiente:



Evaluación de Procesos Programa de Fondo Metropolitano

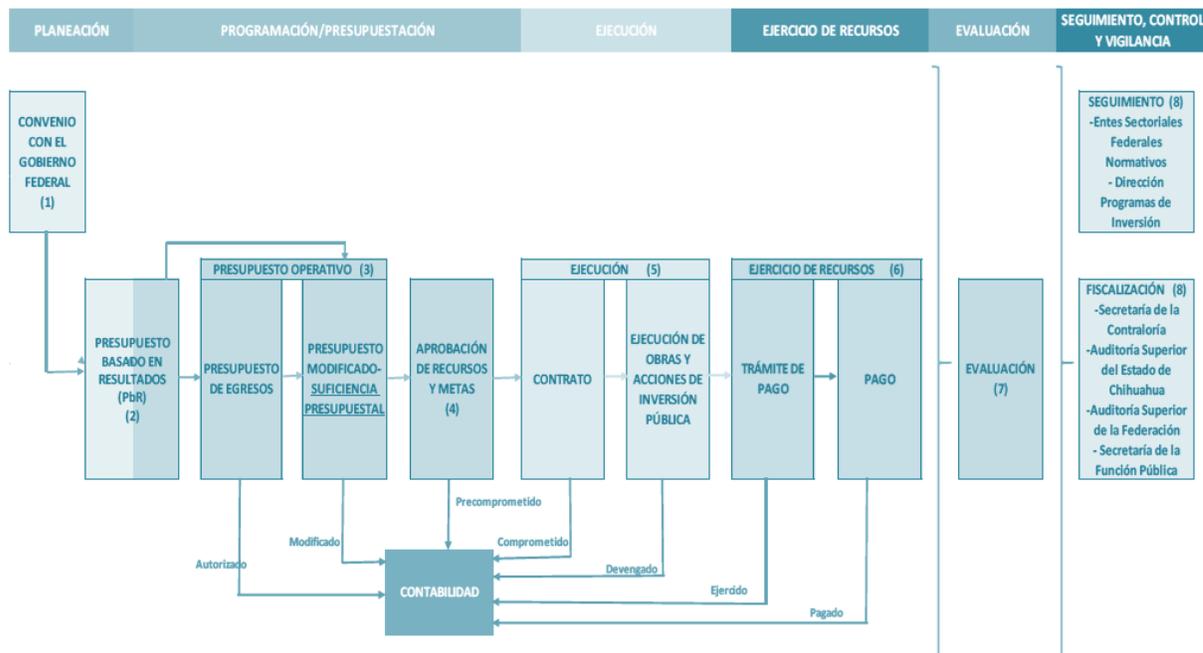
Una vez establecido lo anterior, se describe en un esquema la ruta que siguen los recursos federales que asocia los entes públicos y las áreas administrativas de los mismos como son la Cámara de Diputados, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, así como los ejecutores.



Si bien al momento de la evaluación no se contó con el proceso específico para la operación del Programa es posible definir las fases de la ejecución de programas de inversión pública como se establecen en el Manual de Operaciones de los Programas de Inversión Pública los cuales se muestran en el siguiente esquema:



Evaluación de Procesos Programa de Fondo Metropolitano



Con el propósito de elaborar una descripción a profundidad del desarrollo de cada proceso que conforma la operación del Pp, a través de las fuentes de información proporcionadas por la Unidad Responsable del Pp, a continuación se presenta la pertinencia de la gestión de los procesos en el contexto institucional en el que operan, la articulación entre procesos y su incidencia en el alcance de los objetivos y metas programadas para el logro de los resultados previstos. Asimismo, se empleó como referencia la Guía para la Optimización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos de la Secretaría de la Función Pública, en lo referente a la sección VII para el mapeo de procesos².

Adicionalmente, se presentan las descripciones de los procedimientos en los diagramas de flujo de los procesos y subprocesos, a fin de describir la interrelación de las distintas áreas y entes involucrados, así como sus límites de funciones, con base en la normatividad oficial y operación funcional.

Para la diagramación se toman como referencia la siguiente simbología:

² Secretaría de la Función Pública, 2016, Guía para la Optimización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos. Consultada en:

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/56904/Gu a para la Optimización Estandarización y Mejora C ontinua de Procesos.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/56904/Gu%C3%ADa_para_la_Optimizaci%C3%B3n_Estandarizaci%C3%B3n_y_Mejora_Continua_de_Procesos.pdf).

Evaluación de Procesos Programa de Fondo Metropolitano

<i>Figura</i>	<i>Significado</i>	<i>Utilización</i>
	Inicio/final	Inicio o finalización de un proceso
	Actividad	Cualquier tipo de actividad de un proceso no representada por el resto de símbolos. En su interior se describe brevemente la actividad
	Actividad Compleja	Proceso vinculado y desarrollado de manera independiente a la línea de proceso descrita. En su interior se describe brevemente el proceso
	Decisión	Indicador de bifurcación ante dos opciones alternativas "Sí / No". En su interior se describe brevemente la pregunta diferenciada de ambas opciones
	Base de datos	Aplicación o programa automatizado que se utiliza para desarrollar la actividad
	Documento simple	Unidad de información o documento de salida / entrada de la unidad
	Documento múltiple	Incluye más de un documento de salida / entrada de la unidad
	"y" / "e"	Indicador de opciones de líneas de actividad. Siempre se deben seguir las dos o más líneas de la actividad
	Conector de actividades	Señala la dirección o flujo de una actividad a la siguiente
	Conector de documentos	Señala la dirección o flujo entre un documento y una actividad
	Conector de cambio de página	Indica el cambio de página. También se puede referir al cambio de actividades

Derivado de lo anterior, es factible definir los subprocesos que corresponden a cada una de las fases del Proceso del Programa para la articulación del Ciclo presupuestario bajo un enfoque en Resultados en el marco de implementación del Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño, pues a partir del proceso general del programa se deriva un conjunto de actividades internas en la Secretaría de Hacienda mutuamente relacionadas, las cuales interactúan para transferir los recursos captados, y gestionar la transformación en obras de impacto urbano en las Zonas Metropolitanas.

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 26, fracción III de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de Chihuahua, a la Secretaría de Hacienda estatal le corresponde normar las funciones del ingreso; control presupuestal; planeación, operación y control financiero; contabilidad gubernamental, evaluación; recursos humanos, materiales, suministros y servicios generales; subsidios y transferencias, con los procesos, los



sistemas y las estructuras necesarias para ello; así como optimizar la organización y funcionamiento de sus unidades orgánicas. En este orden de ideas y de acuerdo a la Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Gobierno del Estado de Chihuahua, el ejercicio del Presupuesto de Egresos comprende la aplicación de recursos para dar cumplimiento a los objetivos y metas de los programas contenidos en el mismo.

La Planeación; Programación; Presupuestación; Ejercicio del Recurso; Seguimiento y Monitoreo; Evaluación y Rendición de Cuentas; se deberán apegar a los Lineamientos Generales de la Administración Pública Estatal para Regular los Procesos de Planeación, Programación y Presupuestación, así como los Lineamientos para el Ejercicio del Gasto Público del Gobierno del Estado de Chihuahua y los Lineamientos Generales para la Evaluación de Políticas Públicas, Programas Estatales y de Gasto Federalizado de la Administración Pública Estatal.

Lineamientos antes mencionados, aplican para todos los procesos del ciclo presupuestario y se complementarán con otras disposiciones que emite la Secretaría de Hacienda del estado o las áreas normativas competentes, respecto a los otros procesos del ciclo. Para la ejecución de los distintos procesos que conforman el Modelo de GpR, la Secretaría de Hacienda Estatal, pone al servicio de los Entes Públicos los siguientes sistemas informáticos:

- I. Sistema Hacendario PbR/SED y Módulo del Presupuesto;
- II. Módulo de Presupuesto de Servicios Personales para Burócratas y Magisterio;
- III. Módulo de Presupuesto de Servicios Personales para Nóminas para Caminos y Apoyo a Municipios; y
- IV. Sistema de Inversión Pública

1. Proceso para del ciclo presupuestario para el Programa de Fondo Metropolitano en la Secretaria de Hacienda.

Subproceso	Actividad	Responsable
1. Planeación	Se analiza la convocatoria para definir el diseño del Pp, en base a la Metodología del Marco Lógico y en estricto apego a la normatividad aplicable al Programa como Lineamientos y Reglas para la operación del Fondo Metropolitano se realiza la alineación del Pp a los objetivos nacionales, estatales,	Dirección de Programas de Inversión. Departamento de Programación



Evaluación de Procesos Programa de Fondo Metropolitano

	sectoriales.	Orientada a Resultados. Departamento de Planeación Estratégica y Evaluación
2. Programación	La Dirección de Programas de Inversión, en acuerdo con el Departamento de Programación Orientada a Resultados, define la estructura programática, así mismo se establecen las herramientas del POA y la MIR del Pp y se definen las metas de conformidad con los acuerdos en el Consejo Estatal de Desarrollo Metropolitano.	Dirección de Programas de Inversión. Departamento de Programación Orientada a Resultados.
3. Presupuestación	Se costea el presupuesto del Fondo Metropolitano por componente estableciendo los montos que se transfieren por cada una de las regiones de Chihuahua y Juárez, para enviar presupuesto solicitado base para su integración en el Presupuesto de Egresos del Gobierno de Estado de Chihuahua. La SH realiza la integración del Presupuesto de Egresos y lo presenta al Honorable Congreso del Estado para su aprobación.	Dirección de Programas de Inversión. Dirección y Departamento de Presupuesto. H. Congreso del Estado.
4. Ejercicio y Control.	Los movimientos presupuestales requeridos, deben contemplar la afectación en el cumplimiento de metas y objetivos programados además se debe solicitar la suficiencia presupuestal para transferir el recurso. La Coordinación de Enlace y Seguimiento de Recursos Federales debe de dar seguimiento a los recursos federales transferidos para el registro en el portal federal. Control de la obra a través de la supervisión de esta.	Dirección de Programas de Inversión. Dirección y Departamento de Presupuesto. Coordinación de Enlace y Seguimiento de Recursos Federales.
6. Seguimiento y monitoreo	Se realizan la captura de los avances de cumplimiento de objetivos y metas, mensuales, trimestrales y anuales del ejercicio y se reportan los indicadores en el portal federal.	Dirección de Programas de Inversión. Departamento de Planeación Estratégica y Evaluación. Coordinación de Enlace y Seguimiento de Recursos Federales.
7. Evaluación	Se presenta análisis de necesidades de evaluación al Departamento de Planeación Estratégica y Evaluación quien es el responsable de integrar el Programa Anual de Evaluación y su seguimiento	Dirección de Programas de Inversión. Departamento de Planeación Estratégica y Evaluación.
8. Transparencia y rendición de cuentas.	Se debe cumplir con las obligaciones de Cuenta Pública y transparencia en términos de la normatividad aplicable en cuanto a la información referente a las distintas etapas del Ciclo Presupuestario en los portales estatales y federales.	Todas las áreas de la Secretaría de Hacienda.

