

Evaluación de Procesos
Ejercicio Fiscal 2018

**Proyectos de Desarrollo
Regional**

**Programa Anual de
Evaluación 2019**

Proyectos de Desarrollo Regional (PDR)

**EVALUACIÓN DE PROCESOS
PROYECTOS DE DESARROLLO REGIONAL
EJERCICIO FISCAL 2018**

Programa Anual de Evaluación 2019

IEXE Universidad

Secretaría de Obras Públicas, Desarrollo Urbano y Vivienda

Secretaría de Planeación y Finanzas

Gobierno del Estado de Tlaxcala

Coordinación General:

Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño

Secretaría de Planeación y Finanzas

Consulte el catálogo de publicaciones en

<http://www.finanzas.gob.mx/spf>

La elaboración de esta publicación estuvo a cargo de IEXE Universidad en coordinación con la Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala

**SECRETARÍA DE OBRAS PÚBLICAS, DESARROLLO
URBANO Y VIVIENDA (2018). Evaluación de
Procesos. Proyectos de Desarrollo Regional.
Gobierno de Tlaxcala**

Resumen Ejecutivo

El Ramo 23 Provisiones Salariales y Económicas se destina a atender las obligaciones del Gobierno Federal que no correspondan al gasto directo de los Estados y dependencias, dentro de este ramo se encuentra el rubro de Desarrollo Regional, dentro del cual se encuentra el Programa U128 Proyectos de Desarrollo Regional (PDR).

Esta partida se destina a la ejecución de proyectos de obra pública que propicien el desarrollo regional. Para el caso de Tlaxcala este fondo se emplea desde 2013 principalmente para la construcción de carreteras, aunque también se atienden a proyectos que impactan directamente en el desarrollo del Estado.

Este recurso es asignado directamente por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), de acuerdo con la disponibilidad presupuestaria. Asimismo, la primera asignación presupuestaria a este Programa se contempla dentro del Presupuesto de Egresos del Estado de Tlaxcala, sin embargo, pueden originarse nuevas asignaciones a lo largo del ejercicio.

Para el ejercicio 2018 se asignó un total de \$118,064,322.29 pesos para la ejecución de tres proyectos de obra pública, en cuatro municipios del estado. Pese a lo anterior, una de estas obras tuvo un reintegro de recursos derivado de la no utilización de los recursos.

Los Proyectos de Desarrollo Regional cuentan con la particularidad de no estar sujetos a reglas de operación debido a su clasificación como subsidio (U), aunque para el caso de Tlaxcala, para el ejercicio 2018 se definieron lineamientos que norman la operación del Programa.

Junto con los lineamientos de operación, los Proyectos de Desarrollo Regional operan a través de dos convenios de colaboración celebrados a partir de la asignación presupuestaria. El primero se celebra entre la Unidad de Política y Control Presupuestario (UPCP) de la SHCP y el estado de Tlaxcala a través de la Secretaría de Planeación y Finanzas (SPF), en el cual se estipula la asignación de recursos por motivo de Proyectos de Desarrollo Regional.

El segundo convenio de colaboración se celebra entre la SPF y la Secretaría de Obras Públicas, Desarrollo Urbano y Vivienda del Gobierno del Estado de Tlaxcala (SECODUVI), en el cual se estipula la ejecución de los proyectos y recursos asignados a Proyectos de Desarrollo Regional. Es posible la firma de varios



convenios a lo largo del ejercicio fiscal, esto dependerá de la suficiencia presupuestaria con la que cuente el ramo.

En dichos lineamientos se hace la descripción de las características que deben contener los proyectos que busquen financiamiento de este Programa, así como algunos procesos que deben ejecutarse para garantizar el cumplimiento del objetivo de PDR.

La ejecución de los Proyectos de Desarrollo Regional es realizada por la SECODUVI, en colaboración con la SPF, cuya función principal consiste en la administración de los recursos asignados al Programa.

Pese a no contar con un padrón de beneficiarios establecidos, los Proyectos de Desarrollo Regional cuentan con una metodología apegada a la definición y cálculo de la población potencial, objetivo y atendida, elaborada por la instancia ejecutora del Programa.

Asimismo, PDR cuenta con una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) propia, construida por su instancia ejecutora con base en un diagnóstico de la problemática que se busca atender y de un árbol de problemas y objetivos.

El Programa se encuentra alineado a la meta 4 del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, específicamente con las estrategias 4.2 y 4.9. De igual manera, está alineado al Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021 del Estado de Tlaxcala en su meta 3.

Dentro de la operación del Programa, la SHCP es la encargada de asignar recursos, los cuales se encontrarán sujetos a proyectos ya seleccionados, por ende, los criterios de selección de proyectos al Programa son desconocidos por la instancia ejecutora, ya que este proceso depende directamente de la UPCP.

Normativamente, los procesos de Proyectos de Desarrollo Regional se rigen por los lineamientos de operación del Programa, emitidos a nivel federal, los cuales son adaptados a la estructura organizacional de la instancia ejecutora.

Esta estructura organizacional divide la responsabilidad de la operación del Programa entre las cinco direcciones existentes en la dependencia, pero la responsabilidad directa de Proyectos de Desarrollo Regional recae sobre la Dirección de Obras Públicas.

A causa de la incertidumbre sobre la disponibilidad presupuestaria, el Programa tiende a ejecutarse de manera multianual, esto a causa de que la notificación de disponibilidad de recursos por parte de la federación, se realiza en

periodos en los cuales no es posible cumplir con los objetivos del Programa definidos en el calendario de ejecución de los proyectos de obra asignados.

Dentro de la evaluación de Procesos de PDR para el ejercicio 2018, se identificó la presencia de una reestructura organizacional en la Unidad Responsable, derivada de un recorte presupuestario. A causa de esta situación, el manual de procedimientos que delimita las actividades realizadas se encuentra en construcción.

Pese a este escenario, el Programa cumple con su objetivo central gracias a un buen canal de comunicación entre operadores, la construcción de una MIR propia del Programa, una alineación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y al Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021 del Estado de Tlaxcala.

Índice

Resumen Ejecutivo	2
Índice	5
Introducción.....	7
Objetivo general	9
Objetivos Específicos	10
Alcance	10
1. Descripción del programa	11
1.1 Antecedentes y diagnóstico de la problemática	11
1.2 Generalidades.....	13
1.3 Alineación del Programa	15
1.4 Normatividad	16
1.5 Población Potencial y Objetivo	17
1.6 Distribución de recursos.....	19
1.7 Procesos.....	23
2. Metodología y diseño de la estrategia de campo	25
2.1 Diseño Metodológico	25
2.1.1 Revisión Documental	26
2.1.2 Trabajo de campo	27
2.1.3 Análisis de gabinete.....	28
2.2 Estrategia del trabajo de campo	29
2.2.1 Diseño de la muestra.	29
2.2.2 Entrevistas semiestructuradas	35
3. Descripción y análisis de los procesos del Programa	37
3.1 Descripción general.....	37
3.2 Desarrollo de los procesos	39
3.3 Flujograma General.....	52
3.4 Identificación de procesos	53

3.4.1 Macroproceso	54
3.4.2 Procesos sustantivos	54
3.4.3 Procesos administrativos.....	59
3.4.4 Consolidación operativa del Programa	62
4. Hallazgos y resultados	64
4.1 Hallazgos.....	64
4.2 Resultados	73
4.2.1 Principales resultados de la evaluación.....	73
4.2.3 Análisis FODA.....	78
5. Recomendaciones y Conclusiones	84
5.1 Recomendaciones	84
5.2 Conclusiones.....	89
5.2.1 Comprobación de hipótesis	89
5.2.2 Conclusiones finales	93
Anexos	95
Anexo I. Ficha técnica de identificación del programa	95
Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos. Evaluación de procesos del programa	98
Anexo III. Flujogramas del programa.....	99
Anexo IV: Grado de consolidación operativa del programa.....	104
Anexo V. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del programa	105
Anexo VI. Propuesta de modificación a la normatividad del programa.....	109
Anexo VII. Análisis FODA del programa.....	110
Anexo VIII. Recomendaciones del programa.....	111
Anexo IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del programa	114
Anexo X. Trabajo de campo realizado	117
Cronograma de trabajo	118
Primera etapa de trabajo de campo	118
Segunda etapa de trabajo de campo	119

Bitácora de trabajo.....	120
Primera etapa de trabajo de campo	120
Segunda etapa de trabajo de campo	122
Evidencia fotográfica	123
Anexo XI. Instrumentos de recolección de información de la evaluación de procesos del programa	124
Instrumento.....	124
Carta de consentimiento.....	128
Anexo XII. Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación.....	131
Referencias	132
Tabla 1. Población potencial.....	18
Tabla 2. Población objetivo.....	19
Tabla 3. Población atendida.....	19
Tabla 4. Obras presupuestadas ejercicio 2016.....	21
Tabla 5. Obras presupuestadas ejercicio 2017	22
Tabla 6. Obras presupuestadas ejercicio 2018.....	22
Tabla 7. Primera etapa de trabajo de campo SECODUVI	30
Tabla 8. Primera etapa de trabajo de campo SPF.....	31
Tabla 9. Bitácora primera etapa de trabajo de campo	31
Tabla 10. Segunda etapa trabajo de campo SECODUVI	33
Tabla 11. Segunda etapa trabajo de campo SPF	34
Tabla 12. Bitácora segunda etapa trabajo de campo	34
Tabla 15. Análisis FODA	78
Tabla 13. Escala de calificación	90
Tabla 14. Evaluación de los procesos	90
Figura 1. Expansión urbana del Estado de Tlaxcala 2001-2010.....	12
Figura 2 Asignación de recursos al Proyectos de Desarrollo Regional	20

Figura 3. Presupuesto de PDR.....	21
Figura 4. Estrategia metodológica	25
Figura 5. Modelo General de Procesos Coneval	39
Figura 6. Modelo de Procesos de Proyectos de Desarrollo Regional	40
Figura 7. Flujograma general de PDR	52
Figura 8. Instancias participes en la operación de Programas Regionales	65
Figura 9. Áreas que operan Programas Regionales	67
Figura 10. Portal de la SPF del Estado de Tlaxcala.....	88
Figura 11. Portal de la SEPAF del Estado de Jalisco	88
Figura 12. Página de acceso al Sistema SIIS	114
Figura 13. Menú principal de la plataforma	114
Figura 14. Sección de Planeación, Programación y Presupuesto.....	115
Figura 15. Sección de Planeación y Programación	115
Figura 16. Sección de seguimiento	116

Introducción

El propósito de la evaluación de procesos es identificar los principales obstáculos que limiten el cumplimiento de las metas y objetivos de los programas, así como realizar recomendaciones pertinentes que desemboquen en la mejora operativa de los procesos.

De acuerdo al artículo 156 del Presupuesto de Egresos del Estado de Tlaxcala y con el Programa Anual de Evaluación 2019 (PAE) del Estado de Tlaxcala, se debe realizar una evaluación de procesos al ejercicio 2018 del Programa **Proyectos de Desarrollo Regional**, motivo por el cual se presenta el siguiente documento.

A su vez, la estructura de este documento se realizó en apego a los Términos de Referencia (TdR) emitidos por la Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño (DTED), que a su vez se sustenta en el Modelo de Términos de Referencia publicados por el Coneval.

De esta forma, el presente documento consta de cinco apartados. En el primero de ellos se describen, de forma breve, las características propias del Programa y la problemática que busca solucionar. En el segundo apartado se realiza la presentación de la estrategia metodológica seguida por el equipo evaluador para realizar la evaluación de procesos al PDR. El tercer apartado consta de la descripción detallada de los procesos identificados en la operación del Programa. Finalmente, el cuarto y quinto apartado se componen por los hallazgos, recomendaciones y conclusiones de la evaluación, describiendo los principales resultados, fortalezas, buenas prácticas, áreas de oportunidad y amenazas identificadas.

Por último se exponen los anexos de la evaluación, donde se presentan de manera concentrada y resumida los principales resultados de la evaluación, así como el mapeo de los principales procesos identificados.

Objetivo general

Analizar la gestión operativa de los Proyectos de Desarrollo Regional para el ejercicio 2018 para determinar si la operatividad del Programa cumple con los aspectos necesarios para el cumplimiento de las metas y objetivos planteados, así como elaborar recomendaciones que permitan la mejora operativa del Programa.

Objetivos Específicos

- Describir la gestión operativa del Programa mediante sus procesos, de acuerdo a la localización geográfica en la que se ejecuta.
- Identificar y analizar los obstáculos, tanto operativos como normativos, que merman la gestión del Programa y el cumplimiento de metas y objetivos.
- Identificar y analizar las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión de los Proyectos de Desarrollo Regional.
- Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del Programa.
- Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Programa pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

Alcance

La evaluación de procesos de Proyectos de Desarrollo Regional se realizó mediante trabajo de campo y un análisis de gabinete que permitió conocer la operatividad de gestión y normativa del Programa, así como identificar las áreas de oportunidad que permitan optimizar los procesos sobre los cuales opera Proyectos de Desarrollo Regional.

Como resultado de la evaluación, se observó la eficiencia y eficacia de los procesos que conforman la operación del Programa, así como el nivel de consolidación del modelo de procesos con el que cuenta la Unidad Responsable.

1. Descripción del programa

El motivo de esta sección es describir las principales características del Programa, partiendo de la problemática a atender, las características presupuestales, la principal normativa que rige el Programa, y de contar con ella, la alineación al Plan Nacional de Desarrollo y al Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Tlaxcala.

Proyectos de Desarrollo Regional (PDR) es un programa federal perteneciente al Ramo 23 Provisiones Salariales y Económicas en el rubro de Desarrollo Regional. Dicho programa se comienza a implementar por el estado de Tlaxcala en el año 2014.

1.1 Antecedentes y diagnóstico de la problemática

El crecimiento acelerado de los centros urbanos ha propiciado una reorganización de la estructura regional y de la planificación urbana en los estados del país, lo que a su vez genera un crecimiento y desarrollo desigual entre regiones de un mismo estado.

Tlaxcala cuenta con dos zonas conurbadas de gran importancia: la zona sur, perteneciente a la Zona Metropolitana Puebla-Tlaxcala (ZMPT), que abarca 20 municipios del estado, y la Zona Metropolitana Tlaxcala-Apizaco (ZMTA), compuesta de 19 municipios. Estas dos zonas abarcan 39 de los 60 municipios que conforman la entidad, es decir, 65 por ciento del territorio se ve afectado por la dinámica urbana.

La expansión de la mancha urbana se origina por la instalación de grandes complejos industriales en las inmediaciones de los municipios, la planta de Volkswagen para el caso de la ZMPT y el centro industrial en Apizaco en el caso de la ZMTA. En vista de ello, los distintos órganos de gobierno buscan mejorar la planificación urbana para obtener una expansión urbana y un desarrollo más homogéneo.

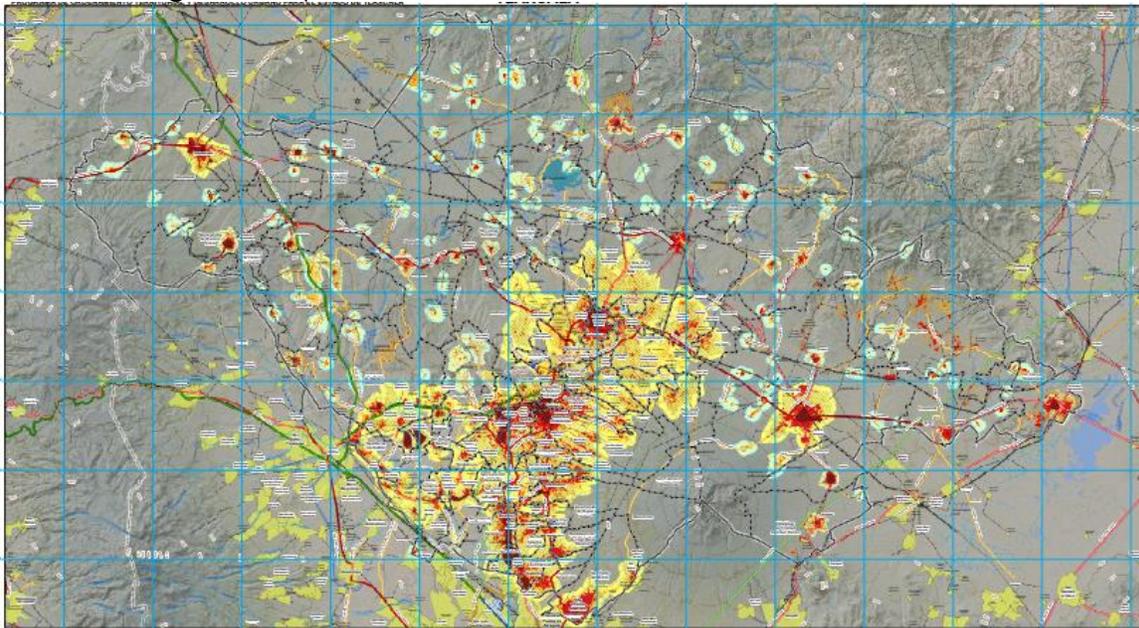
Derivado de ello, el desarrollo regional de una zona surge a raíz de una mejora sustantiva en la calidad de vida de los habitantes, para esto, el gobierno estatal y los gobiernos municipales del estado de Tlaxcala buscan generar infraestructura y obras con la finalidad de reflejar una mejora en la calidad de vida generada por un incremento en la capacidad productiva de la región.

De igual manera, se ha producido un incremento en la población que habita en las zonas urbanas, pasando de 837,880 habitantes en los municipios agrupados

en las dos zonas metropolitanas (ZMPT y ZMTA) en 2010 a 913,346 habitantes en 2015¹, lo que representa un incremento poblacional del 9 por ciento.

Esta expansión urbana se puede apreciar de mejor forma en el siguiente mapa (figura 1), el cual representa el crecimiento urbano de la entidad hasta 2010:

Figura 1. Expansión urbana del Estado de Tlaxcala 2001-2010



Fuente: Secretaría de Obra Pública, Desarrollo Urbano y Vivienda. 2019

En el mapa anterior, podemos apreciar las zonas urbanas en la entidad para el año 2010 (representadas en color amarillo), en contraste de las existentes en 2001 (señaladas en color rojo); en él podemos apreciar que existe una amplia concentración urbana en las zonas norte, sur y centro. Resalta el hecho de que la zona urbana ubicada en el oriente del estado se encuentra en relativa marginación del centro urbano más cercano.

Como una vía de solución de esta problemática, el Gobierno Federal brinda apoyo a través del subsidio de apoyo a Desarrollo Regional, particularmente el rubro U128 correspondiente a Proyectos de Desarrollo Regional, dentro del Ramo 23, el cual se destina para impulsar el desarrollo regional del país por medio de la coordinación gubernamental en proyectos de infraestructura.

¹ Fuente: CONAPO, Delimitación de Zonas Metropolitanas 2010 y 2015.

Con lo anterior se busca consolidar el desarrollo de la región, mediante obras públicas que permitan intercomunicar diferentes municipios y, de esa manera, crear una red que propicie el desarrollo urbano. Este apoyo se ha otorgado a Tlaxcala, desde el año 2014, para fortalecer y propiciar el desarrollo urbano de la entidad. Los proyectos de obra financiados con este recurso son principalmente de infraestructura carretera, los cuales buscan crear una red de colaboración intermunicipal que desemboque en una mejora en la calidad de vida de los beneficiarios de las obras.

1.2 Generalidades

La finalidad del Programa U128 Proyectos de Desarrollo Regional (PDR) es fomentar y financiar proyectos de inversión que propicien el Desarrollo Regional. Cabe destacar que este recurso forma parte del rubro Desarrollo Regional del Ramo 23 Provisiones Salariales y Económicas.

El Ramo 23 tiene por objetivo atender las obligaciones del Gobierno Federal, las cuales no corresponden al gasto directo de las dependencias o entidades de la Administración Pública Federal (APF). Parte de las transferencias de este ramo corresponden a subsidios a los estados y municipios para ampliar o desarrollar actividades que no se encuentran contempladas en el gasto directo de dichos actores.

Dentro de estos subsidios se encuentran los recursos destinados a desarrollo regional, con lo cual se busca impulsar el desarrollo integral y equilibrado de las distintas regiones del país, mediante la cooperación de los tres órdenes de gobierno para propiciar el crecimiento de la actividad económica, la generación de empleos, el desarrollo urbano y la generación de infraestructura que propicie una interconectividad que desemboque en una mayor competitividad interregional².

Los subsidios entregados por concepto de Desarrollo Regional se distribuyen en los siguientes rubros³:

- Programas Regionales.
- Fondo Regional.

² Secretaría de Hacienda y Crédito Público, "Estrategia Programática Presupuesto de Egresos de la Federación 2018 - Ramo 23: Provisiones Salariales y Económicas. Disponible en: https://www.pef.hacienda.gob.mx/work/models/PEF2018/docs/23/r23_ep.pdf (consultado el 5 de marzo de 2019), p4.

³ *Ibidem*

- Fondo para la Accesibilidad en el Transporte Público para las Personas con Discapacidad.
- Fondo para el Fortalecimiento de la Infraestructura Estatal y Municipal.
- Programa para el Rescate del Acapulco Tradicional.
- Proyecto para el Desarrollo Regional de la Zona Henequenera del Sureste.
- Proyectos de Desarrollo Regional.
- Fondo Metropolitano.
- Fondo para el Fortalecimiento Financiero.
- Fondo de Apoyo a Migrantes.
- Fondo de Capitalidad.
- Fondo para Fronteras.

La operación de PDR en Tlaxcala está a cargo de la Dirección de Obras Públicas de la Secretaría de Obras Públicas, Desarrollo Urbano y Vivienda (SECODUVI), que es la encargada de ejecutar las obras públicas que propicien un desarrollo regional en el estado, tal como lo establece el objetivo del Programa.

Aunque la SECODUVI es la responsable de la ejecución del Programa, existen dos entes públicos que contribuyen en la operación del PDR: la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), que se encarga de la asignación de proyectos de obra pública a ejecutar, así como de la asignación presupuestaria a los mismos. El otro actor es la Secretaría de Planeación y Finanzas del Estado de Tlaxcala, que interviene como intermediaria entre la Unidad Responsable del Programa y la SHCP, igualmente es la encargada de la administración de los recursos asignados al Programa. Por tanto, la SECODUVI solo cuenta con la responsabilidad de ejecutar adecuadamente los proyectos de obra pública aprobados.

El modo de operación de PDR es a través de la construcción de obras públicas que fomenten el desarrollo regional en el Estado de Tlaxcala, la cual está a cargo de la Dirección de Obras Públicas de la SECODUVI, previa aprobación de la Federación, por medio de una cartera de proyectos.

Lo anterior incide en que la definición y cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida sea complicada; sin embargo, la Unidad Responsable cuenta con una definición de las mismas, aunque carece de un documento oficial que la enuncie, situación que vuelve ambiguo este aspecto.

1.3 Alineación del Programa

A partir de la revisión documental realizada por el equipo evaluador, se identificó que PDR se encuentra alineado al Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018 a través de los siguientes objetivos:

- Meta Nacional 4: México Próspero.
 - Objetivo 4.2: Democratizar el acceso al financiamiento de proyectos con potencial de crecimiento.
 - Estrategia 4.2.5: Promover la participación del sector privado en el desarrollo de infraestructura, articulando la participación de los gobiernos estatales y municipales para impulsar proyectos de alto beneficio social, que contribuyan a incrementar la cobertura y calidad de la infraestructura necesaria para elevar la productividad de la economía.
 - Objetivo 4.9: Contar con una infraestructura de transporte que se refleje en menores costos para realizar la actividad económica.
 - Estrategia 4.9.1: Modernizar, ampliar y conservar la infraestructura de los diferentes modos de transporte, así como mejorar su conectividad bajo criterios estratégicos y de eficiencia.

De acuerdo a la documentación proporcionada por la Unidad Responsable y la revisión realizada por el equipo evaluador, se identificó que el Programa se encuentra alineado al Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021 del Estado de Tlaxcala (PED), por medio de las siguientes estrategias:

- Eje 3: Integración regional, ordenada y sustentable.
 - Objetivo 3.1: Impulsar la integración regional y fortalecer el ordenamiento territorial, el desarrollo urbano y las alianzas intermunicipales para mejorar la calidad de vida en el Estado y la sustentabilidad.
 - Estrategia 3.1.5: Mejorar la calidad de vida de los tlaxcaltecas mediante mejor planeación urbana y mejores bienes y servicios.

De igual manera, se presentó un documento elaborado por la Unidad Responsable en donde se refleja una alineación a los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS).

- ODS 9: Construir estructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.
 - Meta 9.1: Desarrollar infraestructuras fiables, sostenibles, resilientes y de calidad, incluidas las infraestructuras regionales y transfronterizas,

- para apoyar el desarrollo económico y el bienestar humano, con especial hincapié en el acceso asequible y equitativo para todos.
- ODS 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
 - Meta 11.1: Asegurar el acceso de todas las personas a viviendas y servicios básicos adecuados, seguros y asequibles y mejorar los barrios marginales.
 - Meta 11.3: Para 2030, aumentar la urbanización inclusiva y sostenible y la capacidad para la planificación y la gestión participativas, integradas y sostenibles de los asentamientos humanos en todos los países.
 - 11.A: Apoyar los vínculos económicos, sociales y ambientales positivos entre las zonas urbanas, periurbanas y rurales mediante el fortalecimiento de la planificación del desarrollo nacional y regional.

La alineación del Programa se muestra en un documento oficial, generado por la plataforma SIIF que le brinda validez.

1.4 Normatividad

PDR, debido a que es un programa financiado por medio de subsidios (U), no se encuentra sujeto a reglas de operación. Por consiguiente, su ejecución queda regida por la firma de acuerdos o convenios de coordinación para la asignación y ejecución de los recursos destinados por la Federación al Programa. Sin embargo, cuenta con lineamientos de operación emitidos a nivel federal para el ejercicio 2018.

Los convenios o acuerdos de coordinación se realizan en dos momentos. En un primer momento se firma el convenio de otorgamiento de recursos del Ramo 23 por el concepto de subsidios entre la Unidad Político y Control Presupuestario (UPCP) de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y el Estado de Tlaxcala, representado por la Secretaría de Planeación y Finanzas (SPF). En un segundo momento se realiza la firma de un acuerdo de colaboración entre la SPF y la Secretaría de Obras Públicas, Desarrollo Urbano y Vivienda (SECODUVI) para la aplicación del recurso destinado a la ejecución de obras públicas.

Ambos convenios deberán contemplar lo establecido en los lineamientos de operación del Programa, de ellos se desprenden principalmente las características que deben presentar los proyectos de obra que se busquen financiar.

Para efectos de esta evaluación se considera como principal normativa de PDR, a los siguientes instrumentos:

- Convenio para el otorgamiento de subsidios entre la Unidad de Política y Crédito Público (UPCP) de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y el Gobierno del Estado de Tlaxcala a través de la SPF para el ejercicio 2018.
- Lineamientos de operación de Proyectos de Desarrollo Regional emitidos por la Federación para el ejercicio 2018.

De manera complementaria, la asignación y ejecución del recurso destinado al Programa se sustenta en el Convenio de Coordinación para el ejercicio de recursos federales correspondientes al Ramo General 23 Provisiones salariales y económicas de Proyectos de Desarrollo Regional celebrado entre SPF y la SECODUVI para el ejercicio 2018.

Estos convenios a su vez se sustentan en el artículo 2, fracción LIII, y los artículos 74, 75, 76, 77, 78 y 79 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, el artículo 2, fracción XL de la Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios y el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

De igual manera, el Programa queda regido por la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Tlaxcala, la Ley Federal de Obras Públicas y el reglamento interno de la SECODUVI.

Cabe señalar que los convenios se realizan en cada ejercicio de acuerdo con los proyectos que proponga la SECODUVI a la SPF en consonancia con el presupuesto asignado.

1.5 Población Potencial y Objetivo⁴

Para el ejercicio 2018, el Programa presentó un criterio para la cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida, desarrollada a partir de las definiciones dadas por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social (Coneval) para estos conceptos.

⁴ Las definiciones y cuantificación de las poblaciones potencial, objetiva y atendida contenida en este apartado fueron retomadas tal cual fueron señaladas por la Unidad Responsable del programa.

