



Gobierno de Puebla
Hacer historia. Hacer futuro.



**Secretaría de
Planeación y Finanzas**

Mecanismo para el seguimiento
a los Aspectos Susceptibles de Mejora
Gobierno del Estado de Puebla

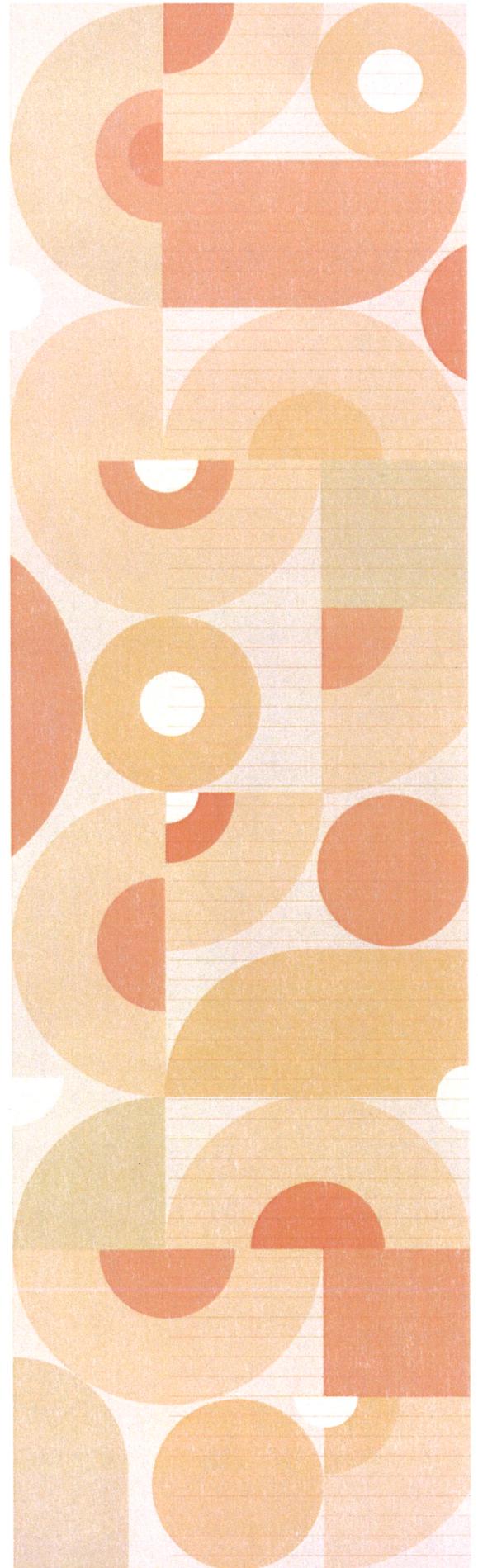
Documento Institucional de Trabajo

Gobierno del Estado de Puebla
Sistema de Evaluación del Desempeño

Elaboran:
Secretaría de Planeación y Finanzas

Unidad Responsable:
Secretaría de Movilidad y Transporte

Programa Federal:
I002—Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento
de las Entidades Federativas (FAFEF)







Fundamento Legal

El ejercicio de los recursos públicos, de acuerdo con lo señalado en la normatividad, deberá realizarse bajo los principios de legalidad, honestidad, honradez, eficiencia, eficacia, economía, racionalidad, austeridad, transparencia, perspectiva de género y enfocados a resultados.

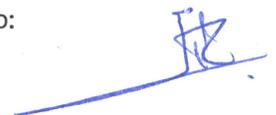
Con fundamento en lo dispuesto en los artículos 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; 2 fracción LI, 110 fracciones I, II y VI de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; 54 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental; 108 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Puebla; 9 fracciones VIII y XII, y 71 de la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla; 18 y 33 fracciones II y LXII de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Puebla; 1, 3 fracción XCIII, 138, 139 fracción VIII y IX, 140 fracción IV, VIII, IX y X de la Ley de Presupuesto y Gasto Público Responsable del Estado de Puebla; numerales 4, 7 incisos a) y z), 17 fracción III, 25, 69, 70, 71, 72, 73, 74 y 76 de los Lineamientos Generales para el Seguimiento y Evaluación de los Documentos Rectores y Programas Presupuestarios de la Administración Pública del Estado de Puebla; 2, 5 fracción I inciso c), 11 fracción XXVI, 14 fracción XX, y 17 fracciones II, V, XI, XX y XXI del Reglamento Interior de la Secretaría de Planeación y Finanzas.

