

Evaluación de Procesos
Ejercicio Fiscal 2018

**Fondo Metropolitano
(Zona Metropolitana
Puebla-Tlaxcala)**

**Programa Anual de
Evaluación 2019**

EVALUACIÓN DE PROCESOS

FONDO METROPOLITANO

(ZONA METROPOLITANA PUEBLA – TLAXCALA)

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.finanzastlax.gob.mx/spf/>

La elaboración de esta publicación estuvo a cargo de IEXE Universidad en coordinación con la Secretaría de Planeación y Finanzas y 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 (2019).

Evaluación de Procesos del Fondo Metropolitano (Zona Metropolitana Puebla – Tlaxcala), Ejercicio Fiscal 2018.

Tlaxcala: Gobierno del Estado de Tlaxcala.

Resumen Ejecutivo

El Fondo Metropolitano Zona Metropolitana Puebla - Tlaxcala (en adelante, FMPT) es un programa de carácter federal que tiene como fin: "otorgar recursos a programas y proyectos de infraestructura, los cuales demuestren ser viables y sustentables, orientados a promover la adecuada planeación del desarrollo regional, urbano, el transporte público y la movilidad no motorizada y del ordenamiento del territorio para impulsar la competitividad económica, la sustentabilidad y las capacidades productivas de las zonas metropolitanas". (SHCP, 2018)

En el Estado de Tlaxcala, el FMPT comenzó su operación en el año 2008. La dependencia titular de este fondo en la entidad es la Secretaría de Obras Públicas, Desarrollo Urbano y Vivienda del Gobierno del Estado de Tlaxcala (SECODUVI). Mientras que la Unidad Responsable (UR) de su operación es la Dirección de Obras Públicas.

En el Anexo 21 del Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2018, se prevén asignaciones para el Fondo Metropolitano, correspondientes al Ramo General 23 Provisiones Salariales y Económicas.

El Programa Anual de Evaluación (PAE) expedido el 31 de enero 2019 por la Secretaría de Planeación y Finanzas (SPF) estipula la Evaluación de Procesos al FMPT, específicamente lo correspondiente al ejercicio fiscal 2018. El presente documento constituye el informe de dicha evaluación, la cual tiene como objetivo realizar un análisis puntual de la gestión, identificar áreas de oportunidad, obstáculos, fortalezas y condiciones externas adversas que sean el punto de partida para establecer un plan de acción e implementar mejoras en la gestión.

La evaluación de procesos se elaboró conforme a los Términos de Referencia (TdR) emitidos por la Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño (DTED) de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala (SFP), fundamentados en el Modelo de Términos de Referencia publicados por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL).

Como parte esencial de la evaluación de procesos, se llevó a cabo trabajo de campo que consistió en entrevistas semiestructuradas con actores clave y responsables de la ejecución de los mismos. Las entrevistas se realizaron en la

SECODUVI, como dependencia titular del programa, y en la SPF, al ser una dependencia fundamental que coadyuva en el desarrollo de procesos sustantivos.

El objetivo principal del trabajo de campo fue determinar la correspondencia entre lo que establece la normatividad y la realidad operativa del fondo. Es entonces que, a partir de la información analizada, se identificaron cuatro macroprocesos: 1. Planeación y Cartera de Proyectos, 2. Licitación y Contratación, 3. Ejecución y Seguimiento de Proyectos y, 4. Transparencia y Rendición de Cuentas.

A partir de la clasificación elaborada, se analizaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para generar las recomendaciones que serán el insumo para la mejora de los procesos.

En términos generales, el equipo evaluador determinó que el grado de consolidación operativa del fondo es alto, pues gran parte de sus procesos sustantivos se encuentran documentados, utilizan formatos estandarizados, son del conocimiento de los operadores y hacen uso de sistemas electrónicos que facilitan la gestión.

Sobre los hallazgos identificados, a continuación, se enlistan los más importantes:

- En el macroproceso de Planeación y Cartera de Proyectos se encuentran involucrados actores estratégicos de SECODUVI, por tanto, la coordinación es sustantiva para el logro de objetivos en esta etapa de la gestión. En este sentido, se identificó que los actores estratégicos se encuentran involucrados de manera activa.
- Los procesos de planeación y definición de cartera de proyectos no se encuentran fundamentados en un documento de diagnóstico de la Zona Metropolitana Puebla – Tlaxcala y, además, no están documentados en el Manual de Procedimientos de Control Interno de SECODUVI.
- La ZMPT, al ser un área que involucra a dos entidades federativas, los mecanismos de comunicación, cooperación y establecimiento conjunto de proyectos son complejos y su implementación no es sencilla.
- El Fondo Metropolitano se convirtió en un fondo concursable, por tanto, la generación de propuestas y notas técnicas elaboradas de conformidad con los criterios establecidos en las Reglas de Operación es fundamental para que la entidad acceda a los recursos de este fondo.

- Los procesos de licitación, contratación, ejecución y seguimiento de proyectos se encuentran documentados, cuentan con formatos estandarizados y sistemas electrónicos que facilitan la gestión.
- Respecto a la ejecución de los proyectos de obra, se identificó que no hay certidumbre sobre la disponibilidad de los recursos, la cual está sujeta a varios procesos externos a la SECODUVI, lo que puede obstaculizar el ejercicio de los recursos en tiempo y forma.
- Aunque no se presentaron omisiones en materia de transparencia de la SECODUVI, se identificó que el personal operativo no tiene claridad sobre las actividades que se llevan a cabo.
- En materia de transparencia, cabe destacar que la estructura de la página electrónica de SECODUVI dificulta la consulta de información por parte del público interesado en las actividades de la dependencia.

Las recomendaciones más importantes derivadas de la presente evaluación, son las siguientes:

- Elaborar un diagnóstico sobre la problemática específica de la ZMPT que permita desarrollar una visión estratégica sobre la gestión del FMPT y contribuya a la definición de proyectos de obra pública susceptibles de ser financiados con recursos del Fondo Metropolitano.
- Actualizar el Manual de Organización, el Organigrama, el Manual de Procedimientos y el Reglamento Interno para armonizar las funciones y responsabilidades que se llevan a cabo en los departamentos y direcciones. Al respecto, es importante mencionar que la implementación de esta recomendación requiere de un proceso de consenso y documentación de las responsabilidades de todas las unidades administrativas que conforman a la SECODUVI.
- Documentar las actividades relacionadas con el macroproceso de Planeación y Cartera de Proyectos. En especial, se recomienda identificar las actividades y responsabilidades de las direcciones y departamentos de la SECODUVI. Además de definir el mecanismo de coordinación entre la SECODUVI y la Dirección de Proyectos de Inversión de SPF.
- Elaborar formatos programáticos por programa presupuestario, en lugar de generarlos para cada contrato de obra aprobado.
- Capacitar al personal en materia de transparencia para fomentar una cultura de transparencia de la gestión pública.
- Incorporar en el Manual de Procedimientos las actividades relacionadas con la transparencia, identificando los insumos, productos, responsables y actividades para el cumplimiento de las obligaciones en la materia.

- Desarrollar mecanismos de participación en materia de desarrollo metropolitano entre autoridades de Puebla y Tlaxcala, así como académicos y grupos de sociedad civil.
- Fortalecer el proceso de elaboración de notas técnicas para evitar el retraso de la validación de la cartera de proyectos debido a las observaciones realizadas por SHCP.
- Generar objetivos e indicadores que contribuyan al monitoreo de la gestión y cumplimiento de resultados, en específico, modificar la MIR y los criterios de cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida.
- Desarrollar una interfaz amigable y funcional de la página electrónica de SECODUVI para facilitar la consulta de la información por parte del público en general.

Índice

Resumen Ejecutivo	3
Introducción	11
1. Descripción del Programa	14
1.1. Antecedentes	14
1.2. Características del Programa.....	17
1.2.1. Generalidades.....	17
1.2.2. Alineación del FMPT con los planes de desarrollo federal y estatal	17
1.2.3. Objetivos del Fondo Metropolitano	22
1.2.4. Normatividad.....	23
1.2.5. Población potencial y población objetivo	24
1.2.6. Presupuesto.....	26
2. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo	27
2.1. Diseño metodológico	28
2.1.1. Acopio de información	30
2.1.2. Trabajo de campo	30
2.1.3. Análisis de gabinete	31
2.2. Estrategia del trabajo de campo	33
2.2.1. Diseño de la muestra	34
3. Descripción y Análisis de los Procesos	37
3.1. Identificación de procesos	42
3.2. Descripción específica de macroprocesos	45

3.2.1.	Planeación y Cartera de Proyectos.....	46
3.2.2.	Licitación y contratación de proyectos	50
3.2.3.	Ejecución y Seguimiento de Proyectos	55
3.2.4.	Transparencia y Rendición de Cuentas	59
3.3.	Grado de consolidación operativa del Fondo Metropolitano	65
4.	Hallazgos y Resultados.....	68
4.1.1.	Planeación y Cartera de Proyectos.....	69
4.1.2.	Licitación y contratación de proyectos	77
4.1.3.	Ejecución y Seguimiento de proyectos	81
4.1.4.	Transparencia y Rendición de Cuentas	85
5.	Recomendaciones y Conclusiones.....	88
5.1.	Recomendaciones.....	88
5.1.1.	Planeación y Cartera de Proyectos.....	89
5.1.2.	Licitación y Contratación	98
5.1.3.	Ejecución y Seguimiento de Proyectos	99
5.1.4.	Transparencia y Rendición de Cuentas	101
5.2.	Análisis global de procesos sustantivos	106
5.3.	Conclusiones	111
Anexo I. Ficha técnica de identificación del programa		113
Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos		115
Anexo III. Flujogramas del programa.....		117
Anexo IV. Grado de consolidación operativa del programa		123
Anexo V. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del programa		124

Anexo VI. Propuesta de modificación a la normatividad del programa	129
Anexo VII. Análisis FODA del programa.....	130
Anexo VIII. Recomendaciones del programa	135
Anexo IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del programa ...	141
Anexo X. Trabajo de campo realizado	144
Anexo XI. Instrumentos de recolección de información de la evaluación de procesos del programa	147
Anexo XII. Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación	150
 REFERENCIAS	 151