La población potencial es definida por el Coneval como aquel conjunto de la población que presenta el problema central que el Programa atiende, de acuerdo a esta definición, y dado que el objetivo del Programa es la realización de proyectos de obra pública que propicien el desarrollo regional de la entidad, se definió como población potencial a todos los municipios del Estado:

Población Potencial= (Total de Municipios del Estado) – (Municipios que requieren obra pública)

A partir de esta fórmula, la Unidad Responsable realizó el cálculo de la población potencial de Proyectos de Desarrollo Regional:

Tabla 1. Población potencial

Población Potencial	Población Masculina	Población Femenina
1,169,936	565,725	604,211

Fuente: SECODUVI

Sin embargo, se observa que, de acuerdo a la fórmula empleada, la cuantificación de la población potencial es errónea, dado que los datos proporcionados por la Unidad Responsable corresponden a la población total del Estado.

Por otro lado, la población objetivo, de acuerdo a la definición establecida por el Coneval es el subconjunto de la población potencial que se busca atender en el corto y mediano plazos (CONEVAL, 2017). Bajo esta definición, la población objetivo del Programa corresponde a todos aquellos municipios que por prioridad requieren de ejecución de obra pública, llámese de tipo vial, infraestructura urbana o rural, o agua potable y saneamiento.

Lo anterior se presenta de forma sintetizada en la siguiente fórmula:

Población objetivo= Municipios beneficiados con obra pública.

Cabe precisar que el proceso de selección de los proyectos de obra pública de prioridad está determinado por la firma de los convenios que se celebran con la Federación para la ejecución de programas con recursos federales.

Durante el ejercicio 2018 se ejecutaron cuatro proyectos de obra con fondos de Proyectos de Desarrollo Regional, las cuales beneficiaron a los municipios de Apetatitlán de Antonio Carbajal, Apizaco, Hueyotlipan y Panotla, por tanto, la población objetivo corresponde a los habitantes de dichos municipios.

Tabla 2. Población objetivo

Población Objetivo	Población Masculina	Población Femenina
128,860	61,587	67,273

Fuente: SECODUVI

La población atendida por Proyectos de Desarrollo Regional corresponde a aquellos municipios en los cuales se ejecutó obra pública en alguna de sus diferentes modalidades: vial, infraestructura urbana o rural, agua potable y saneamiento. La población atendida se determina a partir de los expedientes técnicos de las obras ejecutadas.

Dado que para el ejercicio 2018, se ejecutaron obras en cuatro municipios, la población atendida corresponde a la población total de los mismos la cual representa el 11% de la población potencial y el 100% de la población objetivo.

Tabla 3. Población atendida

Municipio	Población atendida	Población Masculina	Población Femenina
Apetatitlán de Antonio Carvajal	13,361	6,427	6,934
Apizaco	76,492	36,257	40,235
Hueyotlipan	13,879	6,842	7,037
Panotla	251,128	12,061	13,067
Total	128,860	61,587	67,273

Fuente: SECODUVI

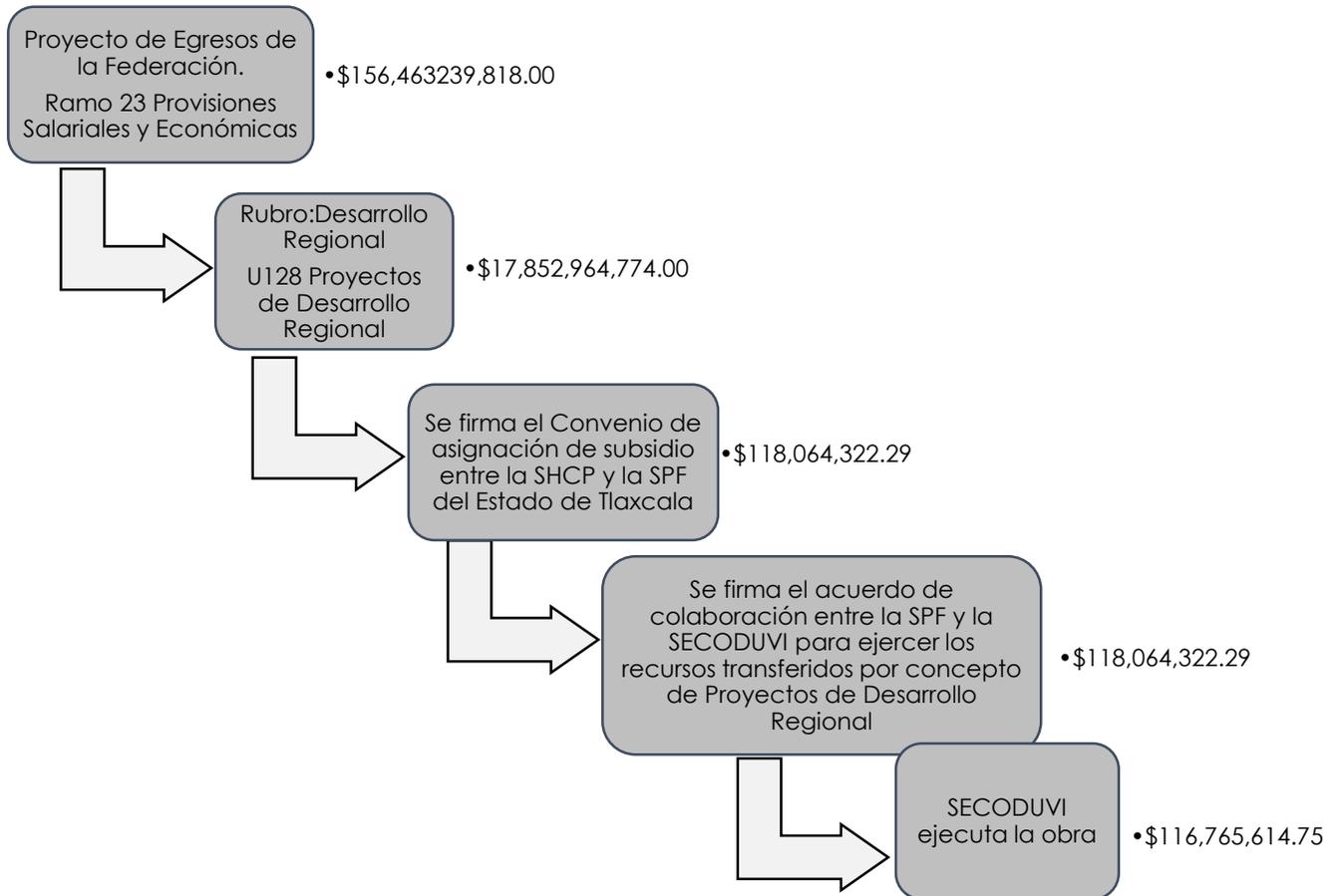
1.6 Distribución de recursos

El recurso que se destina a Proyectos de Desarrollo Regional está determinado, en primera instancia, por el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF), en el cual se asigna recurso por parte del Ramo 23 Provisiones Salariales y Económicas en el rubro de Desarrollo Regional. Para el ejercicio 2018 se asignaron \$17,852,964,774.00 a la ejecución de este rubro.

Posteriormente, la SHCP a través de la UPCP notifica a los estados la asignación de recursos para ejecutar Proyectos de Desarrollo Regional y se realiza la firma de un convenio para la transferencia de los recursos a la entidad, los cuales son administrados por la SPF. Esta última notifica a la SECODUVI los proyectos aprobados en conjunto con la asignación presupuestaria.

La asignación de recursos para Proyectos de Desarrollo Regional se puede observar de manera sintetizada en el siguiente diagrama:

Figura 2 Asignación de recursos al Proyectos de Desarrollo Regional



Fuente: Elaboración propia con datos de la coordinación del Programa.

Históricamente, el Programa ha presentado altibajos en la asignación presupuestal, esto debido a que la asignación depende enteramente de la disponibilidad presupuestal del Ramo 23 y del impacto que tenga la cartera de proyectos del Estado.

Figura 3. Presupuesto de PDR



Fuente: Elaboración propia con datos del Programa

Por esta razón, para el año 2016 se asignaron \$197.7 millones de pesos al Programa, los cuales se invirtieron en pavimentación y modernización carretera en municipios estratégicos.

Tabla 4. Obras presupuestadas ejercicio 2016

Obra	Municipio	Monto presupuestado
Pavimentación del camino rural Las Cuevas-Cuapiaxtla	Alzayanca y Cuapiaxtla	\$28,664,704.40
Modernización de la carretera Atlangatepec-Muñoz de Domingo Arenas	Atlangatepec y Muñoz de Domingo Arenas	\$29,670,000.00
Rehabilitación de la carretera Terrenate-La Colonia-Tipitzila- Emiliano Zapata	Terrenate y Emiliano Zapata	\$50,439,000.00
Rehabilitación de la carretera Totolac-San Simeón Xipetzinco	Totolac, Panotla, Hueyotlipan	\$49,426,557.46
Rehabilitación de la carretera Española-Rancho de Torres- Entronque carretera federal Los Reyes Zacatepec	Españita	\$36,558,400.06

Fuente: SECODUVI

Para el ejercicio 2017 se produjo una reducción del 45 por ciento del presupuesto por motivo de una cartera de proyectos más reducida y de menor impacto en comparación con el ejercicio 2016. Pese a ello, el presupuesto se siguió empleando

en infraestructura carretera en tres municipios y la construcción de una planta de tratamiento de aguas residuales en el municipio de Cuapiaxtla; sin embargo, estos proyectos solo ejercieron el 36 por ciento de lo presupuestado.

Tabla 5. Obras presupuestadas ejercicio 2017

Obra	Municipio	Monto presupuestado	Monto ejercido
Rehabilitación de la carretera Atlangatepec-Zumpango	Atlangatepec	\$19,744,898.39	\$13,741,175.90
Construcción de planta de tratamiento de aguas residuales	Cuapiaxtla	\$18,593,200.00	\$5,443,997.30
Rehabilitación de la carretera Recoba-Zaragoza-Benito Juárez, y sustitución de puente San Francisco	Hueyotlipan	\$68,339,900.00	\$18,442,188.29

Fuente: SECODUVI

Para el ejercicio fiscal 2018 se asignó presupuesto por Proyectos de Desarrollo Regional a tres proyectos en la entidad, los cuales consistieron en la construcción del Complejo Vial Metropolitano, la construcción de un puente peatonal en el municipio de Hueyotlipan y proyectos de infraestructura pública en los municipios de Apizaco y Panotla, para los cuales se destinaron \$118,064,322.29 pesos.

Cabe destacar que, debido a que el proyecto del municipio de Apizaco no se terminó en los tiempos establecidos, la entidad realizó un reintegro de capital por \$1,914,385.26 pesos a la TESOFE, por lo que el monto final para la ejecución de los proyectos fue de \$116,765,614.75.

En el caso del proyecto del Complejo Vial Metropolitano, la obra está programada para concluirse en agosto de 2019; sin embargo se identificó que el recurso ya se encuentra comprometido, por tanto no se tiene contemplado el reintegro de dichos recursos.

Tabla 6. Obras presupuestadas ejercicio 2018

Obra	Municipio	Monto presupuestado	Monto ejercido/contratado
Construcción del Complejo Vial Metropolitano Tlaxcala	Apetatitlán de Antonio Carvajal	\$103,812,000.00	\$106,812,000.00
Proyectos de infraestructura pública: Construcción de puente peatonal sobre la carretera N° 136 Los Reyes Zacatepec	Hueyotlipan	\$7,912,979.51	\$7,912,979.51

Proyectos de infraestructura pública: Construcción de pavimento de adocreto en Av. Benito Juárez y Desiderio Hernández Xochitiotzi (antes camino viejo)	Apizaco	\$1,914,385.26	\$0.00
Proyectos de infraestructura pública: Construcción de pavimento de carpeta asfáltica en calle Tlaxcala	Panotla	\$2,040,635.24	\$2,040,635.24

Fuente: SECODUVI

1.7 Procesos

Programas de Desarrollo Regional cuenta con diversos procesos que debe contener para realizar la gestión operativa del mismo, estos procesos se encuentran señalados en los lineamientos de operación del Programa y en los convenios de colaboración que se firman en cada asignación presupuestaria.

Grosso modo, estos son los procesos mínimos con los cuales debe de contar el Programa, en apartados posteriores se realizará una descripción detallada de los procesos realizados por la SECODUVI para la operación de Proyectos de Desarrollo Regional.

- Aplicación

Ejecución de los proyectos de obra con base en el presupuesto asignado al Programa, mismo que consta de los subprocesos de *inicio de obra*, *ajuste de precios unitarios*, *precios extraordinarios*, *extensiones de tiempo*, y *cierre de obra*. Este proceso se lleva a cabo simultáneamente con el proceso de seguimiento y control.

- Destino

Proceso en el cual se definen los proyectos de obra a ejecutar durante el ejercicio. En el caso de Proyectos de Desarrollo Regional este procedimiento lo lleva a cabo la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; también abarca el proceso de licitación y contratación del ejecutor de la obra, el cual deberá ser efectuado por la SECODUVI de acuerdo a la normativa federal y estatal.

- Seguimiento y control

En este proceso se realizan los reportes del avance físico y del avance financiero de las obras conforme a lo establecido en el calendario de ejecución de obra presentado por la SECODUVI.

Esta información deberá ser presentada trimestralmente a la SHCP a través del Sistema Federal de Recursos Transferidos (SRFT). A través de este proceso se reporta el avance en el ejercicio de los recursos asignados al Programa a la SHCP conforme al calendario de obras fijado en los convenios de colaboración firmados.

- Rendición de cuentas

Este proceso comienza con la recolección de la información de cada una de las áreas de la dependencia para la elaboración de los reportes trimestrales y finaliza cuando dicha información se reporta ante la SHCP y la Contraloría del Ejecutivo del Estado de Tlaxcala.

En caso de existir recursos no ejercidos durante el ejercicio, estos deberán ser reintegrados a la TESOFE en cumplimiento de lo estipulado en los lineamientos de operación y en los convenios de colaboración celebrados, los cuales fungen como principal normativa de Proyectos de Desarrollo Regional.

- Transparencia

Una vez que la información ha sido presentada por la SECODUVI a la Contraloría del Ejecutivo, éste deberá de cargar dicha información en las plataformas nacional y estatal de transparencia, así como en la página de la dependencia, para dar cumplimiento a las obligaciones de transparencia según la normatividad vigente.

2. Metodología y diseño de la estrategia de campo

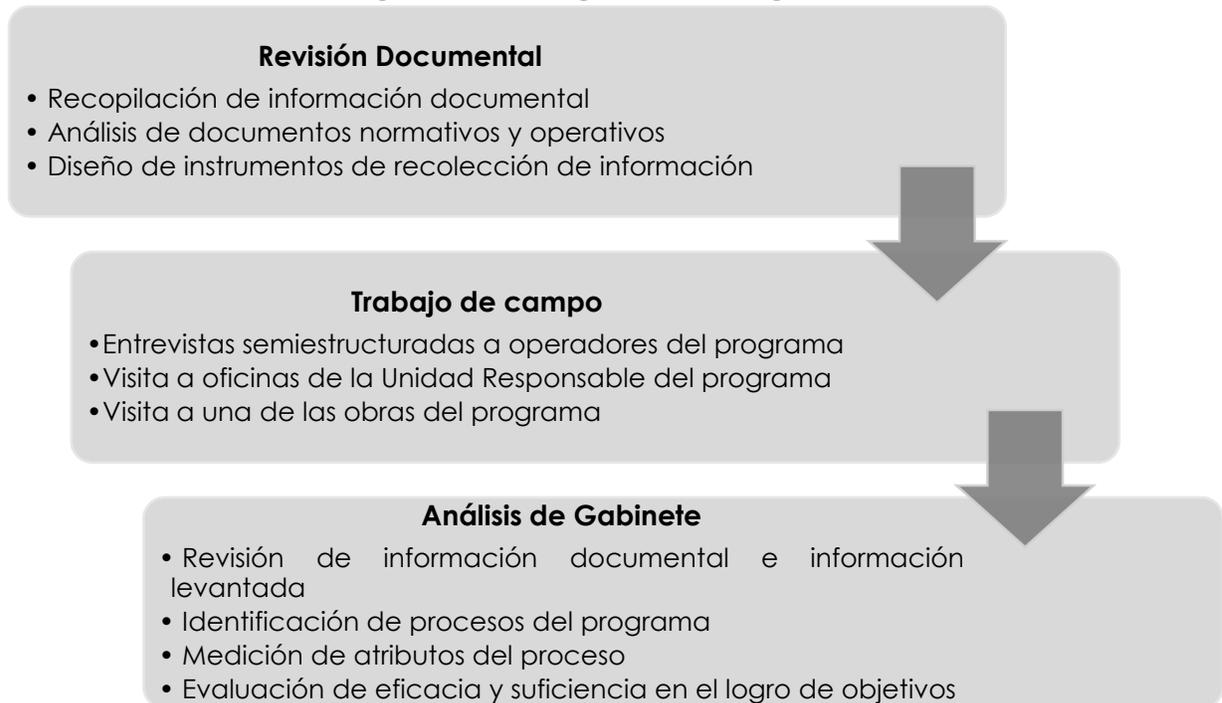
2.1 Diseño Metodológico

De acuerdo con Coneval, la Evaluación de Procesos *brinda información para contribuir a la mejora de la gestión operativa de los programas. Analiza mediante trabajo de campo si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión* (Coneval, 2017).

Conforme a lo establecido por el organismo, la evaluación de procesos consiste en un estudio de corte analítico, por el cual se busca describir y determinar si los procesos de un programa son eficientes y pertinentes para el logro de metas.

Por tal motivo el equipo evaluador estructuró la evaluación en materia de procesos del Programa U128 Proyectos de Desarrollo Regional a través de tres etapas: 1) revisión documental, 2) trabajo de campo y 3) análisis de gabinete, las cuales se describen en el siguiente diagrama:

Figura 4. Estrategia metodológica



Fuente: Elaboración propia

La Evaluación de Procesos de Proyectos de Desarrollo Regional (PDR) se realizó en total apego al modelo de Términos de Referencia (TdR) del Programa Anual de

Evaluación (PAE) 2019 para el Estado de Tlaxcala, publicados por la Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño (DTED) de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala (SPF).

2.1.1 Revisión Documental

Para dar comienzo con la evaluación, se realizó la solicitud de documentos normativos, de gestión y demás documentación que pudiera brindar información pertinente para conocer a plenitud la operación y finalidad del Programa, así como sus objetivos.

Esta documentación fue proporcionada al equipo evaluador por la Unidad Responsable del Programa. De lo recibido, se determinó la documentación con mayor relevancia para el desarrollo de la evaluación, la cual fue:

- Lineamientos de operación de Proyectos de Desarrollo Regional (PDR), ejercicio 2018.
- Convenios de colaboración para el otorgamiento de subsidios entre la UPCP de la SHCP y el Estado de Tlaxcala.
- Convenios de colaboración para el ejercicio de recursos por concepto de Proyectos de Desarrollo Regional entre la SPF y la SECODUVI.
- Reportes trimestrales de avance de obras.
- Reporte de fin de ejercicio.
- Manual de organización de SECODUVI.
- Organigrama de SECODUVI.
- Borrador del manual de procedimientos de la dependencia.
- Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) del Programa.
- Evaluaciones previas realizadas al Programa.
- Documento de alineación del Programa al PND, PED y ODS.
- Definición y cuantificación de población potencial, objetivo y atendida del Programa.
- Presupuesto de Egresos de la Federación.
- Presupuesto de Egresos del Estado de Tlaxcala.
- Programa Anual de Obra Pública.
- ASM de ejercicios anteriores.

Dicha información fue proporcionada por la Unidad Responsable, en conjunto con la información recopilada por el equipo evaluador, lo que permitió obtener un primer acercamiento a la operatividad del Programa.

2.1.2 Trabajo de campo

Con el fin de verificar y conocer a mayor profundidad la operatividad del Programa y compararlo conforme a lo establecido en la normatividad regente, se realizaron entrevistas semiestructuradas al personal que participa en la operatividad del Programa.

Para poder definir la muestra, se tomó como referencia el manual de organización, el manual de procedimientos y el organigrama de la Unidad Responsable del Programa, esto causado por las características propias del Programa y de la forma de operación de la Unidad Responsable.

Esto parte de la ausencia de Unidades Regionales y de un padrón de beneficiarios definido, esta particularidad se presenta por causa de una generalización de beneficiarios por la dificultad de cuantificar la población beneficiada.

Parte de esta situación se origina por las características de las obras que se presupuestan para este Programa, puesto que en su mayoría son carreteras, puentes o pavimentación de calles, los cuales es complicado calcular el volumen de personas beneficiadas por dichas obras.

Por dicho motivo, el equipo evaluador definió como muestra a los principales operadores del programa, siendo estos los involucrados directos en la operatividad y resultados, los operadores seleccionados para la contribuir en el levantamiento de entrevistas corresponden a los operadores de la SECODUVI y de la SPF. Se dejó fuera a la SHCP debido a complicaciones administrativas.

La estructura de las entrevistas se realizó conforme al guion propuesto por el Coneval en los TdR para el PAE 2019 y la información contenida en los documentos brindados por la Unidad Responsable. Dichas entrevistas se realizaron en las oficinas centrales de la SECODUVI, ubicadas en *Km. 1.5 Carretera Tlaxcala-Puebla, Tlaxcala, Tlaxcala. C.P. 90000*. Se entrevistó al Secretario de la SECODUVI y los principales operadores de *Proyectos de Desarrollo Regional*.

De igual manera, se programaron una serie de entrevistas en las oficinas de la Secretaría de Planeación y Finanzas ubicadas en *Plaza de la Constitución S/N, Tlaxcala, Tlaxcala; C.P. 90000*, con el objetivo que entrevistar a las áreas participes en la operación del Programa.

También se realizó una visita al sitio de la obra *Complejo Vial Metropolitano* ubicada en *carretera Puebla-Belén kilómetro 30+000, Tlaxcala, Tlaxcala* con el propósito de observar los trabajos de obra y entrevistar a uno de los residentes.

2.1.3 Análisis de gabinete

La mayor parte de la evaluación consiste en trabajo de gabinete, en el cual se realizará el análisis de la información proporcionada por la Unidad Responsable, así como la recabada por el equipo evaluador en campo.

En una primera etapa del trabajo de gabinete se analizó la información brindada por la Unidad Responsable. Luego de esto se estuvo en posibilidad de realizar la solicitud de información complementaria y la construcción del instrumento de recolección de información. La principal información revisada fue:

- Matriz de Indicadores de Resultados.
- Convenio de otorgamiento de subsidio entre la SHCP y el Estado de Tlaxcala.
- Acuerdo de colaboración para el ejercicio de recursos destinados a Proyectos de Desarrollo Regional entre la SPF y la SECODUVI.
- Lineamientos de operación para Proyectos de Desarrollo Regional para el ejercicio 2018.
- Manual de Organización de la SECODUVI.
- Evaluaciones previas realizadas a Proyectos de Desarrollo Regional.
- ASM de ejercicios anteriores.
- Reportes trimestrales de avance de obra.
- Presupuesto de Egresos de la Federación 2018.
- Borrador del manual de procedimientos de la dependencia.
- Criterios de cuantificación de la Población Potencial, Objetivo y Atendida para el ejercicio 2018.

Con el análisis de los documentos antes mencionados se elaboraron los instrumentos de recolección de información para poder llevar a cabo el trabajo de campo.

Posterior a la realización del trabajo de campo, se analizó la información recabada con la finalidad de complementar el análisis inicial y obtener una estructura definida de la operación del Programa. Derivado de lo anterior, se realizaron las observaciones pertinentes y las recomendaciones que contribuyan a una mejor operatividad del Programa con base en los objetivos establecidos.

El trabajo de gabinete se realizó con la finalidad de someter a prueba las hipótesis planteadas por el equipo evaluador, las cuales presuponen el eje central de la evaluación:

H1: La implementación de los procesos que integran la gestión operativa del Programa es eficaz para el logro de sus objetivos.

H2: Los procesos operativos del Programa son suficientes para el logro de sus objetivos.

H3: Los procesos operativos del Programa son pertinentes para el logro de sus objetivos.

H4: No existen problemas o limitantes normativos para la operación del Programa.

En la sección de Conclusiones y recomendaciones se explicará a detalle la validación de estas hipótesis partiendo de un análisis por proceso.

2.2 Estrategia del trabajo de campo

A partir de la revisión documental realizada, se preparó el trabajo de campo para recabar información sobre la operación y procesos de Proyectos de Desarrollo Regional. Esta se realizó por medio de entrevistas semiestructuradas con los principales actores involucrados en la operación del Programa.

Para la realización del trabajo de campo se optó por el método de entrevistas semiestructuradas, a fin de permitir una mejor interacción entre el entrevistador y el operador, además de brindar la oportunidad de que dichas entrevistas se desarrollaran de forma fluida, facilitando la recolección de información sobre la operación del Programa.

2.2.1 Diseño de la muestra.

La selección de la muestra para realizar el trabajo de campo se realizó conforme a los objetivos de la evaluación y de la información proporcionada por la Unidad Responsable.

Debido a las características del Programa se descartó la realización de trabajo de campo hacia los beneficiarios del Programa, debido a que no se encuentran debidamente determinados por el mismo. Además, la Unidad Responsable declaró que no se encuentra dentro de sus responsabilidades la selección y seguimiento de beneficiarios.

Los participantes de las entrevistas se determinaron conforme al organigrama y el directorio de la SECODUVI, considerando las direcciones y departamentos que participan directamente en la operación del Programa, así como las áreas de la SPF que intervienen en la operación.

Las direcciones seleccionadas para la realización del trabajo de campo fueron el Despacho del Secretario, la Dirección de Obras Públicas, la Dirección de Desarrollo Urbano y Vivienda, la Dirección de Licitaciones, Contratos y Precios Unitarios, y la Dirección Administrativa.

De estas direcciones se seleccionaron los departamentos que cuentan con mayor actividad dentro de la operación del Programa.

En el caso del trabajo de campo realizado en la Secretaría de Planeación y Finanzas, se seleccionaron a: la Dirección de Contabilidad, la Dirección de Presupuesto, la Dirección de Tesorería y la Dirección de Proyectos de Inversión.

El trabajo de campo se realizó en dos etapas, la primera se llevó a cabo entre el 14 y el 27 de marzo de 2019, logrando recabar información de siete operadores del Programa, cuatro de SECODUVI y tres de la SPF, tal como se muestra en el siguiente cronograma:

Tabla 7. Primera etapa de trabajo de campo SECODUVI

Cronograma Trabajo de campo (SECODUVI)						
Dirección/Departamento	14 de marzo					15 de marzo
	9:00-10:30	10:30-12:00	12:00-13:30	13:30-15:00	17:00-18:30	10:00-11:30
Dirección de Licitaciones, Contratos y Precios Unitarios	X					
Despacho del C. Secretario		X				
Dirección de Obras Públicas			X			

Dirección De Desarrollo Urbano y Vivienda				X		X
Dirección Administrativa					X	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Primera etapa de trabajo de campo SPF

Cronograma de Trabajo de campo (SPF)			
Dirección/Departamento	27 de marzo		
	9:00-10:00	10:00-11:00	11:00-12:00
Dirección de Contabilidad	X		
Dirección de Presupuesto		X	
Dirección de Tesorería			X

Fuente: Elaboración propia

De esta etapa del trabajo de campo se construyó la siguiente bitácora de trabajo:

Tabla 9. Bitácora primera etapa de trabajo de campo

Entidad / Institución	Localidad/ Municipio/ Dirección o Área	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (puesto)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista	Observaciones
SECODUVI	Departamento de Licitaciones y Contratos	14/03/2019	Isaí A. Almanza Rojas	Jefe de Departamento	Entrevista Semiestructurada	1 hora	

Proyectos de Desarrollo Regional



Entidad / Institución	Localidad/ Municipio/ Dirección o Área	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (puesto)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista	Observaciones
SECODUVI	Departamento de Planeación y Coordinación de Programas	14/03/2019	Isaí A. Almanza Rojas	Jefe de Departamento	Entrevista Semiestructurada		Entrevistado se negó recibir al equipo evaluador
SECODUVI	Dirección Administrativa	14/03/2019	Isaí A. Almanza Rojas	Enlace de la dependencia	Entrevista Semiestructurada	1 hora	Se entrevistó al enlace de la dependencia ante la ausencia del titular.
SECODUVI	Oficina del Secretario	14/03/2019	Isaí A. Almanza Rojas	Secretario	Entrevista Semiestructurada	1 hora	
SECODUVI	Dirección de Desarrollo Urbano y Vivienda	15/03/2019	Isaí A. Almanza Rojas	Director	Entrevista Semiestructurada	1 hora	Se realizó la entrevista en lugar de la programada con el Departamento de Planeación
SECODUVI	Dirección de Obra Pública	15/03/2019	Isaí A. Almanza Rojas	Director/responsable del Programa	Entrevista Semiestructurada		El entrevistado se encontraba en

Entidad / Institución	Localidad/ Municipio/ Dirección o Área	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (puesto)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista	Observaciones
							proceso de auditoría y no pudo recibir al equipo evaluador
SPF	Dirección de Contabilidad	27/03/2019	Isaí A. Almanza Rojas	Director	Entrevista Semiestructurada	1 hora	
SPF	Dirección de Presupuesto	27/03/2019	Isaí A. Almanza Rojas	Director	Entrevista Semiestructurada	1 hora	
SPF	Dirección de Tesorería	27/03/2019	Isaí A. Almanza Rojas	Director y operadores	Entrevista Semiestructurada	1 hora	

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente se realizó una segunda etapa de trabajo de campo, del 25 al 30 de abril de 2019, con la finalidad de complementar el análisis de los procesos del Programa. Para ello se realizó la entrevista a cinco operadores de la SECODUVI, a uno de la SPF y se realizó una visita a obra.