El marco legal establece que los recursos públicos se ejerzan con base en los criterios de legalidad, honestidad, honradez, eficiencia, eficacia, econo-

mía, racionalidad, austeridad, transparencia, perspectiva de género y orientados a resultados, los cuales deben ser evaluados por instancias técnicas o por organismos independientes especializados en la materia.

Es por ello que, las dependencias y entidades deben dar seguimiento a las recomendaciones derivadas de las evaluaciones realizadas a los programas presupuestarios que ejecutan; a fin de impulsar la asignación estratégica de los recursos públicos y lograr una mejora en la calidad del gasto público, favoreciendo la rendición de cuentas. El objeto general es retroalimentar las metas y estrategias de los planes y programas para la toma de decisiones; y que estas; se establezcan en función de las prioridades y objetivos especificados en la planeación estatal.

Es por lo anterior que, la Dirección de Evaluación de la Secretaría de Planeación y Finanzas; en el marco del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) y el Programa Anual de Evaluación (PAE) 2020; coordinó y supervisó el Fondo:



Fondo Evaluado	Tipo de Evaluación	Ejercicio Fiscal evaluado	Instancia Evaluadora
I012 - Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas (FAFEF)	Específica de Procesos y Resultados	2019	HERZO Consultoría Financiera S.C.

Además, publicó los resultados de la evaluación en:

<http://www.evaluacion.puebla.gob.mx/index.php/resultadosevaluaciones>

2020 » Fondo de Aportaciones Federales (Ramo General 33) » FAFEF » Informe Final de Resultados FAFEF

Proceso de Seguimiento a los ASM

Los hallazgos, oportunidades, debilidades y amenazas identificados en la evaluación del desempeño permiten implementar acciones para mejorar los programas y las políticas públicas, a fin de elevar la calidad del gasto público.

En el marco de la Nueva Gestión Pública y como parte de la implementación de una estrategia integral que impulsa la consolidación de la modernización de la Administración Pública Estatal hacia una Gestión para Resultados y con ello la creación de valor público, y para brindar cumplimiento a los objetivos señalados en las Líneas de Acción 1, 2 y 3 de la Estrategia 3, del Eje Especial "Gobierno Democrático, Innovador y Transparente" del Plan Estatal de Desarrollo 2019-2024, es que se establece la formalización y seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) de las evaluaciones realizadas en el año 2020 a través del PAE 2021, cuyo propósito fundamental es retroalimentar el ciclo presupuestario a través de la vinculación de los resultados de las evaluaciones practicadas, con el próximo proceso de programación; mecanismo que permite fortalecer y consolidar el Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).