A continuación, se describen los subprocesos referentes a las distintas fases del ciclo presupuestario, para la implementación y operación del Pp:



1.1 Proceso de Planeación

Fase del Procesos: Planeación

Instancia Responsable: Dirección de Programas de Inversión, Departamento de Programación Orientada a Resultados, Departamento de Planeación Estratégica y Evaluación.

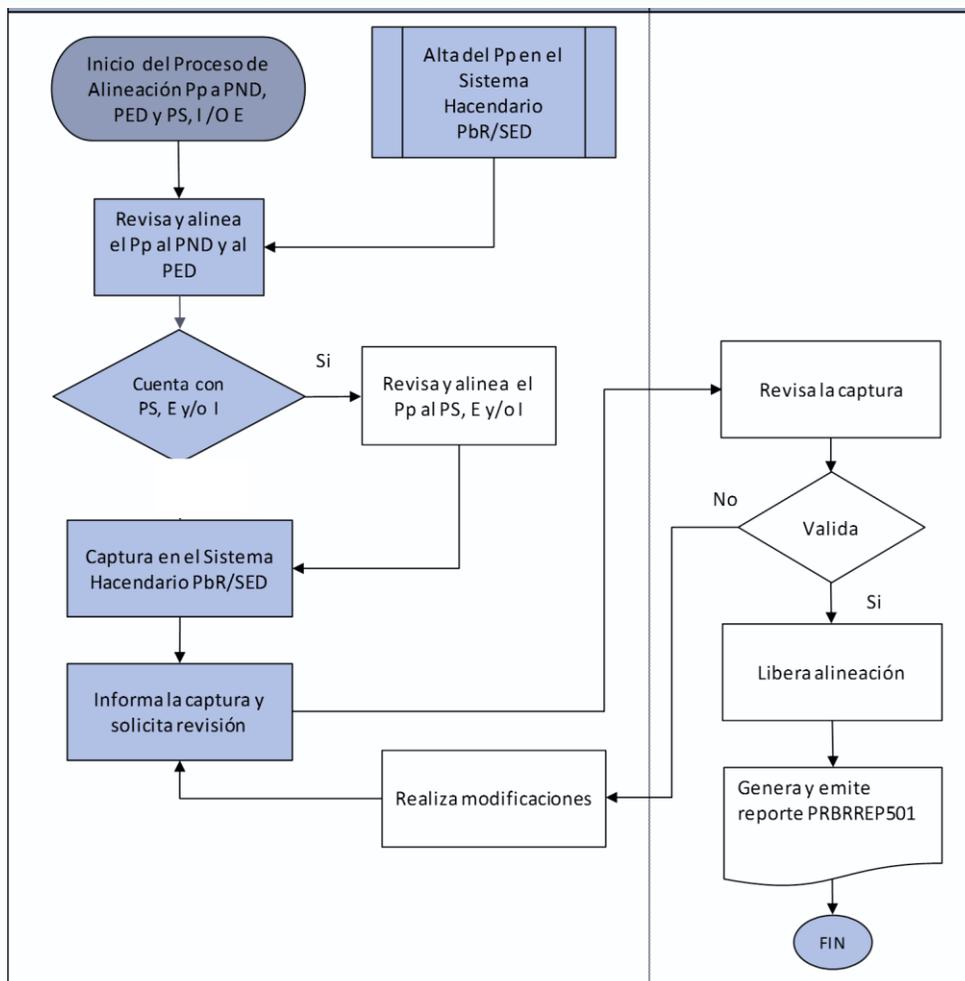
Descripción: Para la integración del Pp para el proyecto de Presupuesto de Egresos 2018, la Dirección de Programas de Inversión realizó la alineación al PED 2017-2021, a nivel Programa presupuestario, así como por cada uno de sus componentes: eje rector, objetivo, estrategia y líneas de acción, según corresponda; así como por la alineación al eje transversal al que contribuya. Esta alineación se realiza de igual forma al Plan Nacional de Desarrollo vigente y programas sectoriales federales en materia de desarrollo metropolitano.

Planeación
Evaluación

Dirección de Programas de Inversión

Departamento de
Estratégica y





1.2 Proceso de Programación

Fase del Procesos: Programación

Instancia Responsable: Dirección de Programas de Inversión y Departamento de Programación Orientada a Resultados.

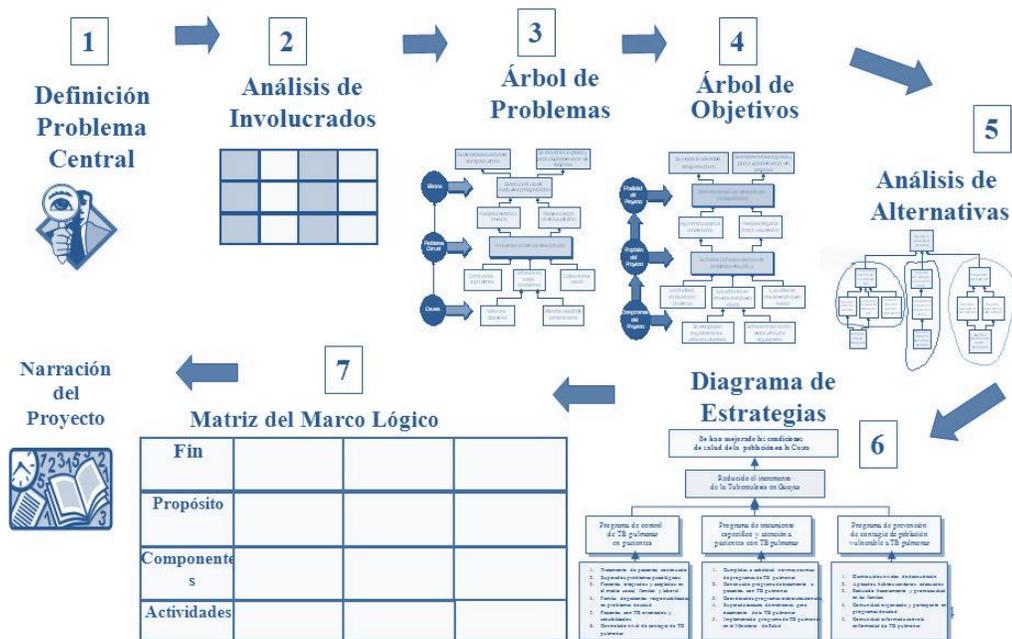
Descripción: Se define o actualiza la denominación y una definición del Programa la cual debe ser clara, precisa y breve que identifique los bienes y servicios que el Pp proveerá durante el ejercicio fiscal a los beneficiarios, así como los resultados esperados derivado de la entrega de dichos bienes y servicios; también debe contener la información de vinculación del Pp a los siguientes segmentos contables y programáticos: eje rector; tema sectorial que corresponda; eje transversal al que contribuye en cada caso; clasificación funcional; oficinas o unidades responsables de

su ejecución; así como las diversas fuentes de financiamiento de los recursos públicos con los que operará.

La Unidad Responsable del Programa quien este caso corresponde a la Dirección de Programas de Inversión bajo los preceptos que establece el PbR y su diseño se realiza mediante la aplicación de la Metodología de Marco Lógico. Las distintas etapas del diseño del Pp se documenta de conformidad con la MML mediante el llenado de los formatos referentes a la definición del programa, el análisis de involucrados, el planteamiento del problema, árbol del problema, árbol de objetivos, análisis de alternativas de solución y la focalización de su población objetivo, Matriz de Marco Lógico, Programa Operativo Anual y la Matriz de Indicadores para Resultados.

La Dirección de Programas de Inversión define su alcance de metas en el período anual, con vigencia acorde al ejercicio fiscal; asimismo, se contempla la fuente de financiamiento de los recursos del Fondo Metropolitano en el Programa.