Índice de tablas

Tabla 1. Zonas metropolitanas del Estado de Tlaxcala	16
Tabla 2. Matriz de Indicadores para Resultados del Fondo Metropolitano (Pp U057), ejercicio fiscal 2018	19
Tabla 3. Matriz de Indicadores para Resultados del FMPT.....	23
Tabla 4. Población potencial del FMPT según la SECODUVI, 2018	25
Tabla 5. Población objetivo del FMPT, 2018	25
Tabla 6. Bitácora de trabajo	36
Tabla 7. Ficha de identificación y equivalencia de procesos del FMPT.....	40
Tabla 8. Macroprocesos del FMPT	43
Tabla 9. Dimensiones del macroproceso de Planeación y Cartera de Proyectos..	49
Tabla 10. Dimensiones del macroproceso de Licitación y Contratación	54
Tabla 11. Dimensiones del macroproceso de Ejecución y Seguimiento de Proyectos	58
Tabla 12. Dimensiones del proceso de Transparencia	62
Tabla 13. Dimensiones del proceso de Rendición de Cuentas	64
Tabla 14. Grado de consolidación operativa del programa	67

Tabla 15. Criterios para la valoración global de los procesos sustantivos.....	106
Tabla 16. Matriz de Análisis Global de Procesos Sustantivos	107
Tabla 17. Propuesta de Matriz de Indicadores para Resultados	92
Tabla 18. Propuesta de modificación para la definición y cuantificación de las poblaciones.....	95
Tabla 19. Matriz de responsabilidad en materia de transparencia	102

Índice de figuras

Figura 1. Poblaciones del Fondo Metropolitano Puebla - Tlaxcala.....	24
Figura 2. Componente de la Evaluación de Procesos.....	29
Figura 3. Cadena de Valor Público.....	37
Figura 4. Modelo General de Procesos, CONEVAL	39
Figura 5. Planeación y Cartera de Proyectos.....	47
Figura 6. Licitación y Contratación	52
Figura 7. Ejecución y Seguimiento de Proyectos	56
Figura 8. Transparencia	60
Figura 9. Flujograma del proceso de Rendición de Cuentas	63
Figura 10. Matriz FODA	69
Figura 11. Matriz FODA – Planeación y Cartera de Proyectos	76
Figura 12. Matriz FODA – Licitación y Contratación	80
Figura 13. Matriz FODA – Ejecución y Seguimiento de Proyectos.....	84
Figura 14. Matriz FODA – Transparencia y Rendición de Cuentas.....	87
Figura 15. Matriz de estrategias FODA	89
Figura 16. Matriz de Estrategias FODA – Planeación y Cartera de Proyectos	90
Figura 17. Matriz de Estrategias FODA – Licitación y Contratación.....	98
Figura 18. Matriz de Estrategias FODA – Ejecución y Seguimiento de Proyectos.....	99
Figura 19. Matriz de Estrategias FODA – Transparencia y Rendición de Cuentas..	101

Introducción

La evaluación es una parte sustantiva del ciclo de implementación de políticas públicas, pues es un instrumento que permite identificar áreas de oportunidad para mejorar la gestión y lograr resultados de alto impacto.

Debido a lo anterior y con el propósito de fortalecer en la administración pública estatal el modelo de Presupuesto basado en Resultados – Sistema de Evaluación del Desempeño, el Gobierno del Estado de Tlaxcala ha emitido el Programa Anual de Evaluación 2019 (en adelante, PAE 2019), para valorar los fondos y programas correspondientes al ejercicio fiscal 2018, con fundamento en los artículos 156 y 157 del Decreto de Presupuesto de Egresos del Estado de Tlaxcala.

Conforme al PAE 2019, el Fondo Metropolitano Zona Metropolitana Puebla – Tlaxcala (en adelante, FMPT) se encuentra sujeto a evaluación en materia de procesos, dicha evaluación tiene como objetivo realizar un análisis puntual de la gestión, identificar áreas de oportunidad, obstáculos, fortalezas y condiciones externas adversas que sean el punto de partida para establecer un plan de acción e implementar mejoras en la gestión.

El Fondo Metropolitano es un programa de carácter federal que otorga recursos para el desarrollo de proyectos y programas de infraestructura dentro del espacio territorial de las zonas metropolitanas. Los recursos aportados para su constitución se encuentran previstos en el Anexo 21 del Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2018, correspondiente al Ramo General 23 Provisiones Salariales y Económicas, en el renglón de Desarrollo Regional.

En el estado de Tlaxcala, se asignaron recursos del Fondo Metropolitano a partir del año 2008. Al respecto, el Grupo Interinstitucional conformado por la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU), el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y el Consejo Nacional de Población (CONAPO) ha identificado dos zonas metropolitanas: Zona Metropolitana Puebla – Tlaxcala y la Zona Metropolitana Tlaxcala – Apizaco.

En el ejercicio fiscal 2018, se aprobaron recursos del Fondo para la Zona Metropolitana Puebla – Tlaxcala, constituyéndose el Fondo Metropolitano Puebla – Tlaxcala (FMPT) que será sujeto a evaluación en el presente documento.

Dentro del Gobierno del Estado de Tlaxcala, la dependencia titular del FMPT es la Secretaría de Obras Públicas, Desarrollo Urbano y Vivienda (SECODUVI), mientras que la Unidad Responsable (UR) recae en la Dirección de Obras Públicas.

La presente evaluación de procesos se elaboró conforme a los Términos de Referencia (TdR) emitidos por la Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño (DTED) de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala (SFP), fundamentados en el Modelo de Términos de Referencia publicados por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL).

Objetivo General

Elaborar un estudio cualitativo sobre la gestión operativa del Fondo Metropolitano (Zona Metropolitana Puebla – Tlaxcala) para determinar la eficacia, eficiencia y suficiencia de sus procesos y valorar si son adecuados para el logro de resultados, y con ello generar recomendaciones para la implementación de mejoras.

Objetivos Específicos

- Identificar el problema público que el Fondo Metropolitano tiene como objetivo atender y solucionar, describir las características generales del programa para entender el contexto en el que se desarrolla la gestión operativa.
- Describir los procesos del FMPT identificando aquellos que son sustantivos, para estructurar su lógica operativa y entender el encadenamiento que conlleva al logro de resultados.
- Identificar y analizar los obstáculos normativos u operativos que dificultan la gestión del Fondo, así como las fortalezas y buenas prácticas desarrollados por los operadores.
- Determinar si los procesos que articulan la gestión operativa del Fondo contribuyen al logro de sus objetivos.
- Elaborar recomendaciones que los responsables operativos del Fondo puedan implementar a nivel normativo y operativo, considerando las fortalezas y áreas de oportunidad.

Alcances

Elaborar un análisis específico de los procesos que el FMPT lleva a cabo, realizar una descripción detallada de los mecanismos de coordinación que realiza para la

consecución de objetivos y resultados. Identificar fortalezas y debilidades de la gestión operativa y, a partir de ello, generar recomendaciones encaminadas a la mejoría del FMPT.

El presente informe de evaluación, se compone de cinco apartados. En el primero de ellos se realiza una descripción general del Fondo Metropolitano en su carácter de programa federal y se definen sus características a nivel estatal en donde se constituye como FMPT. Para realizar el análisis del entorno local, se consideran los antecedentes del problema público para contextualizar la implementación y componentes del programa.

En el segundo apartado se realiza una exposición del diseño metodológico y la estrategia del trabajo de campo que se llevó a cabo para el desarrollo de la evaluación, con el objetivo de reportar los criterios bajo los cuales se desarrolló el análisis y los fundamentos en los que se articulan y exponen los resultados, hallazgos y recomendaciones.

El tercer apartado consiste en una descripción y estudio cualitativo de los procesos del FMPT, en este se especifica con detalle cuáles son las etapas en las que se despliega la gestión del programa por parte de la instancia ejecutora.

Posteriormente, en el cuarto apartado, se presentan los principales hallazgos y resultados de los procesos identificados. En esta sección se realiza un análisis sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la gestión operativa.

Finalmente, en el último apartado, tomando en cuenta los resultados de la evaluación, se despliega una serie de recomendaciones con el objetivo de implementar mejoras, consolidar mecanismos y la lógica operativa, para incrementar la capacidad de la UR para el logro de objetivos e impacto en la población.

1. Descripción del Programa

El Fondo Metropolitano es un programa gubernamental desarrollado con el propósito de atender problemáticas derivadas de dinámicas complejas de carácter poblacional y socioeconómico que se presentan en zonas urbanas.

En este primer capítulo se realiza una descripción sobre los antecedentes del problema público que se pretende atender con el programa Fondo Metropolitano, así como de sus características generales: sus objetivos, normatividad, alineación con los planes federal y estatal, población potencial y objetivo, y su presupuesto.

1.1. Antecedentes

El fenómeno metropolitano como problema público se estructura a partir del carácter urbano de las unidades político-administrativas, cuya área suele rebasar los límites municipales como resultado de las interacciones que se generan en términos económicos, poblacionales y de infraestructura.

El desarrollo de zonas metropolitanas comenzó en nuestro país en los años cuarenta, en las ciudades de México, Monterrey, Torreón, Tampico y Orizaba (Sobrino, 1993). Años más tarde, inició la documentación y el análisis sistemático de este fenómeno como objeto de estudio. En 1978, Luis Unikel definió a la zona metropolitana como:

... la extensión territorial que incluye a la unidad político-administrativa que contiene la ciudad central, y las unidades político-administrativas contiguas a ésta que tienen características urbanas, tales como sitios de trabajo o lugares de residencia de trabajadores dedicados a actividades no agrícolas y que mantienen una interrelación socioeconómica directa, constante e intensa con la ciudad central, y viceversa (SEDESOL, 2004).

En el año 2004, comenzó la delimitación formal de las zonas metropolitanas, dirigida por la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), el CONAPO y el INEGI — instituciones que en ese entonces conformaban al Grupo Interinstitucional— la metodología que elaboraron se fundamentó en criterios estadísticos y geográficos relacionados con el tamaño de la población, la conurbación física, la distancia, la integración funcional y el carácter urbano de los municipios, así como en criterios de planeación y política urbana.

Los resultados de este análisis fueron publicados en el libro *Delimitación de las Zonas Metropolitanas de México*, donde se identificaron 55 zonas metropolitanas en 29 entidades federativas, distribuidas en 309 delegaciones y

municipios. A partir de este primer ejercicio, la información se actualiza con respecto a la información estadística y geográfica disponible a nivel municipal.