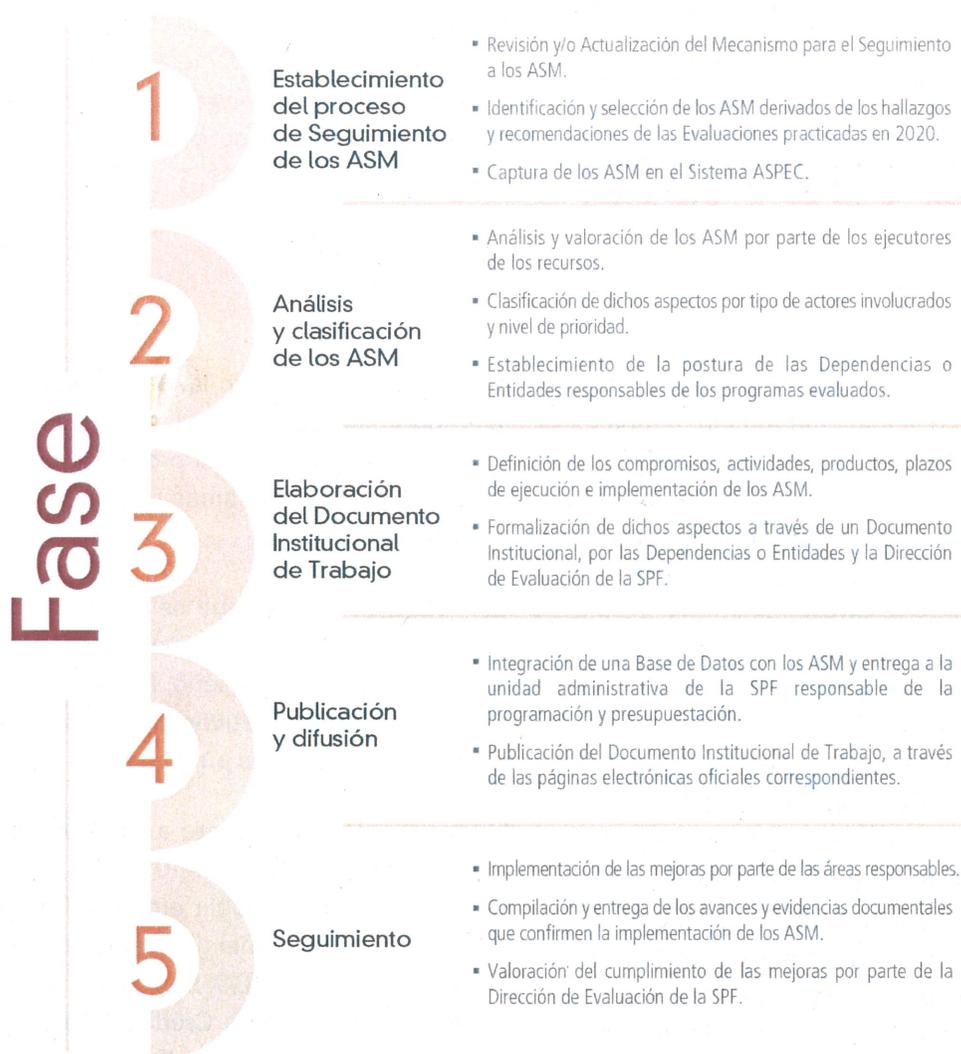
Los ASM son los hallazgos, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas en la evaluación, las cuales pueden ser atendidas para la mejora de los

programas con base en las recomendaciones y sugerencias señaladas por la instancia evaluadora, cuyo seguimiento tiene el propósito de contribuir a la mejora de los programas públicos y fortalecer el ciclo presupuestario.

Con base en ello, es que se identificaron los ASM más significativos de las evaluaciones 2020, con el objeto de mejorar el diseño, funcionalidad y la consecución de los objetivos para los cuales fueron creados los programas públicos.

El Proceso de Seguimiento a los ASM se encuentra señalado en los numerales 10 y 18 del PAE 2021, considerando la metodología empleada a nivel federal por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), así como por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), en materia de Consistencia y Resultados y de Diseño, respectivamente. Este proceso tiene como propósito establecer el mecanismo oficial con el cual las evaluaciones contribuyen a la mejora continua del ciclo presupuestario; y se desarrolla a través de las fases descritas en la *Figura 1. Proceso de Seguimiento a los ASM 2021*.

Figura 1. Proceso de Seguimiento a los ASM 2021.



El proceso de seguimiento de los ASM es participativo, la Dirección de Evaluación de la Secretaría de Planeación y Finanzas se vincula y coordina con los Enlaces Institucionales de las dependencias y entidades a través sistema ASPEC; con el propósito de que los ASM sean analizados, clasificados y retroalimentados, y que la formalización de estos, se lleve a cabo de forma consensuada.

Asimismo, el proceso considera el seguimiento y verificación de las acciones que se establecieron

en el DIT a fin de mejorar los programas públicos, por lo que el presente DIT validado y firmado, se enviará a la Subsecretaría de Egresos de la Secretaría de Planeación y Finanzas, para que los ASM aceptados por las dependencias y entidades sean considerados en el proceso de programación de los Pp del próximo ejercicio fiscal, incrementando así la eficiencia, eficacia y calidad de la Gestión Pública Estatal.