Herramientas Claves del Marco Lógico



1.3 Proceso de Presupuestación

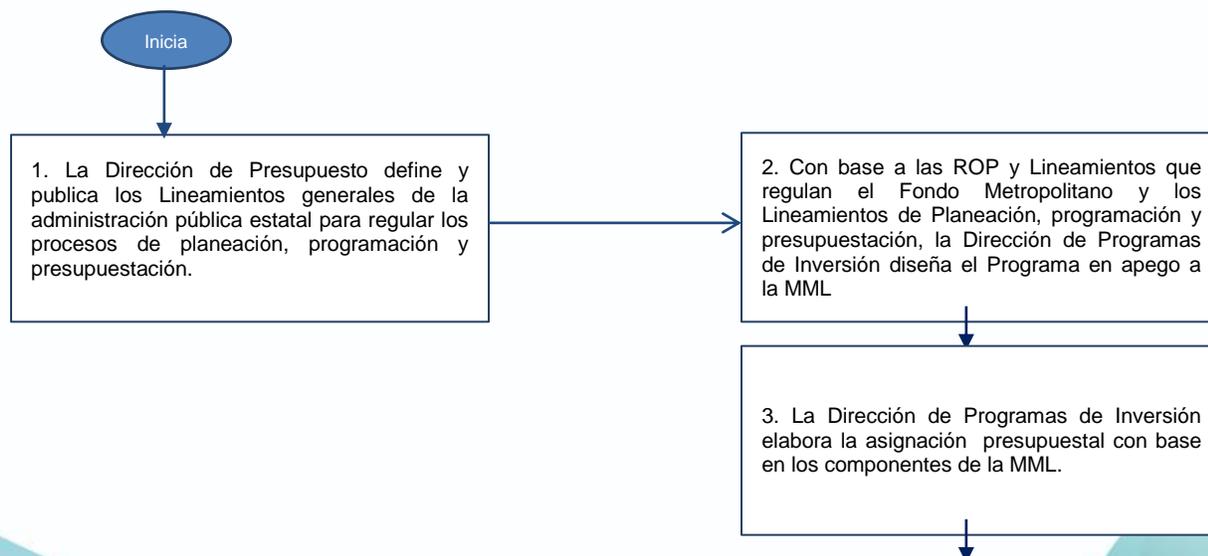
Fase del Proceso: Presupuestación

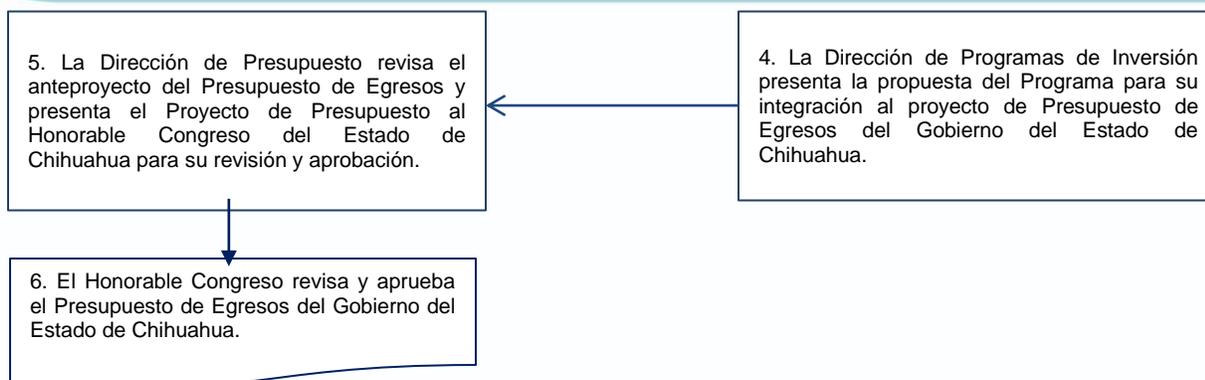
Instancia Responsable: Dirección de Programas de Inversión, Dirección y Departamento de Presupuesto y H. Congreso del Estado.

Descripción: La integración del Programa del Fondo Metropolitano al anteproyecto de Presupuesto de Egresos se elabora conforme a lo establecido en la Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua, la Ley General de Contabilidad Gubernamental y a la Ley de Disciplina Financiera para los Estados y los Municipios, así como a las normas que para tal efecto emita el CONAC, con base en objetivos, parámetros cuantificables e indicadores del desempeño; los cuales deben ser congruentes con los planes de desarrollo estatales y federales y los programas derivados de los mismos.

La Dirección de Programas de Inversión, realiza la captura del presupuesto solicitado base de los recursos financieros bajo la técnica de costeo de los insumos a nivel de componente identificando los recursos que se transferirán a los fideicomisos de las zonas metropolitanos de Chihuahua y Juárez, a fin de alcanzar el logro de los objetivos y metas planteados en el Consejo para el Desarrollo Metropolitano.

Al concluir con el proceso de integración anteproyecto de Presupuesto de Egresos del Programa, la Dirección de Programas de Inversión remite su propuesta a la Dirección de Presupuesto, para su análisis e integración del Proyecto de Presupuesto de Egresos para someter a la autorización del H. Congreso del Estado.





1.4 Proceso de Ejercicio y Control

Fase del Procesos: Ejercicio y Control

Instancia Responsable: Dirección de Programas de Inversión, Dirección y Departamento de Presupuesto y Coordinación de Enlace y Seguimiento de Recursos Federales.

Descripción: En cuanto al ejercicio de los recursos, los recursos radicados por la federación no pierden el carácter de federal y se deben ejercer en los términos y plazos establecidos en el instrumento. Es responsabilidad de la Dirección de Programas de Inversión la correcta identificación del recurso, así como el cumplimiento de metas y objetivos y del adecuado registro sobre el ejercicio del recurso, así como sus productos.

La aplicación y registro del gasto correspondiente al Fondo Metropolitano, debe llevarse a cabo en forma congruente con su Matriz de Marco Lógico a nivel de Componente y Actividad, en razón a los objetivos y metas trazados en el Programa Operativo Anual y Matriz de Indicadores para Resultados.

Nota: No existe información descriptiva del proceso para elaborar diagrama de flujo.

1.5 Proceso de Seguimiento y Monitoreo en el Grado de Cumplimiento de objetivos y metas

Fase del Procesos: Seguimiento y Monitoreo

Instancia Responsable: Dirección de Programas de Inversión, Departamento de Planeación Estratégica y Evaluación y Coordinación de Enlace y Seguimiento de Recursos Federales.



Descripción: Los Dirección de Programas de Inversión son responsables de reportar en el Sistema Hacendario PbR/SED, el alcance de cumplimiento de objetivos y metas establecidas en el Programa Operativo Anual, de la Matriz de Indicadores para Resultados, de acuerdo con lo establecido en los Lineamientos de Planeación, Programación y Presupuestación, este seguimiento se realiza de manera mensual, trimestral y anual, posteriormente el Departamento de Planeación Estratégica y Evaluación conjunta la información del registro de avances y las ligas de difusión donde se publique información referente al cumplimiento de metas e indicadores.

Por otra parte la Coordinación de Enlace y Seguimiento de Recursos Federales debe de coordinar el adecuado registro de los avances de indicadores en el portal federal de seguimiento a los recursos federales transferidos.

Nota: No existe información descriptiva del proceso para elaborar diagrama de flujo.

1.6 Proceso de Evaluación

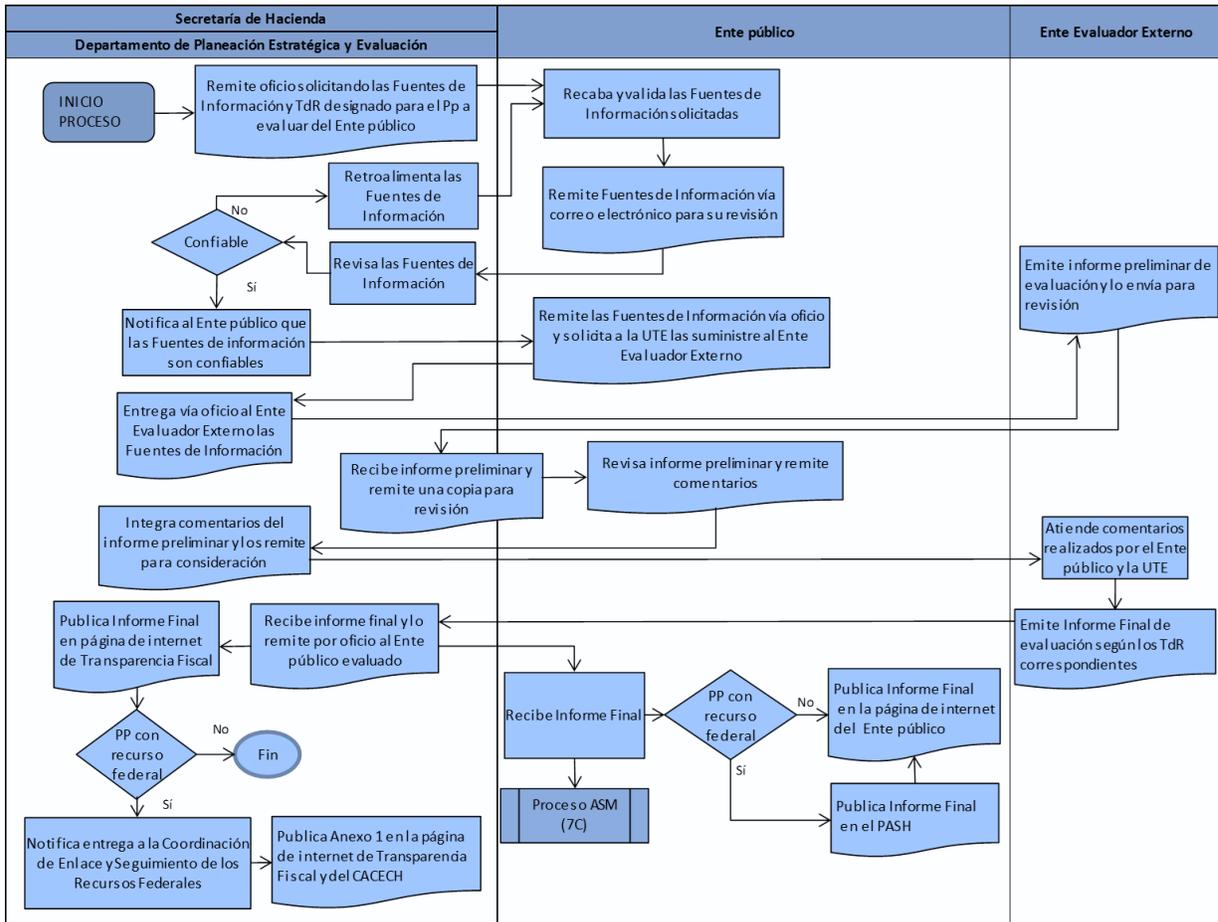
Fase del Proceso: Evaluación.