En el trabajo *Delimitación de las zonas metropolitanas de México 2015* —el último realizado por la SEDATU, CONAPO e INEGI— se identificaron 74 zonas metropolitanas que involucran a 75.1 millones de habitantes.

En términos de movilidad, conectividad, empleo, vivienda, servicios, seguridad y medio ambiente, las zonas metropolitanas representan desafíos que revelan la necesidad de intervención gubernamental para resolver los problemas y fenómenos asociados a estas nuevas dinámicas urbanas y, a su vez, promover el desarrollo sostenible y ordenado.

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2006), las zonas metropolitanas presentan los siguientes retos:

- La concentración del desempleo.
- La exclusión y la pobreza, expresados en las desigualdades socioeconómicas al interior de las zonas metropolitanas y las dificultades de la población con mayores rezagos para incorporarse al sector formal de la economía.
- Las diferencias en el acceso a servicios y equipamientos básicos, así como su ubicación diferencial en la estructura de las áreas urbanas.
- La congestión vial, la contaminación ambiental y la falta de disponibilidad de infraestructura básica.
- La vivienda y el suelo, que son elementos que definen la configuración y ocupación del territorio y, particularmente, los procesos de expansión periférica que generan deseconomías y reducción de la calidad de vida de la población.

En este sentido, la necesidad de generar soluciones de infraestructura al problema específico de las zonas metropolitanas se materializó y formalizó con la creación del Fondo Metropolitano.

El programa comenzó su operación en el año 2006, a nivel federal, al cual le fue asignado un monto de mil millones de pesos en el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF), el cual se destinó a la Zona Metropolitana del Valle de México.

Desde ese entonces se han caracterizado e identificado zonas metropolitanas en todo el país, las cuales tienen acceso a los recursos del fondo.

Específicamente, en el 2008, las Reglas de Operación del Fondo incluyeron la identificación de zonas metropolitanas de INEGI, CONAPO y SEDESOL.¹

Mediante estos esfuerzos institucionales, se han logrado establecer generalidades a partir criterios determinados por la población, las actividades económicas y la integración funcional en términos de infraestructura. No obstante, también es fundamental reconocer que las dinámicas que se desarrollan en cada zona metropolitana son específicas, pues obedecen a las características endémicas de cada entidad federativa.

Zona Metropolitana Puebla – Tlaxcala

De acuerdo con el Grupo Interinstitucional, el Estado de Tlaxcala cuenta con dos zonas metropolitanas: Puebla – Tlaxcala (ZMPT) y Tlaxcala – Apizaco (ZMTA). Aunque es importante señalar que, en el ejercicio fiscal 2018, se destinaron recursos únicamente para la ZMPT, por tanto, la presente evaluación se enfoca en la gestión de los recursos destinados a esa zona en particular.

Tabla 1. Zonas metropolitanas del Estado de Tlaxcala
Población, tasa de crecimiento, superficie y Densidad Media Urbana (DMU)

Clave de ZM	ZM	Entidad(es) Federativa(s)	Población (habitantes)			Tasa de crecimiento medio anual (%)		Superficie (Km ²)	DMU (hab/ha)
			2000	2010	2015	2000 - 2010	2010 - 2015		
21.01	Puebla – Tlaxcala	Puebla - Tlaxcala	2 269 995	2 728 790	2 941 988	1.8	1.6	2 392	76.6
29.01	Tlaxcala – Apizaco	Tlaxcala	408 401	499 567	540 273	2.0	1.7	708	34.7

Fuente: SEGOB. Delimitación de las zonas metropolitanas, 2015.

¹ Actualmente el Grupo Interinstitucional está conformado por INEGI, CONAPO y SEDATU.

La Zona Metropolitana Puebla – Tlaxcala es una de las trece ZM que rebasa el millón de habitantes, con 2.9 millones y, además, es uno de los seis casos interestatales donde la interacción de la gestión pública sobre lo metropolitano se torna más complejo debido a los procesos de cooperación, discusión y consenso que deben trascender los límites estatales, específicamente durante la etapa de planeación y definición de la cartera de proyectos.

1.2. Características del Programa

1.2.1. Generalidades

De acuerdo con los Lineamientos de Operación del Fondo Metropolitano 2018, los recursos serán destinados a las zonas metropolitanas de las entidades federativas que determine el Grupo Interinstitucional —actualmente conformado por la SEDATU, el INEGI y el CONAPO—. Los componentes específicos a los que serán asignados los recursos son los siguientes:

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

De acuerdo con las Reglas de Operación, se entiende por programas y proyectos de infraestructura a las obras de infraestructura pública para la construcción, ampliación o rehabilitación de activos fijos y su equipamiento, en cualquiera de sus componentes, ya sean nuevos o en proceso, en materia de desarrollo regional y urbano, del transporte público, de la movilidad no motorizada, y del ordenamiento del territorio.

1.2.2. Alineación del FMPT con los planes de desarrollo federal y estatal

La Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) es una herramienta que se integra en el marco de la Gestión para Resultados, la cual permite establecer prioridades mediante la definición de objetivos, indicadores y metas específicas relacionadas con la operación de los programas de la administración pública.

Los objetivos se encuentran encadenados de acuerdo con una lógica vertical y su estructura es escalonada y progresiva, la cual comienza con el establecimiento de elementos relacionados con la gestión (Actividades y Componentes) y finaliza con elementos relacionados con el logro de resultados (Propósito y Fin).

De acuerdo con la Metodología de Marco Lógico (MML), los objetivos deben estar alineados con estrategias de largo plazo, las cuales se establecen con la formulación de planes de desarrollo nacionales, estatales, sectoriales, institucionales y especiales.

En este sentido, para determinar la alineación del FMPT con las estrategias, objetivos y líneas de acción de largo plazo, tanto nacionales como estatales, es importante tener en cuenta que el programa posee una lógica operativa que obedece a una dinámica federalizada, por tanto, los recursos se designan con objetivos generales que corresponden a la finalidad del Ramo 23 y objetivos específicos que responden a la función del Fondo Metropolitano.

A su vez, la responsabilidad de la ejecución y el ejercicio de los recursos se localiza a nivel estatal, lo que deriva en el establecimiento de objetivos alineados al Plan Estatal de Desarrollo 2016 – 2021, en correspondencia con lo estipulado en el Presupuesto de Egresos del Estado de Tlaxcala para el ejercicio fiscal 2018.

Es así que, considerando lo antes expuesto, a continuación, se presenta la alineación del FMPT con el Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018 y el Plan Estatal de Desarrollo 2016 – 2021, así como con planes y programas sectoriales y especiales a nivel federal.

Alineación al Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018

Dada la incorporación de los recursos del Fondo Metropolitano en el Ramo 23, el cual se encuentra inscrito en un marco de gasto federalizado y de coordinación fiscal entre la federación y las entidades estatales, en términos de la MIR, a nivel de fin se establece que el programa federal busca: "Contribuir a impulsar el fortalecimiento del federalismo fiscal para que las entidades federativas y municipios puedan lograr y preservar el equilibrio de sus finanzas públicas mediante el incremento de infraestructura con obras viales y de servicios básicos en las Zonas Metropolitanas" (Ver Tabla 2).

Al respecto, si bien en un primer momento el Ramo 23 tenía como objetivo financiar compromisos de política salarial, actualmente se han incorporado fondos con funciones diversas, como son: “Asuntos de orden público y seguridad interior”, “Asuntos financieros y hacendarios”, “ciencia, tecnología e innovación”, “combustibles y energía”, “coordinación de la política de gobierno”, “otras industrias y otros asuntos económicos”, “protección social”, entre otros.

En este sentido, la alineación del Fondo Metropolitano es pertinente con respecto a los objetivos del Ramo 23 y su naturaleza federalizada de apoyo a la infraestructura en las zonas metropolitanas.

Tabla 2. Matriz de Indicadores para Resultados del Fondo Metropolitano (Pp U057), ejercicio fiscal 2018

Nivel	Objetivo
Fin	Contribuir a impulsar el fortalecimiento del federalismo fiscal para que las Entidades Federativas y Municipios puedan lograr y preservar el equilibrio de sus finanzas públicas. mediante el incremento de infraestructura con obras viales y de servicios básicos en las Zonas Metropolitanas.
Propósito	Las entidades federativas que corresponden a las Zonas Metropolitanas cuentan con recursos para llevar a cabo obras públicas o estudios orientados a promover la adecuada planeación del desarrollo regional y urbano en los municipios sujetos a apoyo del Fondo Metropolitano.
Componentes	A Proyectos para la realización de obra pública y estudios orientados a promover la adecuada planeación del desarrollo regional y urbano aprobados.
Actividades	A 1 Revisión de proyectos conforme los Lineamientos de Operación del Fondo Metropolitano

Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2018). Matriz de Indicadores para Resultados del Fondo Metropolitano (Pp U057), ejercicio fiscal 2018.

En función de lo anterior, de acuerdo con el documento “Alineación de Estructuras Programáticas 2018”, a nivel federal el propósito del Fondo Metropolitano se encuentra alineado al Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018 (PND 2013 – 2018) en los siguientes objetivos, estrategias y líneas de acción:

Objetivo VI.2. México Incluyente

Objetivo 2.5. Proveer un entorno adecuado para el desarrollo de una vida digna.

Estrategia 2.5.1. Transitar hacia un Modelo de Desarrollo Urbano Sustentable e Inteligente que procure vivienda digna para los mexicanos.

Líneas de acción:

- Fomentar ciudades más compactas, con mayor densidad de población y actividad económica, orientando el desarrollo mediante la política pública, el financiamiento y los apoyos a la vivienda.
- Inhibir el crecimiento de las manchas urbanas hacia zonas inadecuadas.
- Promover reformas a la legislación en materia de planeación urbana, uso eficiente del suelo y zonificación.
- Revertir el abandono e incidir positivamente en la plusvalía habitacional, por medio de intervenciones para rehabilitar el entorno y mejorar la calidad de vida en desarrollos y unidades habitacionales que así lo necesiten.
- Mejorar las condiciones habitacionales y su entorno, en coordinación con los gobiernos locales.
- Adecuar normas e impulsar acciones de renovación urbana, ampliación y mejoramiento de la vivienda del parque habitacional existente.
- Fomentar una movilidad urbana sustentable con apoyo de proyectos de transporte público y masivo, y que promueva el uso de transporte no motorizado.
- Propiciar la modernización de catastros y de registros públicos de la propiedad, así como la incorporación y regularización de propiedades no registradas.