Postura Institucional

Mediante el DIT se formalizan los compromisos por parte de los responsables de los programas y políticas públicas, a fin de contribuir a mejorar el desempeño de los programas, el gasto público y fortalecer la Gestión para Resultados.

Por lo previamente expuesto, y con base en la información capturada por la Unidad Responsable en el Sistema ASPEC, la Dirección de Evaluación adscrita a la Subsecretaría de Planeación de la Secretaría de Planeación y Finanzas, elaboró el presente Documento Institucional de Trabajo, en el cual se formaliza la Postura Institucional y el compromiso de implementación de los Aspectos Susceptibles de Mejora identificados en la evaluación Específica de Procesos y Resultados efectuada en 2020 al I012 Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas (FAFEF). Al respecto, se acuerda lo siguiente:

» El Director de Administración de la Secretaría de Movilidad y Transporte designado como Enlace Institucional de Evaluación mediante el oficio SMY/DA/2021-0000908, dará seguimiento a las acciones que se describen en el Anexo I. I012 - Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas (FAFEF). Dichas acciones corresponden a la aceptación de 2 de las 13 recomendaciones emitidas por la instancia evaluadora y que fueron analizadas y clasificadas por la Dependencia antes mencionada.

- » Las justificaciones, acciones, evidencias, responsables y plazos para la implementación de las recomendaciones, fueron definidas por el Enlace Institucional de Evaluación y las Unidades Administrativas involucradas, por lo que dichas áreas en coordinación con la Dirección de Administración de la Secretaría de Movilidad y Transporte, son los responsables de su cumplimiento.
- » La fecha de término para la implementación de los ASM se señala en la columna "Acción" del Anexo y fue establecida por la dependencia.
- » La Dirección de Evaluación de la SPF será la encargada de dar seguimiento a las acciones establecidas para la implementación de los ASM del presente Documento.
- » La evidencia que permitirá verificar la implementación de los ASM en los Pp que tuvieron financiamiento del Fondo, deberá cumplir con las características de exactitud, autenticidad, legibilidad y oficialidad, y ser correspondiente al diseño del programa. La evidencia podrá ser requerida por la Dirección de Evaluación de la SPF para su análisis y valoración.

- » Para el caso de los ASM que no fueron aceptados por la Dependencia, debido a que la recomendación ya fue implementada, el Enlace proporcionará la evidencia que permita verificarlo.
- » Asimismo, en cumplimiento a la normativa aplicable en materia de transparencia y rendición de cuentas, la Dirección de Evaluación publica-

rá el presente DIT en la sección de ASM del Portal de Internet del Sistema de Evaluación del Desempeño de la Administración Pública Estatal, disponible en:

<http://www.evaluacion.puebla.gob.mx> » ASM
» Documentos Institucionales de Trabajo de los Aspectos Susceptibles de Mejora » 2021

El presente Documento Institucional de Trabajo se firma por duplicado y de común acuerdo por los Titulares de las Unidades Administrativas involucradas en el Proceso de Seguimiento a los ASM derivados de la Evaluación del FAFEF en la Cuatro Veces Heroica Puebla de Zaragoza, Pue., a los veintinueve días del mes de octubre de dos mil veintiuno.

Por la Secretaría de Planeación y Finanzas

Alejandro González Roldán
Subsecretario de Planeación

Por la Secretaría de Movilidad y Transporte

Jesús Bernardo Rosas Pozos
Director de Administración

Anexo I



Gobierno de Puebla
Hacer historia. Hacer futuro.