Instancia Responsable: Dirección de Programas de Inversión y Departamento de Planeación Estratégica y Evaluación.

Descripción: En lo relativo al proceso estatal de evaluación, se realiza a lo previsto en los Lineamientos Generales para la Evaluación de Políticas Públicas, Programas Estatales y de Gasto federalizado de la Administración Pública Estatal. Asimismo, la Dirección de Programas de Inversión en su carácter de Ente Público evaluado debe atender los Aspectos Susceptibles de Mejora del programa evaluado en apego a lo establecido en las Disposiciones Específicas para el Mecanismo de Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) de la Administración Pública Estatal.



Evaluación de Procesos Programa de Fondo Metropolitano



1.7 Proceso de Transparencia y Rendición de Cuentas

Fase del Procesos: Transparencia y Rendición de Cuentas.

Instancia Responsable: Secretaría de Hacienda.

Descripción: De conformidad a lo que se establece en el Programa Anual de Evaluación que emite la SH, así como con base en lo que se establece en los Lineamientos Generales para la Evaluación de Políticas Públicas, Programas Estatales y de Gasto federalizado de la Administración Pública Estatal, los informes finales de las evaluaciones que se le realicen al Pp se deberán publicar en su portal de internet institucional y en la página de transparencia. La información generada acerca del seguimiento trimestral y anual es publicada de conformidad con las disposiciones establecidas en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua. La información del ejercicio de los recursos y su destino se hace pública de acuerdo a lo establecido en la Ley General de Contabilidad Gubernamental en el portal de Cuenta Pública.



Adicionalmente, la información del ejercicio de los recursos transferidos del Fondo Metropolitano y el avance en el cumplimiento de metas de indicadores se debe registrar en el portal de recursos federales transferidos.

No existe información descriptiva del proceso para elaborar diagrama de flujo.

GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROCESO

1) Existen documentos que normen los procesos Existen varios documentos que norman los procesos.

Sí, el Programa se encuentra normado por las Reglas de Operación y Lineamientos de los Programas federales de los cuales recibe recursos del Fondo Metropolitano, además en el Estado se cuenta con amplio marco normativo sobre que regula las distintas fases del ciclo presupuestario, por último se cuenta con el Manual de Procesos de los Programas de Inversión Pública. En materia financiera y en relación con adecuado ejercicio de los recursos existe la siguiente normatividad:

- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y su Reglamento
- Ley de Disciplina Financiera de estados y municipios
- Ley General de Contabilidad Gubernamental
- Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua
- Lineamientos Generales y Específicos de la Administración Pública Estatal para los Procesos de Planeación, Programación y Presupuestación de los Programas Operativos Anuales y Anteproyecto de Presupuesto de Egresos del Ejercicio Fiscal 2018.

Sin embargo, se detectó como áreas de oportunidad, al considerar que existen diversos documentos normativos que regulan la operación del Fondo Metropolitano, el diseño de la Matriz de Indicadores para resultados esta no guarda congruencia, considerando los objetivos y las metas para las que está destinado el Programa, pues solo contempla la transferencia de recursos.

Grado Promedio Consolidación: se considera un puntaje de 4



Evaluación de Procesos Programa de Fondo Metropolitano

Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
1	2	3	4	5

2) Son del conocimiento de todos los operadores de los procesos que están documentados

Se considera que las áreas que intervienen en los procesos tanto general del Fondo metropolitano, como el proceso interno de la Secretaria de Hacienda para la articulación de las fases del ciclo presupuestario tienen conocimiento de las actividades que les competen, sin embargo se considera que se debe de fortalecer el involucramiento en el diseño del Programa del Fondo Metropolitano, pues solo se contempla la transferencia de recursos.

Grado Consolidación: se considera un puntaje de 4.

Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
1	2	3	4	5

3) ¿Los procesos están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras?

En virtud de que el proceso general para la gestión, evaluación y aplicación del Fondo Metropolitano se encuentra normado por la federación con Reglas de Operación y lineamientos esto permite estandarizar la articulación entre actores de los distintos órdenes de gobierno claramente, en lo local con base en el Manual de Procesos de los Programas de Inversión Pública , este permite identificar el quehacer articulado de manera estandarizada considerando que se incluyen los formatos, reportes y sistemas que ayudan a su operación, se considera que los procesos están estandarizados.

Grado Consolidación: se considera un puntaje de 5.

Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
1	2	3	4	5

4) ¿Se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores?



Evaluación de Procesos Programa de Fondo Metropolitano

Sí, se cuenta con el Sistema de Gobierno del Estado enfocado a la instrumentación del PBR/SED para su seguimiento y monitoreo de la MIR a través de sus indicadores, y de las metas físicas y financieras del POA.

Grado Consolidación: se considera un puntaje de 5.

Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
1	2	3	4	5

5) Cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras

Sí, existe un mecanismo para dar seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora, que se derivan de las evaluaciones. Sin embargo, no está sistematizado, además esta información se genera cada año y con un desfase considerable. Otro aspecto, es que se toman en cuenta los resultados de las encuestas que se aplican a los beneficiarios con la finalidad de implementar las mejoras que el Pp requiera.

Grado Consolidación: se considera un puntaje de 4

Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
1	2	3	4	5

III. VALORACIÓN DE LOS ATRIBUTOS DE LOS PROCESOS

La valoración de atributos del Proceso general - proceso – subprocesos del Programa del Fondo Metropolitano, se realiza de manera integral tomando como base el “Modelo General de Procesos” presentado en los Términos de Referencia para la Evaluación Específica de Procesos, mismo que se muestra a continuación:





Cabe destacar, que este no es totalmente coincidente con los procesos que se encontraron del Pp, por lo que adicionalmente se indican y describen sus equivalencias:

Modelo general de procesos	Procesos del Programa equivalentes
<p>1. Planeación Estratégica, Programación y Presupuestación.</p>	<p>En lo que respecta a Planeación Estratégica, el proceso equivalente es la creación del Árbol de Problemas y Árbol de Objetivos para la consolidación de la Matriz de Indicadores para Resultados. En las etapas de Programación y Presupuestación: su presupuestación se realiza con base en el Presupuesto de</p>

Evaluación de Procesos Programa de Fondo Metropolitano

	Egresos de la Federación, y el Presupuesto de Egresos del Estado de Chihuahua para el ejercicio fiscal evaluado.
2. Difusión del Programa.	En apego a los documentos normativos que regulan la operación del Fondo Metropolitano, y normatividad estatal y federal se publica información del presupuesto, ejercicio y destino de los recursos en portales de transparencia estatal y federal y portal de cuenta pública.
3. Solicitud de apoyos.	Municipios postulantes en las zonas metropolitanas de Chihuahua y Juárez en el Estado de Chihuahua envían los expedientes técnicos con las propuestas al Consejo para el Desarrollo Metropolitano, para solicitud de recursos en los términos establecidos en los Lineamientos y Reglas de Operación del Fondo Metropolitano.
4. Selección de beneficiarios.	Las decisiones sobre la asignación y aplicación de los recursos del Fondo se definen en el Consejo para el Desarrollo Metropolitano considerando criterios objetivos de evaluación de costo y beneficio, así como de impacto metropolitano, económico, social y ambiental, de conformidad con las Reglas y las demás disposiciones jurídicas aplicables
5. Producción de bienes y servicios.	Este proceso se pudiera enfocar a la cómo se gestiona el presupuesto y se realizan las gestiones para la aplicación de recursos.
6. Distribución y/o entrega de ayudas y/o subsidios.	Al igual que para la producción, el proceso es equivalente a la transferencia de los recursos para los proyectos que se autoricen en el Consejo para el Desarrollo Metropolitano.
7. Seguimiento y satisfacción de beneficiarios.	El proceso de seguimiento y satisfacción de beneficiarios se realiza a través de los procesos de evaluación de seguimiento al costo beneficio presentado en los proyectos de los postulantes para acceder a los recursos del Fondo Metropolitano.
8. Seguimiento y monitoreo del desempeño.	El proceso de seguimiento y monitoreo del desempeño se hace a través de los formatos de la Secretaría de Hacienda: Seguimiento a la Matriz de Indicadores para Resultados y Seguimiento a las Metas del Programa Operativo Anual.



<p>9. Evaluación de resultados.</p>	<p>El proceso de evaluación de resultados es equivalente cuando el Programa está sujeto a una evaluación como la Específica de Procesos, en el cual se entregan fuentes de información para realizar un análisis de aspectos metodológicos que dará origen a un Informe Final a fin de identificar recomendaciones que se traducen en Aspectos Susceptibles de Mejora.</p>
<p>10. Rendición de cuentas.</p>	<p>El proceso de rendición de cuentas del Programa se realiza a través de la página de Transparencia del Gobierno del Estado de Chihuahua, bajo la normatividad del artículo 77 de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua, con la publicación de las fracciones indicadas en el mismo. Por otra parte las obligaciones de rendición de cuentas de conformidad con la Ley General de Contabilidad Gubernamental en el portal de Cuenta Pública del Estado de Chihuahua. Por otra parte el portal federal de recursos federales transferidos se publica información referente al presupuesto, destino y avance físico - financiero de los recursos del Fondo Metropolitano aplicados</p>

Para más información, consultar **el Anexo IV “Ficha de identificación y equivalencia de procesos”** de la presente Evaluación.