Tabla 10. Segunda etapa trabajo de campo SECODUVI

Cronograma Trabajo de campo (SECODUVI)						
Departamento/Área a entrevistar (SECODUVI)	25 de Abril					29 de Abril
	09:00-10:00	10:00-11:00	11:00-12:00	12:00-13:00	13:00-15:00	10:00-12:00

Departamento de Planeación y Coordinación de Programas	X					
Dirección de Obras Públicas		X				
Departamento de Infraestructura Vial			X			
Departamento de Precios Unitarios y Ajuste de Costos				X		
Departamento de Contabilidad y Finanzas					X	
Visita al sitio de obra: Complejo Vial Metropolitano						X

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Segunda etapa trabajo de campo SPF

Departamento/Área a entrevistar (SPF)	30 de Abril
	10:00-11:00
Dirección de Proyectos de Inversión	X

Fuente: Elaboración propia

De ésta, se obtuvo la siguiente bitácora:

Tabla 12. Bitácora segunda etapa trabajo de campo

Entidad / Institución	Localidad/ Municipio/ Dirección o Área	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (puesto)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista	Observaciones
SECODUVI	Departamento de Planeación y Coordinación de Programas	25/04/2019	Isaí A. Almanza Rojas	Jefe de Departamento	Entrevista Semiestructurada	30 minutos	El entrevistado se negó a que se grabara la entrevista
SECODUVI	Dirección de Obras Públicas	25/04/2019	Isaí A. Almanza Rojas	Director	Entrevista Semiestructurada	1 hora	
SECODUVI	Departamento de	25/04/2019	Isaí A. Almanza Rojas	Jefe de Departamento	Entrevista Semiestructurada	1 hora	

Entidad / Institución	Localidad/ Municipio/ Dirección o Área	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (puesto)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista	Observaciones
	Infraestructura Vial						
SECODUVI	Departamento de Precios Unitarios	25/04/2019	Isaí A. Almanza Rojas	Jefe de área	Entrevista Semiestructurada	1 hora	
SECODUVI	Dirección Administrativa	25/04/2019	Isaí A. Almanza Rojas	Director	Entrevista Semiestructurada	45 minutos	
SECODUVI	Carretera Tlaxcala-Apizaco. Sitio de obra del Complejo Vial Metropolitano	29/04/2019	Isaí A. Almanza Rojas	Jefe de Departamento, residente de obra	Entrevista Semiestructurada	1 hora	
SPF	Dirección de Proyectos de Inversión	30/04/2019	Isaí A. Almanza Rojas	Jefe de Departamento	Entrevista Semiestructurada	1 hora	

Fuente: Elaboración propia

2.2.2 Entrevistas semiestructuradas

Para la ejecución del trabajo de campo se optó por el método de entrevistas semiestructuradas, esto se decidió debido a que este tipo de entrevistas presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al

interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos (Díaz Bravo, 2014).

Dada la definición anterior, se decidió la realización de entrevistas semiestructuradas como estrategia de trabajo de campo, puesto que el dinamismo que presenta permite obtener información pertinente para conocer los mecanismos de operación del Programa, al consentir una interacción más personal entre el entrevistador y el entrevistado. Así, se construyó un guion de entrevista semiestructurada para la recolección de información sobre la operación del Programa.

Dichas entrevistas se realizaron, en una primera fase, en las oficinas de la SECODUVI, a un total de cinco actores involucrados en la gestión del Programa. Las entrevistas se hicieron en dos sesiones, los días 14 y 15 de marzo de 2019, en un horario de 9:00 a 17:00 horas; en la SPF se realizaron entrevistas el día 27 de marzo, en un horario de 9:00 a 12:00.

Para poder complementar la información procesada a partir de la primera fase de trabajo de campo, se realizó una segunda etapa de entrevistas, las cuales se realizaron el día 25 de abril de 2019 en la SECODUVI, el 29 de abril en el sitio de obra del *Complejo Vial Metropolitano* y el 30 de abril de 2019 en la SPF.

3. Descripción y análisis de los procesos del Programa

3.1 Descripción general

Un proceso corresponde a una serie de actividades planificadas, enfocadas en el logro de un objetivo específico, que implica el uso de los recursos humanos y materiales para el logro de dicho objetivo. Por otra parte, el procedimiento es la forma en la que se ejecuta un proceso; se compone por las actividades o acciones necesarias para su operación.

La Evaluación de Procesos debe permitir el contraste de los aspectos normativos, la operación cotidiana y los elementos contextuales, con la finalidad de determinar si los procesos que lo componen y que posibilitan su realización, son eficaces y eficientes en el logro de metas a nivel propósito (TdR, 2019).

Para poder realizar la Evaluación de Procesos es necesario tener como marco de referencia el modelo general de procesos establecido por Coneval, el cual, a su vez, tiene sustento en la Metodología de Marco Lógico, que tiene como objetivo el coordinar y dirigir las acciones de los programas hacia la consecución de los objetivos y prioridades de la Política Nacional. Para ello propone la agrupación de actividades en diez procesos de acuerdo a la lógica de operación de programas sociales (Coneval, 2017):

1. Planeación:

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.

2. Difusión:

Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.

3. Solicitud de apoyos:

Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.

4. Selección de beneficiarios:

Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.

5. 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.

6. Distribución de bienes o servicios:

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).

7. Entrega de Apoyos:

Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.

8. Seguimiento a beneficiarios:

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.

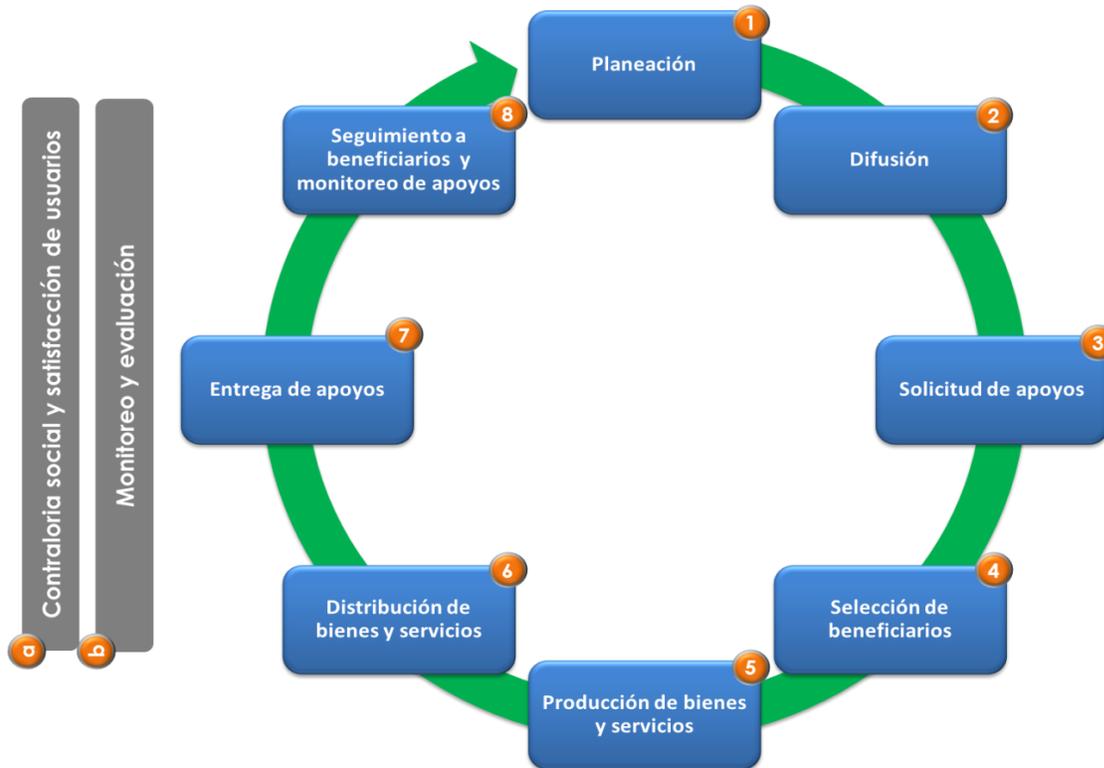
9. Monitoreo de apoyo:

Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.

10. Contraloría social y evaluación:

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.

Figura 5. Modelo General de Procesos Coneval



Fuente: Coneval, 2017.

De acuerdo a la revisión de los documentos normativos y programáticos del Programa, éste no cuenta con un padrón de beneficiarios formalizado, ya que las obras ejecutadas buscan el beneficio de toda la población en donde éstas se realizan.

Por esta razón, el modelo de procesos propuesto por Coneval fue adaptado por la instancia ejecutora a las características propias del Programas establecidas en sus lineamientos de operación y las funciones propias de la Unidad Responsable.

3.2 Desarrollo de los procesos

Al realizar la comparación del modelo general de procesos presentado por el Coneval y los procesos que integran la operación del Programa, el equipo evaluador identificó una gran similitud entre ambos.

La característica que los diferencia es la ausencia de un padrón de beneficiarios establecido, así como el seguimiento de beneficiarios y la contraloría social. En los demás aspectos, el modelo de procesos de Procesos es muy similar al propuesto de Coneval, tal como se puede apreciar en la figura 6.

Figura 6. Modelo de Procesos de Proyectos de Desarrollo Regional



Fuente: Elaboración propia

Se detectaron nueve procesos principales en la operación del Programa, de los cuales cinco son realizados por la SECODUVI, tres cuentan con la participación de otra instancia y existe un proceso que se realiza externamente a la dependencia ejecutora, y que, sin embargo, es esencial para la operación del Programa. Se identificó que ciertos procesos cuentan con la participación de la Secretaría de Planeación y Finanzas, y particularmente existe un proceso realizado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, como se describirá más adelante. A continuación, se describen los principales procesos identificados para Proyectos de Desarrollo Regional:

1. Planeación

De acuerdo a los lineamientos de operación para Proyectos de Desarrollo Regional emitidos por la Federación para el ejercicio 2018, el primer proceso o actividad a desarrollar es la realización de la solicitud de recursos por concepto del Programa a la UPCP, sin embargo, esta solicitud conlleva un procedimiento previo que es preciso describir, puesto que de ahí parte la operación del Programa.

Como primer proceso desarrollado por la Unidad Responsable se encuentra la conformación de la cartera de proyectos de la dependencia, la cual es el

conjunto de obras seleccionadas de acuerdo a su relevancia y fondo presupuestal con el que se buscará ejecutar.

Esta cartera de proyectos se conforma a partir de las solicitudes de obra pública que se realizan a la SECODUVI por parte de las demás dependencias estatales, los municipios o las que resulten de las giras que realiza el Gobierno del Estado. Las solicitudes de obra son presentadas de forma periódica en la dependencia, las cuales son administradas por el Departamento de Planeación y Coordinación de Programas y canalizadas a la Dirección de Obras Públicas de SECODUVI a través de tres departamentos estratégicos (Infraestructura Vial, Agua Potable y Alcantarillado y Saneamiento, Obras por Administración y Equipamiento), de acuerdo a las características de las obras solicitadas, para la elaboración de sus respectivos expedientes técnicos.

A lo largo del ejercicio, el Secretario de SECODUVI realiza reuniones con los directores de las direcciones de Desarrollo Urbano y Vivienda y, Obras Públicas para determinar las obras que conformarán la cartera de proyectos, de acuerdo a las características de las mismas en cuestión de impacto, costos o beneficiarios (si se cuenta con ellos), se determinará la forma de financiamiento con la que se buscará ejecutar las obras.

Por su parte, la Secretaría de Planeación y Finanzas, a través de la Dirección de Proyectos de Inversión, recibe paralelamente solicitudes de obra pública, y en conjunto con la Dirección de Obras Públicas se elaboran o subcontratan las notas técnicas o análisis costo-beneficio de los proyectos.

Una vez elaborados los expedientes técnicos de obra se conforma la cartera de proyectos de dependencia y un primer Plan Anual de Obra Pública, esta conformación la realiza el Departamento de Planeación y Coordinación de Programas de SECODUVI con previa aprobación del Secretario de la dependencia.

Para el caso particular del Programa, su cartera de proyectos se construye a lo largo del año y se carga antes de culminar el ciclo presupuestal, con la finalidad de contar con la asignación presupuestal para el siguiente ejercicio fiscal.

Esto se realiza con el propósito de que se cuente con una asignación inicial dentro del Presupuesto de Egresos del Estado de Tlaxcala, así como establecer la oportunidad de nuevas asignaciones a lo largo del ejercicio de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria con la que cuente el rubro de Desarrollo Regional del Ramo 23.

Como comprobación de este proceso se tienen los expedientes técnicos de los proyectos, aunque no se cuenta con evidencia de las reuniones realizadas para la conformación de la cartera de proyectos.

2. Solicitud de recursos

Una vez conformada la cartera de proyectos de la SECODUVI, se realiza una serie de reuniones con la Dirección de Proyectos de Inversión de la SPF, para determinar la cartera final de proyectos que será presentada a la UPCP para financiamiento con Proyectos de Desarrollo Regional.

Estas reuniones se realizan debido a que la Dirección de Proyectos de Inversión cuenta con su propia cartera de proyectos, aunque la SECODUVI es la única instancia facultada para ejecutarlos.

De igual manera, se realiza la revisión de los expedientes técnicos con la finalidad de verificar que se cumplan con los requisitos que solicita la SHCP. Posterior a la carga de la cartera de proyectos se puede solicitar información complementaria de acuerdo a lo establecido en los lineamientos. Respecto a este punto se reportó una deficiencia en cuanto a la comunicación con la UPCP, puesto que en ocasiones suele pedir información complementaria fuera del orden lógico o solicitarla a destiempo.

También se cuenta con el factor de que es la SPF la encargada de realizar la solicitud de recursos a la UPCP de la SHCP a través de la carga de la cartera de proyectos en el Sistema de Recursos Federales Transferidos (SRFT). La participación de la SPF en la operatividad del Programa es clave debido a que funge como intermediario entre la SHCP y la Unidad Responsable del Programa.

Como producto final de este proceso se tiene la carga de la cartera de proyectos en el SRFT, para su aprobación por parte de la SHCP. Esta carga se realiza en el último trimestre del año.

Otro aspecto mencionado por los operadores de la SPF es que la plataforma del SRFT solo se apertura en un periodo de tiempo establecido, tras el cual no es posible acceder a la información cargada, por dicho motivo se carecen de capturas de la plataforma.

3. Programación/Aprobación de Proyectos a ejecutar

Una característica del Programa es que los recursos asignados no son de libre disposición, por lo que ya vienen asignados a proyectos específicos; es por ello que

se realiza previamente la carga de una cartera de proyectos. Este aspecto se incluye en los lineamientos de operación para Proyectos de Desarrollo Regional los cuales estipulan en su capítulo VI artículo 19 que:

Los recursos entregados deberán aplicarse únicamente para la ejecución de los proyectos convenidos. En ningún caso se podrán destinar a gasto corriente y de operación (PDR, 2018).

Una vez que la cartera de proyectos es cargada, la UPCP realiza la revisión de la misma, y de ser necesario solicita a la Unidad Responsable información complementaria de los proyectos.

La asignación presupuestal a Proyectos de Desarrollo Regional para las entidades, municipios o demarcaciones territoriales de la Ciudad de México se realizará de acuerdo a la disponibilidad del fondo y del impacto de las carteras de proyectos presentadas. Sin embargo, se desconoce cuáles son los criterios que utiliza la UPCP para determinar el impacto de los proyectos o la selección de los mismos.

Una vez que la UPCP selecciona los proyectos de obra a ejecutar, así como el presupuesto asignado a los mismos, notifica a la SPF la disponibilidad de recursos y se procede a la apertura de una cuenta específica para el Programa, la cual será administrada por la SPF y solo tendrá validez por el ejercicio en cuestión.

Al tenerse la cuenta específica para la transferencia de recursos se procede a la firma de un convenio para el otorgamiento de los recursos que se celebra entre la UPCP y el estado de Tlaxcala a través de la Secretaría de Planeación y Finanzas. Con la firma de este convenio, la TESOFE realiza la transferencia del presupuesto asignado a la cuenta específica del Programa.

Posteriormente la SPF notifica a SECODUVI, la disponibilidad de recursos y se firma un segundo convenio en el cual se estipula la coordinación de ambas instancias para la ejecución del Programa. Ambos convenios de colaboración van acompañados de un anexo en donde se enlistan los proyectos y el monto aprobado para ejecución.

De acuerdo a lo comentado por los operadores del Programa, la notificación de disponibilidad de recursos es fortuita, es decir puede ocurrir una o varias veces a lo largo del ejercicio, sin fechas establecidas. Esto se evidencia en el caso del ejercicio 2018, donde hubo tres asignaciones presupuestales del Programa a lo largo del ejercicio. A pesar de lo anterior, la primera asignación aprobada

debe recibirse antes de iniciar el ejercicio fiscal para poderla integrar al Presupuesto de Egresos de la entidad.

Es importante señalar que siempre se deberá celebrar la firma de los dos convenios de colaboración (UPCP-SPF y SPF-SECODUVI) cuando se notifique la disponibilidad de recursos.

4. Licitación y Contratación

Este proceso, al igual que la Planeación, no se encuentra contemplado dentro de los lineamientos de operación del Programa, pero es una parte integral de la operatividad del mismo.

Una vez que se han aprobado los expedientes técnicos actualizados, estos se remiten a la Dirección de Licitaciones, Contratos y Precios Unitarios en donde se les asignará un folio interno y con lo cual se dará comienzo a la contratación de los ejecutores de los proyectos.

Para ello se realiza la revisión de los expedientes técnicos y, de acuerdo con los montos y su fuente de financiamiento (para el caso del Programa es financiamiento Federal), se determina el método de contratación:

1. Para proyectos de hasta \$1,700,015.20 pesos se podrá elegir contratación por adjudicación directa, para lo cual la dependencia selecciona al contratista de su lista de proveedores y se le realiza la notificación mediante oficio.
2. Para proyectos de \$1,700,015.20 hasta \$3,200,061.80 pesos, se deberá realizar la invitación a cuando menos tres personas, las cuales serán seleccionadas del catálogo de proveedores de la dependencia sujeto a consideración de áreas. Esto no excluye la posibilidad de hacer pública la licitación, por lo que podrán recibirse más de tres propuestas distintas.
3. Para proyectos de más de \$3,200,061.80 pesos se deberá hacer pública la licitación, para lo cual se publicará la convocatoria en el portal CompraNet y en Diario Oficial de la Federación, pues proviene de fondos federales.

Sea cualesquiera la opción tomada, se realizará una visita con los concursantes al sitio de obra para que estos puedan examinar y elaborar sus propuestas económicas.

Una vez realizada la visita se procede a la recepción y revisión de propuestas económicas, actividad que puede tomar de entre tres días hasta un mes,

dependiendo del número de propuestas recibidas y de la magnitud del proyecto a ejecutar.

Una vez analizadas las propuestas, la Dirección de Licitaciones, Contratos y Precios Unitarios de SECODUVI realiza en acto público el anuncio del ganador de la licitación y se emite un fallo. En el caso de que el proceso sea por adjudicación directa, el área determina si la propuesta recibida es conveniente o no, sobre lo cual puede aceptar o rechazar la propuesta. En caso de rechazo se tiene la opción de regresar la propuesta para modificación o en su defecto declarar desierta la licitación.

En caso de que no existan salvedades al proceso, se procede a la formalización del contrato, el cual es remitido a la Dirección de Obras Públicas y a la Dirección Administrativa, para dar inicio a la ejecución de las obras.

Si el contratista así lo requiere, puede realizar la solicitud para el pago de anticipo por hasta el 30% del costo de la obra; si es el caso, la Dirección Administrativa de SECODUVI elabora la solicitud de pago y la envía a la Dirección de Presupuesto de la SPF, quien a su vez canaliza la solicitud a la Dirección de Tesorería para efectuar la transacción.

De acuerdo a la información presentada por la Unidad Responsable, este proceso es el que cuenta con mejor evidencia comprobatoria sobre las actividades realizadas, a su vez que se encuentran definidas adecuadamente las responsabilidades de los actores involucrados.

5. Ejecución de obra

Una vez que se formaliza el contrato de obra, se remite a la Dirección de Obras Públicas para realizar las gestiones necesarias para comenzar la ejecución, dentro de sus actividades en este proceso se tiene la asignación de un residente que se encargará de la supervisión y reporte de avances en el sitio de obra.

Una situación particular que fue comentada por los operadores es que al margen de la asignación de residente, la Contraloría del Ejecutivo asigna un contralor que auxilie en la supervisión de la obra. Esto con la finalidad de reducir los tiempos de trámite y validación de las actividades.

Paralelamente a esta situación, la Dirección Administrativa de SECODUVI realiza la captura de la información programática del Programa de acuerdo a los expedientes técnicos y los contratos firmados.



Esta actividad se realiza en el Sistema Integral de Información Financiera, la cual es una plataforma estatal, en donde se carga la alineación del Programa, se construyen los indicadores de gestión y la MIR.

Para ello se asigna una clave a cada uno de los proyectos a ejecutar y posteriormente se ligan al fondo o programa con el que se ejecutarán, con ello se conforma el Programa Anual de Obra Pública (PAOP) de la dependencia, el cual se actualiza a lo largo del ejercicio según se requiera.

La mayor diferencia entre la cartera de proyectos y el PAOP, es que este último se integra por los proyectos de obra que se ejecutarán en el ejercicio, los cuales ya cuentan con un código y asignación presupuestal, a diferencia de la cartera de proyectos, la cual es el conjunto de todas las obras solicitadas a la dependencia y que pueden ser o no ejecutadas.

Una vez capturada la información programática, la Dirección Administrativa de SECODUVI procede a realizar las estimaciones de pago, de acuerdo a lo solicitado por el contratista a través del residente de obra y de la Dirección de Obras Públicas.

Luego, elaborada la estimación se envía a la Dirección de Presupuesto de la SPF para realizar la transferencia al contratista. De acuerdo con lo comentado por los operadores, la realización y envío de la estimación de pago no tarda más de tres días hábiles, misma situación que ocurre en el pago al contratista. La Dirección de Presupuesto canaliza a la Dirección de Tesorería de la SPF; realizado el pago, la Dirección de Tesorería reporta a la Dirección Administrativa de SECODUVI y procede a realizar el registro contable de la transacción.

6. Seguimiento y Control

Pese que en el modelo de procesos del Programa presentado anteriormente se presenta a este proceso como consecutivo de la ejecución de obra, en la práctica es simultáneo a él y su alcance abarca hasta el proceso de transparencia y rendición de cuentas.

Durante este proceso se cuenta con participación activa de la Contraloría del Ejecutivo para la supervisión de la ejecución de las obras y la atención a contingencias que puedan surgir. Esto agiliza la comunicación entre la Contraloría y SECODUVI en la supervisión y atención a contingencias.

Conforme se progresa en la obra de acuerdo al calendario de ejecución, el residente notifica semanalmente los avances de la misma al Departamento de Infraestructura Vial y a la Dirección de Obras Públicas. Estos reportes son remitidos

a la Dirección Administrativa para su concentración y posterior elaboración de las estimaciones de pago y los reportes trimestrales de avance, de acuerdo a lo estipulado en los lineamientos de operación.

Durante la ejecución de la obra existe la posibilidad de surgimiento de contingencias, las cuales deberán ser reportadas por el residente a la Dirección de Obras Públicas para su análisis. Estas contingencias pueden ser de tres tipos:

a) Ajuste de Precios Unitarios

Una vez realizada la firma del contrato y de inicio la ejecución de la obra, es posible que existan modificaciones a las proyecciones realizadas por la Dirección de Licitaciones y Precios Unitarios, derivadas de cambios en los precios de los materiales requisitados.

Esto se realiza a causa de la disparidad temporal entre el periodo en el cual se presenta la solicitud presupuestal, y la aprobación de la misma por parte de la UPCP, situación que se presenta, a su vez, por modificaciones en las características y costos de los materiales necesarios.

Una vez actualizados los gastos del proyecto, se remite nuevamente a la Dirección de Obras Públicas y al Departamento de Infraestructura Vial de SECODUVI para su revisión, El caso se remite a la Contraloría del Ejecutivo para su aprobación. Una vez aprobada la actualización de precios se remite el expediente técnico del proyecto a la Dirección de Licitaciones, Contratos y Precios Unitarios de SECODUVI para realizar las modificaciones pertinentes al contrato.

b) Existencia de Precios Extraordinarios.

La existencia de precios extraordinarios depende enteramente de las condiciones particulares que sucedan durante la ejecución, las cuales no habían sido contempladas por el contratista y por ende no estipuladas en el contrato, por lo cual es requerida una modificación al contrato en el cual se anexen estos costos extras. Un ejemplo de ello, es el cambio en las características de los materiales empleados o la presencia de condiciones de obra distintas a las establecidas, etc.

En el caso de que se incurra en precios extraordinarios, será necesaria una revisión de la solicitud y de la tabla de precios establecida por la Dirección de Licitaciones, Contratos y Precios Unitarios para verificar su pertinencia.

c) Prórroga de ejecución.

La solicitud de prórroga en el calendario de ejecución puede deberse a diversos factores, tanto internos como externos al contratista y a la Unidad Responsable.

De acuerdo a lo reportado por los operadores de la Dirección de Obras Públicas y el Departamento de Infraestructura Vial, la principal causa del retraso en la ejecución de las obras responde a causas de índole social, al manifestar la población su inconformidad con las obras, principalmente derivado de los derechos de vía.

Otra situación que desemboca en esta problemática es la suspensión temporal de la obra por mandato de los órganos superiores o por la presencia de situaciones de emergencia, como es el caso de desastres naturales o cambios climatológicos.

En caso de incurrir en cualquiera de estas tres contingencias, se deberá realizar la solicitud correspondiente para la modificación del contrato; dicha solicitud puede ser realizada por el contratista, el residente de obra, el director de Obras Públicas o el Secretario de Obras, según sea el caso de detección de la problemática. La solicitud se realiza hacia la Dirección de Licitaciones, Contratos y Precios Unitarios y se remite al área correspondiente para su revisión y análisis.

El caso es remitido a la Contraloría del Ejecutivo para su aprobación, y en caso de ser aprobado, la Dirección de Licitaciones, Contratos y Precios Unitarios de SECODUVI realiza las modificaciones correspondientes, por lo que se procede a la firma del contrato/convenio modificadorio, subsanando estas contingencias. En caso de no aprobarse se procede de acuerdo a las condiciones establecidas en el contrato.

Si se hacen modificaciones al contrato, se notifica a la UPCP y a la SPF las modificaciones pertinentes de acuerdo a lo establecido en la normativa.

De manera paralela al seguimiento realizado por el residente, el Despacho del Secretario participa en la supervisión de los proyectos de obra, ya sea con visita de campo o por comunicación constante, lo que permite una toma de decisiones más rápida y eficiente. Cabe mencionar que esta práctica no cuenta con un soporte documental que valide su realización y accionar.

Dentro de sus responsabilidades, los encargados del Departamento de Infraestructura Vial y la Dirección de Obras Públicas, y el Secretario de Obras realizan visitas aleatorias a los sitios de obras para comprobar los avances

efectuados y poder contrastarlo con la bitácora semanal que reportan los residentes.

A partir de la información recopilada en la bitácora y en las estimaciones de pago, la Dirección Administrativa realiza la captura mensual de los avances financieros en el SIIF.

En cumplimiento con lo establecido en los lineamientos de operación, se realiza el reporte trimestral de avances a la UCP a través del SRFT. Este reporte trimestral consta de un resumen esquematizado de los avances físicos y financieros que realizan entre el Departamento de Infraestructura Vial y la Dirección Administrativa.