Estrategia 2.5.3. Lograr una mayor y mejor coordinación interinstitucional que garantice la concurrencia y corresponsabilidad de los tres órdenes de gobierno, para el ordenamiento sustentable del territorio, así como para el impulso al desarrollo regional, urbano, metropolitano y de vivienda.

Además, de acuerdo con su naturaleza y características operativas, el Fondo Metropolitano a nivel federal se alinea con los siguientes programas sectoriales y programas especiales:

1. Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo
2. Programa Nacional de Infraestructura
3. Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano

Puntualmente, el Fondo Metropolitano está alineado con los siguientes objetivos, estrategias y líneas de acción de los programas sectoriales y especiales:

1. Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo

Objetivo 4. Impulsar el fortalecimiento del federalismo fiscal para que las Entidades Federativas y Municipios puedan lograr y preservar el equilibrio de sus finanzas públicas.

Estrategia 3. Modernizar el registro de las Obligaciones y Empréstitos de Entidades Federativas y Municipios.

2. Programa Nacional de Infraestructura

Objetivo 5. Impulsar el desarrollo urbano y la construcción de viviendas de calidad, dotada de infraestructura y servicios básicos, con el acceso ordenado del suelo.

Estrategia 5.3. Orientar el financiamiento para la vivienda digna y sustentable con criterios territoriales que promueven densificación.

- **Línea de acción 5.3.1.** Potenciar la inversión conjunta de la sociedad organizada y los tres órdenes de gobierno, invirtiendo en proyectos de infraestructura.

Estrategia 5.5. Planear, convenir y ejecutar una política nacional de suelo integral.

- **Línea de acción 5.5.4.** Realizar una gestión del suelo con criterios de desarrollo territorial planificado

3. Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano

Objetivo 2. Incentivar el crecimiento ordenado de los asentamientos humanos, los centros de población y las zonas metropolitanas.

Objetivo 3. Consolidar Ciudades Compactas, productivas, competitivas, incluyentes y sustentables, que faciliten la movilidad y eleven la calidad de vida de sus habitantes.

Estrategia 3.3. Promover la mejora de la infraestructura, equipamiento, servicios, espacios y movilidad urbana sustentable en coordinación con gobiernos estatales y municipales.

Alineación al Plan Estatal de Desarrollo 2016 – 2021

Como se mencionaba anteriormente, la dependencia titular del fondo a nivel estatal es la SECODUVI, que es un organismo centralizado de la administración

pública del Gobierno del Estado de Tlaxcala, por lo tanto, los objetivos específicos del FMPT se encuentran alineados con el Plan Estatal de Desarrollo 2016 – 2021 (PED 2016 – 2021) de acuerdo a los siguientes objetivos, estrategias y líneas de acción:

Eje rector 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 tlaxcaltecos mediante mejor planeación urbana y mejores bienes y servicios públicos.

- **Línea de acción 3.1.5.1** Promover el mejoramiento de la infraestructura y el equipamiento de las ciudades, así como instalaciones deportivas – culturales multifuncionales acorde a su crecimiento urbano
Sublínea de acción 3.1.5.1.1 Promover el mejoramiento de la infraestructura y el equipamiento de las ciudades, así como instalaciones deportivas – culturales multifuncionales acorde a su crecimiento urbano.

1.2.3. Objetivos del Fondo Metropolitano

De acuerdo con las Reglas de Operación, el objetivo principal del Fondo Metropolitano es la implementación de programas y proyectos de infraestructura que cuenten con las siguientes características:

- a) Ser viables y sustentables;
- b) Promover el desarrollo regional y urbano, y una adecuada planeación del ordenamiento del territorio;
- c) Impulsar la competitividad económica, la sostenibilidad y las capacidades productivas de las zonas metropolitanas;
- d) Coadyuvar a su viabilidad y mitigar la vulnerabilidad frente a fenómenos naturales, ambientales y propiciados por la dinámica demográfica y económica; e
- e) Incentivar la consolidación urbana y el aprovechamiento óptimo de las ventajas competitivas de funcionamiento regional, urbano y económico del espacio territorial de las zonas metropolitanas.

A nivel estatal, el FMPT cuenta con objetivos específicos que se encuentran registrados en la MIR y los formatos programáticos del programa (Ver Tabla 3). En estos documentos, se señala que el propósito del FMPT es: “La población de los municipios del estado de Tlaxcala cuenta con obras del Fondo Metropolitano Puebla – Tlaxcala (FMPT)”.

Tabla 3. Matriz de Indicadores para Resultados del FMPT

Nivel	Objetivo
Fin	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.
Propósito	La población de los municipios del Estado de Tlaxcala cuenta con obras del Fondo Metropolitano Puebla – Tlaxcala (FMPT).
Componentes	1. Obras y/o servicio de infraestructura del Fondo Metropolitano Puebla – Tlaxcala (FMPT).
Actividades	1.1 Supervisión de la obra y/o servicio de infraestructura del Fondo Metropolitano Puebla – Tlaxcala (FMPT). 1.2 Ejecución de procedimiento de contratación y/o acuerdo de infraestructura del Fondo Metropolitano Puebla – Tlaxcala (FMPT). 1.3 Elaboración de expedientes de infraestructura del Fondo Metropolitano Puebla – Tlaxcala (FMPT).

Fuente: Sistema Integral de Información Financiera (SIIF) de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Estado de Tlaxcala.

1.2.4. Normatividad

La principal normatividad de este programa es de carácter federal, en esta se regulan los procesos de planeación, se define y establecen los criterios de la cartera de proyectos y se determinan los requisitos para la asignación de recursos. En este sentido, los documentos normativos más importantes son:

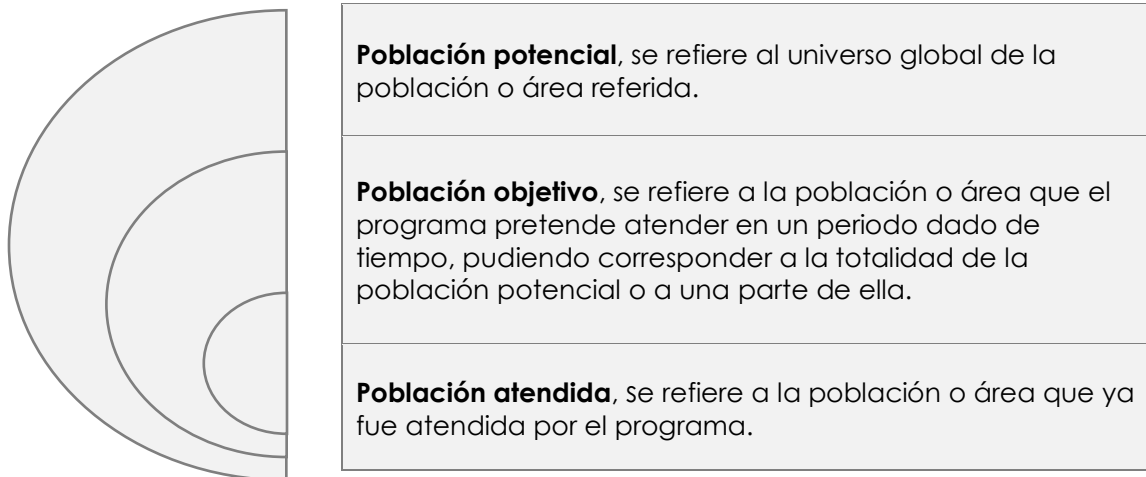
- Reglas de Operación del Fideicomiso Fondo Metropolitano 2018.
- Lineamientos de Operación del Fondo Metropolitano 2018.

Asimismo, la lógica operativa del programa se fundamenta en normatividad estatal y federal en materia de obras públicas y aquella que regula el funcionamiento de la SECODUVI.

1.2.5. Población potencial y población objetivo

En materia de política pública, uno de los elementos sustantivos para la definición del problema público es la delimitación de la población afectada. Al respecto, se reconocen tres tipos de poblaciones: población potencial, población objetivo y población atendida (Véase Figura 1).

Figura 1. Poblaciones del Fondo Metropolitano Puebla - Tlaxcala



Fuente. Elaboración propia con información de SHCP (2017). Guía para la elaboración de Matriz de Indicadores para Resultados.

Para identificar, definir y cuantificar a las poblaciones, es importante considerar que la denominación “zona metropolitana” es un concepto utilizado para delimitar un área sociodemográfica de carácter urbano en el cual debe encontrarse la población de referencia.

Además, como se ha mencionado anteriormente, las zonas metropolitanas se encuentran reconocidas y delimitadas institucionalmente en los informes del Grupo Interinstitucional, y es a partir de estos que se consideran las áreas geográficas susceptibles de recibir recursos del Fondo Metropolitano.

Durante el ejercicio fiscal 2018, para el estado de Tlaxcala, se asignaron recursos únicamente a la Zona Metropolitana Puebla – Tlaxcala (ZMPT). La ZMPT se compone de 20 municipios tlaxcaltecas —de los 39 que en total conforman esta zona—, con una población de 373 mil 073 habitantes—de los casi tres millones que habitan en las dos entidades federativas—.

Criterios de cuantificación de las poblaciones

En correspondencia con lo antes mencionado y de acuerdo con documentos proporcionados por la SECODUVI, para el ejercicio fiscal 2018, la definición y cuantificación de la población potencial se estableció de la siguiente manera:

$$\text{Población potencial} = \text{Total de municipios del Estado} - \text{Municipios que requieren obra pública}$$

La SECODUVI presentó como cuantificación de la anterior población, los siguientes datos:

Tabla 4. Población potencial del FMPT según la SECODUVI, 2018

Total	Hombres	Mujeres
1,169,936	565,725	604,211

Fuente: Criterios para la cuantificación de la población potencial y objetivo elaborado por SECODUVI.