1. Planeación Estratégica, Programación y Presupuestación

El Propósito del Programa Fondo Metropolitano 2018 “La zona metropolitana se desarrolla integralmente de manera ordenada, económicamente competitiva proveyendo de servicios públicos y aprovechando el funcionamiento integral”, se define a partir del problema central identificado “Las zonas metropolitanas se desarrollan individualmente y de manera



desordenada”, siendo una versión positiva del mismo; pues a partir del análisis de Árbol del Problemas, se construye el Árbol de Objetivos, en el que las causas y los efectos del problema, pasarán a ser los medios de solución y los fines que se persiguen con el logro del objetivo, en función de la población beneficiaria de los bienes y servicios. En ese sentido, los principales objetivos del Programa definidos en el Reporte PRBRREP560 “Matriz de Indicadores 2018”, se puede destacar que el Programa es congruente con el problema central y objetivo principal para lo cual fue creado el Fondo Metropolitano el cual de acuerdo con los Lineamientos y Reglas de Operación federales establecen que los recursos del Fondo Metropolitano se destinarán prioritariamente a promover:

- a) La adecuada planeación del desarrollo regional, metropolitano y urbano; el transporte público y la movilidad no motorizada; así como del ordenamiento del territorio para impulsar la competitividad económica;
- b) La sustentabilidad y las capacidades productivas de las zonas metropolitanas; así como coadyuvar a su viabilidad y a mitigar su vulnerabilidad o riesgos por fenómenos naturales, ambientales y los propiciados por la dinámica demográfica y económica; o
- c) La consolidación urbana y el aprovechamiento óptimo de las ventajas competitivas de funcionamiento regional, urbano y económico del espacio territorial de las zonas metropolitanas.

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 virtud de lo anterior y bajo el análisis realizado a los componentes y actividades que integran la Matriz de Marco Lógico de este programa: C01 “Recursos transferidos al Fideicomiso 2177 Fondo Metropolitano Chihuahua”, A01C01 “Cartera de proyectos de la Zona Metropolitana de Chihuahua aprobada”; C02 “Recursos transferidos al Fideicomiso 2176 Fondo Metropolitano Juárez”, A01C02 “Cartera de proyectos de la Zona Metropolitana de Juárez aprobada”. Con el fin de verificar, si estos componentes y actividades aportan a la



Evaluación de Procesos Programa de Fondo Metropolitano

realización del propósito y son suficientes en términos de que se logre el objetivo con su implementación, se incluyen las siguientes tablas para el análisis de la lógica vertical y horizontal de los componentes y actividades que integran la Matriz; esto con base en la Guía para la Elaboración de la de Matriz de Indicadores para Resultados de Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL)³:

Revisión de la lógica vertical	
Pregunta	Respuesta
¿Las actividades detalladas son las necesarias y suficientes para producir o entregar cada componente?	No
¿Los componentes son los necesarios y suficientes para lograr el Propósito del Programa?	No
¿El propósito es único y representa un cambio específico en las condiciones de vida de la población objetivo?	Sí
¿Es razonable esperar que el logro del propósito implique una contribución significativa al logro del fin?	Sí
¿El fin está claramente vinculado a algún objetivo estratégico de la institución que opera el programa?	Sí

Pregunta	Respuesta
¿Los supuestos de sustentabilidad en el fin representan situaciones externas al ámbito del control del Programa?	No
¿Los supuestos en los componentes representan situaciones externas al ámbito de control del Programa?	No
¿Los supuestos en las actividades representan situaciones externas al ámbito de control del Programa?	No
¿Existe duplicidad entre los cuatro niveles de objetivos (mismo objetivo en dos niveles con distintas palabras)?	No

- Con base en la Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados del CONEVAL⁴, se determina que las actividades no son las necesarias, ni suficientes para entregar o producir cada componente, ya que no incluyen de manera clara las actividades de gestión de la institución de acuerdo a la normatividad aplicable a la operación del Pp.
- Se establece que los componentes no son los necesarios y suficientes aun cuando estos se derivan del Árbol de Objetivos, como se mencionó anteriormente existen áreas de mejora desde el planteamiento del problema y la focalización de poblaciones, lo que afecta al análisis de las causas que dan pauta a los componentes del Pp.

³ CONEVAL, 2013, Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados. Consultado en: https://www.coneval.org.mx/sitios/RIEF/Documents/GUIA_PARA_LA_ELABORACION_DE_MATRIZ_DE_INDICADORES.pdf

⁴ Ibídem.



Evaluación de Procesos Programa de Fondo Metropolitano

- Los supuestos en los 3 niveles de la MIR no representan “riesgos que enfrenta el programa y que están más allá del control directo de la gerencia del programa”⁵.
- Finalmente no existe duplicidad en los niveles de objetivos.

Revisión de la lógica horizontal	
Pregunta	Respuesta
¿Los indicadores en el Fin permiten monitorear el Programa y evaluar adecuadamente el logro del Fin?	No
¿Los indicadores en el Propósito permiten monitorear el Programa y evaluar adecuadamente el logro del Propósito?	Sí
¿Los indicadores en los componentes permiten monitorear el Programa y evaluar adecuadamente el logro de cada uno de los componentes?	Sí
¿Los indicadores en las actividades permiten monitorear el Programa y evaluar adecuadamente el logro de cada una de las actividades?	Sí

Pregunta	Respuesta
¿Los medios de verificación identificados para los indicadores de fin son los necesarios y suficientes para obtener la información requerida para el cálculo de los datos y su eventual verificación externa (monitoreo)?	No
¿Los medios de verificación identificados para los indicadores de propósito son los necesarios y suficientes para obtener la información requerida para el cálculo de los datos y su eventual verificación externa (monitoreo)?	No
¿Los medios de verificación identificados para los indicadores de componentes son los necesarios y suficientes para obtener la información requerida para el cálculo de los datos y su eventual verificación externa (monitoreo)?	No
¿Los medios de verificación identificados para los indicadores de actividades son los necesarios y suficientes para obtener la información requerida para el cálculo de los datos y su eventual verificación externa (monitoreo)?	No

Del 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, con base en la Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados, esta columna incluye las fuentes de públicas o precisas que se pueden utilizar para verificar el logro de los objetivos a través del cálculo de los indicadores, y que pueden incluir: estadísticas, material publicado, inspección, encuestas, informes de auditoría y registros contables.

En lo que respecta a los recursos financieros, con base en el Formato PRBRREP101 Seguimiento a las Metas del Programa Operativo Anual – Cierre Anual 2018 del Programa

⁵ Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados. Consultado en: <http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/PEF/sed/Guia%20MIR.pdf>.



Evaluación de Procesos Programa de Fondo Metropolitano

2K02218 Fondo Metropolitano 2018⁶, se identificó como presupuesto autorizado \$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 255018 de Reasignación de recursos federales de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, estos registros presupuestales obedecen a que el programa como se mencionó al inicio de la presente evaluación representa un fuente de financiamiento para otros programas, por otra parte en se puede identificar el recurso destinado a los proyectos autorizados con base en los reportes de aprobación y recursos de las obras, para mayor referencia se presenta la siguiente tabla:

OBRA	ENTE PUBLICO	PROGRAMA	ZONA METROPOLITANA	RECURSOS COMPROMETIDOS	RECURSOS EJERCIDOS
REHABILITACION DEL COLECTOR EJERCITO NACIONAL (RANCHO MEZTEÑAS HASTA 245.04 M AL OTE. DEL CRUCE CON R. MEZTEÑAS)	JUNTA CENTRAL DE AGUA Y SANEAMIENTO	2K00718 PROGRAMA ESTATAL DE INFRAESTRUCTURA HIDRÁULICA 2018	JUAREZ	\$16,309,157.18	\$16,309,157.13
CONSTRUCCIÓN DE LA ULTIMA ETAPA DEL COLECTOR ORIENTE XXI	JUNTA CENTRAL DE AGUA Y SANEAMIENTO	2K00718 PROGRAMA ESTATAL DE INFRAESTRUCTURA HIDRÁULICA 2018	JUAREZ	\$29,148,350.11	\$29,148,350.11
TOTAL				\$45,457,507.30	\$45,457,507.30

2. Difusión del Programa

El proceso de difusión del Programa se da de manera escalonada entre los distintos interlocutores de los tres órdenes de gobierno que intervienen, a partir de que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público emite los lineamientos y reglas de operación del Fondo Metropolitano y los y envía a la Secretaría de Hacienda para que este a su vez lo envía al Consejo para el Desarrollo Metropolitano el cual envía la convocatoria a los miembros del consejo.

3. Solicitud de bienes y servicios

En virtud de que el programa a partir del ejercicio fiscal 2018 únicamente es fuente de financiamiento para los programas el proceso de este apartado se refiere a los recursos

⁶ Gobierno del Estado de Chihuahua. Reporte PRBRREP565_1 Seguimiento a las Metas del Programa Operativo Anual. Documento proporcionado, en formato digital, como parte de las Fuentes de Información.



para el financiamiento de las obras y proyectos de los diferentes programas, por lo que en apego a las Reglas de Operación del Fondo Metropolitano se contempla lo siguiente:

Para que la entidad federativa esté en posibilidad de disponer de los recursos, es necesario:

- a) Presentar a la Unidad de Política y Control Presupuestario (UPCP) de la SHCP, la solicitud de los recursos del Fondo acompañada de la Cartera de proyectos, en hoja membretada, formato libre y debidamente firmada por el o los servidores públicos facultados para tal efecto;
- b) Presentar a la UPCP copia de las Actas del Consejo, Comité y Subcomité, mediante las cuales se aprobó la Cartera; y
- c) Registrar el Expediente Técnico de los proyectos (Estudio, Nota Técnica, Nota Técnica con CAE, Análisis Costo-Beneficio Simplificado o Análisis Costo-Eficiencia Simplificado, según corresponda) en los formatos o en el sistema electrónico que para tal efecto establezca la UPCP, los cuales estarán disponibles en la página de Internet www.mst.hacienda.gob.mx.