Secretaría de Planeación y Finanzas

I012 - Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas (FAFEF)
Secretaría de Movilidad y Transporte

No	Hallazgo	Recomendación	Mejora esperada	¿Es viable?	¿Se acepta?	Postura institucional	Nivel de prioridad	Clasificación	Acción	Responsable
1	No hay un diagrama que integre en un solo proceso general los diferentes momentos presupuestarios programación, presupuestación y seguimiento de los recursos, indicadores y metas.	Se recomienda diseñar, aprobar y publicar los diagramas correspondientes a los procesos y subprocesos articulados con los diferentes momentos del proceso general presupuestario en Puebla. Es importante la institucionalización de los procesos y subprocesos con la emisión de un comunicado que pueda ser publicado en el Periódico Oficial de Puebla, en la página del "Sistema de programación y presupuestación para resultados".	Contar con una carta de navegación clara para que las dependencias, a través de sus enlaces, sigan paso a paso las actividades que tienen que desarrollar.	No	No	La SMT envía la información de los Pp a la SPF a través del SPPR y depende de los diferentes momentos presupuestarios, programación, presupuestario y seguimiento de los recursos, indicadores y metas establecidas en las diferentes Secretarías.				
2	Existen manuales de organización y de procedimientos en la dependencias y entidades sin embargo estos no se encuentran actualizados ni vinculados al proceso general de programación, presupuestación y seguimiento.	Se recomienda actualizar los manuales de procedimientos de las dependencias y entidades, incluyendo procedimientos internos de los procesos y subprocesos del ciclo presupuestario estatal, de manera que incluyan criterios para la toma de decisiones en la estimación de la población objetivo, en la selección de proyectos y beneficiarios y el establecimiento de metas en la MIR.	Contar con procedimientos actualizados y alineados a los Procesos y subprocesos presupuestarios.	Si	Si	La SMT cuenta con el Manual de Procedimientos el cual se encuentra en revisión por parte de la SA, dicho Manual se envió con el Oficio SMT-DA-DP-000092-2021.	Alto	Institucional	1. Acción: Manual de Procedimientos de la SMT. Inicio: 4/8/2021 Fin: 12/31/2021 Evidencia/Producto: Numero de Autorización del Manual de Procedimientos de la SMT.	1. Dependencia/Entidad: SMT. Unidad Administrativa: Dirección de Administración.
3	En los procesos de licitación se identificaron áreas de mejora en coordinación con la Secretaría de Administración sobre la revisión de Expedientes Técnicos de obra pública.	Se recomienda realizar una revisión a detalle del proceso de licitación para encontrar las actividades o responsabilidades para mejorar el flujo de información que lleva a cabo la Secretaría de Administración en la revisión de expedientes técnicos de obra, para concretar acuerdos en cada fase determinada de los requerimientos técnicos de información y criterios de revisión.	Mejorar los procesos de adjudicación de obra pública	No	No	La SMT no cuenta con facultades para realizar adjudicaciones de obra pública ni expedientes técnicos de obra pública.				
4	Se identificó una rotación de personal encargado en el manejo de los sistemas generando retrasos y curvas de aprendizaje que nos son convenientes para el buen funcionamiento de los procesos y desempeño de los Pp.	Definir las directrices especiales de cumplimiento en aquellos casos que por renuncia o separación del cargo, los funcionarios a cargo de la operación de las plataformas digitales estructuren sus entregas con la información suficiente y ordenada para que el servidor en turno cuente con las herramientas necesarias para darle continuidad a las actividades y reducir al máximo la curva de aprendizaje que impacta en la calidad de la información y la continuidad de los procesos.	Mejorar el desempeño de la Gestión Pública y la fluidez de los procesos en beneficio de la población.	Si	Si	Se llevaran a cabo estrategias como cursos de inducción, mediante el cual se dará a conocer la misión, visión y valores de la SMT al personal de nuevo ingreso, para que se identifique con la Dependencia, así también se gestionaran eficazmente los procesos de capacitación, para que el personal desarrolle las habilidades técnicas necesarias para el puesto.	Medio	Institucional	1. Acción: Cursos. Inicio:10/1/2021 Fin:12/31/2021 Evidencia/Producto: Formatos de asistencia y/o Constancias.	1. Dependencia/Entidad: SMT. Unidad Administrativa: Dirección de Administración/Departamento de Recursos Humanos y Capacitación.
5	Se identifico inconsistencias en la documentación del Pp D001, ya que carece del diagnostico y de MIR, el cual es una falta de cumplimiento para ejercer el FAFEF, ya que dicho Pp realizo el pago a la banca comercial para disminuir los compromisos de Deuda Pública contraídos por el Gobierno del Estado de Puebla.	Se recomienda regularizar el Pp D001 elaborando la documentación requerida de acuerdo con la normatividad, así como incorporar informes trimestrales de acuerdo a la programación.	Cumplir con la normatividad y mejorar la rendición de cuentas al publicar la información completa de los Pp.	No	No	El Pp D001 no es competencia de la SMT, por lo que no se acepta la aceptación del ASM.				