En términos similares, la Secretaría elaboró la definición y cuantificación de la población objetivo, estableciéndose de la siguiente manera: "Todos aquellos municipios que por prioridad requieren de ejecución de obra pública, llámese de tipo vial, infraestructura urbana o rural, agua potable y saneamiento". Por lo tanto, el método de cálculo fue el siguiente:

$$\text{Población potencial} = \text{Total de municipios en el estado} - \text{municipios que requieren obra pública}$$

La cuantificación presentada para la anterior población, durante el ejercicio fiscal 2018, según lo reportado por la SECODUVI, presentó un total de 38 mil 654 habitantes de los municipios beneficiados con obra pública (Ver Tabla 5).

Tabla 5. Población objetivo del FMPT, 2018

Total	Hombres	Mujeres
38,654	18,515	20,139

Fuente: Criterios para la cuantificación de la población potencial y objetivo elaborado por SECODUVI.

Sobre la cuantificación realizada, el equipo evaluador ha desarrollado una propuesta que puede consultarse en el apartado de recomendaciones.

1.2.6. Presupuesto

El Fondo Metropolitano es un programa de carácter federal que otorga recursos para el desarrollo de proyectos y programas de infraestructura dentro del espacio territorial de las zonas metropolitanas.

Los recursos aportados para su constitución se encuentran previstos en el Anexo 21 del Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2018, correspondiente al Ramo General 23 Provisiones Salariales y Económicas, en el renglón de Desarrollo Regional.

De acuerdo con el Anexo 2 del Fondo Metropolitano Puebla – Tlaxcala 2018, los recursos solicitados para el Proyecto: "Construcción de la vialidad de conexión de la autopista Puebla-Tlaxcala – E.C. Zacatelco-Guardia" fue por un monto de 58 millones 636 mil 369.05 pesos.

2. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo

La evaluación de procesos es un estudio de carácter cualitativo que se desarrolla mediante técnicas y estrategias que permiten generar un panorama analítico para analizar las relaciones e interacciones que se producen en un sistema determinado.

Los resultados y hallazgos de la evaluación de procesos se convierten en el sustento técnico para establecer y mejorar la coordinación entre los procesos, subprocesos y procedimientos que se llevan a cabo por los responsables operativos de un programa.

La presente evaluación se elaboró conforme a lo establecido en los Términos de Referencia de la Evaluación de Procesos (TdR) emitidos por la Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño (DTED) de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala (SPF), los cuales se encuentran fundamentados en el Modelo de Términos de Referencia publicados por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social (CONEVAL).

En este capítulo se expone el diseño metodológico y la estrategia del trabajo de campo utilizadas por el equipo consultor. En el primer apartado se describe la metodología utilizada; se detallan las etapas en las que se recopiló, sistematizó y analizó la información, y se puntualiza sobre las técnicas y criterios empleados. En el segundo apartado se define la estrategia del trabajo de campo y se explica los criterios de selección para el diseño de la muestra.

Objetivo General

Elaborar un estudio cualitativo sobre la gestión operativa del Fondo Metropolitano (Zona Metropolitana Puebla – Tlaxcala) para determinar la eficacia, eficiencia y suficiencia de sus procesos y valorar si son adecuados para el logro de resultados, y con ello generar recomendaciones para la implementación de mejoras.

Objetivos Específicos

- Identificar el problema público que el Fondo Metropolitano tiene como objetivo atender y solucionar, describir las características generales del programa para entender el contexto en el que se desarrolla la gestión operativa.

- Describir los procesos del FMPT identificando aquellos que son sustantivos, para estructurar su lógica operativa y entender el encadenamiento que conlleva al logro de resultados.
- Identificar y analizar los obstáculos normativos u operativos que dificultan la gestión del Fondo, así como las fortalezas y buenas prácticas desarrollados por los operadores.
- Determinar si los procesos que articulan la gestión operativa del Fondo contribuyen al logro de sus objetivos.
- Elaborar recomendaciones que los responsables operativos del Fondo puedan implementar a nivel normativo y operativo, considerando las fortalezas y áreas de oportunidad.

2.1. Diseño metodológico

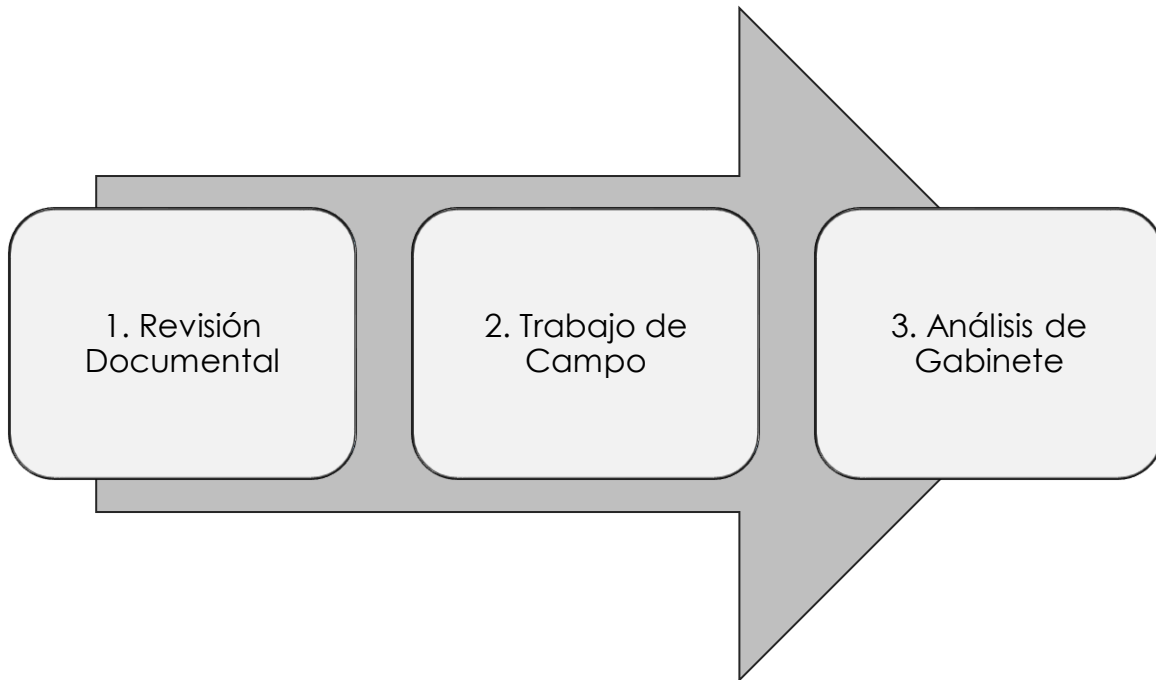
La metodología de la evaluación de procesos se diseñó de conformidad con los TdR emitidos por la DTED, por lo tanto, se delimitaron tres etapas:

- 1) Revisión documental
- 2) Trabajo de campo
- 3) Análisis de gabinete (Ver Figura 2)

En una primera etapa, se revisó como insumo primario la normatividad local y federal aplicable al Fondo Metropolitano para determinar el proceso general que debe llevarse a cabo. Este primer acercamiento que se define como "revisión documental", se complementó con una segunda etapa de trabajo de campo.

Por su parte, la tercera etapa se basó en la delimitación de hallazgos producto del análisis de gabinete, en donde se consolidó la información derivada de la revisión documental y el trabajo de campo para profundizar en la dinámica y lógica operativa del programa que se lleva a cabo en el estado de Tlaxcala para la gestión del FMPT. (Véase Figura 2).

Figura 2. Componente de la Evaluación de Procesos



Fuente: Elaboración propia.

1. La revisión documental consiste en tres actividades principales:
 - a) Acopio, organización, sistematización y categorización de la información documental (documentos normativos y operativos);
 - b) Análisis de la documentación recopilada; y,
 - c) Diseño de instrumentos para el levantamiento de información.
2. El trabajo de campo se basó principalmente en la recopilación de información con actores clave de la Secretaría de Obras Públicas, Desarrollo Urbano y Vivienda del Estado de Tlaxcala, así como con operadores de la SPF, quienes participan en los procesos de gestión para la distribución de los recursos del FMPT. El trabajo de campo se realizó mediante entrevistas semiestructuradas y entrevistas a profundidad a partir de los instrumentos desarrollados en la fase de revisión documental.
3. El análisis de gabinete consistió en la consolidación de la información documental y el contraste de esta con la información recuperada durante el trabajo de campo, lo que se consolidó como insumo para la identificación de

los procesos sustantivos del programa, obstáculos, buenas prácticas y la evaluación de la eficacia y eficiencia de la gestión operativa.

2.1.1. Acopio de información

Para dar inicio a la evaluación de procesos del FMPT, se solicitó información documental relacionada con el programa a la UR. En respuesta a la solicitud elaborada por el equipo evaluador, el enlace responsable de la SECODUVI realizó la entrega de los siguientes documentos:

- Reglas de Operación del Fideicomiso Fondo Metropolitano, 2018.
- Lineamientos de Operación del Fondo Metropolitano, 2018.
- Evaluación Específica del Desempeño Fondo Metropolitano, 2017
- Evaluación Integral del Desempeño Fondo Metropolitano, 2016
- Evaluación de Consistencia y Resultados Fondo Metropolitano, 2015
- Aspectos Susceptibles de Mejora (2016-2018).
- Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal, 2018.
- Manual de Procedimientos de Control Interno de la Secretaría de Obras Públicas, Desarrollo Urbano y Vivienda 2019 (en proceso de aprobación).
- Programa Anual de Evaluación, 2019.
- Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos 2019, emitido por la Secretaría de Planeación y Finanzas.
- Documento del cierre de obra, 2018.
- Ficha de avance de indicadores y Reporte de Variable generados en el Sistema Integral de Información Financiera (SIIF).
- Formatos programáticos correspondientes al ejercicio fiscal 2018 capturados en el SIIF.
- Reporte trimestral de los avances físico-financieros al 31 de diciembre de 2018.

2.1.2. Trabajo de campo

La revisión documental brinda un panorama general de los procesos que deben estar implementados para la ejecución de los recursos del FMPT, no obstante, el análisis debe ser complementado con información recabada con los responsables de la operación para verificar, contrastar y entender el contexto institucional en el que se realiza la gestión.

Para el levantamiento de información en esta fase, se elaboraron instrumentos que sirvieron como guía durante el desarrollo de las entrevistas semiestructuradas y las entrevistas a profundidad con los operadores del programa. Con este propósito, se utilizó como base para su estructuración los Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos elaborados por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), así como la normatividad correspondiente.