4. Selección de beneficiarios

La selección de beneficiarios se realiza de acuerdo a los criterios de selección y elegibilidad identificados en las Reglas de operación del Fondo Metropolitano, dichos criterios se considera que son claros y estandarizados.

La Cartera de proyectos se revisa y valida por el Subcomité de Evaluación, y es aprobada por el Consejo de Desarrollo Metropolitano previo a enviarse a la Comisión de Desarrollo Metropolitano de la Cámara de Diputados, la SEDATU y la UPCP de la SHCP, a más tardar quince días hábiles posteriores a la fecha del acuerdo respectivo, para que en el ejercicio de



sus facultades determinen lo que proceda, en apego a las Reglas de Operación y demás normativa aplicable.

En el caso de que se autoricen los recursos para la cartera de proyectos presentada, para realizar la entrega de los recursos del Fondo, se debe constituir el fideicomiso correspondiente a cada zona metropolitana, y elegir el fiduciario para contratarse con la institución de crédito y registrar, conforme a las disposiciones establecidas por la TESOFE, una cuenta bancaria productiva, específica y exclusiva, para la identificación, registro y control de los recursos del Fondo.



5. Producción de bienes y servicios

Este proceso se pudiera enfocar a la cómo se gestiona el presupuesto y se realizan las actividades interinstitucionales entre los distintos órdenes de gobierno para la aplicación de recursos, y por otra parte el proceso interno que lleva la Secretaría de Hacienda mediante el cual articula las distintas fases del ciclo presupuestario en la planeación, programación, presupuestación, ejercicio y control, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas en lo referente a la gestión y aplicación de los recursos del Fondo Metropolitano.

6. Distribución y/o entrega de bienes y servicios

Al igual que para la producción, 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 existen incongruencias en cuanto al recurso transferido o ejercido por el Programa donde se destinaron recursos a dos obras en la zona metropolitana de Juárez a través de la Junta Central de Agua y Saneamiento, 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.

7. Seguimiento y satisfacción de Beneficiarios

El proceso de seguimiento y satisfacción de beneficiarios se realiza a través de los procesos de evaluación de seguimiento al costo beneficio presentado en los proyectos de los postulantes para acceder a los recursos del Fondo Metropolitano donde se determina el análisis de la oferta a lo largo del horizonte de evaluación, considerando la implementación del proyecto de inversión y la interacción oferta-demanda a lo largo del horizonte de evaluación, donde se identifique el impacto y/o beneficio para la población en términos de la obra realizada.



8. Seguimiento y monitoreo del Desempeño

El seguimiento y monitoreo del desempeño en cuanto al cumplimiento de metas y de atención de beneficiarios del Programa Fondo Metropolitano puede ser visualizado en los Reportes establecidos por el Gobierno del Estado de Chihuahua, los cuales se obtienen del Sistema Hacendario PbR/SED, mismos que se encuentran en el portal de Transparencia del Gobierno del Estado de Chihuahua:

- PRBRREP567_1 Seguimiento a la Matriz de Indicadores, Cierre Anual 2018.
- PRBRREP565_1 Seguimiento a las Metas del Programa Operativo Anual, Cierre Anual 2018.

En ese sentido, a continuación se realiza un análisis del cumplimiento de las características de relevancia, claridad, monitoreabilidad y pertinencia de los indicadores:

- **Nivel Fin.**

Indicador: Índice de Desarrollo Humano del estado de Chihuahua.

Se considera que el indicador es monitoreable y claro pues cuenta con todos los elementos con base en la Ficha Técnica, sin embargo no se considera pertinente, ni adecuado para la medición del objetivo pues se considera que abarca un contexto macro para la medición, pues con base en su objetivo se debería medir la contribución al objetivo superior de como el programa abona al desarrollo regional de la entidad, por lo que se sugiere indicadores que permitan monitorear el impacto del Pp.

- **Nivel Propósito.**

Indicador: Porcentaje de obras públicas, estudios y proyectos terminadas.

Tiene claridad sin embargo no es monitoreable, pertinente, ni relevante, puesto que de acuerdo a este nivel de objetivo se deben de incluir indicadores que permiten medir los resultados del Programa en términos de cómo se está solucionando el problema que atiende el programa, y el indicador que se incluye está conjuntando distintas unidades de medida y es un indicador que solo mide eficacia en términos de cumplimiento de obras, estudios y proyectos con relación a la meta programada, se sugiere incluir un indicador que permita monitorear si se tienen resultados en términos de caminar hacia un desarrollo integral y ordenado de las zonas metropolitanas.

- **Nivel Componente**



Indicador: C01 y C02 Porcentaje de recursos transferidos para la realización de obras, estudios y proyectos con recursos del Fondo Metropolitano. Son dos indicadores sin embargo lo único que se distingue como diferencia es la zona ya sea Juárez o Chihuahua.

- Tiene claridad sin embargo no es monitoreable, pertinente, ni relevante, puesto que de acuerdo a este nivel de objetivo se deben de incluir indicadores que permiten medir la eficacia o calidad en la entrega del bien o servicio que en este caso se trata de recursos del Programa, y el indicador que se incluye está conjuntando distintas unidades de medida y es un indicador que solo mide los recursos que se transfieren con relación a los que se ministran por la federación lo cual debería ser siempre cumplido por lo que las metas no pueden ser retadoras, por lo que se sugiere incluir otro tipo de indicadores específicos según las características del destino de los recursos ya sea obras, estudios o proyectos, no solo una relación con la meta programada.

- **Nivel Actividad**

Indicador: C0101 y C0201 Porcentaje de proyectos aprobados. Son dos indicadores sin embargo lo único que se distingue como diferencia es la zona metropolitana ya sea Juárez o Chihuahua.

Tiene claridad sin embargo no es monitoreable, pertinente, ni relevante, puesto que de acuerdo a este nivel de objetivo se deben de incluir indicadores que permiten medir la eficiencia o economía en las acciones emprendidas para la entrega del bien o servicio que en este caso se trata de recursos del Programa, y el indicador que se incluye está enfocado en cuantas Obras, proyectos o estudios se aprueban sin embargo su meta programada se limita a 1 aun cuando se consideran 3 unidades de medida, por lo que se sugiere incluir otro tipo de indicadores específicos según las características del destino de los recursos ya sea obras, estudios o proyectos, no solo una relación con la meta programada.

9. Evaluación de resultados

El objetivo de este apartado es determinar el porcentaje del gasto del programa presupuestario durante el ejercicio fiscal evaluado, en relación con el presupuesto modificado a través de la siguiente fórmula:



Evaluación de Procesos Programa de Fondo Metropolitano

$$\text{Porcentaje del gasto} = \frac{\text{Gasto del Programa}}{\text{Presupuesto modificado}} \times 100$$

Con base en la información de los recursos destinados a los proyectos autorizados con base en los reportes de aprobación y recursos de las obras, se determina que el porcentaje de gasto del Programa del Fondo Metropolitano 2018, considerando lo que se recibió en los ejercicios fiscales 2018 y 2019, es del 72.95% derivado de un presupuesto ejercido de \$45,457,507.29 contra un presupuesto modificado de \$62,308,109.32.

De la misma manera, con respecto al costo efectividad del gasto del programa se determinó con base en la siguiente fórmula:

$$\text{Costo efectividad} = \frac{\text{Presupuesto modificado/Población objetivo}}{\text{Gasto del Programa/Población atendida}}$$

Ahora bien, a fin de tener un dato que permita llevar a cabo un análisis sobre el costo efectividad, se propone tomar como población objetivo el dato de la población atendida por los proyectos de los distintos programas fungiendo como una variable proxy que permitirá contar con un índice más acorde a la realidad.

En atención a lo anterior, la fórmula con la sustitución correspondiente nos arroja el siguiente resultado:

$$\text{Costo efectividad} = \frac{\$62,308,109.32/4}{\$45,457,507.30/2} = .68$$

A continuación, se muestran los parámetros de aceptación del costo efectividad, definidos en los TdR para esta evaluación bajo los cuales se hace el análisis:

Cuadro 6. Parámetros de ponderación del índice de costo efectividad

Rechazable	Débil	Aceptable	Costo-Efectividad Deseable	Aceptable	Débil	Rechazable
0	.49	.735	1	1.265	1.51	2



El resultado obtenido de .68 para el ejercicio fiscal 2018, se encuentra en el rango “Débil”.



10. Rendición de cuentas

En lo que respecta a la difusión de resultados, es importante mencionar que se da en dos vertientes: la primera respecto a la información financiera, avances, logros, metas, objetivos y la segunda la transparencia ciudadana, la cual permite conocer el alcance de la aplicación de los recursos públicos.

Derivado de lo anterior, a fin de dar cumplimiento con la normatividad aplicable en la materia, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público cuenta con el Sistema de Formato Único, el cual es un módulo del Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, (PASH) este instrumento permite mantener el control de los recursos públicos que ejerzan las entidades federativas, municipios en materia contable, con las obligaciones que marca la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, la Ley de Coordinación Fiscal, la Ley General de Contabilidad Gubernamental y la Ley de Disciplina Financiera de Estados y Municipios, ya que proporciona al ente obligado reportar la información actualizada de forma trimestral con el avance físico y financiero de la obra en proceso, así como del alcance de las metas y objetivos trazados por el proyecto.