Anexo I



Gobierno de Puebla
Hacer historia. Hacer futuro.



Secretaría de
Planeación y Finanzas

I012 - Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas (FAFEF)
Secretaría de Movilidad y Transporte

No	Hallazgo	Recomendación	Mejora esperada	¿Es viable?	¿Se acepta?	Postura institucional	Nivel de prioridad	Clasificación	Acción	Responsable
6	Los procesos y criterios para la estimación de población objetivo y beneficios son poco claros, imprecisos y no están documentados. Cada dependencia determina sus propios métodos de cálculo sin documentarlos ni validarlos.	La recomendación va en el sentido de replantear el capítulo en el diagnóstico de los Pp, para incluir mayor especificidad en la estimación, se propone la elaboración de una cédula donde se registren supuestos, fuentes de información, método de cálculo entre otros aspectos	Contar con una mayor precisión en la población objetivo que permita conocer el impacto real de los Pp.	No	No	La población objetivo del programa, se deriva de la entrega de un tarjetón de transporte mercantil de carga, personal y escolar, en el cual se identifica el tipo de vehículo que será utilizado para realizar algún tipo de servicio mercantil, por el cual no se tiene identificado la población objetivo, ya que pueden pertenecer a personas físicas o morales.				
7	No existen mecanismos que den cuenta de la opinión de los beneficiarios sobre la satisfacción de necesidades o problemáticas resultas por obras o acciones realizadas en sus comunidades o localidades.	Se recomienda implementar mecanismos de opinión de los beneficiarios para evaluar si los recursos del fondo están impactando en los poblados y si son correctas las acciones implementadas u obras ejecutadas o podrían reconsiderarse algunas otras que la población considere necesaria.	Diseñar mecanismos de opinión a los beneficiarios, con el objeto de conocer el impacto real de la política pública y a partir de ello tomar las decisiones correctivas o de reforzamiento que convengan para un mejor desempeño de los Pp. Estos mecanismos pueden ser encuestas, buzones físicos o digitales, talleres o grupos de focalización.	No	No	Al término del trámite el beneficiario recibe y firma a entera satisfacción, determinando que el solicitando esta de acuerdo con la entrega de su tarjetón y que los datos proporcionados corresponden a la persona física o moral, por lo que se realiza como una mejora en el servicio.				
8	Algunos Pp tienen designados recibir recursos del FAFEF, sin embargo hay Pp que reciben recursos de otros fondos, cada uno de ellos con objetivos diferentes, lo que indica que el Pp se vincula con los objetivos del fondo y los rubros que establece para el gasto. Por lo que esta vinculación no es clara y podría dar lugar a interpretar que hay Pp que no deberían recibir recursos del fondo.	Se recomienda elaborar un documento oficial e interno que indique las razones por la que el recurso fue distribuido entre los Pp seleccionados.	Documentar estas decisiones permitirá transparentarlas y dejar un antecedente escrito para que en los siguientes ejercicios se puedan retomar criterios, proporciones de distribución de recursos y adaptarlos a las circunstancias económicas, sociales y políticas prevalecientes en la entidad, en el ejercicio en turno.	No	No	Cada Pp tiene un objetivo específico, el único sujeto facultado a la asignación de recursos es la SPF, por lo cual la SMT no puede determinar el fondo para las diferentes actividades.				
9	Año con año la SPF distribuye el monto asignado al FAFEF por la federación entre los diferentes Pp. Esta distribución cambia año con año sin documentar la decisión al respecto, hecho que no deja claro los criterios con los que se realiza esta distribución.	Para solventar esta situación se recomienda llevar a cabo un documento oficial e interno que indique las razones por la que el recurso fue distribuido entre los Pp seleccionados. Se sugiere que el documento esté suscrito por los funcionarios que intervinieron en dichos acuerdos y que serán funcionarios de la SPF, en su caso, por las dependencias que sea pertinente incluir en el documento.	Documentar estas decisiones permitirá transparentarlas y dejar un antecedente escrito para que en los siguientes ejercicios se puedan retomar criterios, proporciones de distribución de recursos y adaptarlos a las circunstancias económicas, sociales y políticas prevalecientes en la entidad, en el ejercicio en turno.	No	No	Cada Pp tiene un objetivo específico, el único sujeto facultado a la asignación de recursos es la SPF, por lo cual la SMT no puede determinar el fondo para las diferentes actividades.				
10	Se observó que no se define con claridad la población objetivo y determinación de beneficiarios de los Pp.	Se recomienda elaborar fichas técnicas donde se detallen las bases de cálculos, los métodos utilizados y fuentes de información, con ello se reforzaría lo relativo al cálculo de este tipo de poblaciones.	Conocer con más detalle a quién se está beneficiando con los recursos federales.	No	No	Se presentan reportes del número de beneficiarios, así como la población beneficiada de personas físicas o morales y conforme a las facultades de la SMT, de emitir tarjetones al servicio de transporte mercantil de carga, personal y escolar en el Estado.				
11	Se identificaron indicadores que registran como frecuencia de medición irregular, categoría que impide realizar una evaluación consistente.	Se propone revisar esta categoría y valorar su continuidad. A partir de esta revisión por parte de la SPF se podrán tomar decisiones como: eliminar la categoría, sustituirla por la frecuencia anual; o fijar criterios más precisos para su uso promoviendo que se utilice solo en casos especiales y plenamente justificados, aunque se considera que lo conducente es cambiar el indicador por otro que cumpla con las características de poder darle un seguimiento adecuado.	Mejorar los indicadores o diseñar nuevos indicadores que tengan las características adecuadas, para mejorar su monitoreo a lo largo del ejercicio.	No	No	Se registra como medición irregular debido a que el trámite depende del número de solicitantes que requieren de un tarjetón de identificación de transporte mercantil de carga, personal y escolar, por lo que el indicador de mejora es susceptible de mejora.				