Se seleccionaron actores estratégicos, de alto nivel y operativos para recabar información relacionada con los macroprocesos, procesos y procedimientos que corresponden a la operación del FMPT.

Por tanto, se entrevistó a personal de SECODUVI de las siguientes áreas: a) Despacho del Titular; b) Dirección de Obras Públicas; c) Dirección de Desarrollo Urbano y Vivienda; d) Dirección de Licitaciones, Contratos y Precios Unitarios; e) Dirección Administrativa y f) Departamento de Control y Seguimiento de Proyectos y Obras.

Asimismo, se entrevistó a personal de la SPF de las siguientes áreas: a) Dirección de contabilidad gubernamental; b) Dirección de presupuesto; c) Dirección de proyectos de inversión; d) Dirección de Tesorería.

2.1.3. Análisis de gabinete

Con base en el análisis de la documentación entregada por la SECODUVI—conformada por documentos normativos, registros administrativos, informes oficiales y evaluaciones realizadas al FMPT en años previos— se generó un estudio cualitativo de los procesos formalizados que, posteriormente, se contrastó con el trabajo de campo realizado en la SECODUVI y la SPF.

Conjuntamente, de acuerdo con los Términos de Referencia, el equipo evaluador consideró, como mínimo, lo revisión de los siguientes documentos:

- La normatividad aplicable (leyes, reglamentos, reglas de operación, lineamientos, manuales de procedimientos, entre otros).
- Diagnóstico y estudios de la problemática que el Programa pretende atender.
- Diagnósticos y estudios del marco contextual en el que opera el Programa.

- Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), del ejercicio fiscal a ser evaluado.
- Sistemas de información.
- Evaluaciones del programa.
- Documentos de trabajo, institucionales e informes de avances de los Aspectos Susceptibles de Mejora.
- Documentos asociados al diseño.
- Estrategia de integración de beneficiarios y de padrón del Programa.

A partir del análisis de esta información, se mapeó el proceso general del FMPT que incluye las actividades sustantivas para la ejecución del programa, la identificación de procedimientos y actores clave, así como la definición de los insumos y los productos más importantes.

Sobre la documentación analizada, el Fondo Metropolitano —al ser un programa de carácter federal— se encuentra normado y reglamentado por distintos instrumentos que guían el proceso para la ejecución de los recursos, como se había mencionado anteriormente, entre los más importantes se encuentran las Reglas de Operación del Fideicomiso Fondo Metropolitano y los Lineamientos de Operación del Fondo Metropolitano.

En esta línea, también es importante mencionar que un documento que se consolidó como parte sustantiva en el mapeo de procesos fue el Manual de Procedimientos de Control Interno de la Secretaría de Obras Públicas, Desarrollo y Vivienda que, como se mencionó por actores clave de la Secretaría durante el trabajo de campo, es un instrumento que aún no ha sido aprobado por la dependencia correspondiente. No obstante, el equipo evaluador lo considera como un documento sustancial para la formalización y documentación de los procesos internos de la SECODUVI.

De igual forma, se revisó la documentación relacionada con la fase de programación que se encuentran almacenada en el SIIF, entre los más importantes se enlistan los siguientes:

- Árbol de problemas
- Mapa de relaciones
- Árbol de objetivos
- Resumen narrativo
- Ficha de indicador
- Riesgos
- Metas y metas trimestrales

- Ficha de Proyecto y Programa Operativo Anual

Hipótesis de la evaluación

Con el objetivo de estructurar los hallazgos y resultados, incorporar los resultados y generar las recomendaciones, la evaluación de procesos parte de cuatro hipótesis principales, que se enlistan a continuación:

- **H1.** La implementación de los procesos que integran la gestión operativa del fondo es eficaz para el logro de sus objetivos.
- **H2.** Los procesos operativos del fondo son suficientes para el logro de sus objetivos.
- **H3.** Los procesos operativos del fondo son pertinentes para el logro de sus objetivos
- **H4.** No existe problemas o limitantes normativos para la operación del programa/fondo.

2.2. Estrategia del trabajo de campo

La estrategia del trabajo de campo se llevó a cabo mediante técnicas de análisis cualitativo, en específico, se realizó un levantamiento de información mediante entrevistas semiestructuradas y entrevistas a profundidad con operadores y actores clave que se definieron durante la fase de revisión documental.

Asimismo, el desarrollo de la evaluación de procesos se basó en los siguientes criterios básicos (Gehrig, 2014):

- Reflexividad. Hace referencia a la autocrítica del investigador en el desarrollo del proceso sobre aspectos epistemológicos, metodológicos y de técnicas de investigación.
- Transparencia. Se basa en hacer explícitos los criterios utilizados en el proceso de investigación, con respecto a la selección de la metodología y la muestra para el levantamiento de la información, así como los fundamentos para la categorización de la información de la manera en la que se ha establecido.
- Perspectiva holística. Característica que debe prevalecer, especialmente en la fase de delimitación del problema de investigación, además de sus

causas y efectos, los cuales definirán la ruta crítica, los hallazgos y las recomendaciones que se lleven a cabo.

- **Sistematicidad metodológica.** Consiste en una sucesión racional y sistematizada de los procesos, técnicas, la revisión documental, el análisis de gabinete y el trabajo de campo.

En esta línea, los métodos y técnicas utilizadas para la investigación cualitativa permiten la recolección de datos e información que servirán como base para la explicación de la unidad de análisis, su estructura, causas y consecuencias.

El objetivo de la incorporación de estos principios es la comprensión exhaustiva y holística de las interacciones entre los actores y recursos involucrados en la lógica operativa del programa, considerando su contexto y las particularidades del ámbito en donde se desenvuelve.

2.2.1. Diseño de la muestra

La selección de la muestra para el levantamiento de información durante el trabajo de campo se determinó a partir de los objetivos de la evaluación de procesos, la normatividad local y federal consultada para el ejercicio fiscal 2018, el Reglamento Interior de la Secretaría de Obras Públicas, Desarrollo Urbano y Vivienda, el Organigrama y el Manual de Procedimientos de la misma.

De esta manera, se identificaron actores estratégicos, actores de alto nivel y a los operadores de los macroprocesos y los procesos sustantivos relacionados con el FMPT.

Es entonces que las entrevistas a profundidad y las entrevistas semiestructuradas se realizaron con las siguientes áreas de la SECODUVI: Despacho del Titular; Dirección de Obras Públicas; Dirección de Desarrollo Urbano y Vivienda; Dirección de Licitaciones, Contratos y Precios Unitarios; Departamento de Infraestructura Vial; Unidad de Transparencia; y Dirección Administrativa. Así como con las siguientes áreas de la SPF: Dirección de contabilidad gubernamental; b) Dirección de presupuesto; c) Dirección de proyectos de inversión; d) Dirección de Tesorería.

Las entrevistas semiestructuradas se realizaron con los operadores de los programas a nivel de dirección y jefatura de departamento, con el objetivo de mapear las actividades estratégicas, las actividades específicas y los subprocesos.

Por su parte, las entrevistas a profundidad se llevaron a cabo con los directores de las áreas mencionadas con el objetivo de mapear el contexto de la operación, la articulación entre las direcciones y departamentos involucrados y obtener una visión estratégica de los procesos.

El equipo evaluador definió una categorización de los actores clave involucrados con el FMPT, que se estableció de la siguiente manera:

- Actores que dirigen el proceso: aquellos que coordinan la gestión operativa del programa, supervisan el cumplimiento de metas y objetivos, y tienen la facultad para tomar decisiones de alto nivel.
- Actores responsables de los procesos: son las personas encargadas de la ejecución de los subprocesos y actividades.
- Actores vinculantes: personal de enlace y soporte para la consecución de las actividades, insumos y productos generados.

Para el desarrollo de las entrevistas semiestructuradas se utilizaron preguntas guía para identificar los procesos clave de la gestión del programa, entre los temas fundamentales considerados, se establecieron etapas sustantivas con un enfoque de política pública, además se tomó en consideración el Modelo General de Evaluación de Procesos de CONEVAL. Es entonces que se desarrollaron las siguientes temáticas:

- Proceso General
- Planeación
- Gestión
- Seguimiento
- Transparencia

En el Anexo XI. Instrumentos de Recolección de Información de la Evaluación de Procesos puede verificarse que las preguntas guía estuvieron enfocadas en la identificación de los insumos, productos, sistemas de información, actores clave, obstáculos, buenas prácticas y áreas de oportunidad identificados en la gestión del FMPT.

A continuación, se muestra la bitácora de trabajo para las dos fases del trabajo de campo que se llevó a cabo:

Tabla 6. Bitácora de trabajo

Entidad/ Institución	Localidad/ Municipio/ Dirección o Área	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (puesto)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista	Observaciones
SECODUVI	Tlaxcala / Despacho del Secretario	14 de marzo de 2019	Diana Elizabeth Ortiz Peralta	Secretario de SECODUVI	Entrevista semiestructurada Anexo XI	21:27 minutos	Sin observaciones
SECODUVI	Tlaxcala / Dirección Administrativa	14 de marzo de 2019	Diana Elizabeth Ortiz Peralta	Enlace administrativo	Entrevista semiestructurada Anexo XI	37:13 minutos	Sin observaciones
SECODUVI	Tlaxcala / Dirección de Licitaciones, Contratos y Precios Unitarios	14 de marzo de 2019	Diana Elizabeth Ortiz Peralta	Director de Licitaciones, Contratos y Precios Unitarios	Entrevista semiestructurada Anexo XI	31:00 minutos	Sin observaciones
SECODUVI	Tlaxcala / Departamento de Control y Seguimiento de Proyectos y Obras	14 de marzo de 2019	Diana Elizabeth Ortiz Peralta	Jefe de Departamento de Control y Seguimiento de Proyectos y Obras	Entrevista semiestructurada Anexo XI	13:11 minutos	Sin observaciones
SECODUVI	Tlaxcala / Dirección de Obras Públicas	15 de marzo de 2019	Diana Elizabeth Ortiz Peralta	Director de Obras Públicas	Entrevista semiestructurada Anexo XI	20:09 minutos	Sin observaciones
SECODUVI	Tlaxcala / Dirección de Desarrollo Urbano y Vivienda	15 de marzo de 2019	Diana Elizabeth Ortiz Peralta	Director de Desarrollo Urbano y vivienda	Entrevista semiestructurada Anexo XI	35:54 minutos	Sin observaciones
SPF	Tlaxcala / Dirección de Tesorería	27 de marzo de 2019	Diana Elizabeth Ortiz Peralta	Jefe de Departamento de Tesorería	Entrevista semiestructurada Anexo XI	37:37 minutos	Sin observaciones
SPF	Tlaxcala / Dirección de Contabilidad Gubernamental y Coordinación Hacendaria	27 de marzo de 2019	Diana Elizabeth Ortiz Peralta	Director de Contabilidad Gubernamental y Coordinación Hacendaria	Entrevista semiestructurada Anexo XI	08:43 minutos	Sin observaciones
SPF	Tlaxcala / Dirección de Presupuesto	27 de marzo de 2019	Diana Elizabeth Ortiz Peralta	Jefe de Departamento de la Dirección de Presupuesto	Entrevista semiestructurada Anexo XI	15:54 minutos	Sin observaciones
SECODUVI	Tlaxcala / Departamento Infraestructura Vial	2 de mayo de 2019	Diana Elizabeth Ortiz Peralta	Jefe de la Unidad de Transparencia	Entrevista semiestructurada Anexo XI	19:53 minutos	Sin observaciones
SECODUVI	Tlaxcala / Unidad de Transparencia	2 de mayo de 2019	Diana Elizabeth Ortiz Peralta	Jefe de la Unidad de Transparencia	Entrevista semiestructurada Anexo XI	27:39 minutos	Sin observaciones

Fuente: Elaboración propia.

3. Descripción y Análisis de los Procesos

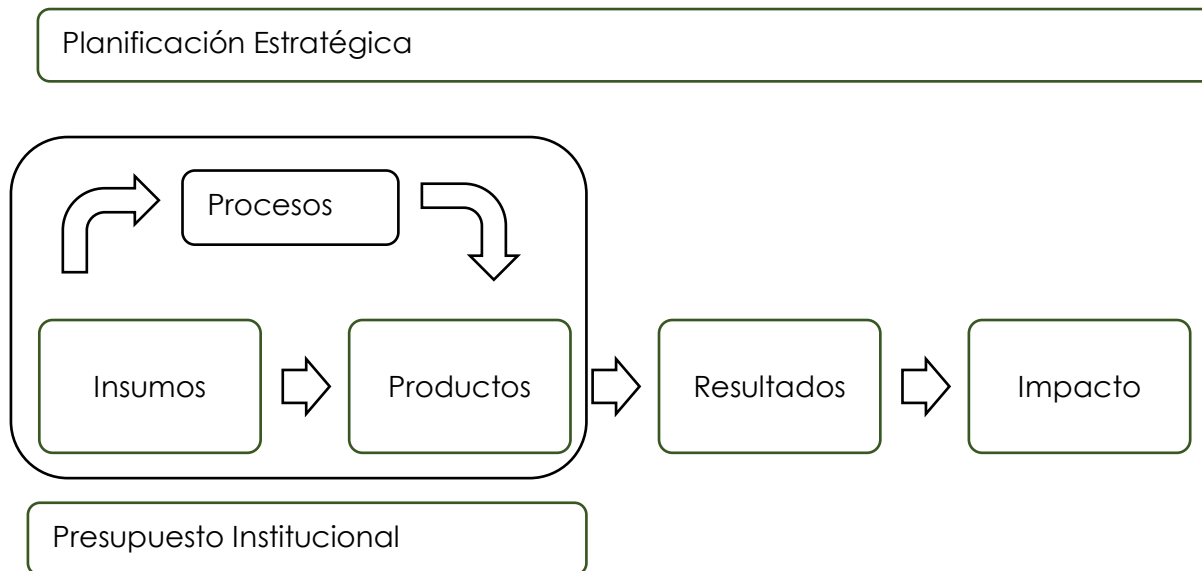
En este capítulo se describen los criterios utilizados por el equipo evaluador para la delimitación e identificación de procesos, se expone el proceso general identificado y cada uno de los macroprocesos en los que se sistematizaron las etapas de la gestión del FMPT.

Cadena de valor público

La evaluación de procesos busca mejorar la cadena de valor público, es decir, incrementar la capacidad de la administración estatal para brindar respuestas oportunas, eficaces y eficientes a las necesidades y demandas de la sociedad, maximizando la utilización de los recursos con los que cuenta.

La cadena de valor público (véase Figura 3) es una sucesión de insumos, productos, resultados e impacto en la calidad de vida de los beneficiarios, la base de esta es el presupuesto institucional en la que se establecen los recursos humanos y materiales de la institución responsable de la ejecución del programa.

Figura 3. Cadena de Valor Público



Fuente: CEPAL (2014). Mejorar la calidad de la gestión pública.

En el marco de la gestión pública y el modelo organizacional de la Gestión por Resultados (GpR), lo ideal es que el conjunto de procesos —en los que se encadenan los insumos y productos— esté dirigido por objetivos específicos para favorecer el logro de resultados.

En este contexto y de conformidad con los objetivos de la evaluación de procesos, se realiza a continuación la exposición sobre la mecánica de identificación de los procesos para el FMPT, el contraste realizado con la normatividad vigente y la equivalencia de los procesos con el Modelo General de Procesos de CONEVAL.

Marco Normativo

El FMPT cuenta con un marco normativo estatal y federal en donde, en términos generales, se describen los procesos sustantivos para el ejercicio de los recursos. Entre los más importantes, se encuentran:

- *Reglas de Operación del Fideicomiso Fondo Metropolitano del año 2018.* Documento de carácter federal que describe la mecánica general sobre la planificación y los tipos de proyectos que serán apoyados, así como los actores que intervendrán en el proceso.
- *Lineamientos de Operación de los Fondos Metropolitanos 2018.* Documento de carácter federal donde se establecen los criterios, requisitos y procedimientos para la distribución de los recursos entre las zonas metropolitanas. Además, describe los mecanismos para el seguimiento, control evaluación, rendición de cuentas y transparencia.
- *Reglamento Interior de la Secretaría de Obras Públicas, Desarrollo Urbano y Vivienda (diciembre, 2013).*
- *Manual de procedimientos de la Secretaría de Obras Públicas, Desarrollo Urbano y Vivienda (febrero, 2019, en proceso de aprobación).*

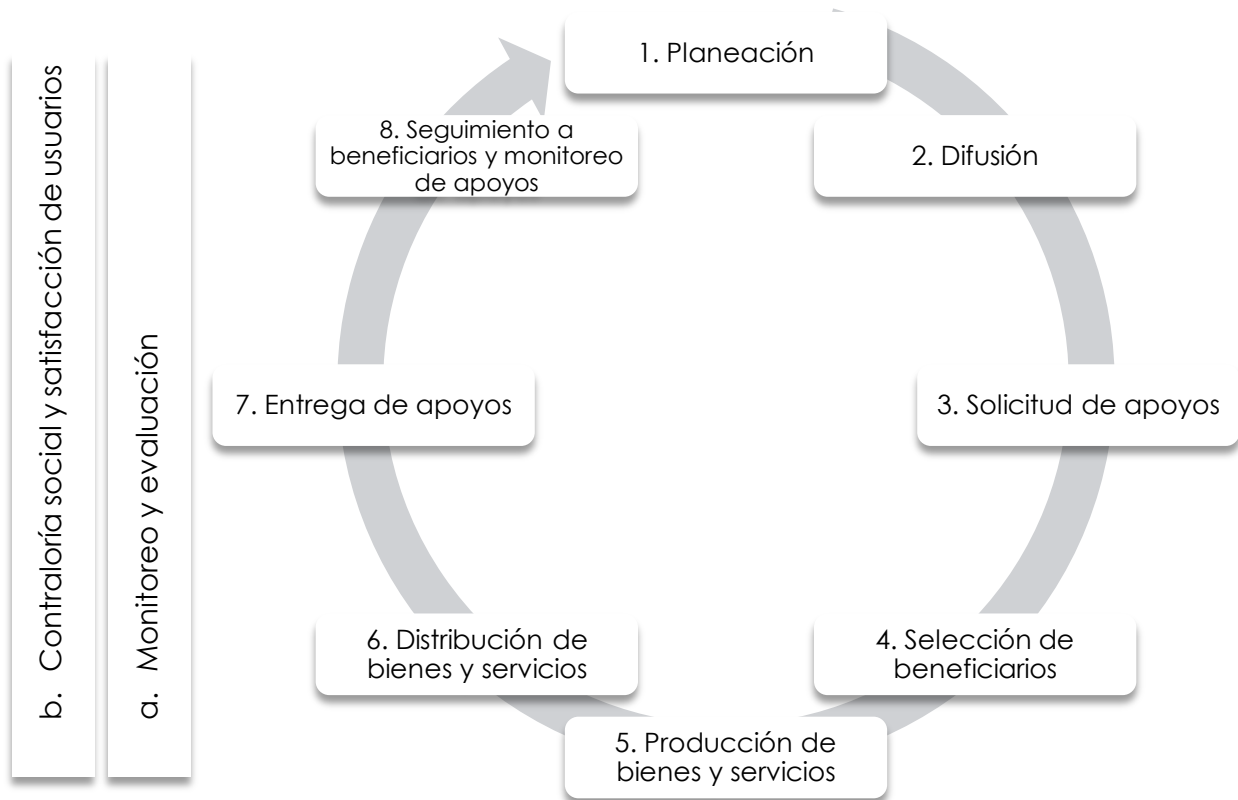
Modelo General de Procesos de CONEVAL

En los Términos de Referencia para la evaluación de procesos de los programas presupuestarios de la Administración Pública Federal desarrollados por CONEVAL, se ha definido un Modelo General de Procesos que provee de algunos de los macroprocesos a verificar en la gestión pública.

Puede observarse en la Figura 4 que el Modelo General se compone de diez procesos:

1. Planeación
2. Difusión
3. Solicitud de apoyos
4. Selección de beneficiarios,
5. Producción de bienes y servicios
6. Distribución de bienes y servicios
7. Entrega de apoyos
8. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos
9. Monitoreo y evaluación
10. Contraloría social y satisfacción de usuarios

Figura 4. Modelo General de Procesos, CONEVAL



Fuente: CONEVAL (2018), Términos de Referencia de la Evaluación de Procesos.