En cuanto a lo referente a la Transparencia y Rendición de Cuentas el Gobierno del Estado de Chihuahua ha integrado en el portal de internet un micro sitio especializado en materia fiscal⁷ en el cual se puede observar la información que reporta a la federación sobre el manejo de los recursos públicos, así como datos pertinentes para el monitoreo de la aplicación de recursos y el propio Sistema de Evaluación del Desempeño.

Derivado de lo anterior, es importante destacar que la difusión de los resultados del programa es acorde a la normatividad aplicable al fondo.

11. Atributos de los procesos

A continuación, se efectúa una descripción general sobre los atributos de los procesos del Programa Fondo Metropolitano con base en la información proporcionada por la dependencia:

Cuadro 7. Valoración general de los atributos de los procesos del Fondo Metropolitano.

Atributo	Descripción
Eficacia	De acuerdo con la información proporcionada por la Secretaría de

⁷ <http://www.chihuahua.gob.mx/info/transparencia-fiscal>



Evaluación de Procesos Programa de Fondo Metropolitano

	Hacienda y una vez revisados los procesos inherentes al Fondo Metropolitano, es factible concluir que no se cumple con el atributo de eficacia ya que tomando en cuenta que la meta de este es el ser una fuente de financiamiento para obras y proyectos pues no es posible confirmar si se cumple el entregar los recursos solicitados a los entes ejecutores. Por otra parte su herramienta de MIR no presentan avances de cumplimiento 4 de 6 indicadores y en el POA de sus 4 metas programadas no se presentaron avances en metas ni en beneficiarios.
Oportunidad	De acuerdo con la normatividad establecida para el Fondo Metropolitano, los procesos se llevan a cabo en los tiempos definidos con lo que se cumple el principio de oportunidad.
Suficiencia	Es suficiente, bajo la premisa de que ha cumplido con lo establecido en la normatividad aplicable.
Pertinencia	Si bien el Fondo Metropolitano pasó de ser un programa presupuestario a únicamente fuente de financiamiento, no cuenta con metas específicas, pero tampoco es posible afirmar que cumple con las funciones principales del fondo las cuales están encaminadas para la transferencia de recursos por lo que no se considera su correcta pertinencia.

IV. SEGUIMIENTO A LOS ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

Evaluaciones realizadas anteriormente

De acuerdo con la información proporcionada, el Fondo Metropolitano cuenta con dos evaluaciones realizadas:

Cuadro 8. Resumen de evaluaciones previas

Ejercicio Fiscal	Tipo de Evaluación	Aspectos Susceptibles de Mejora	Cumplimiento de los ASM
2016	Evaluación de Procesos	Si	0 de 3 ASM cumplidos
2017	Ficha de Monitoreo y Evaluación	Si	3 de 9 ASM cumplidos

Como puede observarse en el cuadro anterior, el Fondo Metropolitano cuenta con dos ejercicios evaluativos correspondientes a los Ejercicios Fiscales 2016 y 2017 en los cuales se establecieron Aspectos Susceptibles de Mejora, sin embargo, en total de 12 ASM solo se atendieron 3 por lo que se realizó el análisis para determinar si para la presente evaluación dichos ASM planteados en las evaluaciones anteriores considerar si aún son factibles de atender identificando lo siguiente:



Evaluación de Procesos Programa de Fondo Metropolitano

- a) Con respecto a la Evaluación de Procesos al Fondo Metropolitano 2016 se consideran factibles de atender mejoras enfocadas a:
- Alinear el programa al programa sectorial.
 - Dar seguimiento al POA.
 - Gestionar la creación de fuentes de financiamiento específicas para cada Zona Metropolitana.
- b) En el caso de la Ficha de Monitoreo y Evaluación al Fondo Metropolitano 2017 se consideran factibles de atender mejoras enfocadas a:
- Modificar los Resúmenes Narrativos.
 - 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.



PRINCIPALES PROBLEMAS DETECTADOS EN LA NORMATIVIDAD ESTATAL

El Fondo Metropolitano en cuanto a normatividad estatal se apega al “Manual de Operación de los Programas de Inversión Pública para la Administración Estatal”⁸ en el cual se establecen los procesos que deben seguir las dependencias, entidades paraestatales de la Administración Pública Estatal, en las diferentes etapas de los programas de inversión pública, además cuenta con amplio marco normativo en materia de instrumentación de las distintas fases del ciclo presupuestario y de manera específica se contemplan la operación de programas de Inversión Pública.

Establecido lo anterior, esta Instancia Técnica Evaluadora no detectó problemas en la normatividad que pudieran ocasionar complicaciones en la gestión o ineficacia en el cumplimiento de los objetivos del programa.

IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE LOS PRINCIPALES CUELLOS DE BOTELLA Y BUENAS PRÁCTICAS

Al analizar las Fuentes de Información proporcionadas por la unidad responsable del Pp, así como lo contenido publicado en los distintos portales, se considera que el diseño del Programa de Fondo Metropolitano no se alinea adecuadamente con la Normatividad aplicable al Fondo, por lo que existen áreas de oportunidad toda vez que las herramientas de MIR y POA son el mecanismo a través del cual se articulan las distintas fases del ciclo presupuestario.

Sería conveniente contar con mayor información referente a los resultados e impacto de las obras financiadas con los recursos del Fondo Metropolitano.

En caso de no poder programar metas específicas del programa se pudiera optar por tener eliminar el programa presupuestario para pasarlo únicamente como fuente de financiamiento para los distintos programas que se vayan a financiar ya que por lo que se pudo identificar no es posible realizar un monitoreo adecuado, o en su caso modificar indicadores monitoreables con base en la información disponible y las atribuciones de la Dirección de Programas de Inversión.

⁸ http://www.chihuahua.gob.mx/sites/default/files/grupos/user602/proginv_manual2016.pdf



AVANCES DEL PROGRAMA EN EL EJERCICIO ACTUAL

No se presentan avances en el programa presupuestario del ejercicio fiscal 2019 con base en la información del seguimiento al mes de marzo 2019, el Programa del Fondo Metropolitano se mantiene el mismo diseño del Programa, no se reportan avances a esa fecha sobre el avance de metas e indicadores, lo cual se comprende ya que se muestra sin recursos presupuestados.

CALIDAD Y SUFICIENCIA DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE PARA LA EVALUACIÓN.

Para la presente evaluación de acuerdo con el esquema metodológico, se recurrió al análisis de las siguientes fuentes de información:

- Evidencia documental proporcionada por la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua, integrada por los instrumentos de planeación a nivel estatal; tales como Arboles de problemas y objetivos, MIR, POA y sus seguimientos, alineaciones, focalización de poblaciones principalmente.
- Normatividad federal y manual estatal relacionados con la operación del Fondo Metropolitano.
- Diagrama de flujo del proceso general para la gestión, evaluación y aplicación del Fondo Metropolitano en el Estado.
- Reporte de seguimiento de Aspectos Susceptibles de Mejora.

En relación con la calidad y suficiencia de las fuentes de información antes referidas, se concluye que, si bien fue suficiente para la realización de la evaluación, se encontró un área de oportunidad en cuanto a la consolidación de la información financiera de los proyectos financiados con los recursos del Fondo Metropolitano.



HALLAZGOS POR TEMA METODOLÓGICO

Tema I. 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 \$62,308,109.32 y un presupuesto ejercido de \$45,457,507.29 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, es importante mencionar que de acuerdo con la información presentada por la unidad responsable del programa en el ejercicio fiscal 2018 se recibieron recursos del fondo metropolitano por la cantidad de \$20,000,000 y en el ejercicio fiscal 2019 se recibieron recursos como fondo metropolitano 2018 por la cantidad de \$42,308,109.32, las obras aprobadas sumaron la cantidad de \$45,457,507.29, por lo que se tuvieron economías las cuales se reintegraron a la Tesorería de la Federación, lo anterior por la cantidad de \$16,850,602.03.



Tema II. 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 Secretaría 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.

Tema III. 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 último 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.



Tema IV. 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 de la cual no existe evidencia de que se hayan atendido los aspectos susceptibles de mejora, 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 identificó que esto se debió a que no se tenía una Matriz de Indicadores para Resultados en el ejercicio fiscal inmediato posterior a la evaluación, por lo tanto no se pudieron atender las recomendaciones emitidas, para la presente evaluación se analizó si aún pudieran ser factibles los aspectos susceptibles de mejora anteriores 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.
- 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.



ANÁLISIS FODA

Tema I. Descripción del Programa	Factores Internos	Factores Externos
Puntos positivos	Fortalezas	Oportunidades
	El Fondo Metropolitano se encuentra alineado al Plan Estatal de Desarrollo PED 2017 - 2021.	
	El Programa funge como una fuente de financiamiento de otros Programas.	
Puntos negativos	Debilidades	Amenazas
	El programa no se alinea al Plan Nacional de Desarrollo PND 2013 – 2018, ni a los programas que se derivan del PED 2017-2021.	El no contar con una alineación al PND, pudiera afectar a la aprobación de proyectos por parte de la UPCP de la SHCP.
	La información referente a los recursos asignados y ejercidos por el programa en el POA y MIR no refleja los momentos contables adecuados.	