Anexo I



Gobierno de Puebla
Hacer historia. Hacer futuro.



Secretaría de Planeación y Finanzas

I012 - Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas (FAFEF)
Secretaría de Movilidad y Transporte

No	Hallazgo	Recomendación	Mejora esperada	¿Es viable?	¿Se acepta?	Postura institucional	Nivel de prioridad	Clasificación	Acción	Responsable
12	Se encontraron inconsistencias en las cifras del indicador "Índice en el ejercicio de los recursos" del cuarto informe trimestral y la información presupuestal, por lo que se presenta diferencias entre los diferentes instrumentos que da a conocer el cierre del ejercicio presupuestal.	Se propone que se realicen conciliaciones entre los diferentes reportes de cierre de ejercicio de las diferentes fuentes, para evitar inconsistencias o errores en la publicación de la información así como registrar la información de las diferentes fuentes.	Transparentar en las plataformas disponibles el informe anual del FAFEF sobre las cifras definitivas de ejercicios de conciliación y cierre.	No	No	La SMT registra la información y envía evidencia a través del Sistema ASPEC.				
13	Para la evaluación de resultados del FAFEF no existen informes integrados que den cuenta de fondo en su conjunto, hay que tomar la parte de cada Pp para integrar la información y suponer que el total corresponde con el fondo.	Se recomienda la formulación de un informe integral anual del FAFEF que conjunte toda la información y se planteen logros, resultados y avances financieros consolidados.	Contar con un documento integral que dé cuenta del desempeño anual del FAFEF en su conjunto en el estado de Puebla.	No	No	La SMT aplica los fondos del FAFEF e informa a los Órganos Fiscalizadores la aplicación de dicho recurso, la SPF es la encargada de informar los resultados del fondo a nivel estatal e informa a que entidades se le otorgaron los recursos.				