De igual manera se genera un reporte al cierre del ejercicio con los avances en el ejercicio de los recursos y el progreso de la obra. En el caso de que la obra sea multianual, se deberán entregar los reportes de avance financiero trimestral y, cuando se finalice la obra, se deberá hacer referencia a que dicho proyecto corresponde a un ejercicio anterior.

7. Cierre de obra

Una vez cumplido el plazo de ejecución establecido, el contratista deberá de hacer entrega de la obra finalizada a la SECODUVI, para lo cual se elaboran y firman los siguientes documentos:

- Acta entrega-recepción de obra.
- Extinción de responsabilidades.
- Fianza de vicios ocultos.
- Finiquito de obra.

Al firmar dichos documentos, se solicita al Departamento de Contabilidad y Finanzas generar la orden de pago al contratista, con lo que se da fin a las obligaciones del contratista; de igual manera, se notifica a la Contraloría del Ejecutivo el fin del proyecto.

Posteriormente la dependencia hace entrega de la obra al beneficiario y se realiza una segunda acta de entrega-recepción. Con base en las características de la obra, la entrega puede realizarse en un acto protocolario.

Posterior a la entrega de obra, la Unidad Responsable tiene la responsabilidad de realizar el seguimiento del uso de las obras, para observar la presencia de vicios ocultos.

Para realiza este seguimiento, la Unidad Responsable cuenta con un periodo de un año para realizar la supervisión ante fallas en la obra y notificar al contratista para subsanarlas. En este periodo de tiempo cualquier falla o modificación a la obra sigue siendo responsabilidad del contratista.

Una vez entregada la obra, se realiza una revisión sobre el ejercicio de los recursos para determinar si estos fueron empleados en su totalidad o, en su defecto realizar la devolución a la TESOFE de recursos no ejercidos o comprometidos.

Para poder realizar dicho procedimiento, la Dirección Administrativa solicita a la SPF la apertura de una línea de captura, la cual es reenviada a la TESOFE. Abierta la línea de captura, el Departamento de Tesorería de la SPF realiza la devolución de recursos a la TESOFE.

Los operadores reportaron que suelen ocurrir retrasos en la devolución de recursos no ejercidos a causa de demoras en la apertura de la línea de captura por parte de la TESOFE, puesto que este procedimiento se realiza en menos de tres días hábiles.

8. Transparencia y rendición de cuentas

De acuerdo con lo establecido en el artículo 29 de los lineamientos de operación de PDR, la entidad federativa y la instancia ejecutora del Programa deberán hacer pública la información referente al Programa dentro de su Cuenta Pública. Este proceso lleva consigo el reporte general de la información en materia de transparencia que realiza la Unidad Responsable.

Para dar cumplimiento a las obligaciones de transparencia que marca la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Tlaxcala y los lineamientos de operación del Programa, la Contraloría del Ejecutivo solicita a la dependencia que presente trimestralmente la información de transparencia conforme a la normatividad vigente.

Para poder cumplir con estas obligaciones se forma un comité conformado por los titulares de cada una de las direcciones y departamentos estratégicos de SECODUVI; este comité será el encargado de verificar el cumplimiento de las obligaciones de transparencia.

Durante la sesión de instalación del comité se realiza el nombramiento de un responsable o titular del mismo, al mismo tiempo cada integrante nombra a un miembro de su área que fungirá como enlace de la misma.

Este comité se renueva en cada administración. El que actualmente rige a la UR tiene un periodo de funciones de 2017 a 2021 y el representante del comité es el jefe del Departamento de Estadística e Información Geográfica, perteneciente a la Dirección de Desarrollo Urbano y Vivienda.

Una vez integrado el comité, la Contraloría del Ejecutivo realiza reuniones en donde se concilian las fracciones de la Ley con las cuales deberá cumplir la UR. Posterior a esto se envían los formatos de llenado de información y los datos de acceso para los enlaces de cada área. El comité hace llegar a cada enlace su respectivo usuario y contraseña para poder cargar los formatos en las plataformas Nacional y Estatal de transparencia.

La carga de la información de transparencia se realiza de forma trimestral, por tanto cada enlace recopila la información necesaria de su área para el llenado de los formatos y su posterior carga en la Plataforma Nacional de Transparencia (PNT), la Plataforma Estatal de Transparencia (IAIP) y la página de SECODUVI.

Para el caso de PDR, la información física y financiera deberá subirse de igual manera en el SRFT, como evidencia de la operación del Programa y del buen ejercicio de los recursos. Para ello, la Dirección Administrativa es la encargada de concentrar esta información que se deriva del proceso de Seguimiento y Control.

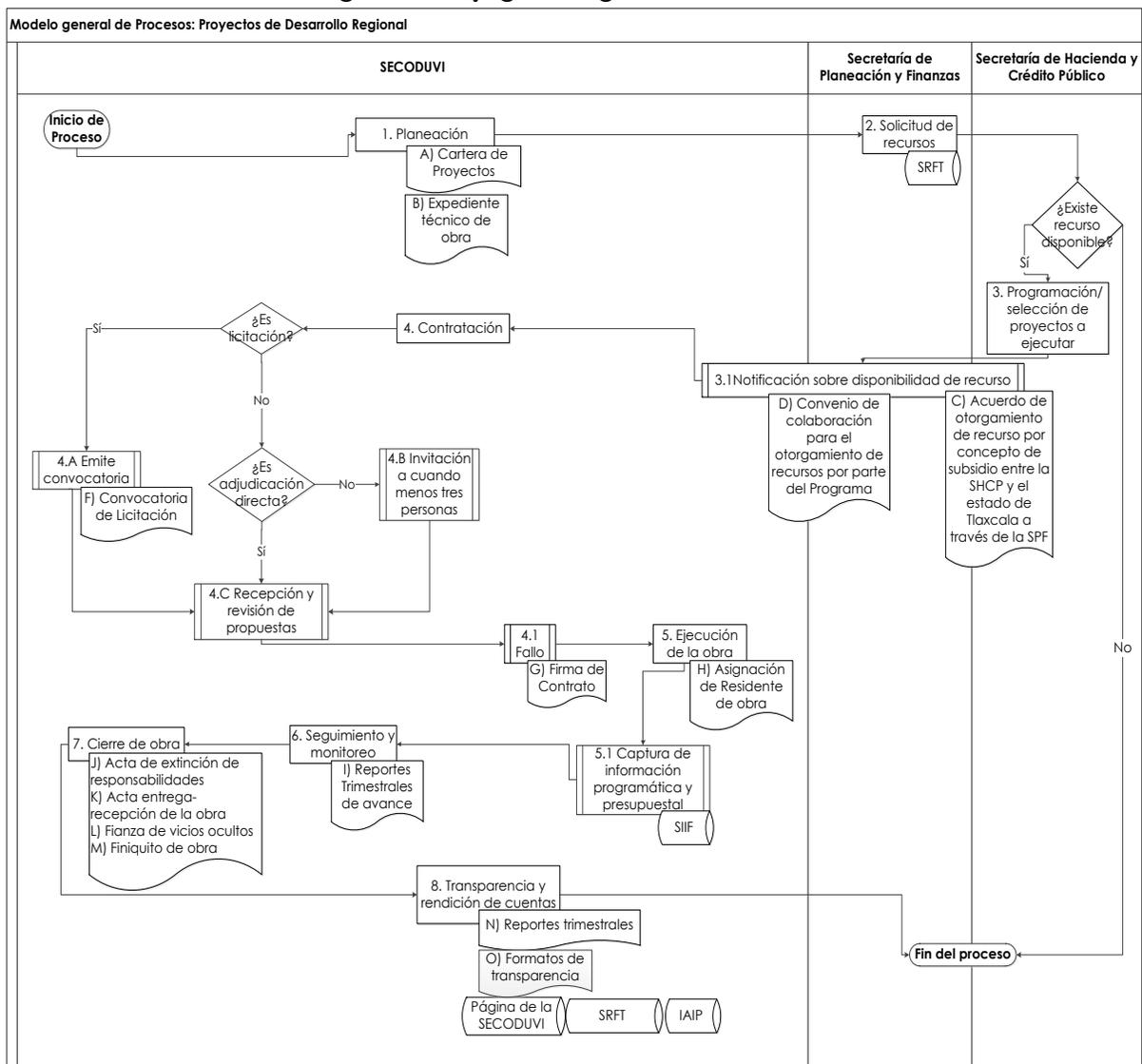
Después de la carga de información en las plataformas, la Unidad de Transparencia verifica el cumplimiento de carga de información y realiza una sesión ordinaria en donde se verifica el porcentaje de avance de cada área en la presentación de la información.

En el caso de que se presente alguna solicitud de información a la Unidad Responsable, el comité realiza una sesión ordinaria de forma mensual en la cual se da revisión a las solicitudes de información realizadas por usuarios.

3.3 Flujograma General

La operación de Proyectos de Desarrollo Regional se realiza a través de ocho procesos principales, los cuales a su vez se integran en un macroproceso, cuatro procesos sustantivos y nueve procesos administrativos como se describirá en el apartado siguiente.

Figura 7. Flujograma general de PDR



Fuente: Elaboración propia con datos del Programa

Los Flujogramas pertenecientes a los cuatro procesos sustantivos se presentan en el anexo III de este documento.

3.4 Identificación de procesos

Para identificar los procesos del Programa se realizó la revisión de los convenios de colaboración, que fungen como principal normativa, de los lineamientos de operación, así como de la información presente en la MIR y en el borrador del manual de procedimientos de la dependencia. Para definir la estructura de los mismos se utilizó la información recabada a partir del trabajo de campo realizado.

De acuerdo con lo analizado, se observó que la dependencia identifica los procesos que realiza; sin embargo, carece de una documentación formal que los avale. Lo anterior a raíz de una reestructura orgánica de la institución, así como de un manual de procedimientos en proceso de elaboración.

Por esta razón, el equipo evaluador, a partir de la revisión documental y de campo, identificó y clasificó los procesos bajo los cuales opera Proyectos de Desarrollo Regional. Para clasificar los distintos procesos del Programa se deben tener en consideración las siguientes definiciones⁵:

Macroproceso: Agrupación de los principales procesos de una materia en particular. Los macroprocesos abarcan diferentes áreas de la dependencia o entidad.

Proceso Sustantivo: se relaciona directamente con las funciones sustantivas de la dependencia o entidad, es decir, con el cumplimiento de la misión y genera las características de producto/servicio que son apreciadas por los ciudadanos, el cliente o la sociedad.

Proceso Administrativo: es necesario para la gestión interna de la dependencia o entidad, pero no contribuye directamente con su razón de ser. Dentro de los procesos administrativos podemos distinguir:

- Procesos de apoyo o adjetivos

Proporcionan los recursos a los demás procesos según los requisitos de éstos.

- Procesos de gestión o estratégicos

Permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la dependencia o entidad, estableciendo las bases para su correcto funcionamiento, ya que

⁵ Secretaría de la Función Pública, Guía para la optimización, estandarización y mejora continua de procesos, 2016.

comunican y proveen información a los demás procesos para elaborar planes de mejora.

Los procesos administrativos tienen que ver principalmente con las materias establecidas en los Manuales Administrativos de Aplicación General (MAAG): recursos humanos; recursos materiales; recursos financieros; tecnologías de la información y comunicaciones; transparencia; adquisiciones; auditoría, y control interno.

A partir de estas definiciones se detectaron un macroproceso, cuatro procesos sustantivos y nueve procesos administrativos.

3.4.1 Macroproceso

Con base en la revisión documental y de campo realizada por el equipo evaluador, se identificó un macroproceso que a su vez corresponde al objetivo del Programa:

“Ejecutar proyectos de obra pública que propicien la generación de un Desarrollo Regional en la entidad.”

A partir de este macroproceso se definen las metas y objetivos del Programa, y se desarrollan los procesos y actividades necesarias para lograr el cumplimiento de los mismos.

3.4.2 Procesos sustantivos

Para poder definir los procesos sustantivos, se consideraron las actividades que se realizan en el Programa que van desde la Planeación de la cartera de proyectos hasta el cumplimiento de las obligaciones de transparencia.

En cada uno de los procesos sustantivos se identificaron las principales actividades y ejecutores que se requieren para ser llevados a cabo, de igual manera cada uno de estos procesos presenta un documento que valida su realización.

Con base en lo anterior se identificaron los siguientes procesos sustantivos:

1. Planeación. La Planeación es el proceso inicial con el cual da inicio la operación del Programa, en él se conforma la cartera de proyectos sobre la cual operará la dependencia a lo largo del ejercicio, con el objetivo de ser el ejecutor de obras públicas que satisfagan las necesidades de la población tlaxcalteca.

Este proceso abarca desde la recepción de solicitudes de obras públicas hasta la firma de los convenios de colaboración para la ejecución del Programa.

Los principales actores que intervienen en la planeación es el despacho del Secretario, la Dirección de Obras Públicas, la Dirección de Desarrollo Urbano y Vivienda y la Dirección de Licitaciones, Contratos y Precios Unitarios por parte de SECODUVI, la Dirección de Proyectos de Inversión de la Secretaría de Planeación y Finanzas y la Unidad de Política y Control Presupuestario de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Estos actores son los encargados de colaborar de manera conjunta para que al finalizar el proceso se obtengan los expedientes técnicos y el monto presupuestado de las obras que se ejecutarán con el recurso de Proyectos de Desarrollo Regional.

1.1 Elaboración del Programa Anual de Obra Pública/Cartera de Proyectos. En esta primera fase de la planeación se reciben solicitudes de obra pública por parte de los municipios del Estado, de las distintas dependencias a nivel estatal, así como solicitudes realizadas a través de giras realizadas por el Gobernador. Estas solicitudes se hacen llegar a SECODUVI a través del despacho del Secretario y la Dirección de Obras Públicas.

Posterior a ello, el Secretario cita a reunión a los Directores de Obras Públicas y Desarrollo urbano y al jefe del Departamento de Planeación y Coordinación de Programas para conformar la cartera de Proyectos de la dependencia, así como determinar, en un primer momento, las obras de mayor prioridad y la definición de cuáles requerirán estudios de impacto ambiental y sus notas técnicas, principalmente de obras derivadas de giras.

1.2 Solicitud o elaboración de notas técnicas. Se encarga a la Dirección de Obras Públicas, a través de sus distintos departamentos, la requisición de las notas técnicas de proyectos estratégicos. Por otra parte, la Dirección de Desarrollo Urbano y Vivienda realiza estudios de impacto ambiental necesarios para validar la factibilidad de las obras.

La elaboración de las notas técnicas se realiza en colaboración con la Dirección de Proyectos de Inversión de la Secretaría de Planeación y Finanzas. Derivado de esto se conforman los expedientes de obras que serán enviados a la SHCP para su aprobación y asignación presupuestaria.

La función principal de la Dirección de Proyectos de Inversión es cargar la cartera de proyectos al SFRT y de verificar que las notas técnicas cuenten con los elementos necesarios para poder realizar la solicitud de recursos.

1.3 Selección de proyectos a ejecutar. La SHCP es la encargada de determinar la disponibilidad de recursos para Proyectos de Desarrollo Regional y de la asignación de recursos por proyectos. Esta asignación no cuenta con una calendarización establecida, por lo que la dependencia deberá adecuar su calendario de actividades a las fechas en las cuales se notifique la asignación de recursos.

En caso de que exista disponibilidad de recursos para la ejecución del Programa, se realiza la notificación a la Secretaría de Planeación y Finanzas, quien es la encargada de gestionar los recursos asignados al Programa y de dar notificación a la SECODUVI sobre la asignación presupuestaria a proyectos. El presupuesto se asigna a proyectos específicos, por tanto, no es de libre disposición.

Como productos de este proceso se tienen los convenios de colaboración que firman la SHCP y el estado de Tlaxcala, y el que firman la Secretaría de Planeación y Finanzas y la SECODUVI, así como los lineamientos de operación que emite la Federación. Cabe señalar que los convenios de colaboración se firmarán siempre que exista la disponibilidad de recursos, es decir, se pueden realizar varias asignaciones durante el ejercicio, y en cada una es necesario firmar los convenios de colaboración.

2. Licitación. El proceso de licitación es donde se determina a los ejecutores de los proyectos de obra asignados al Programa, particularmente es el proceso mejor estructurado y documentado de la dependencia, de acuerdo a la información examinada.

Su principal actor es la Dirección de Licitaciones, Contratos y Precios Unitarios, sin embargo, la Dirección de Obras Públicas y el departamento de Planeación y Coordinación de Programas tienen participación en el proceso en el papel de supervisores del proceso de licitación. Al finalizar este proceso se obtendrán los contratos de obra con los cuales se podrá iniciar la ejecución de las obras.

2.1 Selección de tipo de adjudicación. Como primera actividad o procedimiento en el proceso de Licitación, la Dirección de Licitaciones, Contratos y Precios Unitarios determina el tipo de adjudicación al cual se someterán las obras (Licitación pública, Invitación a cuando menos tres personas, Adjudicación directa). Dependiendo del tipo de adjudicación serán sus procedimientos particulares, aunque en cualquiera de los casos los procedimientos se entrelazan en la emisión de fallo.

De realizarse la licitación por invitación a cuando menos tres personas, la Dirección de Licitaciones, Contratos y Precios Unitarios de SECODUVI revisa y

selecciona a tres concursantes de su cartera de proveedores para realizar el proceso.

Si se lleva a cabo el proceso por adjudicación directa, la Dirección de Licitaciones determina el proveedor al que se dará notificación para hacer entrega de su propuesta económica. De ser aprobada dicha propuesta, se publicará en el portal de CompraNet y se procede a la recepción de anticipo, en caso de ser solicitado por el contratista.

Si se realiza el proceso por licitación pública, se emitirá una convocatoria de licitación en el portal de Compranet y en el Diario Oficial de la Federación al tratarse de recursos federales.

En cualquiera de los tres casos se realizará una visita al sitio de obras para que los concursantes puedan elaborar sus propuestas técnicas y económicas.

2.3 Recepción-revisión de propuestas técnicas y económicas. Posteriormente a la visita al sitio de obra, la Dirección de Licitaciones, Contratos y Precios Unitarios recibirá, en acto público, las propuestas técnicas y socioeconómicas de los concursantes y procederá a su revisión para determinar al ganador de la licitación (licitación pública, invitación a cuando menos tres personas) o validar de satisfactoria la propuesta recibida (adjudicación directa).

2.4 Fallo y firma de contrato. Tras la revisión de las propuestas, la Dirección de Licitaciones, Contratos y Precios Unitarios anuncia en acto público al ejecutor de cada una de las obras sometidas a concurso. Una vez determinado al contratista de la obra, se realiza el procedimiento de recepción de anticipo de ser solicitado por el contratista, tras lo cual se procede a la formalización del contrato de ejecución de obra.

3. Ejecución. La ejecución de la obra representa el proceso central del Programa, al plasmarse de manera física el cumplimiento de las metas y objetivos. Este proceso comienza con la captura de la información programática por parte de la Dirección Administrativa y la asignación del residente de obra por parte de la Dirección de Obras Públicas y el Departamento de Infraestructura Vial.

La Dirección de Obras Públicas es la principal participante de este proceso, al ser la encargada de la designación de residente, de observar y reportar el avance físico y la principal intermediaria entre los demás operadores y el contratista.

Seguidamente la Dirección Administrativa se encarga del monitoreo financiero y de la parte programática del Programa, a su vez es intermediaria entre la dependencia y la SPF en lo referente a las gestiones de pago al contratista.

3.1 Elaboración de Reporte Físico. Durante la ejecución de la obra, el residente de obra hace entrega de una bitácora de forma semanal, en la cual se reporta el avance físico del proyecto y el cumplimiento de este conforme a lo establecido en el contrato. A partir de esta entrega se realiza la solicitud de pago al contratista, conforme a los tiempos establecidos en el contrato.

El pago es realizado por la Dirección de Tesorería de la SPF, quien notifica a la Unidad Responsable sobre la emisión del mismo.

3.2 Elaboración de Reporte Financiero. La Dirección Administrativa realiza las gestiones para el pago al contratista de acuerdo a lo reportado por la Dirección de Obras Públicas y el calendario de obras. Este procedimiento se realiza en conjunto con la Secretaría de Planeación y Finanzas, puesto que es la instancia que ejecuta el manejo del recurso presupuestario. A partir de las órdenes de pago emitidas, se realiza trimestralmente un reporte de avance que es cargado en el Sistema de Recursos Federales Transferidos (SRFT).

3.3 Cierre de obra. Al cumplirse el plazo estipulado, y en caso de no existir externalidades, el contratista hace entrega de la obra terminada, con lo cual se realiza la firma del Acta entrega-recepción, la Fianza de vicios ocultos, la Estimación de finiquito de obra y el Acta de extinción de responsabilidades, documentos con los cuales la dependencia declara entera satisfacción con el contratista.

Posterior a la recepción de obra la dependencia hace entrega de la misma al beneficiario con lo cual se firma una segunda acta de entrega-recepción y se realizan las gestiones para el último pago al contratista por parte de la Dirección de Tesorería.

4. Transparencia y rendición de cuentas. En cumplimiento de lo establecido en la Ley General de Contabilidad Gubernamental sobre el cumplimiento de las obligaciones de transparencia, la Dirección Administrativa recopila la información sobre la ejecución del Programa en los reportes trimestrales los cuales son cargados en el Sistema de Recursos Federales Transferidos (SRFT) y en la página de la SECODUVI.

También se presenta la información del Programa como parte de la cuenta pública de la UR, para lo cual es necesario el llenado de formatos de información

que brinda la Contraloría del Ejecutivo y su posterior carga en las plataformas nacional y estatal de transparencia, la página de SECODUVI y el SRFT.

3.4.3 Procesos administrativos

Los procesos administrativos son aquellas actividades de gestión que complementan la ejecución de los procesos sustantivos, permiten la operación y transparencia de los recursos asignados al Programa. Los principales insumos que utilizan esta clasificación de procesos son los recursos materiales y técnicos en conjunto con los recursos humanos. Dentro de los Proyectos de Desarrollo Regional se identificaron los siguientes procesos administrativos:

1. Captura en el Sistema Integral de Información Financiera. Durante la ejecución de la obra se emplea el SIIF para realizar la captura programática del Programa, de la cual surge la MIR. Igualmente, se utiliza el sistema para realizar la solicitud de apertura de una línea de captura en los casos en los cuales no se hayan ejercido o comprometido en su totalidad el presupuesto asignado.

También se emplea el sistema para capturar la alineación del Programa, así como realizar la captura de los avances financieros de manera mensual, con lo cual se lleva un seguimiento adecuado de los recursos.

Este sistema es empleado por la entidad, y de acuerdo a lo concertado, presupone una herramienta que facilita la definición y cumplimiento de las metas y objetivos del Programa.

2. Captura en el Sistema de Recursos Federales Transferidos. Puesto que el origen del recurso de Proyectos de Desarrollo Regional es de carácter federal, se debe reportar el avance en el ejercicio de los mismos de manera trimestral, esto de acuerdo a los lineamientos de operación y a los convenios de colaboración con los que cuenta el Programa.

De igual manera se emplea el SRFT para la carga de la cartera de proyectos que se buscará financiar con recursos de Proyectos de Desarrollo Regional.

Este sistema es empleado tanto por la Unidad Responsable como por la Dirección de Proyectos de Inversión durante la operación del Programa. En un primer momento se emplea para realizar la captura de la cartera de proyectos y de los expedientes técnicos correspondientes. El segundo momento en el que se emplea esta plataforma es durante el reporte de avances trimestrales que realiza la Dirección Administrativa.

3. Solicitud de orden de pago. La solicitud de orden de pago es parte de las responsabilidades de la Dirección Administrativa al ser el enlace de la Unidad Responsable con la Secretaría de Planeación y Finanzas, la cual realiza la gestión del presupuesto del Programa, estas solicitudes se realizan posteriormente a la firma de contrato con el contratista y se realizan conforme al calendario marcado en el mismo, las solicitudes de pago pueden verse modificadas en tiempo y forma en caso de existir modificaciones al contrato ante el surgimiento de contingencias.

Una vez realizados los pagos al contratista, la Dirección de Tesorería realiza el registro contable de la operación, mientras que la Dirección Administrativa realiza la captura mensual en el SIIF.

4. Asignación de residente de obra. Previo al inicio de las labores de ejecución de la obra, el expediente y contrato de la misma se canaliza a la Dirección de Obras Públicas quien, a través del departamento correspondiente, asigna a un residente encargado de la supervisión y monitoreo en el sitio de obra. Este encargado tiene la función de reportar los avances físicos de la ejecución y las posibles contingencias que pudieran surgir.

Los reportes de avance se realizan por medio de una bitácora en formato electrónico al provenir el recurso de fondos federales, en ella deberán describirse todos los sucesos acontecidos durante la ejecución, desde avances físicos, retrasos de obra, incidentes, solicitudes o requisiciones del contratista, revisión y validación de solicitud de pago, notificación ante salvedades en la solicitud de pago, y demás funciones que le compete.

5. Envío de información. Durante el análisis de información se identificó que la Unidad Responsable de la operación del Programa es la Dirección de Obras Públicas, la cual tiene participación en la mayoría de los procesos del Programa.

Dentro de las actividades operativas del Programa se encuentra el constante envío de información entre los distintos operadores, ya sea para validación de las actividades realizadas, como en la continuidad de los procesos.

Ejemplo de esta situación se presenta en la conformación de la cartera de proyectos, la actualización de expedientes técnicos, y la constitución de los reportes de avance de obra.

De acuerdo a lo mencionado por los operadores del Programa, el sistema de comunicación al interior de la Unidad Responsable es bueno y suficiente para el cumplimiento de las metas y objetivos del Programa.

Con respecto a la comunicación con la SPF, se reportó una comunicación eficaz, que podría ser más eficiente en la resolución de problemáticas. Ambas instancias hicieron mención a una comunicación ineficiente con la SHCP, puesto que esta instancia tiende a dar respuesta de manera tardía a las solicitudes realizadas que, en diversas situaciones, provocan retrasos en el desarrollo de actividades.

6. Actualización de Precios Unitarios. Durante la ejecución de obras es posible que existan modificaciones a los precios reales de los insumos requeridos por el contratista.

Si se presenta el caso, el contratista solicita una actualización de precios a la Dirección de Licitaciones, Contratos y Precios Unitarios, quien valora la solicitud y realiza un análisis de mercado para determinar si es procedente la solicitud. En caso de ser procedente se aplican las modificaciones pertinentes.

7. Precios extraordinarios. Durante la ejecución de la obra se puede dar el caso en que el contratista incurra en precios extraordinarios, es decir modificaciones en el costo del servicio derivado de situaciones y recursos no establecidos en el contrato, como puede ser la anexión de infraestructura extra, la reparación de daños, la modificación en las especificaciones del terreno sobre el cual se edificará la obra, etc.

Derivado de esto, se hace llegar el caso a la Dirección de Licitaciones, Contratos y Precios Unitarios de SECODUVI y la Contraloría del Ejecutivo, a través del residente de obra para la modificación y firma de un nuevo contrato donde se encuentren considerados las situaciones antes mencionadas.

Estas modificaciones en los costos solo se podrán realizar hasta por un 25% del costo de la obra, previa autorización de la Dirección de Licitaciones, Contratos y Precios Unitarios y de la Contraloría del Ejecutivo.

En caso de proceder la solicitud, las modificaciones deberán reportarse a la SPF y a la UPCP de acuerdo a lo establecido en la normativa.

8. Extensión de tiempo. Similarmente al caso de precios extraordinarios, es posible que se presente el caso en el cual se realice la solicitud de una extensión de tiempo para culminar la obra por diversas situaciones, originadas principalmente por problemas de índole social como es el caso del Derecho de Vía.

El caso se remite a la Dirección de Licitaciones, Contratos y Precios Unitarios de SECODUVI y a la Contraloría del Ejecutivo para su valoración y de ser aprobada, la extensión de tiempo se realiza y firma un contrato modificatorio donde quede

estipulado el nuevo plazo de entrega de la obra y se notifica a la Secretaría de Planeación y Finanzas y a la UPCP dicha modificación.

9. Devolución de recursos. Una vez culminada la obra y conforme a los reportes trimestrales, puede presentarse la situación en que no se ejerza en su totalidad los recursos destinado a los proyectos de obra, ante esta situación, y de acuerdo a la normativa se deberán reintegrar a la TESOFE los recursos no ejercidos o comprometidos.

Para realizar esta devolución, la Dirección Administrativa deberá solicitar a la Secretaría de Planeación y Finanzas la apertura de una línea de captura para el reintegro de recursos no ejercidos o comprometidos. Este reintegro deberá verse reflejado en los reportes trimestrales y en el reporte de cierre de ejercicio que realiza la Dirección Administrativa.