Tema II Descripción y análisis de los procesos del programa	Factores Internos	Factores Externos
Puntos positivos	Fortalezas	Oportunidades
	La operación del Programa se apega a la normatividad federal y estatal.	Las dependencias y los municipios pueden gestionar el registro recursos para proyectos de desarrollo de las zonas metropolitanas.
	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	
Puntos negativos	Debilidades	Amenazas
	Se presentan incongruencias en la información financiera de los reportes de POA y MIR 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		

Tema III Valoración de atributos de los procesos	Factores Internos	Factores Externos
Puntos positivos	Fortalezas	Oportunidades
	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	Llevar a cabo un seguimiento de los recursos para el cumplimiento de los proyectos por parte de los ejecutores
	El resultado obtenido de .68 en el índice de costo efectividad para el ejercicio fiscal 2018, se encuentra en el rango “Débil”,	Se presentan diferencias entre lo reflejado en la MIR, POA, los reportes de la Situación Financiera del fondo y lo reportado en la página de transparencia fiscal.
Puntos negativos	Los procesos del Fondo Metropolitano cumplen con los atributos de: Eficacia, Oportunidad, Suficiencia y Pertinencia.	Se pueden desarrollar indicadores en apego a los indicadores que se reportan en el sistema de recursos federales transferidos.
	Debilidades	Amenazas
	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.	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 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.	

Tema IV. Seguimiento a los Aspectos susceptibles de Mejora	Factores Internos	Factores Externos
Puntos positivos	Fortalezas	Oportunidades
	El Fondo Metropolitano cuenta con dos ejercicios evaluativos correspondientes a los Ejercicios Fiscales 2016 y 2017.	Existen ASM de evaluaciones realizadas previamente que en su momento no se pudieron solventar debido a que no se contaba con una MIR, sin embargo se considera que sería útil implementar algunas mejoras.
Puntos negativos	Debilidades	Amenazas
		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.

RECOMENDACIONES

- 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. 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 información del POA y MIR.
- Actualizar y publicar el Manual de operación de los programas de inversión pública para la Administración Pública Estatal.
- Mejorar la lógica horizontal y vertical del Pp, tomando en cuenta todos los elementos del diseño del Pp en apego a la Metodología del Marco Lógico y en congruencia con la normatividad aplicable.
- Vigilar el ejercicio presupuestal en función de la población atendida por el Pp a efectos de mejorar el índice de costo – efectividad.
- Establecer congruencia entre la información del seguimiento del cumplimiento de metas de MIR/POA y del avance financiero del programa
- Considerar los Aspectos Susceptibles de Mejora de evaluaciones realizadas previamente que no se hayan atendido a fin de implementar dichas mejoras en el ejercicio fiscal vigente.

Sírvanse las recomendaciones del presente informe de evaluación para observar lo dispuesto en el numeral 28 del Acuerdo por el que se establecen las disposiciones generales del Sistema de Evaluación del Desempeño que a la letra dice:

“La información de los resultados alcanzados en el cumplimiento de los objetivos, metas y la obtenida de las evaluaciones realizadas en los ejercicios fiscales anteriores y en curso, será un elemento a considerar, entre otros derivados de los diversos sistemas o mecanismos de



evaluación, para la toma de decisiones para las asignaciones de recursos y la mejora de las políticas, de los Programas presupuestarios y del desempeño institucional. (...)

ANEXOS



Anexo I. Guía de entrevistas a profundidad o semi-estructuradas

No se desarrollaron entrevistas a profundidad o semi-estructuradas.



Evaluación de Procesos Programa de Fondo Metropolitano

Anexo II. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del Programa

Dimensión del proceso	No se especifica.	Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Gestión de recursos federales.
	Fin	Publicación de Resultados
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Ejercicio fiscal y en congruencia con el proyecto al que se destinen los recursos del Fondo.
	Personal	No es posible determinar si el personal es suficiente o si tiene el perfil y capacitación para realizar sus funciones, sin embargo de acuerdo a la información revisada se trabaja en apego a la normatividad estatal y federal aplicable.
	Recursos financieros	Existen incongruencias en el registro presupuestal de las cuales no se proporciona justificación al respecto.
	Infraestructura	No se considera pertinente este elemento al tipo de Pp evaluado.
	Otros	No se especifica.
Productos	Productos del Proceso	Los productos del programa se identifican los recursos los cuales dan viabilidad a proyectos para el desarrollo de zonas metropolitanas.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	
Sistemas de información	Tipo de información recolectada	Es importante revisar la vinculación entre distintos sistemas de información empleados en lo referente al presupuesto del Fondo Metropolitano.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del Programa?		Sí, ya que se encuentra normada y por tanto, estandarizada.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		El proceso es pertinente ya que permite cumplir con el propósito de proveer de recursos para el Desarrollo de Zonas Metropolitanas sin embargo, no es posible constatar ya que existen incongruencias en el registro, por otra parte existen indicadores y metas sin reporte de avances.



Evaluación de Procesos Programa de Fondo Metropolitano

Anexo III. Grado de consolidación operativa del Programa

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos.	X				Cuenta con lineamientos, ROP y convenios aplicables en materia federal por obtener recursos federales, adicionalmente existe un amplio marco normativo estatal e institucional que regula la operación del Pp.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores de procesos que están documentados.	X				Se considera que las áreas de la Secretaría de Hacienda conocen los procesos ya que de acuerdo con la información revisada es congruente con el Manual de Procesos de los programas de inversión.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras.	X				En virtud de que están normados por la federación y las RO, lineamientos, además de que existen los formatos de informes y sistemas que ayudan a su estandarización, se considera que los procesos están estandarizados.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión.		X			Sí, se cuenta con el Sistema de Gobierno del Estado enfocado a la instrumentación del PBR/SED para su seguimiento y monitoreo de la MIR a través de sus indicadores, y de las metas físicas y financieras del POA, sin embargo no se reportan avances en algunas metas e indicadores.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.		X			Sí, existe un mecanismo para dar seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora, que se derivan de las evaluaciones. Sin embargo, no está sistematizado, además esta información se genera cada año y con un desfase considerable.
Grado de consolidación operativa	4				



Anexo IV. Ficha de identificación y equivalencia de evaluación de procesos del Programa

Modelo General de Procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
<p>Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación): proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del Programa.</p>	<p>1</p>	<p>En lo que respecta a Planeación Estratégica, el proceso equivalente es la creación del Árbol de Problemas y Árbol de Objetivos para la consolidación de la Matriz de Indicadores para Resultados. En las etapas de Programación y Presupuestación: su presupuestación se realiza con base en el Presupuesto de Egresos de la Federación, y el Presupuesto de Egresos del Estado de Chihuahua para el ejercicio fiscal evaluado.</p>
<p>Difusión del Programa: proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.</p>	<p>2</p>	<p>En apego a los documentos normativos que regulan la operación del Fondo Metropolitano, y normatividad estatal y federal se publica información del presupuesto, ejercicio y destino de los recursos en portales de transparencia estatal y federal y portal de cuenta pública.</p>
<p>Solicitud de apoyos: conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo de registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.</p>	<p>3</p>	<p>Municipios postulantes en las zonas metropolitanas de Chihuahua y Juárez en el Estado de Chihuahua envían los expedientes técnicos con las propuestas al Consejo para el Desarrollo Metropolitano, para solicitud de recursos en los</p>

Evaluación de Procesos Programa de Fondo Metropolitano

		términos establecidos en los Lineamientos y Reglas de Operación del Fondo Metropolitano.
Selección de beneficiarios: proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.	4	Las decisiones sobre la asignación y aplicación de los recursos del Fondo se definen en el Consejo para el Desarrollo Metropolitano considerando criterios objetivos de evaluación de costo y beneficio, así como de impacto metropolitano, económico, social y ambiental, de conformidad con las Reglas y las demás disposiciones jurídicas aplicables
Producción de bienes o servicios: herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del Programa.	5	Este proceso se pudiera enfocar a la cómo se gestiona el presupuesto y se realizan las gestiones para la aplicación de recursos.
Distribución de apoyos: proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del Programa).	6	Al igual que para la producción, el proceso es equivalente a la transferencia de los recursos para los proyectos que se autoricen en el Consejo para el Desarrollo Metropolitano.
Entrega de apoyos: conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.	7	El proceso es equivalente a la transferencia de los recursos para los proyectos que se autoricen en el Consejo para el Desarrollo Metropolitano.
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.	8	El proceso de seguimiento y monitoreo del desempeño se hace a través de los formatos de la Secretaría de Hacienda: Seguimiento a la Matriz de Indicadores para Resultados y Seguimiento a las



Evaluación de Procesos Programa de Fondo Metropolitano

		Metas del Programa Operativo Anual.
Satisfacción de usuarios: proceso a través del cual los beneficiarios pueden realizar las quejas o denuncias que tengan del Programa.	9	El proceso de seguimiento y satisfacción de beneficiarios se realiza a través de los procesos de evaluación de seguimiento al costo beneficio presentado en los proyectos de los postulantes para acceder a los recursos del Fondo Metropolitano.
Evaluación y monitoreo: proceso a través del cual el Programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.	10	El proceso de evaluación de resultados es equivalente cuando el Programa está sujeto a una evaluación como la Específica de Procesos, en el cual se entregan fuentes de información para realizar un análisis de aspectos metodológicos que dará origen a un Informe Final a fin de identificar recomendaciones que se traducen en Aspectos Susceptibles de Mejora.
Procesos identificados por el evaluador, que no coinciden con el Modelo General de Procesos		
Otros procesos (nombre)	Número de secuencia	Número de secuencia
No se identifican procesos adicionales a los ya mencionados		



Anexo V. Propuesta de modificación a la Normatividad Estatal del Programa

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias)	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
<p>Con base en el análisis de las Fuentes de Información y la Normatividad Estatal del Programa, no se detectaron problemas que puedan afectar los procesos del Programa, toda vez que estos se encuentran bien establecidos.</p>					



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

- 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:

- 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:

- 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:

- 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/				