3.4.4 Consolidación operativa del Programa

Como parte de la evaluación de procesos a Proyectos de Desarrollo Regional, se realizó un análisis global de la consolidación operativa del Programa, tomando como referencia el modelo propuesto en los TdR elaborados por la DTED para el PAE 2019 del Estado de Tlaxcala.

Para poder valorar la consolidación operativa de PDR se tomaron en cuenta cinco criterios:

1. Existen documentos que normen los procesos.
2. Es del conocimiento de los operadores los procesos documentados.
3. Existe una estandarización de los procesos.
4. Existe monitoreo de indicadores de gestión.
5. Existen mecanismos para la implementación de mejoras.

Para la valoración se utilizaron tres criterios y a cada uno se le asignó un valor numérico: si el programa cumple completamente con el criterio se le asigna un valor de 1; si cumple parcialmente con el criterio se le asigna un valor de 0.5 y; si no cumple con el criterio se le asigna un valor de 0.

Para determinar la calificación final se realiza la sumatoria de todos los criterios en donde 1 es el valor más bajo posible, lo que indicaría un bajo nivel de consolidación operativa; y 5 como el valor más alto posible, que indica un alto nivel de consolidación operativa.

A continuación se presentan la valoración sobre la consolidación operativa del Programa a partir de los puntos descritos anteriormente.

- Existen documentos que normen los procesos

PDR cuenta con lineamientos de operación para el ejercicio 2018, los cuales fungen como principal normativa, también cuenta con dos convenios de colaboración que norman la mayor parte de los procesos del Programa.

Sin embargo, existen procesos que no se encuentran contemplados en estos documentos, a esto se agrega un manual de procedimientos que se encuentra en proceso de elaboración, por ello se cumple parcialmente con el criterio establecido.

- Es del conocimiento de los operadores los procesos documentados

De manera general, los operadores conocen las actividades desempeñadas en la operación del Programa, sin embargo, de acuerdo a lo comentado por los operadores durante el trabajo de campo, existen contradicciones en cuanto a la responsabilidad de las actividades realizadas.

Esto puede ser consecuencia de la reestructura orgánica que sufre la dependencia, pese a ello se otorga una calificación de 0.5 a este criterio.

- Existe una estandarización de los procesos

La Unidad Responsable del Programa cuenta con una estandarización de los procesos que ejecuta pese a la reestructura organizacional que enfrenta, esto ha permitido poder operar el Programa y cumplir con las metas y objetivos planteados, puesto que el proceso de Planeación ha sido el único afectado por esta situación y, sin embargo, cumple con su propósito.

- Existe monitoreo de indicadores de gestión

El sistema SIIF que utiliza la UR permite la formulación y seguimiento de indicadores de gestión, así como el monitoreo del cumplimiento de las metas y objetivos planteados.

- Existen mecanismos para la implementación de mejoras

Haciendo una retrospección a las anteriores evaluaciones al Programa, se ha buscado implementar los Aspectos Susceptibles de Mejora, lo cual ha generado una mejor operativa del Programa.

4. Hallazgos y resultados

De acuerdo al trabajo de campo y el análisis de gabinete realizado por el equipo evaluador, se describen los siguientes hallazgos y resultados, derivados de la evaluación de procesos a los Proyectos de Desarrollo Regional.

La presente sección se compone de dos apartados principales, en el primero se realizará la descripción de los principales hallazgos del Programa. Posteriormente se realizará la validación de las hipótesis sobre las cuales se planteó la evaluación por medio de una evaluación individual de los procesos, remarcando los principales resultados obtenidos.

4.1 Hallazgos

Durante el desarrollo de la evaluación de procesos, el equipo evaluador consiguió identificar los principales procesos y actividades desarrollados por la Unidad Responsable para operar los Proyectos de Desarrollo Regional, dentro del análisis de gabinete se lograron identificar los siguientes hallazgos:

- **La normatividad del Programa no cubre la totalidad de los procesos desarrollados.**

El programa Proyectos de Desarrollo Regional cuenta con lineamientos de operación a nivel Federal que funcionan como principal normativa del Programa. Complementariamente el Programa cuenta con los convenios de colaboración que se celebran ante la asignación de recurso como normativa.

Sin embargo, dentro de esta normativa no se encuentran contemplados los procesos de Planeación y Licitación, lo cual deja a responsabilidad de la Unidad Responsable normar dichos procesos.

- **La asignación presupuestal al Programa es fortuita.**

Derivado del desconocimiento de los criterios de selección de proyectos, los operadores del Programa desconocen el momento en que se dará notificación de disponibilidad de recursos, hecho que complejiza la calendarización de actividades.

Igualmente se desconoce el número de asignaciones que tendrá el Programa, lo que genera constantes modificaciones a los calendarios de trabajo puesto que las obras aprobadas para su ejecución con fondos del Programa pueden ejecutarse de forma multianual.

Otra situación mencionada por la Unidad Responsable, es la posibilidad de que se presupuesten proyectos correspondientes a ejercicios anteriores, lo cual dificulta la ejecución de los proyectos. Esta situación ocurre a pesar de que en el Presupuesto de Egresos del Estado de Tlaxcala se publique la cartera de proyectos a financiar con fondos del Programa.

A causa de la asignación fortuita de los recursos, los calendarios de operación del Programa se construyen a partir de la notificación de disponibilidad de recursos y la firma de los convenios de colaboración.

- **Los recursos asignados al Programa no son de libre disposición**

Dentro de las particularidades presentes en el Ramo 23, se encuentra que diversos Fondos y Programas asignan recursos de libre disposición que permitan subsanar las necesidades de las entidades federativas, municipios o demarcaciones territoriales de la Ciudad de México.

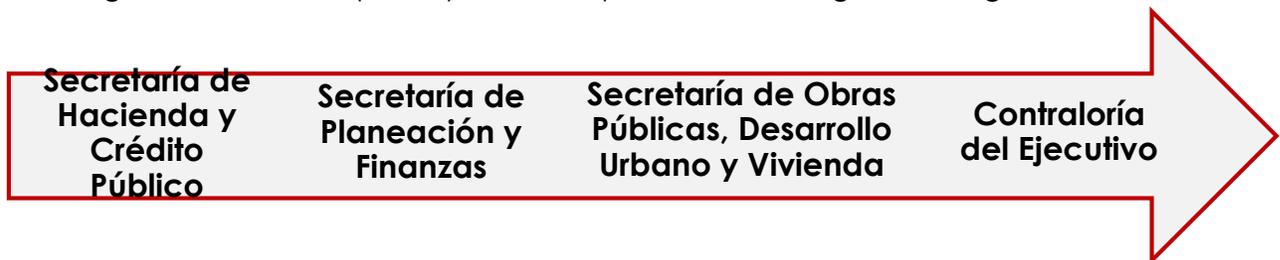
Por su parte, Proyectos de Desarrollo Regional no cuenta con esta particularidad, puesto que la asignación presupuestaria que se realice ya vendrá vinculada a proyectos de obra pública establecidos.

De igual forma los recursos destinados no podrán emplearse para el pago de estudios, elaboración de proyectos ejecutivos, servicios, mantenimiento menor u análogos (PDR, 2018).

- **El Programa cuenta con cuatro instancias involucradas en su operación.**

Durante el análisis de campo y gabinete se identificaron tres entes participes en la operación de Proyectos Regionales:

Figura 8. Instancias participes en la operación de Programas Regionales



Fuente: Elaboración propia

Dentro de la SHCP, solo se detectó a la Unidad de Política y Control Presupuestario como actor de la operación del Programa durante la planeación y selección de proyectos; empero, se desconoce si existen otras áreas que intervengan.

En cuanto a la SPF se identificaron cuatro áreas que intervienen, las cuales son:

- 1) Dirección de Contabilidad.
- 2) Dirección de Presupuesto.
- 3) Dirección de Tesorería, en actividades relacionadas a la gestión y ministración de los recursos presupuestales del Programa.
- 4) Dirección de Proyectos de Inversión.

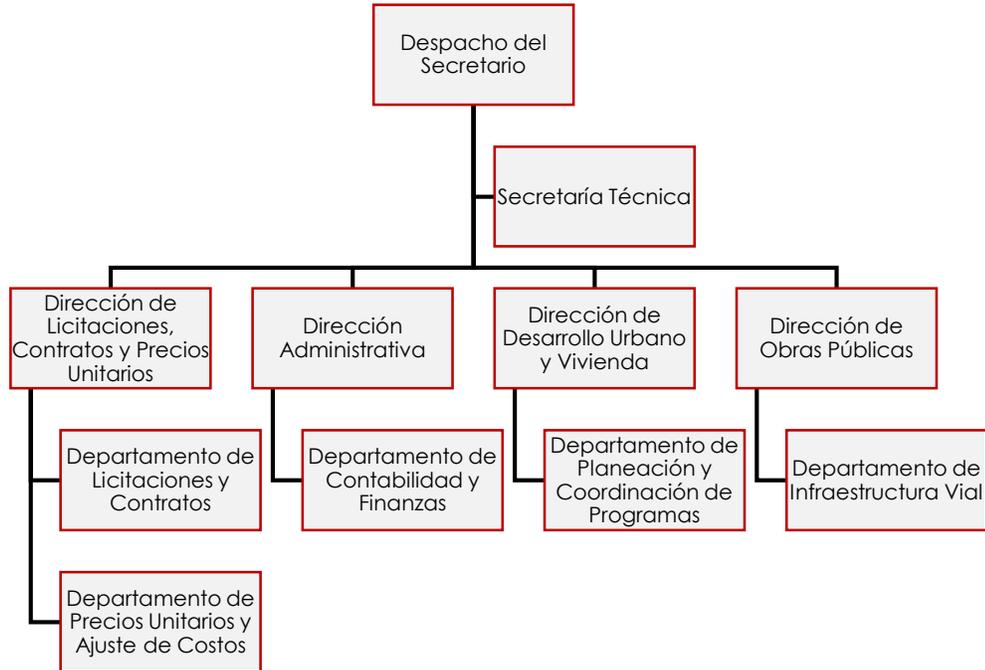
Dentro de esta estructura, la SHCP es la encargada de realizar la selección de los proyectos a ejecutar, pero se desconocen sus actividades y áreas participantes en este proceso.

Por su parte la Secretaría de Planeación y Finanzas participa en el manejo de los recursos destinados al Programa y en la conformación de la cartera de proyectos a enviar.

También se detectó la participación de la Contraloría del Ejecutivo dentro de varios de los procesos, en actividades encaminadas a la supervisión y el acompañamiento principalmente en la supervisión de obras y en la aprobación de modificaciones a los contratos de obra.

A pesar de lo anterior, la instancia ejecutora del Programa es la SECODUVI a través de sus cuatro direcciones tal como se representa en el siguiente organigrama:

Figura 9. Áreas que operan Programas Regionales



Fuente: Elaboración propia con base en el organigrama de la SECODUVI

- **La Unidad Responsable no cuenta con manejo propio de los recursos asignados.**

De acuerdo a lo reportado en el trabajo de campo, la Unidad Responsable del Programa no cuenta con un manejo propio de los recursos que se asignan para PDR, si no que la SPF funge como intermediaria y administradora de los recursos.

Es decir, la SPF es la encargada de abrir y manejar la cuenta específica del Programa, así como de administrar los pagos que se realizan al contratista de la obra, previa solicitud de la Unidad Responsable.

En su papel de intermediaria, la SPF es el contacto entre la UR y la UPCP, esto se puede apreciar en la notificación de disponibilidad de recursos, la carga de la cartera de proyectos y el reporte de los avances de obra y surgimiento de contingencias a la UPCP, actividades que realiza la SPF.

- **La Unidad Responsable del Programa se encuentra en un periodo de reestructura organizacional.**

De acuerdo a la información recopilada durante el trabajo de campo y el cotejo con la información proporcionada por la Unidad Responsable, se observó que la Secretaría Técnica fue congelada, es decir, que realizaron su suspensión ante un

recorte presupuestario que impidió a la dependencia poder cubrir los gastos del área.

Esta situación ocasionó que se asignará a un nuevo responsable del área, de manera que fungiera como representante de la misma, sin tener plenamente el nombramiento y las funciones competentes. Esta responsabilidad recayó sobre la Dirección de Obras Públicas como medida temporal, mientras la UR diseñaba una estrategia para reestructurar la Secretaría Técnica.

Operativamente, la Secretaría Técnica no desapareció, puesto que sigue en operación el proceso de “congelamiento”, que provoca que no existan recursos para cubrir el salario de un director o responsable del área, por ello se optó por integrarla a una de las direcciones existentes en calidad de departamento.

Paralelamente, los operadores comentaron que para poder cubrir las necesidades de la UR es preciso definir a cabalidad la nueva estructura orgánica, haciendo alusión a la necesidad de creación de áreas especializadas.

Como medida de solución, la Unidad Responsable ha comenzado un proceso de reestructura organizacional que implica el establecimiento de la Secretaría como un departamento anexo a la Dirección de Obras Públicas, en lugar de un área independiente como lo marca el organigrama de la dependencia.

Este proceso, sin embargo, requerirá de por lo menos tres años, de acuerdo a lo mencionado por la Unidad Responsable, debido a las modificaciones que se deberán efectuar el manual de organización, el organigrama y las implicaciones jurídicas que conllevan esta acción.

- **El manual de procedimientos de la dependencia se encuentra en elaboración.**

Dentro de la documentación presentada por la Unidad Responsable se encontraba el manual de procedimientos de la dependencia, el cual se encontraba en proceso de validación por parte de la Contraloría del Ejecutivo.

Sin embargo, el documento presentado se encuentra en calidad de borrador, dado que solo contiene los procesos de dos de las cuatro direcciones de la dependencia, además de que el apartado perteneciente al Departamento Jurídico se encuentra incompleto.

Las secciones que describen los procedimientos que realizan las Direcciones de Obras Públicas y, Desarrollo Urbano y Vivienda se encuentran ausentes en el

manual de procedimientos, siendo que estas dos áreas componen el 70 por ciento de la operatividad del Programa.

Esta situación se presenta por causa de una ausencia de la información referente a las áreas restantes, según lo mencionado por los operadores, lo que impide la integración final del documento.

Sin embargo, debido a los cambios en la estructura orgánica de ciertas áreas de la dependencia, se imposibilita la integración de un documento que refleje la realidad operativa de la Unidad Responsable.

Para ello es necesario que primero se consoliden los cambios internos, para que a partir de la nueva estructura orgánica, se pueda elaborar un manual de procedimientos que integre todas las áreas y actividades realizadas por la Unidad Responsable.

El proceso de reestructura tardará un aproximado de tres años, por tanto, la finalización del manual de procedimientos se podrá realizar posteriormente a la nueva estructura orgánica de la dependencia.

- **Existe una demanda de personal especializado en áreas estratégicas de la dependencia.**

Derivado de la reestructura organizacional que presenta la dependencia, los operadores comentaron la necesidad de personal especializado en áreas estratégicas que permitan optimizar las actividades realizadas.

Esta situación se presenta durante la etapa de Planeación, a causa de una reestructura organizacional no definida de la UR. Se identificó que existen áreas que realizan actividades que exceden las facultades y capacidad operativa del área, y para las cuales se requiere cierto grado de capacitación y conocimiento.

Los operadores del Programa sugieren la creación de nuevas áreas especializadas, al interior de cada una de las direcciones, que permitan cubrir las necesidades propias de cada una de ellas. A pesar de lo necesario de este aspecto, dadas las capacidades limitadas de infraestructura y presupuesto, no es factible la contratación de nuevo personal.

- **Se desconocen los criterios para la selección de proyectos para su ejecución con recursos del Programa.**

Derivado de la labor de la UPCP de seleccionar los criterios bajo los cuales se asignarán recursos del Programa, los operadores desconocen los criterios empleados para asignar proyectos al Programa.

Ante la posibilidad de una falta de asignación de recursos al Programa a raíz del desconocimiento de los criterios de selección, la cartera de proyectos propuesta por la UR puede carecer del impacto o características adecuadas para su selección.

Además, es importante mencionar que los proyectos propuestos pueden ser rechazados por priorizar a los de otras entidades, debido a que presenten un mayor impacto en términos de inversión o población beneficiaria.

- **La comunicación entre operadores es eficiente.**

De acuerdo al análisis realizado, se observó que la comunicación entre las diferentes áreas es adecuada para el desarrollo de los procesos, lo que agiliza los tiempos de operación en lo referente a actividades administrativas.

De igual forma, la buena comunicación entre los distintos operadores del Programa permite agilizar el desarrollo de los procesos, mantener la continuidad de los mismos y la resolución adecuada de posibles contingencias. Empero, se reportó que la comunicación con la SHCP, puede presentar deficiencias en cuanto a la atención a solicitudes.

- **Los Sistemas de Información empleados por la Unidad Responsable facilitan la operatividad del Programa.**

El Programa cuenta con un sistema de monitoreo de indicadores, que es el SIIF, el cual se emplea en Tlaxcala como sistema interno. En éste es posible la captura simplificada de la información referente a los Programas y Proyectos que opera la Unidad Responsable.

Este sistema ha permitido a los operadores poder establecer adecuadamente metas y objetivos para el Programa, al mismo tiempo que les permite la construcción y monitoreo de indicadores y la construcción de una Matriz de Indicadores de Resultados.

Para la operación del Programa también se utiliza el SRFT, el cual permite la comunicación entre la Unidad Responsable y la SHCP. A través de este sistema se realiza la carga de la cartera de proyectos y la solicitud de recursos, posteriormente se emplea para hacer llegar los reportes trimestrales de avance del Programa conforme a lo establecido en la normativa del Programa.

- **El Programa cuenta con una MIR a nivel estatal, así como con alineación al PND, PED y ODS, e información programática clave.**

Un aspecto observado es la falta de una MIR federal que funja como punto de partida del Programa, razón por la cual, la Unidad Responsable construye una MIR propia del Programa a nivel estatal, lo cual es considerado como una buena práctica, dado que facilita la operación del Programa y puede institucionalizarse en el corto y mediano plazo.

A partir de la construcción de la MIR, se detectó un diagnóstico de la problemática que se busca resolver, un árbol de problemas y de objetivos, indicadores y fichas de indicadores que facilitan la operación y el cumplimiento de metas y objetivos.

Esta MIR actualmente es para control interno de la Unidad Responsable, dado que carece de una validación por parte de la SPF.

De igual manera se observó que como complemento de la alineación al Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 con la que cuenta el Programa, la Unidad Responsable construyó la alineación del Programa al Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Tlaxcala 201-2021 y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Estos aspectos son posibles gracias al SIIF el cual concentra la información antes mencionada y permite su presentación en formatos de fácil lectura, los cuales a su vez facilitan la transparencia de información.

- **No se documentan adecuadamente las actividades realizadas en la Planeación del Programa.**

De acuerdo al trabajo de campo realizado, los operadores comentaron la realización de diversas reuniones de trabajo para tomar acuerdos tanto al interior de la UR como con la SPF, estas reuniones se presentan principalmente durante la conformación de la cartera de proyectos. Sin embargo, dichas reuniones no cuentan con algún documento que valide su realización o evidencie los acuerdos tomados en las mismas.

Se realizó el comentario al equipo evaluador de la existencia de oficios de control interno que fungen como evidencia de la realización de las actividades del proceso de Planeación, pero estos documentos no fueron proporcionados al equipo evaluador.

La documentación presentada como evidencia consistió en los documentos finales del Proceso, es decir, los expedientes técnicos preliminares y el Programa Anual de Obra Pública consolidado.

- **El proceso de monitoreo de Obra cuenta con un procedimiento que permite la detección temprana de salvedades en la ejecución de obras.**

De acuerdo a lo estipulado en la normativa, se debe realizar de forma trimestral el informe de avances sobre la operación del Programa, aunque queda a disposición de la Unidad Responsable la periodicidad con la que se realice este seguimiento.

Derivado de ello, la UR estableció que los reportes de avances de obra, tanto físicos como financieros, presentados a través de la bitácora de los residentes de obra, se deberán presentar de forma semanal, con la finalidad de poder detectar posibles salvedades en la ejecución.

Este sistema permite el monitoreo periódico de la obra, que a su vez permite detectar de forma temprana, cualquier situación adversa que se presente y tomar las decisiones pertinentes a la mayor brevedad posible.

- **Se realiza un proceso de monitoreo de obra en tiempo real, que optimiza la toma de decisiones.**

Otra buena práctica detectada, es el seguimiento en tiempo de real que realiza el Despacho del Secretario a través de medios digitales, mediante el reporte constante de los residentes de obra, los contratadores asignados, los cuerpos de seguridad y demás actores involucrados en el sitio de obra.

Este sistema de comunicación y monitoreo permite detectar con prontitud las situaciones adversas que puedan presentarse durante la ejecución y agilizar de manera oportuna la toma de decisiones.

Una característica negativa de esta práctica es la falta de evidencia probatoria de su realización, así como de falta de comprobación sobre las decisiones y acciones tomadas. Se comentó al equipo evaluador que la falta de evidencia se deriva de las complicaciones burocráticas existentes que mermarían la capacidad de toma de decisiones.

- **La conceptualización de las poblaciones potencial, objetivo y atendida que brinda la instancia ejecutora, no concuerda con la cuantificación de las mismas.**

La UR cuenta con un documento en el cual se muestra la metodología para la cuantificación de las poblaciones potencial, objetivo y atendida, sin embargo la conceptualización de las mismas no concuerda con el método de cálculo presentado.

De igual manera, el documento carece de validez oficial y solo se utiliza como documento de control interno.

4.2 Resultados

La evaluación en materia de procesos para Proyectos de Desarrollo Regional se efectuó dentro del marco establecido en los TdR del Programa Anual de Evaluación del Estado de Tlaxcala 2019 publicados por la Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño (DTED) de la Secretaría de Planeación y Finanzas (SPF).

Con base en ello se verificó el cumplimiento de las metas y objetivos del Programa en términos de su operación, con la finalidad de establecer recomendaciones que propicien una mejora en la operatividad y cumplimiento del mismo.

Para ello, esta sección se divide en tres apartados, en el primero se realizará la descripción de los principales resultados obtenidos en la evaluación de procesos a los Proyectos de Desarrollo Regional. Después se realizará una evaluación a cada uno de los procesos en los cuales se comprobará la validación de las hipótesis planteadas y el tercer apartado presenta el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas detectados.

4.2.1 Principales resultados de la evaluación

- **El Programa cuenta con documentos normativos que rigen la mayoría de sus procesos.**

A partir de la información analizada, se observó la existencia de lineamientos de operación para Proyectos de Desarrollo Regional para el ejercicio 2018, que en complementariedad con los convenios de colaboración que surgen tras cada asignación presupuestaria, definen los procesos con los que debe contar el Programa para poder operar.

Estos procesos son adaptados por la unidad ejecutora de acuerdo a sus funciones, lo cual ha permitido la operación del Programa desde el ejercicio 2013. Sin embargo, una deficiencia detectada es la ausencia de un manual de procedimientos que norme y señale la operación propia del Programa.

- **No existe una definición clara sobre los actores responsables de las actividades desarrolladas durante el proceso de Planeación.**

Una característica observada a lo largo de la presente evaluación fue la discrepancia entre los distintos operadores sobre las actividades desarrolladas durante el proceso de planeación de Programa.

Esta situación se presentó durante el análisis de las actividades que conforman el proceso de planeación, puesto que no se encontró un consenso sobre la responsabilidad o participación de los operadores en ciertas actividades.

A manera de ejemplo tenemos el caso de las reuniones efectuadas para la conformación de la cartera de proyectos, esta actividad es esencial para el desarrollo del Programa puesto de ella se obtiene el producto clave para solicitar recursos del Programa.

La problemática surge en cuanto a los asistentes a estas reuniones, pues no se cuenta con un documento probatorio en el cual se cite a la reunión o se expongan los resultados de la misma, situación que se agrava durante el trabajo de campo.

Varios operadores hicieron mención de la realización de reuniones, pero no pudieron dar certeza de los participantes de la misma, también se presentó el caso de contradicciones entre ellos, pues cuando se hacía mención de algún participante, el susodicho negaba su participación alegando que sus actividades eran posteriores a la realización de dichas reuniones.

Paralelamente, también se detectó la falta de claridad en cuanto a la responsabilidad de la elaboración de los expedientes técnicos iniciales de los proyectos de obra, esto debido a que durante el trabajo de campo se presentó evidencia contradictoria respecto a esta actividad.

De igual forma no es posible definir la responsabilidad de estas actividades antes mencionadas debido a que no se encuentran presentes en el manual de organización de la Unidad Responsable, ni en el manual de procedimientos presentado al equipo evaluador.

- **La ejecución del Programa se ve afectada por la asignación fortuita de recursos y los tiempos de ejecución de las obras aprobadas**

El principal obstáculo presentado en la operación del Programa consiste en la selección de proyectos de obra, puesto que se desconocen los parámetros sobre

los cuales SHCP realiza esta selección, motivo por el cual la dependencia no puede realizar la programación ni el ajuste del calendario de actividades.

Lo anterior complejiza el calendario de ejecución del Programa y el cumplimiento del principio de anualidad al que deben someterse todos los programas. Lo anterior provoca que el Programa se ejecute de manera multianual, lo que incide negativamente en la gestión.

La asignación fortuita de recursos representa una amenaza potencial al Programa, debido a que se vuelve incierta la asignación presupuestaria para su ejecución.

- **Los operadores del Programa tienen pleno conocimiento de las actividades que desarrollan y existe un buen nivel de comunicación entre ellos.**

En cuanto al capital humano, se encontró un alto nivel de conocimiento sobre las actividades sobre las cuales opera el Programa, así como una alta comunicación al interior de cada una de las instancias ejecutoras.

A pesar de que ciertas actividades que desempeñan no se encuentran dentro de sus responsabilidades organizacionales, también se identificó un alto grado de cooperación entre las áreas al interior de la SECODUVI y la SPF.

- **Los operadores del Programa cuentan con la capacitación necesaria para desempeñar sus funciones, sin embargo, existe una demanda de personal en áreas estratégicas.**

De acuerdo a la información recopilada a través del trabajo se campo, se percibió que el personal de la Unidad Responsable participe en la operación del Programa, cuenta con los conocimientos y capacitación adecuadas para llevar a cabo las actividades necesarias para cumplir con las metas y objetivos del Programa.

Pese a ello, se observó que existen áreas que cuentan con una carga mayor de actividades y que cuentan con personal insuficiente para llevarlas a cabo. Esto a pesar que, de acuerdo a lo comentado por los operadores, la sobrecarga es temporal y depende enteramente de la acumulación de actividades que puede llegar a presentarse.

- **No se ha definido la nueva estructura orgánica de la dependencia, lo cual afecta la operación del Programa.**

La principal área de oportunidad detectada consiste en la delimitación de las responsabilidades de cada una de las áreas involucradas en la operación del

Programa, esto generado por una reestructuración organizacional de la Unidad Responsable por la reestructura de la Secretaría Técnica.

Las responsabilidades de la “congelada” Secretaría Técnica fueron asumidas, de forma informal, por la Dirección de Obras Públicas. Este cambio, a su vez, propició un reparto de funciones a otras áreas, sin un nombramiento o documento probatorio oficial, lo que se traduce en que varias áreas realizan actividades fuera de sus responsabilidades, de acuerdo a lo establecido en la normatividad.

Este problema genera obstáculos en la operatividad del Programa, puesto que se satura a un área de responsabilidades, y esto a su vez genera deficiencias en la operación, al existir un gran número de actividades que deben cubrirse con poco personal, a la par que se designan responsabilidades que no corresponden a las funciones del personal.

De igual forma, esta situación implica una confusión por parte de los operadores sobre las actividades que realizan sus compañeros en complementación o consecución de los propios.

- **El Programa cuenta con información programática pertinente y una MIR propia elaborada a nivel estatal.**

Se observó que el empleo del SIIF permite la elaboración y captura de la información programática, el seguimiento del ejercicio de los recursos, elaborar los reportes de avance del Programa, y realizar el monitoreo de indicadores, sistema que logra una estructura sistematizada y ordenada de la información.

Este sistema facilita, en gran medida, la construcción de la Matriz de Indicadores de Resultados, la cual se elabora a nivel estatal dado que no se cuenta con ella a nivel federal. Lo anterior representa una buena práctica por parte de la instancia ejecutora en el establecimiento de metas y objetivos.

- **El Programa cuenta con un sistema de monitoreo de indicadores de desempeño.**

Parte de las funciones en las que contribuye el SIIF en la operación del Programa, es en la construcción y monitoreo de indicadores de desempeño que permiten observar de forma más apropiada el cumplimiento de las metas y objetivos del Programa.

- **El Programa opera de forma adecuada, sin embargo, existen actividades que no se documentan de forma apropiada**

Dentro de la operación de los Proyectos de Desarrollo Regional, el equipo evaluador observó que la mayor parte de las actividades desempeñadas en la ejecución del Programa cuentan con evidencia documental suficiente que valide su cumplimiento.

Sin embargo, la UR cuenta con ciertos documentos probatorios que carecen de validez oficial, al no contar con la certificación de los responsables de las áreas o carecen del logotipo de la dependencia.

Al mismo tiempo, se identificó que para el caso del proceso de Planeación, no se presentó al equipo evaluador la información suficiente para validar el cumplimiento de las actividades realizadas que fueron mencionadas por los operadores.

En el caso de los criterios para la cuantificación de las poblaciones potencial, objetivo y atendida, este documento carece de formalidad, al presentarse sin los logotipos de la Unidad Responsable y la firma del responsable del Programa que brinde formalidad al documento.

De manera general, el resto de procesos cuentan con una documentación adecuada que valida el cumplimiento de las actividades realizadas.

- **La cuantificación de las poblaciones potencial, objetivo y atendida no corresponde con la conceptualización presentada por la Unidad Responsable.**

Se identificó que la conceptualización de las poblaciones potencial, objetivo y atendida que brinda la instancia ejecutora, no concuerda con la cuantificación de las mismas. De igual manera, el documento en el cual se presenta la definición y cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida carece de una validación formal por parte de la dependencia.

- **Se lleva a cabo un proceso de monitoreo que permite agilizar la toma de decisiones y la contención de externalidades, sin embargo, dicho proceso no se encuentra documentado.**

Otra acción considerada como buena práctica es el seguimiento constante y en tiempo real de las obras en ejecución, acción que se complementa con la acción antes mencionada, lo cual permite una línea de acción inmediata ante

contingencias, sin embargo, dicha actividad al ser de acción inmediata, no presenta evidencia probatoria de su realización.

4.2.3 Análisis FODA

El análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas tiene como objetivo el identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades del Programa, así como también las Oportunidades y Amenazas, que presenta la información que se ha recolectado.

Para efectos de esta evaluación, el análisis FODA permite presentar de manera sintetizada los principales hallazgos, resultados y recomendaciones de los procesos de Proyectos de Desarrollo Regional.

Tabla 13. Análisis FODA

FODA	
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo periódico de las obras por parte de los principales involucrados en la ejecución de la obra • Presentación periódica de los avances de obra por parte de los residentes asignados. • Sistema de comunicación adecuado y eficaz entre operadores del Programa • Complementación de los procesos señalados por normativa • Elaboración de una MIR estatal propia del Programa • El Programa cuenta con alineación al PND, PED y ODS • Los sistemas de información facilitan el cumplimiento de metas y objetivos del Programa 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documentación de las actividades realizadas en la operación del Programa (minutas de trabajo, oficios, etc.)
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Unidad Responsable no cuenta con el manejo de su sitio WEB • Elaboración y aprobación del manual de procedimientos de la dependencia 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de recursos para asignar al Programa • Asignación presupuestaria fortuita que limita la programación de actividades referentes al Programa

<ul style="list-style-type: none">• Consolidación de la estructura orgánica de la dependencia y delimitación de responsabilidades• Falta de una definición y cuantificación adecuadas de la población potencial, objetivo y atendida.	
--	--

Fuente: Elaboración propia

Para entender de mejor forma el FODA, se describirá su contenido a continuación:

Fortalezas

- **Monitoreo periódico de las obras por parte de los principales involucrados en la ejecución de la obra**

Una de las acciones que brinda una solidez operativa a la ejecución del Programa es el seguimiento que realizan los principales jefes de área.

En ese sentido, la Dirección de Obras Públicas, el Departamento de Infraestructura Vial y el Despacho del Secretario realizan visitas aleatorias a las obras en ejecución como forma de dar fe y veracidad a los reportes entregados por los residentes de obra, al mismo tiempo que puedan detectar o validar las principales problemáticas que surjan durante la ejecución.

- **Presentación periódica de los avances de obra por parte de los residentes asignados.**

De acuerdo a los lineamientos de operación del Programa, la Unidad Responsable deberá reportar de forma trimestral los avances físicos y financieros de las obras asignadas. Sin embargo, no se estipula la periodicidad con la cual la UR debe recopilar la información; ante esta situación la UR estableció la entrega de reportes de avances, a través de las bitácoras de los residentes, de forma semanal.

La finalidad de esta acción es permitir la identificación de salvedades y contingencias de forma oportuna para poder establecer las líneas de acción necesarias para poder cumplir con las metas y objetivos del Programa.

Esta acción permite una óptima toma de decisiones por parte de los operadores, los cuales pueden establecer las soluciones o solventaciones más convenientes antes de que la problemática se vuelva más compleja.

- **Sistema de comunicación adecuado y eficaz entre operadores del Programa**

De acuerdo al trabajo de campo realizado, los operadores de cada una de las áreas participantes reportaron un buen nivel de comunicación, lo que permite la fluidez de las actividades y el desarrollo del Programa.

Este punto es destacable debido al constante tránsito de documentos con los que se realizan y comprueban los procesos del Programa, hecho que desemboca en el cumplimiento del calendario de actividades y en la mejora de la toma de decisiones.

El surgimiento y atención a contingencias es un ejemplo de la importancia de una buena comunicación entre operadores, puesto que, para darle atención y solución a las mismas, es preciso la coordinación entre todas las áreas participantes en la operación del Programa.

- **Complementación de los procesos señalados por normativa**

De acuerdo a lo establecido en los lineamientos y en los acuerdos de colaboración, que fungen como principal normativa del Programa, Proyectos de Desarrollo Regional comienza con la asignación presupuestaria y difusión, seguido de la ejecución de los proyectos de obra, su seguimiento, y finalizando con la transparencia y rendición de cuentas.

Sin embargo, estos procesos no son suficientes para el cumplimiento de las metas y objetivos del Programa, debido a que se excluye el proceso de planeación, que constituye la base de operación del Programa.

Para subsanar este hecho, la Unidad Responsable implementó diversos procesos que complementan lo establecido por la normativa y permiten una ejecución orientada en la definición y cumplimiento de metas y objetivos.

- **Elaboración de una MIR estatal propia del Programa**

El Programa, a nivel federal, no cuenta con una Matriz de Indicadores de Resultados que permita el establecimiento y seguimiento de indicadores, así como, bajo una lógica vertical, las metas y objetivos del Programa.

Frente a esta situación, la UR construyó una MIR estatal para la operación del Programa a través del SIF, gracias a la cual establecen de forma más adecuada la problemática a resolver, los principales problemas y objetivos, las metas y los indicadores del Programa.

De igual manera permite una presentación más amigable de la información del Programa que facilita la entrega de la información en cumplimiento de las obligaciones de transparencia.

- **El Programa cuenta con alineación al PND, PED y ODS**

A nivel Federal, el Programa cuenta con alineación al Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, sin embargo, la Unidad Responsable complementó este aspecto, al introducir una alineación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y al Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021 del Estado de Tlaxcala.

- **Los sistemas de información facilitan el cumplimiento de metas y objetivos del Programa**

El sistema SIIF permite la elaboración de la información programática del Programa, además de permitir la construcción de una MIR, dar seguimiento a indicadores y llevar un control de los recursos ejercidos, lo anterior presentado en reportes de fácil manejo.

De la misma manera, el SRFT permite cumplir con los requerimientos señalados en la normativa, al permitir la carga de la cartera de proyectos del Programa y de los reportes de avances físico-financiero trimestral.

Oportunidades

- **Documentación de las actividades realizadas en operación del Programa (minutas de trabajo, oficios, etc.)**

Pese a que el Programa cumple con las metas y objetivos planteados, existen varios procesos que no cuentan con la documentación necesaria para validar el cumplimiento de las actividades desarrolladas, lo que genera un área de oportunidad al Programa.

Debilidades

- **La Unidad Responsable no cuenta con el manejo de su sitio WEB**

Una problemática detectada es la presentación de la información en el sitio web de la UR, de acuerdo a lo reportado por los operadores, la UR no cuenta con las facultades para realizar modificaciones a la estructura del sitio, lo cual dificulta la presentación adecuada de la información.

- **Elaboración y aprobación del manual de procedimientos de la dependencia**

El manual de procedimientos de la Unidad Responsable se encuentra en proceso de elaboración, lo que limita la documentación de los procesos operativos del Programa, puesto que, al momento de esta evaluación, las principales áreas operativas del Programa no se encontraban en dicho documento.

- **Consolidación de la estructura orgánica de la dependencia y delimitación de responsabilidades**

La reestructura de la Secretaría Técnica ha generado un reparto de responsabilidades no estructurado al interior de la Unidad Responsable, al asignar, de manera informal, actividades y responsabilidades a otras áreas con el propósito de subsanar esta situación.

Esto ha provocado que diversas actividades sean desempeñadas por áreas que no contaban con dichas facultades de acuerdo al manual de organización, por lo que es prioritario realizar las modificaciones pertinentes y consolidar la estructura orgánica de la UR con la finalidad de optimar los procesos operativos del Programa.

- **Definición y cuantificación inadecuadas de la población potencial, objetivo y atendida.**

Los criterios para la definición y cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida de PDR presentados por la UR carecen de una validez oficial a su vez que presenta incongruencia en entre las definiciones y las cuantificaciones.

Esto presenta un área de oportunidad al Programa, puesto que tener definidas apropiadamente las poblaciones permite establecer de forma más precisa los objetivos y metas del Programa.

Amenazas

- **Falta de recursos para asignar al Programa**

La principal amenaza que enfrenta el Programa para su operación es la falta de recursos, esto generado por las características del rubro presupuestal del que se deriva el Programa.

Complemento de lo anterior, la presencia de carteras de proyectos de mayor impacto a la propuesta por la entidad, provoca que se le dé prioridad a las

primeras, provocando que en caso de agotamiento de los recursos disponibles, la cartera no sea aprobada, impidiendo la operación del Programa.

- **Asignación presupuestaria fortuita que limita la programación de actividades referentes al Programa**

Pese a que la asignación presupuestal al Programa se establece en el Presupuesto de Egresos del Estado de Tlaxcala, surge la posibilidad que a lo largo del ejercicio se autorice la ejecución de otros proyectos de obra, lo cual genera conflictos operativos ante la asignación fortuita de recursos.

5. Recomendaciones y Conclusiones

Uno de los propósitos de la evaluación de procesos es la generación de posibilidades de mejora en la operación de los programas, es por ello que en esta sección se señalarán las principales recomendaciones a la operación de Proyectos de Desarrollo Regional a partir de los resultados y hallazgos obtenidos.

Posteriormente, se realizarán las conclusiones finales de la evaluación en donde se resumirán de manera breve los principales aspectos obtenidos de la evaluación a los procesos de Proyectos de Desarrollo Regional.

De manera general, el Programa presenta una articulación de procesos que no se contempla en su totalidad en los documentos normativos y que, sin embargo, han sido adaptados a las funciones propias de la dependencia para permitir el cumplimiento de metas y objetivos planteados.

Los procesos detectados de Proyectos de Desarrollo Regional cumplen, de manera general, con los objetivos y metas planteadas, estos son del conocimiento de los operadores, los cuales en su mayoría mostraron una actitud cooperativa con la evaluación realizada.

En gran parte, las deficiencias detectadas van en la mejora de las funciones administrativas de operación, y algunos son del conocimiento de los operadores, lo que a su vez muestra una constante retroalimentación interna sobre las actividades realizadas.

5.1 Recomendaciones

Las principales recomendaciones hacia la operación de Proyectos de Desarrollo Regional consisten en acciones de forma más que de fondo, esto derivado de la buena articulación que presentan los procesos detectados y de cumplimiento las metas y objetivos establecidos.

- **Actualización del manual de organización y organigrama de la Unidad Responsable**

Derivado del “congelamiento” que sufre la Secretaría Técnica, es necesario realizar las modificaciones adecuadas a la estructura organizacional de la dependencia, de manera que se reflejen los cambios o modificaciones.

Se recomienda establecer a la Secretaría como un departamento perteneciente a la Dirección de Obras Públicas, que funge como responsable del

área, con la finalidad de mantener de forma operativa las funciones del área y validar oficialmente la responsabilidad de la misma. Esto debido a que la responsabilidad de la Secretaría Técnica se realizó de forma informal, al mismo tiempo que no se cuentan con los recursos necesarios para sostener el área como una dirección independiente.

Por tanto, la opción más viable es establecer a la Secretaría Técnica como un departamento perteneciente a la Dirección de Obras Públicas para poder definir las responsabilidades y funciones propias, que corrijan la problemática de delimitación de responsabilidades.

Debido a que estos cambios tienen implicaciones legales y de intervención de otras dependencias, las modificaciones requerirán una labor que abarcará más de un ciclo presupuestal.

Para llevar el correcto seguimiento de este procedimiento se recomienda documentar mediante minutas o acuerdos de reunión, memorándums, oficios o demás documentación oficial que permitan observar y validar los avances realizados.

- **Actualización del manual de procedimientos de la dependencia**

Derivado de la reestructura organizacional que está sufriendo la dependencia, el manual de procedimientos se encuentra en calidad de borrador y en proceso de validación de los avances realizados.

Al momento de realizarse esta evaluación se excluía los procedimientos de las direcciones de Obras Públicas y, de Desarrollo Urbano y Vivienda de SECODUVI, puesto que estas direcciones se encuentran involucradas en la reestructura de responsabilidades, a raíz del “congelamiento” de la Secretaría Técnica.

Esta problemática ha generado una gran confusión al interior de la dependencia, al desconocer las responsabilidades y actividades de cada área, lo que provoca un cruce de información que se asignen actividades ajenas a las responsabilidades de las áreas.

Sin embargo, mientras no se realicen de forma oficial las modificaciones a la estructura orgánica, no será posible realizar las modificaciones pertinentes al manual de procedimientos.

Se realiza la recomendación de integrar de forma preliminar los procedimientos de las direcciones de Obras Públicas y, de Desarrollo Urbano y Vivienda sin las modificaciones originadas del cambio en la Secretaría Técnica.

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

Durante la revisión de la documentación presentada por la Unidad Responsable para poder realizar la presente evaluación, se detectó que los criterios establecidos por la Unidad Responsable para cuantificar la población potencial, objetivo y atendida presentan discrepancias.

Igualmente, dichos criterios se encuentran en un documento empleado para control interno de la Unidad Responsable, el cual carece de los sellos, logotipos y firmas de los responsables de su elaboración y validación, lo cual resta validez a dicho documento.

Se sugiere adecuar la cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida a las definiciones establecidas por la instancia ejecutora. Se hace la siguiente propuesta:

Población Potencial: "Población total del Estado"; o en su defecto "Población de los municipios del Estado que requieran proyectos de Obra Pública, llámese de tipo vial, infraestructura urbana o rural, o agua potable y saneamiento."

Población Potencial= Habitantes del Estado de Tlaxcala o, Población de los municipios del Estado que requieran proyectos de Obra Pública

Población Objetivo: "Población de todos aquellos municipios a los cuales se programó la ejecución de proyectos de Obra Pública, llámese de tipo vial, infraestructura urbana o rural, o agua potable y saneamiento."

Población Objetivo= Población de los municipios del Estado donde se programó la ejecución de proyectos de Obra Pública

Población Atendida: "Población/Habitantes de aquellos municipios en los cuales se ejecutaron proyectos de Obra Pública, llámese de tipo vial, infraestructura urbana o rural, o agua potable y saneamiento."

Población Atendida= Población de los municipios del Estado en los cuales se ejecutaron proyectos de Obra Pública

También se recomienda darle validez oficial al documento mediante la firma de responsables y la integración del sello de la dependencia, con la intención de contar con un procedimiento de forma institucionalizado que pueda considerarse como una buena práctica a falta de una cuantificación por parte de la federación.

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

De acuerdo a lo comentado por los distintos operadores del Programa, se lleva a cabo una serie de reuniones al interior de la Unidad Responsable con la finalidad de conformar la cartera de proyectos de la dependencia, estas reuniones no cuentan con una documentación que avale su cumplimiento.

De forma similar, se mencionó al equipo evaluador que también se realizaban reuniones con la Secretaria de Planeación y Finanzas para establecer la cartera de proyectos del Programa y cargarla en el SRFT, estas reuniones cuentan con un oficio en el cual se solicita la realización de las mismas, sin embargo, no se cuenta con algún documento que avale su realización.

Por tanto, se hace la recomendación de documentar mediante alguna minuta de trabajo, acuerdos de reunión o memorándum que avalen la realización de las reuniones.

Estos documentos deberán contener como requisitos mínimos la fecha de la reunión, los principales puntos o acuerdos de la reunión, firma de los participantes, asistentes o responsables.

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

Como parte de las obligaciones de transparencia con las que debe cumplir la Unidad Responsable se encuentra la presentación de información en su sitio web, sin embargo, la información ahí presentada carece de una estructura que facilite al usuario la búsqueda y consulta de información. La información en materia de transparencia se presenta mediante una navegación deficiente y que requiere de gran conocimiento técnico para su localización.

Se hace la recomendación de optimizar el sitio web mediante una reestructura de los submenús, que permita facilitar la navegación del usuario mediante la agrupación ordenada y sistematizada de la información, así como títulos y contenido que permita su ubicación y comprensión por cualquier tipo de usuario.

A forma de sugerencia, se puede emplear la estructura de submenús con la que cuenta en portal de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Estado de Tlaxcala o el sitio de la Secretaría de Planeación, Administración y Finanzas del Estado de Jalisco.

Evaluación de Procesos • Ejercicio Fiscal 2018
Proyectos de Desarrollo Regional

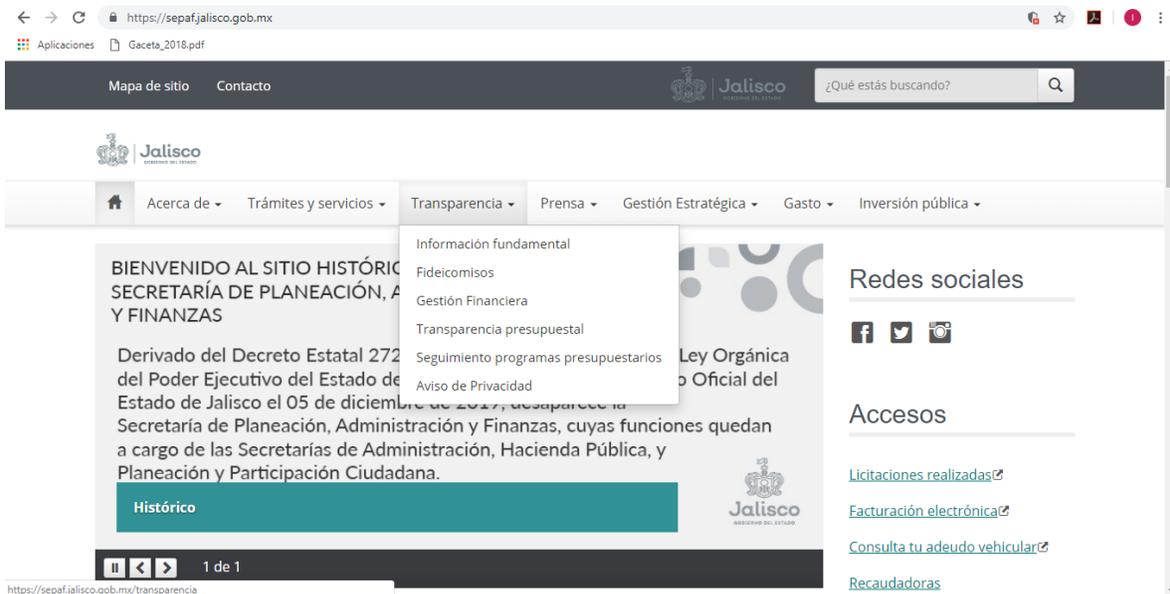


Figura 10. Portal de la SPF del Estado de Tlaxcala



Fuente: Secretaría de Planeación y Finanzas del Estado de Tlaxcala

Figura 11. Portal de la SEPAF del Estado de Jalisco



Fuente: Secretaría de Planeación, Administración y Finanzas del Estado de Jalisco

De igual manera se exhorta a la Unidad Responsable a supervisar la actualización de la información presentada en su portal, esto debido a que, de acuerdo a lo

mencionado por los distintos operadores, la información presentada en el sitio se actualiza de forma trimestral.

En contraste, al realizar una revisión al sitio se detectó que este no se encuentra totalmente actualizado, pues falta información pertinente o la existente es de difícil acceso a los usuarios.

5.2 Conclusiones

De manera general, Proyectos de Desarrollo Regional cumple en su totalidad con las metas y objetivos planteados, sin embargo como se mencionó en apartados anteriores, el Programa presenta ciertas áreas de oportunidad que merman la capacidad operativa del mismo.

La intención de este apartado es, en primera instancia, comprobar las hipótesis que fueron planteadas por el equipo evaluador y presentar la valoración individual de los procesos detectados.

Para finalizar se presentan las conclusiones finales a la evaluación de procesos de Proyectos de Desarrollo Regional para su ejercicio 2018.

5.2.1 Comprobación de hipótesis

Para los efectos de la evaluación de procesos a Proyectos de Desarrollo Regional, se realizó el planteamiento de cuatro hipótesis, sobre las cuales se buscaría analizar la gestión y operatividad del Programa. Las hipótesis planteadas son las siguientes:

H1: La implementación de los procesos que integran la gestión operativa del Programa es eficaz para el logro de sus objetivos

H2: Los procesos operativos del Programa son suficientes para el logro de sus objetivos

H3: Los procesos operativos del Programa son pertinentes para el logro de sus objetivos

H4: No existen problemas o limitantes normativos para la operación del Programa

Para poder observar la veracidad de las hipótesis planteadas es necesario tomar en consideración los siguientes conceptos (SHCP, 2018):

Eficacia. Un proceso es eficaz en la medida en que cumple con sus metas;

Suficiencia. Un proceso es suficiente en la medida en que produce sus resultados de forma completa o adecuada para el logro de sus objetivos.

Pertinencia. Un proceso es pertinente si sus actividades y productos son adecuados para lograr tanto sus metas específicas como sus objetivos, es decir si contribuyen al mejoramiento de la gestión del Programa.

Con base en los conceptos descritos anteriormente, el equipo evaluador construyó un sistema de calificación para medir el grado de eficacia, suficiencia y pertinencia de cada uno de los procesos que contribuyen en la operación de los Proyectos de Desarrollo Regional:

Tabla 14. Escala de calificación

Calificación	Resultado
0	Proceso Inexistente
1	Reingeniería de Procesos
2	Presenta áreas de oportunidad
3	Requiere al menos un cambio en el proceso
4	Funciona correctamente

Fuente: Elaboración propia

De manera general el Programa muestra una gran eficacia de sus procesos en el cumplimiento de las metas y objetivos planteados, sin embargo existen deficiencias en cuanto a la suficiencia y pertinencia de los mismos. La tabla 14 muestra la valoración sobre la eficacia, suficiencia y pertinencia de los procesos de Programas de Desarrollo Regional.

Tabla 15. Evaluación de los procesos

Proceso	Eficacia	Suficiencia	Pertinencia
Planeación	4	2	2
Solicitud de recursos	4	3	3
Programación/Selección de Proyectos	4	2	2
Licitación	4	4	4
Ejecución de obra	4	3	4
Seguimiento y monitoreo	4	4	4
Cierre de obra	4	4	4
Transparencia y rendición de cuentas	3	2	3

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las calificaciones otorgadas, en el caso de la planeación, aunque se cumple con el propósito de construir la cartera de proyectos y el PAOPS, presenta deficiencias en lo que atañe a la delimitación de responsabilidades y la documentación probatoria. No existen documentos que normen o delimiten las actividades desarrolladas durante este proceso, de igual manera y a consecuencia de la estructura orgánica de la Unidad Responsable, no existe una delimitación adecuada de las responsabilidades de algunos operadores.

Este problema se acentúa ante la falta de documentos que validen el cumplimiento de las actividades realizadas. Por ello, aunque se cumple con los objetivos del proceso, en este caso la conformación de la cartera de proyectos, no es posible validar como suficientes y pertinentes las actividades realizadas.

En cuanto a la Solicitud de recursos del Programa, ésta cumple con su propósito cabalmente, sin embargo, no se cuenta con evidencia de dicho proceso y en ello radican sus áreas de oportunidad. Esto se debe a que la mayor parte de este proceso es realizado por la SHCP y la SPF.

La SPF es partícipe en las reuniones finales para la conformación de la cartera de proyectos y es responsable de la operación del SRFT, al ser la encargada de subir la cartera de proyectos a dicha plataforma y de notificar a la UCPM las modificaciones realizadas a los contratos en ejecución. Por su parte, la SHCP es la encargada de analizar la cartera de proyectos y validar si cuenta con los requisitos necesarios para financiarse con recursos del Programa.

A causa de ello no es posible verificar en su totalidad la pertinencia y suficiencia de las actividades desempeñadas, fuera de la eficacia de las mismas en la notificación de recursos disponibles, lo cual a su vez muestra la principal debilidad del Programa al estar sujeto a la disponibilidad presupuestaria. Esto provoca que, si en algún momento no existe disponibilidad, el Programa no se ejecutará, esto a causa de que la asignación a PDR se muestra en el Presupuesto de Egresos del Estado de Tlaxcala, salvo que en el mismo documento se contemple la posibilidad de asignaciones a lo largo del ejercicio.

Dentro de Licitación, las actividades que se realizan están consolidadas y debidamente documentadas, de igual manera el sustento de este proceso cuenta con un marco normativo establecido por la Federación, de igual forma el cumplimiento de sus metas y líneas de acción se encuentra plasmado en documentos probatorios que fungen como insumo para los procesos subsecuentes.

La ejecución de la obra presenta una gran consolidación en sus actividades, así como en el manejo de contingencias, al mismo tiempo que diversas actividades se realizan paralelamente con el proceso de seguimiento y control.

El seguimiento y monitoreo cuenta con una operación destacable en varios aspectos, destacando principalmente la atención ante el surgimiento de contingencias, así como la consolidación y reporte de los avances en la ejecución. Esto se refleja en la entrega semanal de avances a través de la bitácora del residente de obra, la cual brinda la posibilidad de tomar decisiones de forma rápida y eficaz ante las contingencias que pudieran presentarse en la obra. También se evidencia en el seguimiento que se realiza a las obras luego de su culminación, de acuerdo a lo establecido en la fianza de vicios ocultos.

El cierre de obra, pese a ser un proceso de carácter administrativo presenta una estructura consolidada y de buena comunicación entre los actores involucrados, de igual manera se cuenta con sustento documental que valide el cumplimiento del proceso.

Por último, la transparencia cuenta con actividades suficientes para el cumplimiento de las metas y objetivos, pero cuenta con deficiencias en la presentación de la información y en el manejo del sitio en el que se publica la información de transparencia.

En cuanto a las hipótesis planteadas, se puede afirmar de manera general que los procesos que conforman la operación del Programa son eficaces, al cumplir cabalmente con las metas y objetivos planteados por el Programa. Por tanto, se acepta la primera hipótesis:

H1: La implementación de los procesos que integran la gestión operativa del Programa es eficaz para el logro de sus objetivos.

Para el caso de la suficiencia de los procesos se presenta un caso similar, dado que no es posible verificar cabalmente la suficiencia global de los procesos, esto provocado en mayor medida por los procesos de Planeación y Transparencia en donde no es posible validar la suficiencia de las actividades. Por tanto, se rechaza

H2: “Los procesos operativos del Programa son suficientes para el logro de sus objetivos” en favor de la hipótesis alternativa: “Los procesos operativos del Programa no son suficientes para el logro de los objetivos del Programa”.

La pertinencia de las actividades operativas del Programa es parcial, puesto que, aunque se hizo mención que las actividades desarrolladas son pertinentes, no

es posible verificar esta afirmación a falta de evidencia documental en ciertos procesos, por tanto no es posible aceptar la hipótesis planteada.

En resumen, se rechaza **H3** “Los procesos operativos del Programa son pertinentes para el logro de sus objetivos” y se acepta la hipótesis alternativa: “Los procesos operativos del Programa no son pertinentes para el logro de sus objetivos”.

En cuanto a la cuarta hipótesis planteada, “No existen problemas o limitantes normativos para la operación del Programa”, se observa que ante la presencia de tres documentos normativos (lineamientos de operación y convenios de colaboración), existen procesos que no se encuentran normados, como es el caso de la planeación. Asimismo, la principal limitante de operación del Programa se presenta ante la falta de recursos para la operación del mismo. Por tanto, se rechaza la **H4** en favor de una hipótesis alternativa: “Existen problemas o limitantes normativos para la operación del Programa”.

5.2.2 Conclusiones finales

Proyectos de Desarrollo Regional, a pesar de poseer procesos normados a nivel federal, aún presenta varias deficiencias en cuanto a la operación propia de la instancia ejecutora.

Dentro de estas deficiencias se encuentra la falta de una estructura orgánica consolidada, así como situaciones que están fuera del control de la dependencia, como la selección de los proyectos a ejecutar o la asignación presupuestaria.

A pesar de estas deficiencias, se ha logrado construir una estructura operativa que consigue el cumplimiento de las metas y objetivos del Programa, en mayor parte generado por las buenas prácticas de la Unidad Responsable.

Históricamente, se observó una mejora significativa en la operación del Programa, derivado principalmente de la elaboración de una MIR propia del Programa y de la atención a los Aspectos Susceptibles de Mejora realizados.

De forma general la operación del Programa es buena, puesto que permite el desarrollo de actividades que desembocan en el cumplimiento del objetivo central que es la construcción de obras públicas.

La mayoría de problemas que presenta el Programa se deben a deficiencias administrativas que pueden ser solventadas en el corto y mediano plazo.

Pese a tener cuatro dependencias participes en su operación, el Programa muestra un alto grado de comunicación entre las distintas instancias, particularmente entre la SECODUVI y la SPF.

Uno de los mayores retos que enfrenta la Unidad Responsable es culminar con el proceso de reestructura orgánica que presenta, de lo cual también se deriva el termino y aprobación del manual de procedimientos.

Estas acciones permitirán mejorar la operatividad del Programa, mejorando el desarrollo de los procesos y obteniendo mejores resultados en cuanto al cumplimiento de metas y objetivos.

En retrospectiva, el Programa ha conseguido buenos resultados en el Estado al permitir la mejora en la infraestructura que pueda desembocar en una integración intermunicipal que propicie el crecimiento de los centros urbanos y el desarrollo regional del Estado de Tlaxcala.

Anexos

Anexo I. Ficha técnica de identificación del programa

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	Ramo 23 Provisiones Salariales y Económicas
	Entidad	Tlaxcala
	Institución	Secretaría de Obras Públicas, Desarrollo Urbano y Vivienda
	Unidad Responsable	Dirección de Obras Públicas
	Clave Presupuestal	U128
	Nombre del Programa	Proyectos de Desarrollo Regional
	Año de Inicio	2014
	Responsable titular del programa	Ing. Pedro Bañuelos Morales
	Teléfono de contacto	01 246 46 5 29 60 ext. 3932
Correo electrónico de contacto	Dir.obraspublicas@tlaxcala.gob.mx	
Objetivos	Objetivo general del programa	Contribuir a la integración regional ordenada y sustentable mediante el fortalecimiento del ordenamiento territorial, el desarrollo urbano y las alianzas intermunicipales para mejorar la calidad de vida y la sustentabilidad en el Estado de Tlaxcala.
	Principal Normatividad	Lineamientos de Operación de los Proyectos de Desarrollo Regional para el ejercicio 2018.
	Eje del PND con el que está alineado	Meta Nacional 4: México Próspero
	Objetivo del PND con el que está alineado	Objetivo 4.2: Democratizar el acceso al financiamiento de proyectos con potencial de crecimiento. Objetivo 4.9: Contar con una infraestructura de transporte que se refleje en menores costos para realizar la actividad económica.
	Tema del PND con el que está alineado	Estrategia 4.2.5: Promover la participación del sector privado en el desarrollo de infraestructura, articulando

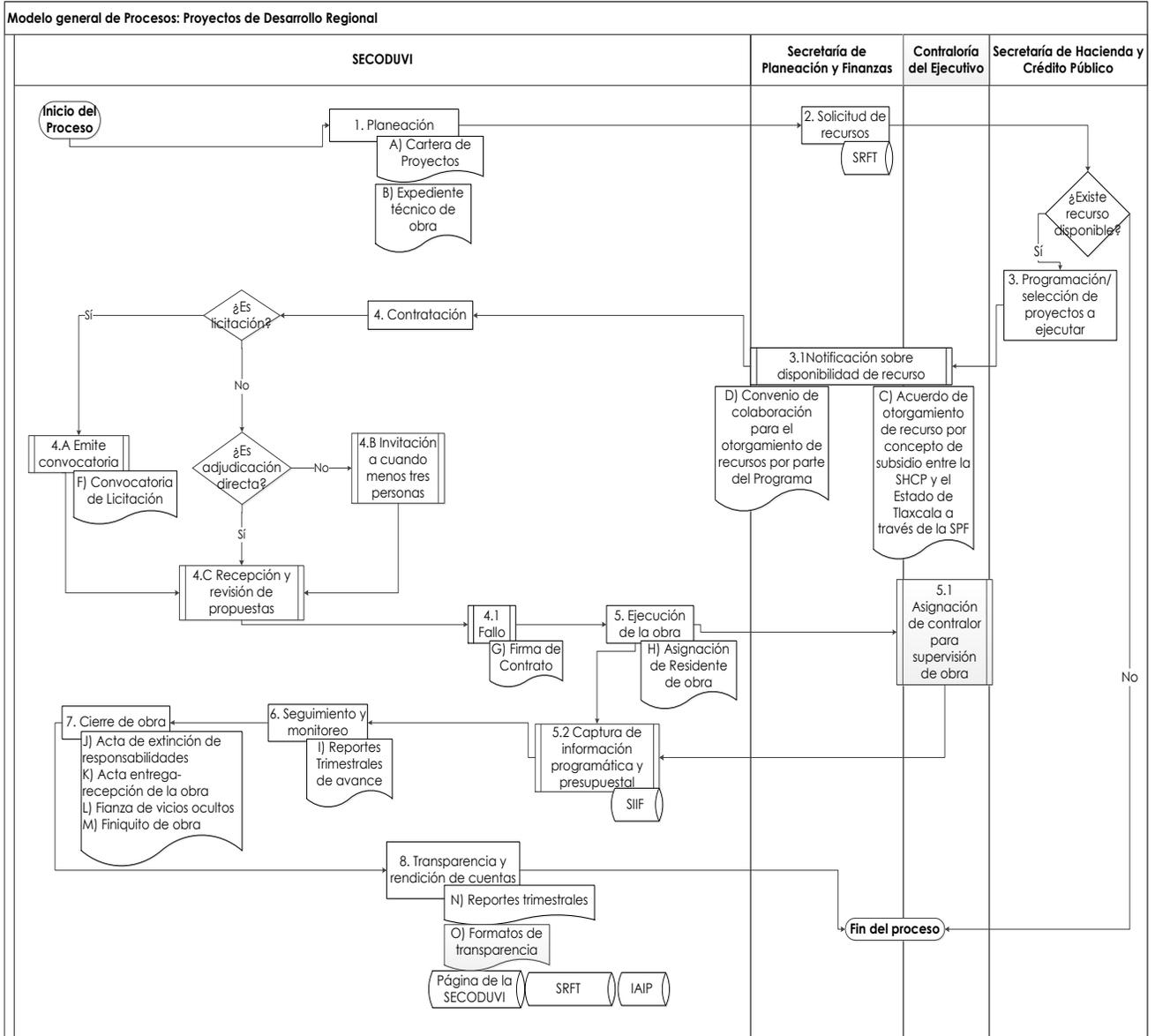
Tema	Variable	Datos
		<p>la participación de los gobiernos estatales y municipales para impulsar proyectos de alto beneficio social, que contribuyan a incrementar la cobertura y calidad de la infraestructura necesaria para elevar la productividad de la economía.</p> <p>Estrategia 4.9.1: Modernizar, ampliar y conservar la infraestructura de los diferentes modos de transporte, así como mejorar su conectividad bajo criterios estratégicos y de eficiencia.</p>
	Eje del PED con el que está alineado	<p>Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Tlaxcala 2017-2021.</p> <p>Eje 3. Integración Regional ordenada y sustentable</p>
	Objetivo del PED con el que está alineado	<p>Objetivo 3.1 Impulsar la integración regional y fortalecer el ordenamiento territorial, el desarrollo urbano, y las alianzas intermunicipales para mejorar la calidad de vida en el Estado y la sustentabilidad.</p>
	Estrategia del PED con la que está alineada	<p>Estrategia 3.1.5: Mejorar la calidad de vida de los tlaxcaltecos mediante mejor planeación urbana y mejores bienes y servicios.</p>
	Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	N/A
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	N/A
	Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	N/A
	Propósito del programa	<p>La población de los municipios de Tlaxcala cuenta con obras de Proyectos de Desarrollo Regional</p>
	Definición	Municipios del estado de Tlaxcala

Tema	Variable	Datos
Población potencial	Unidad de medida	Habitantes
	Cuantificación	1,169,936 habitantes
Población objetivo	Definición	Aquellos municipios que por prioridad requieren de ejecución de obra pública, llámese de tipo vial, infraestructura urbana o rural, agua potable y saneamiento.
	Unidad de medida	Habitantes
	Cuantificación	128,860 habitantes
Población atendida	Definición	Aquellos Municipios en los que se ejecutó obra pública en alguna de sus diferentes modalidades, vial, infraestructura urbana o rural, agua potable y saneamiento.
	Unidad de medida	Habitantes
	Cuantificación	128,860 habitantes
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto original (MDP)	\$118,064,322.29
	Presupuesto modificado (MDP)	\$116,765,614.75
	Presupuesto ejercido (MDP)	\$26,861,094.17
Cobertura geográfica	Entidades Federativas en las que opera el programa	Tlaxcala
Focalización	Unidad territorial del programa	Tlaxcala

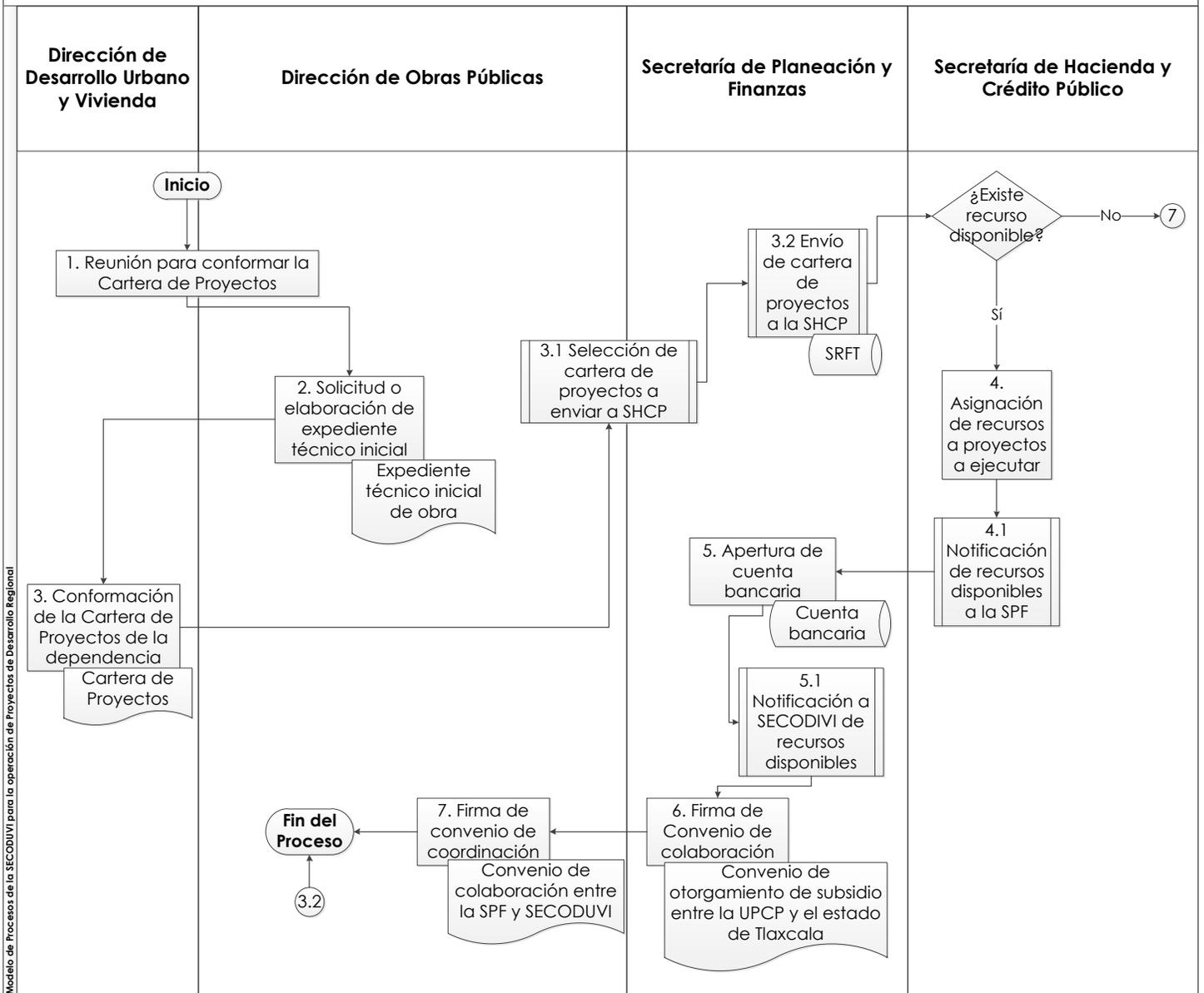
Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos. Evaluación de procesos del programa

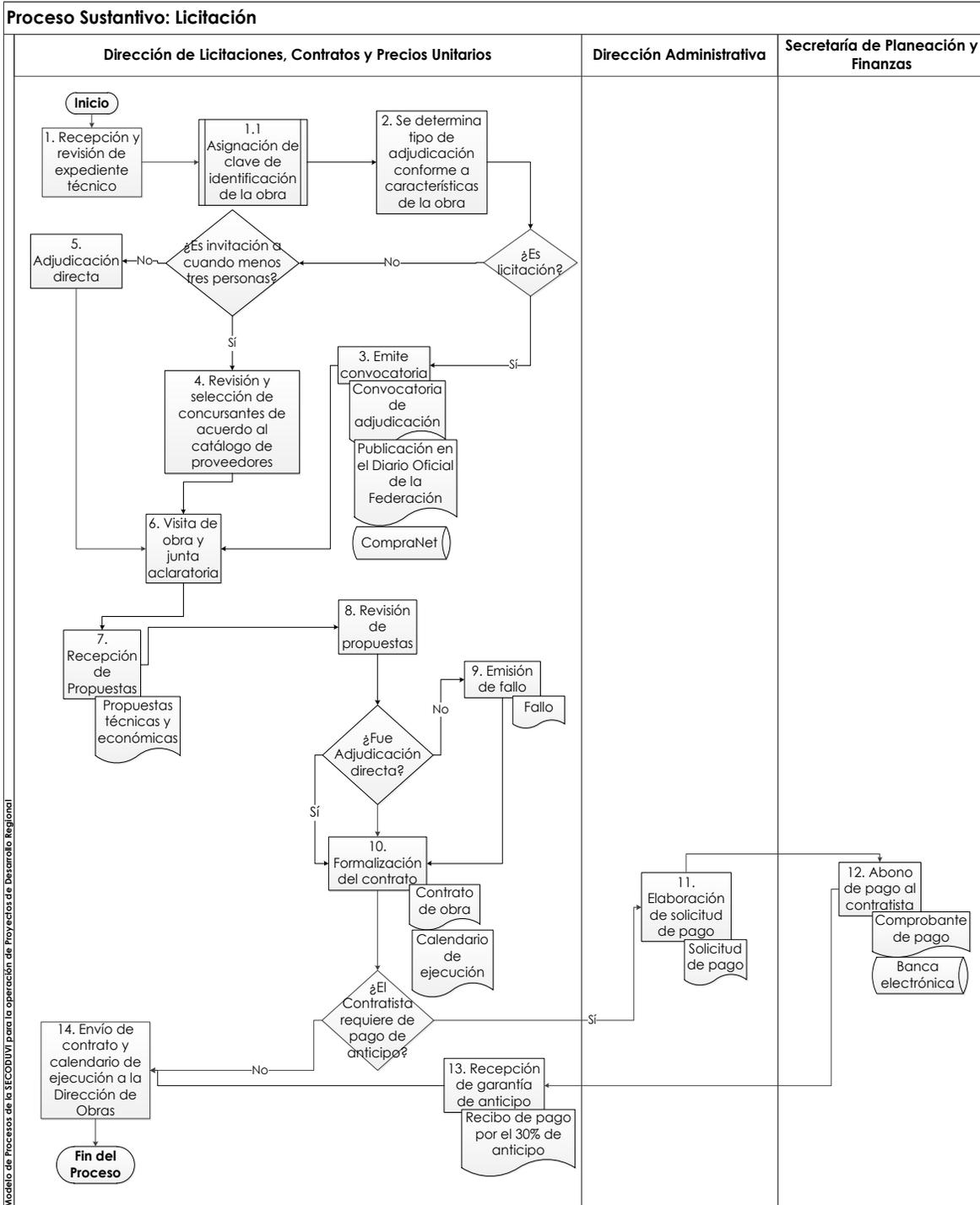
Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación)	1	Planeación
	2	Solicitud de recursos
Difusión del programa	4	Licitación
Solicitud de apoyos		N/A
Selección de beneficiarios	3	Programación/Selección de Proyectos
Producción de bienes o servicios	5	Ejecución de obra
Distribución de bienes o servicios		N/A
Entrega de apoyos		N/A
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	6	Seguimiento y Control
Contraloría social y satisfacción de usuarios		N/A
Evaluación y monitoreo	7	Cierre de Obra
	8	Transparencia y Rendición de cuentas
	9	Evaluación y monitoreo
Otros procesos (nombre del proceso)	Número de secuencia	Descripción

Anexo III. Flujogramas del programa

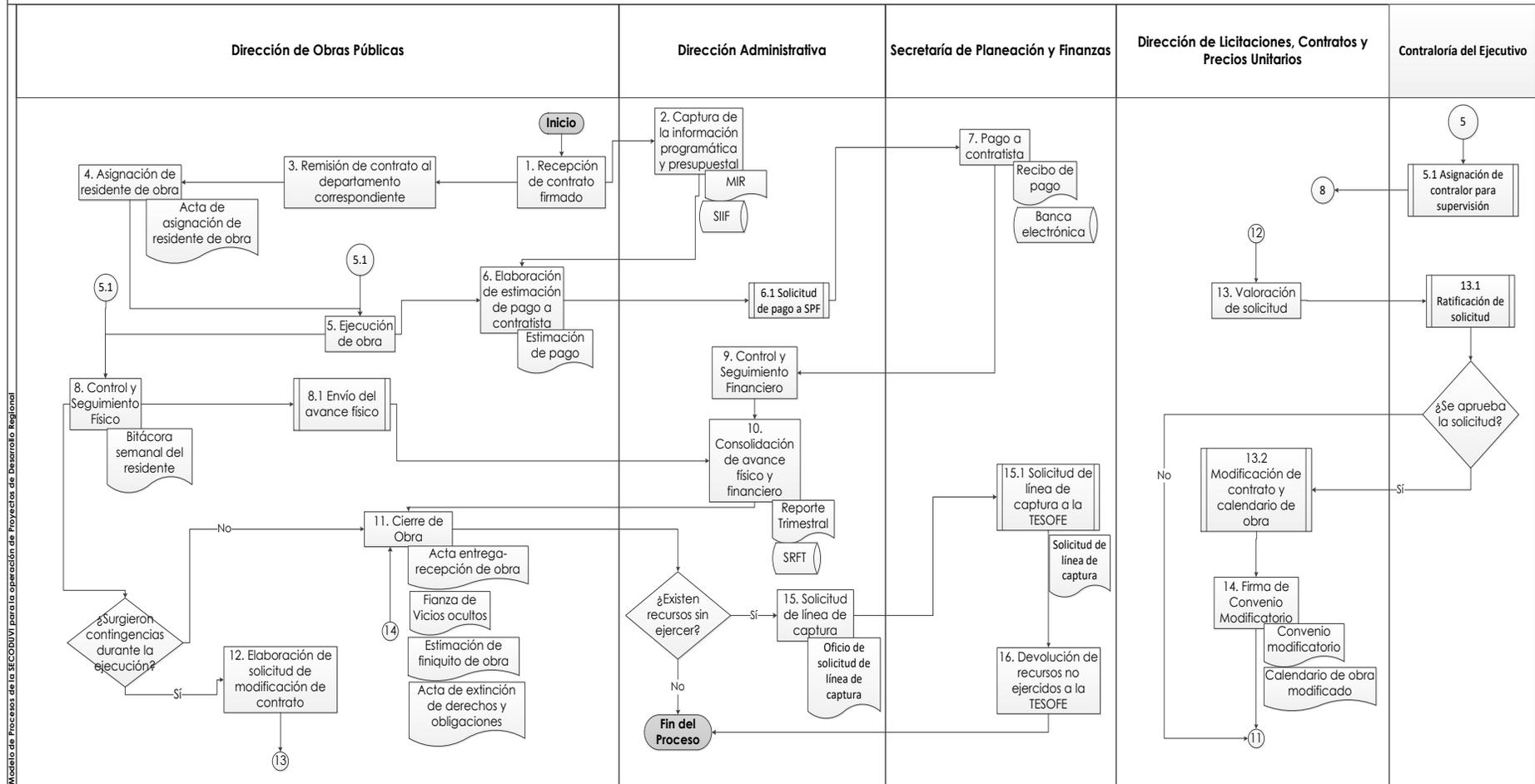


Proceso Sustantivo: Planeación



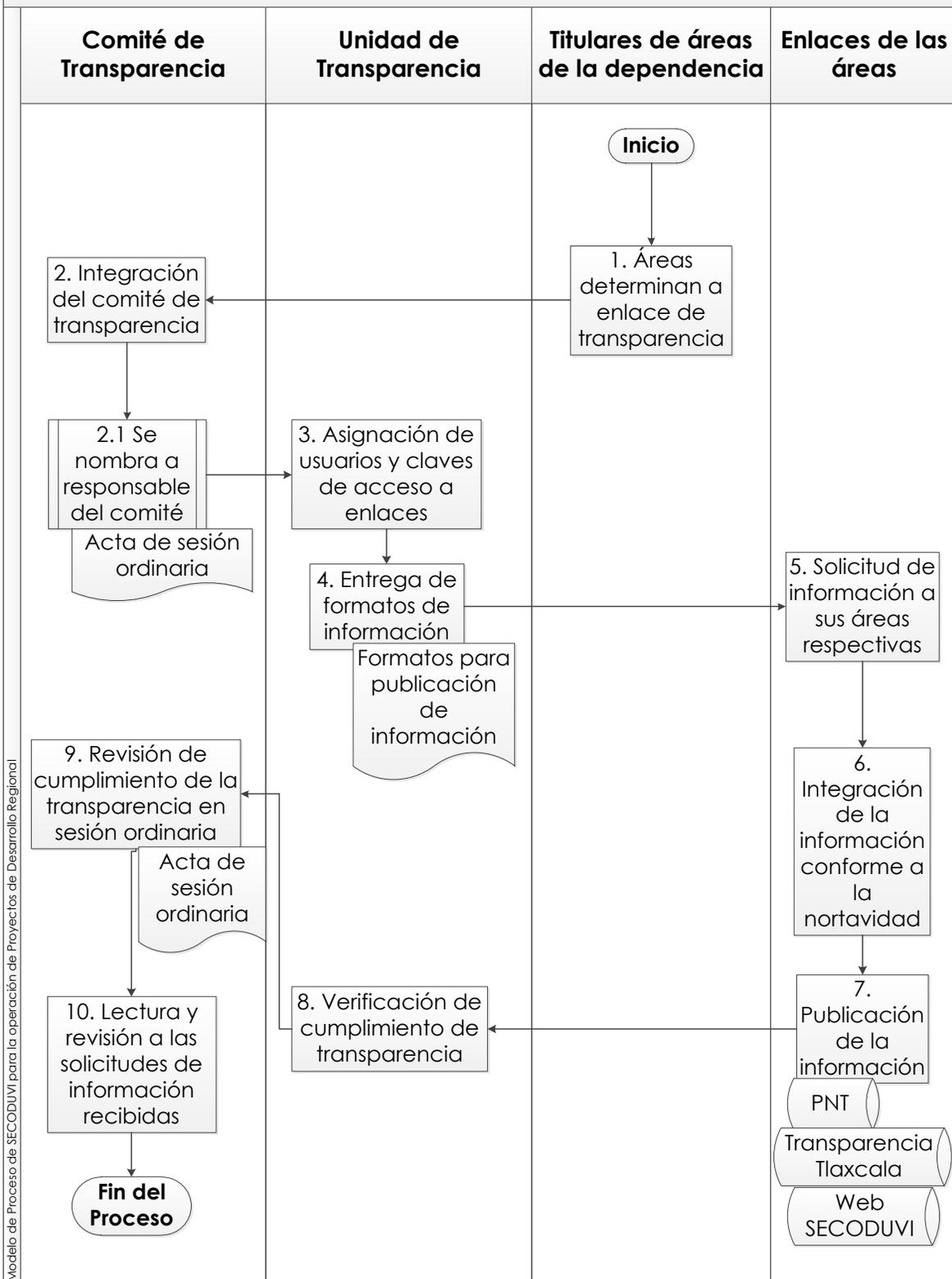


Proceso Sustantivo: Ejecución de obra



Modelo de Procesos de la SECODUVI para la operación de Proyectos de Desarrollo Regional

Proceso sustantivo: Transparencia y Rendición de cuentas



Modelo de Proceso de SECODUVI para la operación de Proyectos de Desarrollo Regional

Anexo IV: Grado de consolidación operativa del programa

La valoración sobre la consolidación operativa de Proyectos de Desarrollo Regional se realizó siguiendo la rúbrica propuesta en los Términos de Referencia del PAE 2019 de Estado de Tlaxcala, en el cual se propone una escala del 1 al 5, en donde 1 corresponde al valor más bajo y 5 el valor más alto en términos del grado de consolidación operativa.

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcial-mente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;		X			La normativa del Programa no contempla la totalidad de los procesos operativos. Existe un manual de procedimientos en proceso de aprobación por la Contraloría del Estado, pero no contempla todos los procesos ni áreas de la dependencia.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados		X			Los operadores mostraron un gran conocimiento sobre las actividades desempeñadas, aunque se detectaron inconsistencias en la realización de ciertas actividades.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras		X			En el caso de SECODUVI como instancia ejecutora del Programa los procesos cuentan con una estructura estandarizada salvo en el proceso de Planeación.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	X				El SIIF permite la elaboración y seguimiento de indicadores de gestión para el Programa.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras	X				Ha habido una mejora significativa en los procesos de la dependencia,
Grado de consolidación operativa	3.5				

Anexo V. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del programa

Proceso: Planeación		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Recepción de solicitudes de obra pública
	Fin	Firma de convenios de colaboración
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados ?	Tiempo	Adecuado
	Personal	N/D
	Recursos financieros	N/D
	Infraestructura	Adecuada
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Cartera de proyectos, expedientes técnicos de obra, convenios de colaboración para ejercicio de los recursos.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí, aunque falta una estructura más sólida de los procesos.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	SRFT
	Tipo de información recolectada	Expedientes de obras, cartera de proyectos
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí sirve
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Inadecuada
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Es pertinente pero falta una estructura más institucional.

Proceso: Licitación		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Recepción de expediente técnico de obra
	Fin	Formalización de contrato de obra
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Adecuado
	Personal	Adecuado
	Recursos financieros	Adecuado
	Infraestructura	Adecuada
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Contrato de obra
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	SIIF
	Tipo de información recolectada	Expedientes de obras, contrato de obra
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí sirve
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Adecuada
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Es pertinente

Proceso: Ejecución		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Asignación de residente de obra y captura de información programática
	Fin	Cierre de obra
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados ?	Tiempo	Adecuado
	Personal	Adecuado
	Recursos financieros	Adecuado
	Infraestructura	Adecuada
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Obra física finalizada, acta entrega-recepción de obra, fianza de vicios ocultos, extensión de responsabilidades
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	SRFT, SIIF
	Tipo de información recolectada	Bitácora de residentes, reportes físicos y financieros de avance
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí sirve
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Adecuada
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Es pertinente

Proceso: Transparencia y rendición de cuentas		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Solicitud de información a áreas operativas
	Fin	Carga de reportes trimestrales de avance
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados ?	Tiempo	Adecuado
	Personal	Suficiente
	Recursos financieros	Adecuado
	Infraestructura	Adecuada
	Otros	El sitio Web de SECODUVI requiere modificaciones que permitan mejorar el proceso
Productos	Productos del Proceso	Reportes trimestrales de avance
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	SIIF, SRFT, Página web SECODUVI
	Tipo de información recolectada	Expedientes de obras, reportes trimestrales, contratos, bitácora de residentes, órdenes de pago.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí sirve
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Adecuada
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Es pertinente pero falta un delimitación más apropiada en cuanto a las responsabilidades de carga y presentación de información

Anexo VI. Propuesta de modificación a la normatividad 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
No aplica					

Anexo VII. Análisis FODA del programa

FODA	
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo periódico de las obras por parte de los principales involucrados en la ejecución de la obra • Presentación periódica de los avances de obra por parte de los residentes asignados. • Sistema de comunicación adecuado y eficaz entre operadores del Programa • Complementación de los procesos señalados por normativa • Elaboración de una MIR estatal propia del Programa • El Programa cuenta con alineación al PND, PED y ODS • Los sistemas de información facilitan el cumplimiento de metas y objetivos del Programa 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documentación de las actividades realizadas en la operación del Programa (minutas de trabajo, oficios, etc.)
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Unidad Responsable no cuenta con el manejo de su sitio WEB • Elaboración y aprobación del manual de procedimientos de la dependencia • Consolidación de la estructura orgánica de la dependencia y delimitación de responsabilidades • Falta de una definición y cuantificación adecuadas de la población potencial, objetivo y atendida. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de recursos para asignar al Programa • Asignación presupuestaria fortuita que limita la programación de actividades referentes al Programa

Anexo VIII. Recomendaciones del programa

A) Consolidación

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsable de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización
General	Delimitar adecuadamente las responsabilidades del proceso y actores involucrados	Actualizar el manual de organización y el organigrama de la dependencia	SECODUVI	Manual de organización, organigrama actualizado	La implementación es de aplicación en el largo plazo dado que conlleva un proceso minucioso de revisión y gestión	Establecer las responsabilidades de las áreas en la operación de Proyectos de Desarrollo Regional	Manual de organización y organigrama actualizado	Alto
General	El manual de procedimientos no refleja en su totalidad la operatividad del Programa	Actualización del manual de procedimientos de la dependencia	SECODUVI	Procedimientos de las áreas de la UR	La actualización de manual de procedimientos es clave para mejorar la operación del Programa al normar el alcance y responsables de las actividades realizadas. Esta acción es de largo plazo ya que depende enteramente de la reestructura organizacional de la UR.	Mejora operativa del Programa al normar apropiadamente los procesos.	Manual de procedimientos actualizado	Alto

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsable de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización
Planeación	No existe documentación que pruebe la realización del procedimiento	Documentar adecuadamente las actividades realizadas	SECODUVI	Minutas de reunión, acuerdos, memorándum, etc.	Implementación viable en la elaboración de documentación probatoria	Validación de las actividades realizadas en la operación del Programa	Documentación adecuada que verifique el cumplimiento o de actividades	Alto
Ejecución	La cuantificación de las poblaciones potencial, objetivo y atendida no concuerdan con los cálculos presentados	Modificar las definiciones y cuantificaciones de población potencial, objetivo y atendida de manera de concuerden entre sí	Dirección Administrativa	Criterios para la definición y cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida para PDR	La correcta cuantificación de la poblaciones permitirá el seguimiento de indicadores de gestión, así como observar el impacto del Programa en la población del Estado	Consolidación de la información programática del Programa	Criterios para la definición y cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida para PDR	Medio



Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización
Transparencia y rendición de cuentas	El sitio Web de la dependencia no es óptimo para el cumplimiento de las obligaciones de transparencia	Actualización y modificación al sitio web con la finalidad de optimizar su funcionamiento y propósito	Contraloría del Ejecutivo, SECODUVI		La actualización del sitio de la dependencia propiciaría un mejor seguimiento del cumplimiento de las obligaciones de transparencia de la dependencia	Optimización en el cumplimiento de la transparencia y presentación más estructurada de la información	Página Web de la SECODUVI actualizada	Medio

B) Reingeniería de procesos

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Objetivo	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Metas y efectos potenciales esperados	Elaboración de flujograma del nuevo proceso	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)
N/A										

Anexo IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del programa

De acuerdo a la información proporcionada por los operadores del Programa, se encontró el uso del Sistema Integral de Información Financiera (SIIF) por parte de la Unidad Responsable para la captura de información programática y de monitoreo de indicadores.

Figura 12. Página de acceso al Sistema SIIS



Fuente: SECODUVI

Figura 13. Menú principal de la plataforma



Fuente: SECODUVI

Figura 14. Sección de Planeación, Programación y Presupuesto



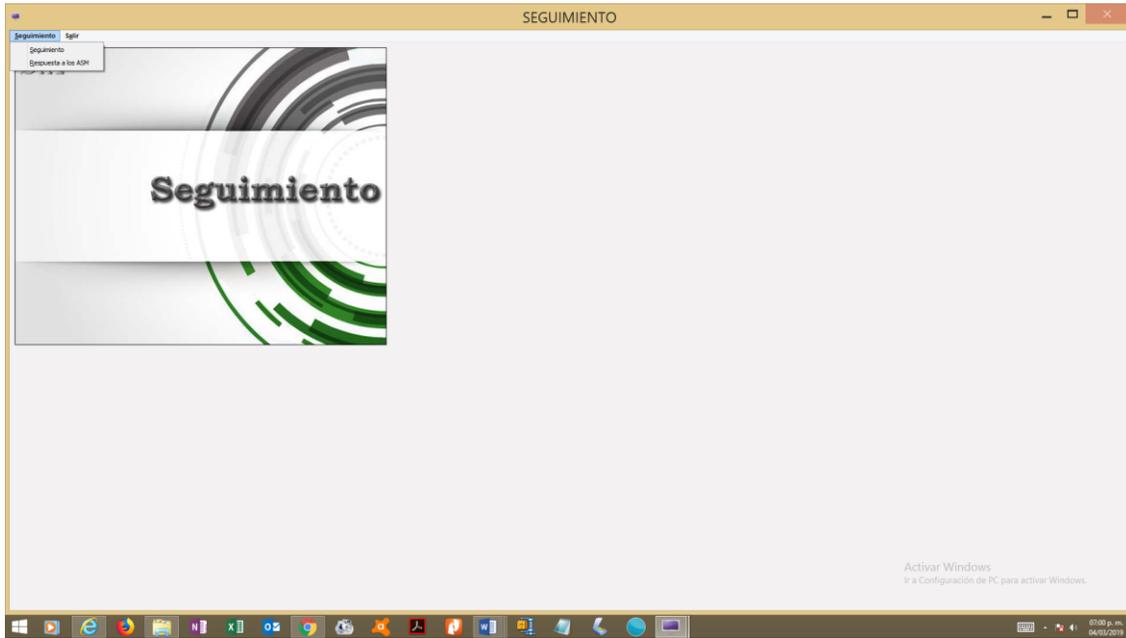
Fuente: SECODUVI

Figura 15. Sección de Planeación y Programación



Fuente: SECODUVI

Figura 16. Sección de seguimiento



Fuente: SECODUVI

Anexo X. Trabajo de campo realizado

El trabajo de campo se realizó en dos etapas. La primera de ellas se llevó a cabo en las oficinas de la SECODUVI los días 14 y 15 de marzo de 2019, en un horario de 9:00 a 17:00; se entrevistó únicamente a cuatro responsables de la operación del Programa. Es importante mencionar que a pesar de que se habían planeado cinco entrevistas inicialmente, no se concretaron todas, esto debido a que la dependencia se encontraba en proceso de Auditoría y se limitó el trabajo de campo.

Posteriormente, el día 27 de marzo se realizaron las entrevistas pertinentes en las oficinas de la Secretaría de Planeación y Finanzas a tres direcciones partícipes de las actividades operativas del Programa en un horario de 9:00 a 12:00 horas.

Luego, se realizó una segunda etapa de trabajo de campo con la finalidad de complementar la información obtenida en la primera etapa. Ésta se llevó a cabo el día 25 de abril de 2019 en las oficinas de la SECODUVI, con la finalidad de entrevistar a cinco operadores.

Asimismo, el día 29 de abril se realizó una visita a la obra *Complejo Vial Metropolitano* para entrevistar al residente de obra y observar los avances de la obra en cuestión. Finalmente, el día 30 de abril de 2019 el equipo evaluador acudió a las oficinas de la SPF para entrevistar a un operador.

Cronograma de trabajo

Primera etapa de trabajo de campo

Cronograma Trabajo de campo (SECODUVI)						
Dirección/Departamento	14 de marzo					15 de marzo
	9:00-10:30	10:30-12:00	12:00-13:30	13:30-15:00	17:00-18:30	10:00-11:30
Dirección de Licitaciones, Contratos y Precios Unitarios	X					
Despacho del C. Secretario		X				
Dirección de Obras Públicas			X			
Dirección de Desarrollo Urbano y Vivienda				X		X
Dirección Administrativa					X	

Cronograma de Trabajo de campo (SPF)			
Dirección/Departamento	27 de marzo		
	9:00-10:00	10:00-11:00	11:00-12:00
Dirección de Contabilidad	X		
Dirección de Presupuesto		X	
Dirección de Tesorería			X

Segunda etapa de trabajo de campo

Cronograma Trabajo de campo (SECODUVI)						
Departamento/Área a entrevistar (SECODUVI)	25 de Abril					29 de Abril
	09:00-10:00	10:00-11:00	11:00-12:00	12:00-13:00	13:00-15:00	10:00-12:00
Departamento de Planeación y Coordinación de Programas	X					
Dirección de Obras Públicas		X				
Departamento de Infraestructura Vial			X			
Departamento de Precios Unitarios y Ajuste de Costos				X		
Departamento de Contabilidad y Finanzas					X	
Visita al sitio de obra: Complejo Vial Metropolitano						X

Cronograma de Trabajo de campo (SPF)	
Departamento/Área a entrevistar (SPF)	30 de Abril
	10:00-11:00
Dirección de Proyectos de Inversión	X

Bitácora de trabajo

Primera etapa de trabajo de campo

Entidad / Institución	Localidad/ Municipio/ Dirección o Área	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (puesto)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista	Observaciones
SECODUVI	Departamento de Licitaciones y Contratos	14/03/2019	Isaí A. Almanza Rojas	Jefe de Departamento	Entrevista Semiestructurada	1 hora	
SECODUVI	Departamento de Planeación y Coordinación de Programas	14/03/2019	Isaí A. Almanza Rojas	Jefe de Departamento	Entrevista Semiestructurada		Entrevistado se negó recibir al equipo evaluador
SECODUVI	Dirección Administrativa	14/03/2019	Isaí A. Almanza Rojas	Enlace de la dependencia	Entrevista Semiestructurada	1 hora	El responsable se encontraba en proceso de auditoría por lo que se entrevistó al enlace
SECODUVI	Oficina del Secretario	14/03/2019	Isaí A. Almanza Rojas	Secretario	Entrevista Semiestructurada	1 hora	
SECODUVI	Dirección de Desarrollo	15/03/2019	Isaí A. Almanza Rojas	Director	Entrevista Semiestructurada	1 hora	Se realizó la entrevista en lugar de la

Entidad / Institución	Localidad/ Municipio/ Dirección o Área	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (puesto)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista	Observaciones
	Urbano y Vivienda						programada con el Departamento de Planeación
SECODUVI	Dirección de Obra Pública	15/03/2019	Isaí A. Almanza Rojas	Director/ responsable del Programa	Entrevista Semiestructurada		El entrevistado se encontraba en proceso de auditoría y no pudo recibir al equipo evaluador
SPF	Dirección de Contabilidad	27/03/2019	Isaí A. Almanza Rojas	Director	Entrevista Semiestructurada	1 hora	
SPF	Dirección de Presupuesto	27/03/2019	Isaí A. Almanza Rojas	Director	Entrevista Semiestructurada	1 hora	
SPF	Dirección de Tesorería	27/03/2019	Isaí A. Almanza Rojas	Director y operadores	Entrevista Semiestructurada	1 hora	

Segunda etapa de trabajo de campo

Entidad / Institución	Localidad/ Municipio/ Dirección o Área	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (puesto)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista	Observaciones
SECODUVI	Departamento de Planeación y Coordinación de Programas	25/04/2019	Isaí A. Almanza Rojas	Jefe de Departamento	Entrevista Semiestructurada	30 minutos	El entrevistado se negó a que se grabara la entrevista
SECODUVI	Dirección de Obras Públicas	25/04/2019	Isaí A. Almanza Rojas	Director	Entrevista Semiestructurada	1 hora	
SECODUVI	Departamento de Infraestructura Vial	25/04/2019	Isaí A. Almanza Rojas	Jefe de Departamento	Entrevista Semiestructurada	1 hora	
SECODUVI	Departamento de Precios Unitarios	25/04/2019	Isaí A. Almanza Rojas	Jefe de área	Entrevista Semiestructurada	1 hora	
SECODUVI	Dirección Administrativa	25/04/2019	Isaí A. Almanza Rojas	Director	Entrevista Semiestructurada	45 minutos	
SECODUVI	Carretera Tlaxcala-Apizaco. Sitio de obra del Complejo Vial Metropolitano	29/04/2019	Isaí A. Almanza Rojas	Jefe de Departamento, residente de obra	Entrevista Semiestructurada	1 hora	

Entidad / Institución	Localidad/ Municipio/ Dirección o Área	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (puesto)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista	Observaciones
SPF	Dirección de Proyectos de Inversión	30/04/2019	Isaí A. Almanza Rojas	Jefe de Departamento	Entrevista Semiestructurada	1 hora	

Evidencia fotográfica



Anexo XI. Instrumentos de recolección de información de la evaluación de procesos del programa

Instrumento



Guía de cuestionario para realizar entrevistas en materia de Procesos de Proyectos de Desarrollo Regional.

Batería de preguntas y temas guía, para profundizar en el estudio de cada uno de los procesos.

A continuación se presentan algunos elementos que pueden ser considerados como temas o preguntas guía durante el desarrollo del análisis.

Generales

¿Qué procesos relativos al Programa desempeña su área?

¿Las actividades y productos que surgen de sus procesos sirven como insumos a las áreas subsecuentes?

¿Realiza algún proceso en Coordinación con otra(s) área(s)?

¿Los procesos realizados por la dependencia son del conocimiento de todas las áreas involucradas?

¿Las actividades relativas al proceso que realiza su área están documentadas y son del conocimiento de toda el área?

Aparte del Sistema Integral de Información Financiera (SIIF), ¿Utiliza algún otro sistema de información para la operación del Programa?

Planeación (planeación estratégica, programación y presupuesto)

¿Las metas y objetivos del Programa se construyen con base a un diagnóstico actual de la problemática establecida?

¿Existe algún mecanismo por el cual los municipios realicen solicitudes de Obras Públicas a la dependencia?

En caso de respuesta afirmativa, ¿Qué requisitos se solicitan para hacer la solicitud de Obra Pública?

¿Qué área o departamento es el encargado de atender y revisar las solicitudes de los municipios?

¿La programación y presupuestación de los proyectos a desarrollar se realiza conforme a las metas establecidas del Programa?

¿Se consideran los ASM de ejercicios previos para la construcción de metas y objetivos del Programa?

En su opinión, ¿Se cuenta con los insumos necesarios para realizar la planeación del Programa?

En caso de respuesta negativa, ¿Qué insumos considera que serían necesarios para realizar de forma más eficiente la planeación?

¿Cómo se realiza el cálculo de la población potencial, objetivo y atendida, para la construcción de las metas del Programa?

En su opinión, ¿Qué acciones implementaría para mejorar la planeación?

¿Existen documentos que verifiquen los productos obtenidos de la planeación y que sirvan de guía para la operación del Programa?

¿La planeación establece indicadores para medir los avances en las metas establecidas?

¿Las metas son factibles pero están orientadas a impulsar el desempeño?





Destino/Programación

- ¿La asignación de proyectos al Programa se realiza con base en los objetivos establecidos?
 - ¿Existe una metodología para la selección de proyectos?
 - ¿La metodología utilizada cuenta con criterios de selección y elegibilidad claros, estandarizados y sistematizados?
 - ¿Existe algún calendario o periodo determinado para realizar la solicitud de recursos para la ejecución del programa a la Secretaría de Hacienda/Secretaría de Planeación y Finanzas?
 - ¿Qué documentación le solicita Secretaría de Hacienda para poder realizar la firma de convenios?
 - ¿Considera que se cuenta con los insumos necesarios para realizar la Selección de proyectos/Programación?
- En caso de respuesta negativa, ¿Qué insumos/procedimientos considera pertinentes de aplicar para mejorar el proceso de Programación?

Difusión del programa

- ¿A través de qué medios se dan a conocer los proyectos de Obra que se realizarán por parte del Programa?
- ¿Se realiza la publicación de las convocatorias para la licitación de Obras a través de la página oficial de la SECODUVI?
- ¿Los medios utilizados, el lenguaje y el contenido de los mensajes son claros y entendibles?
- ¿A través de qué medios se difunden los reportes de avances de los proyectos conforme a lo establecido en la normatividad?

Licitación

- ¿El proceso de adjudicación de proyectos cuenta con un procedimiento estandarizado?
- ¿Se cuenta con un calendario establecido para la realización de los procesos de adjudicación de proyectos?
- ¿Existe una metodología establecida para determinar el tipo de contratación de los proyectos?
- ¿Se lleva a cabo el registro de expediente de concursantes así como los proyectos sujetos a concurso y por adjudicación directa?
- ¿Existen mecanismos que verifiquen que los proyectos que se someterán a proceso de licitación cumplan con todos los requerimientos establecidos por normatividad?





Aplicación/Ejecución

- ¿Se cuenta con los insumos suficientes para obtener ejecutar adecuadamente los proyectos del Programa?
- ¿Los expedientes de Obra, cuentan con un procedimiento estandarizado sobre el contenido y construcción del mismo?
- ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte de los ejecutores de proyectos?
- ¿De qué manera se documenta la finalización de una obra o proyecto (Oficio, acta entrega, acto protocolario, evidencia fotográfica)?

Control y Seguimiento

- ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento del avance físico y financiero de los proyectos conforme al calendario de operación?
- ¿El programa cuenta con un mecanismo de monitoreo que permita identificar si los proyectos se realizaron de acorde a la normatividad aplicable?
- ¿El monitoreo considera plazos para la revisión de las condiciones de la obra o la infraestructura después de terminada la obra?
- ¿Qué mecanismos emplean para realizar el seguimiento y monitoreo de los proyectos ejecutados (Visita de campo, oficio de avances, evidencia documental, reportes por parte del contratista)?
- ¿El programa tiene mecanismos para identificar si se cumplen las metas y objetivos establecidos en el Programa? ¿Son suficientes y pertinentes?
- ¿Considera que se cuenta con el personal suficiente y capacitado para llevar a cabo el seguimiento de los proyectos ejecutados en el ejercicio?
- ¿Existen procedimientos establecidos para la entrega de obras por parte del contratista a la dependencia y de la dependencia a la población?

Transparencia y Rendición de Cuentas

- ¿Existe un calendario que determine el cumplimiento de la transparencia y la rendición de cuentas?
- ¿Existen mecanismos que determinen los procedimientos/requerimientos necesarios para realizar la transparencia presupuestaria de los recursos ejercidos?
- ¿Existen procedimientos estandarizados para cumplir con las obligaciones de transparencia?
- ¿A través de qué medios se difunde la información de transparencia del Programa?
- ¿Considera que los canales de comunicación empleados son suficientes para el cumplimiento de las obligaciones de transparencia?
- ¿Existen documentos probatorios sobre el cumplimiento de las obligaciones de transparencia?





Batería de preguntas para la visita al sitio de obra del proyecto “Complejo Vial Metropolitano”

- ¿Cuál es el procedimiento por el cual se le realiza la notificación de su asignación a la obra?
- ¿Cuál ha sido su capacitación y formación relacionada con la ejecución de obras?
- ¿Cuáles son sus funciones como residente de obra?
- ¿Cuáles son los insumos que requiere para su trabajo?
- ¿Cuáles son los reglamentos o normas relacionadas con sus funciones?
- ¿Utiliza tecnologías de la información para la elaboración de la bitácora de obra?
- ¿Cuáles son los productos que se generan?
- ¿Cuáles son los criterios para revisar y verificar que se cuenta con el personal, herramientas, equipos y material necesario?
- ¿Cuáles son los criterios para corroborar que las actividades se desarrollan conforme a la normatividad (planes de calidad, seguridad laboral, higiene, gestión ambiental)?
- ¿Realizan pruebas de laboratorio para verificar la calidad de los materiales? ¿Se realizan reportes semanales o mensuales de los resultados?
- ¿Con que periodicidad realiza el reporte de avances/bitácora? ¿Cómo se estructura su contenido?
- ¿Cuánto es el tiempo estimado para realizar la validación de una estimación de pago?
- ¿Se elabora algún documento que de constancia del surgimiento de inconsistencias en las estimaciones de pago?
- ¿Cuáles son las inconsistencias o deficiencias que regularmente se encuentran durante la ejecución de la obra, qué tipo de reporte se genera al respecto?
- ¿Cuándo se presentan inconvenientes, ¿cómo se reportan los incidentes? ¿Cómo es la comunicación con los contratistas? ¿Cómo se genera el plan de acción para la resolución de problemáticas?
- ¿Cuáles son las medidas implementadas para solicitar al contratista correcciones relacionadas con desvíos en la obra?
- ¿Tiene algún tipo de formato en el cual dejar constancia del trabajo realizado?
- Si surge algún problema durante la ejecución de la obra, ¿se auxilia de algún área?
- ¿Conoce el tipo de recursos que se emplean para financiar la obra que supervisa?
- ¿Cuáles son las medidas para prevenir problemas?
- ¿Cuáles son las medidas para corregir problemas?
- ¿Ha surgido alguna problemática durante la ejecución de la presente obra?
- En caso de respuesta afirmativa, ¿cuáles fueron las problemáticas surgidas y cual fueron las decisiones tomadas?
- ¿Utiliza algún manual de procedimientos para el desarrollo de sus actividades?
- ¿Se utilizan metodologías o estándares internacionales para vigilar la calidad y supervisar la obra?
- ¿Estuvo a cargo de la supervisión del proyecto de mejora de la plaza en Nativitas?
- En caso de respuesta afirmativa ¿A qué problema se enfrentó durante la obra de la mejora de la plaza en Nativitas?
- ¿Existen documentos que marquen el inicio y el fin de su labor?
- ¿Cómo es el proceso de cierre de obra?



Carta de consentimiento



IEXE Universidad

Carta de Consentimiento para su participación en la Evaluación de Procesos de Proyectos de Desarrollo Regional (PDR)

Estimado (a) señor/señora:

Introducción y objetivo

IEXE Universidad está realizando la evaluación de procesos a **Proyectos de Desarrollo Regional (PDR)** contratada por el Gobierno del Estado de Tlaxcala. El objetivo de la evaluación es realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa de Desarrollo Regional para el ejercicio 2018 que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del Programa. Este departamento fue seleccionado al observar que tiene funciones que contribuyen a la operación del Programa y es por ello que estamos solicitando su participación.

Procedimiento

Si usted acepta participar en la evaluación, ocurrirá lo siguiente:

Le haremos algunas preguntas acerca de los procesos del Programa como por ejemplo la forma en la que se realiza la planeación y cuestiones generales acerca de la operación del Programa como por ejemplo la solicitud de recursos o la elaboración de expedientes. La entrevista tendrá una duración aproximada de una hora. Lo entrevistaremos en las oficinas de la SECODUVI en un horario de 09:00 a 15:00 horas.

Con la finalidad de no perder ningún detalle y poder analizar a profundidad lo aquí comentado, nos gustaría audio-grabar esta entrevista. El audio será utilizado única y exclusivamente para esta evaluación, no será difundido o utilizado para algún otro propósito. ¿Nos permite continuar con la grabación? _____.

La participación en esta evaluación es absolutamente voluntaria. Usted está en plena libertad de negarse a participar o de retirar su participación en cualquier momento. Su decisión de participar o no, no le afectará de ninguna manera.



Blvd. Esteban de Antuñano # 2702, Ciudad de Puebla, C.P. 72160. • 01 800-286-84-64 - (222) 409-05-87





Entonces, si alguna de las preguntas que se formulan le hicieran sentir incomodo (a), tiene el derecho de no contestarla. En el caso de que no quiera seguir con la entrevista, nos lo hace saber y detenemos el ejercicio.

Confidencialidad

Toda la información que usted nos proporcione para la evaluación será de carácter estrictamente confidencial, será utilizada únicamente por el equipo de evaluación y no estará disponible para ningún otro propósito. Los resultados de la evaluación serán publicados en la página de la Secretaría de Planeación y Finanzas, sin embargo, usted no quedará identificado en el informe de ninguna forma (por nombre, puesto de trabajo, ubicación geográfica).

Contacto

Si usted tiene alguna pregunta, comentario o preocupación con respecto a la evaluación, por favor comuníquese con el Coordinador de la Evaluación Isai André Almanza Rojas, al teléfono 2222111342 o la siguiente dirección de correo electrónico almanza.isai@iexe.edu.mx.

Si usted acepta participar en el proyecto, le entregaremos una copia de este documento que le pedimos sea tan amable de firmar.





**Consentimiento para su participación en la Evaluación de Procesos de
Proyectos de Desarrollo Regional (PDR).**

Su firma indica su aceptación para participar voluntariamente en el presente estudio.

Nombre del Participante

Fecha

Firma

Nombre del Entrevistador
Isaí André Almanza Rojas

Fecha

Firma

Nombre del Testigo

Fecha

Firma



Anexo XII. Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación

- Nombre de la instancia evaluadora: IEXE Universidad
- Nombre del coordinador de la evaluación: Aleida Martínez Muñoz
- Nombres de los principales colaboradores:
 - Isaí André Almanza Rojas
 - Alena Juárez González
- Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:

Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño (DTED).

- Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:

C.P. Martha Aguilar Torrentera.

- Forma de contratación de la instancia evaluadora: Adjudicación directa.
- Costo total de la evaluación: \$ 223,300.00
- Fuente de financiamiento: Recursos Estatales.



Referencias

Congreso del Estado Libre y Soberano de Tlaxcala (2017). Decreto No. 22. Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021. Periódico Oficial del Estado de Tlaxcala. Extraordinario. Recuperado de: <http://periodico.tlaxcala.gob.mx/indices/Ex17072017.pdf>

Congreso del Estado Libre y Soberano de Tlaxcala (2019). Presupuesto de Egresos del Estado de Tlaxcala para el Ejercicio Fiscal 2019.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2017). Metodología para la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/37206/Anexo_2.pdf

Consejo Nacional de Población y Vivienda (2015). Delimitación de Zonas Metropolitanas. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/344506/1_Preliminares_hasta_V_correcciones_11_de_julio.pdf

Consejo Nacional de Población y Vivienda (2015). Delimitación de Zonas Metropolitanas. Anexo Estadístico y Cartográfico. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/309817/3_Anexo_cartografico_segunda_parte_correcciones_23_de_febrero.pdf

Diario Oficial de la Federación (2017). Lineamientos de Operación de los Proyectos de Desarrollo Regional. Recuperado de: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5470386&fecha=31/01/2017

Díaz-Bravo, Laura, Torruco-García, Uri, Martínez-Hernández, Mildred, & Varela-Ruiz, Margarita. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S20075057201300030009&lng=es&tlng=es

Gobierno de la República (2013). Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Recuperado de: https://www.snieg.mx/contenidos/espanol/normatividad/MarcoJuridico/PND_2013-2018.pdf

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2018). Estrategia Programática Presupuesto de Egresos de la Federación 2018 - Ramo 23: Provisiones Salariales y Económicas. Recuperado de:

https://www.pef.hacienda.gob.mx/work/models/PEF2018/docs/23/r23_ep.pdf

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2018). Modelo de Términos de Referencia para la evaluación de Procesos.

Secretaría de la Función Pública (2016). Guía para la optimización, estandarización y mejora continua de procesos.

Secretaría de Obras Públicas, Desarrollo Urbano y Vivienda (2018). Criterios para la cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida de Proyectos de Desarrollo Regional.

Secretaría de Planeación y Finanzas (2019). Programa Anual de Evaluación. Periódico Oficial del Estado de Tlaxcala. Extraordinario. Recuperado de http://evaluacion.tlaxcala.gob.mx/images/stories/documentos/evalua/evaluaciones/ef18/pae_2019.pdf

Evaluación de Procesos
Ejercicio Fiscal 2018

Proyectos de Desarrollo Regional