El Modelo General de Procesos permite definir y establecer una estructuración racional de los procesos, no obstante, la lógica operativa de programas como el Fondo Metropolitano no permite una equivalencia rígida con este, dado que la

provisión de bienes y servicios en materia de obras públicas se constituye de manera diferente.

En este sentido, el equipo evaluador ha identificado los procesos del FMPT con base en el análisis documental y la valoración de las actividades que se realizó en el trabajo de campo llevado a cabo en la SECODUVI y en la SPF. Es entonces que, a continuación, se expone la equivalencia de los procesos con el modelo general establecido por CONEVAL (Ver Tabla 7).

Tabla 7. Ficha de identificación y equivalencia de procesos del FMPT

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
		Fondo Metropolitano Puebla – Tlaxcala
Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación): Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.	1	Planeación Proceso en el que se diseña la estrategia, los objetivos y los proyectos para mejorar la infraestructura de las zonas metropolitanas.
	2	Cartera de proyectos Proceso en el que se realiza la revisión, solventación de observaciones y validaciones de la Cartera de Proyectos presentada por el Consejo para el Desarrollo Metropolitano.
	3	Programación Proceso en el que se recopila y sistematiza la información como parte del proceso presupuestario de la entidad.
Difusión del programa: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.		Debido a la naturaleza del programa, no involucra procesos de distribución y entrega de bienes.
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	Licitación Proceso de publicación de convocatoria para el concurso público para la selección de contratistas.
Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los	5	Contratación

programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.		Proceso de formalización de la prestación de servicios del contratista con la entidad ejecutora.
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	Ejecución de obra Proceso de desarrollo de los trabajos físicos para la construcción de obras de infraestructura.
Distribución de apoyos: Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).		
Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.		Debido a la naturaleza del programa, no involucra procesos de distribución y entrega de bienes.
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.	7	Seguimiento de obra Mecanismos de monitoreo y vigilancia de los avances de obra: bitácora de obra y reportes físico-financieros.
Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.	8	Transparencia Instrumentos y mecanismos para asegurar que la ciudadanía tenga acceso a la información relacionada con la gestión gubernamental del programa.
Evaluación y monitoreo: Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.	10	Evaluación Conjunto de actividades que consisten en dar seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de las evaluaciones externas realizadas a los programas de SECODUVI.
Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos		
Rendición de cuentas	9	Rendición de cuentas Mecanismos para asegurar el adecuado cumplimiento de las funciones y responsabilidades relacionadas con la gestión del programa.

Fuente: Elaboración propia con información de los TdR emitidos por la DTED.

De acuerdo con el Modelo General de Procesos de CONEVAL, se realizó la tabla de equivalencia, identificando 9 procesos. En el siguiente apartado el equipo evaluador expone la identificación y clasificación de las actividades que se realizan para la gestión del FMPT.

3.1. Identificación de procesos

Con el objetivo de estructurar los hallazgos, resultados y recomendaciones, se realizó la clasificación de los procesos en dos categorías: macroprocesos y procesos sustantivos

De acuerdo con la Guía para la Optimización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos (SFP, 2016), se realizan las siguientes definiciones:

- **Proceso.** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (salidas: bienes y servicios).
- **Macroproceso.** Agrupación de los principales procesos de una materia en particular y estos pueden abarcan diferentes áreas de la dependencia o entidad.

A partir del trabajo de campo realizado en la SECODUVI y en la SPF, y en conjunto con el análisis documental, se identificaron **cuatro macroprocesos**:

1. Planeación y Cartera de Proyectos
2. Licitación y Contratación
3. Ejecución y Seguimiento de Proyectos
4. Transparencia y Rendición de Cuentas

De estos, se establecieron nueve procesos sustantivos:

- a) Planeación
- b) Cartera de Proyectos
- c) Programación
- d) Licitación
- e) Contratación
- f) Ejecución de la Obra
- g) Seguimiento de Ejecución de la Obra
- h) Transparencia
- i) Rendición de Cuentas

Estas dos clasificaciones: macroprocesos y procesos sustantivos, se convertirán en los ejes para el desarrollo y explicación de los hallazgos, resultados y recomendaciones productos de la evaluación de procesos.

A continuación, se expone una descripción de los macroprocesos, sus actividades, productos, recursos y unidades administrativas responsables.

Tabla 8. Macroprocesos del FMPT

Planeación y Cartera de Proyectos	Licitación y Contratación	Ejecución y Seguimiento de Proyectos	Transparencia y Rendición de Cuentas
<i>Descripción</i>			
Conjunto de acciones enfocadas al diseño de la propuesta de atención, planteamiento de objetivos y metas, así como la definición de los proyectos a desarrollar con los recursos del programa.	Proceso sistemático e institucionalizado que ejecutan los operadores del programa sobre los procesos de licitación y contratación de las empresas encargadas de la construcción de obras de infraestructura.	Proceso desarrollado por los operadores del programa durante los trabajos físicos de construcción de obras de infraestructura, basado principalmente en un conjunto de instrumentos y acciones de monitoreo y vigilancia.	Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones para garantizar el acceso a la información pública y el cumplimiento de las obligaciones en materia de transparencia.
<i>Actividades</i>			
1. Planeación y propuesta de proyectos 2. Instalación del Consejo para el Desarrollo 3. Propuesta de Cartera de Proyectos 4. Registro del Expediente Técnico de los proyectos	1. Envío de Expediente Técnico a la Dirección de Licitaciones 2. Recibe y valora el Expediente Técnico 3. Valora el tipo de licitación de la obra 4. Emite convocatoria en CompraNet 5. En caso de que la obra se realice bajo la modalidad de	1. Recepción del contrato 2. El departamento responsable asigna al residente de obra 3. Inicio de obra 4. Ejecución de la obra 5. Recibe solicitud de pago.	1. Instalación del Comité de Transparencia 2. Designación del responsable de la Unidad de Transparencia 3. En sesión ordinaria, establece competencias y responsabilidades de las unidades administrativas.

5. Recepción del Acta del Consejo y Expediente Técnico 6. Aprobación de la Cartera de Proyectos 7. En caso de aprobación, asignación de recursos. 8. Apertura de la cuenta 9. Transferencia de recursos 10. Notificación sobre la disponibilidad de los recursos 11. Consolidación de documentos programáticos en el SIIF 12. Revisión de la información programática 13. Autorización del proyecto	invitación a cuando menos tres personas, se lleva a cabo una revisión y selección del catálogo de proveedores. 6. En su caso, se desarrolló un proceso de adjudicación directa. 7. Junta de aclaraciones 8. Recepción de las propuestas técnicas y económicas 9. Revisión de propuestas 10. Emisión del Fallo 11. Recepción de garantía de cumplimiento 12. Formalización del contrato	6. Elaboración de estimación de pago 7. Abona pago 8. Control y seguimiento físico 9. Control y seguimiento financiero 10. Actualización de costos y precios extraordinarios 11. Envía reporte de avance físico a Dirección Administrativa 12. Consolidación del reporte físico y financiero 13. Cierre de obra 14. En caso de solicitud de prórroga de obra, se realiza una modificación del convenio 15. La SPF recibe convenio y calendario modificado. 16. En caso de que se registren recursos sin ejercer, se solicita una línea de captura 17. Reintegro de recursos no comprometidos a TESOFE.	4. El titular de la unidad administrativa designa enlace. 5. La Unidad de Transparencia entrega manuales, formatos, usuarios y contraseñas a enlaces a la unidad administrativa. 6. Integra la información con base en los formatos y la normatividad aplicable. 7. Publica la información en las plataformas correspondientes. 8. Verifica el cumplimiento de las obligaciones e informa al Comité de Transparencia 9. Realiza sesión ordinaria para revisar las solicitudes de transparencia y verificar el cumplimiento de las obligaciones de transparencia.
--	--	--	--

<i>Producto final</i>			
Proyecto(s) autorizado(s)	Formalización de prestación de servicios del contratista con la entidad ejecutora	Cierre de obra	Cumplimiento de las obligaciones de transparencia y rendición de cuentas
<i>Recursos</i>			
- Humanos - Materiales	- Humanos - Materiales	- Humanos - Materiales	- Humanos - Materiales
<i>Unidades administrativas que intervienen en la gestión</i>			
- Consejo para el Desarrollo Metropolitano - Despacho del Titular - Dirección de Obras Públicas - Dirección Administrativa - Secretaría de Planeación y Finanzas - Dirección de Proyectos de Inversión - Secretaría de Hacienda y Crédito Público	- Dirección de Obras Públicas - Dirección de Licitaciones, Contratos y Precios Unitarios - Dirección Administrativa - Secretaría de Planeación y Finanzas	- Dirección de Obras Públicas - Dirección Administrativa - Dirección de Contratos, Licitaciones y Precios Unitarios - Secretaría de Planeación y Finanzas	- Comité de Transparencia - Titular de la Unidad Administrativa - Unidad de Transparencia - Enlace de la Unidad Administrativa

Fuente: Elaboración propia.

3.2. Descripción específica de macroprocesos

A continuación, se realiza la descripción específica de los macroprocesos identificados, los límites y articulación entre las actividades, e identificación de los insumos, productos y responsables, así como los sistemas de Información utilizados por los responsables del FMPT.

3.2.1. Planeación y Cartera de Proyectos

El macroproceso de Planeación y Cartera de Proyectos consiste en un conjunto de acciones enfocadas en el diseño de la propuesta de atención, planteamiento de objetivos y metas, y la definición de los proyectos a desarrollar con los recursos del programa.

En el proceso de política pública, la etapa de planeación es fundamental para caracterizar el problema público, identificar las relaciones causa-efectos y, a partir de este análisis, delinear los bienes, servicios y actividades específicas que se deben llevar a cabo en la administración pública, así como determinar los objetivos, metas e indicadores que permitirán medir el avance y logro de resultados.

Unidades administrativas que intervienen en la gestión del macroproceso de Planeación y Cartera de Proyectos:

- Consejo para el Desarrollo Metropolitano
- Despacho del Titular de la SECODUVI
- Dirección Administrativa
- Secretaría de Planeación y Finanzas (SPF)
- Dirección de Proyectos de Inversión de la SPF
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público

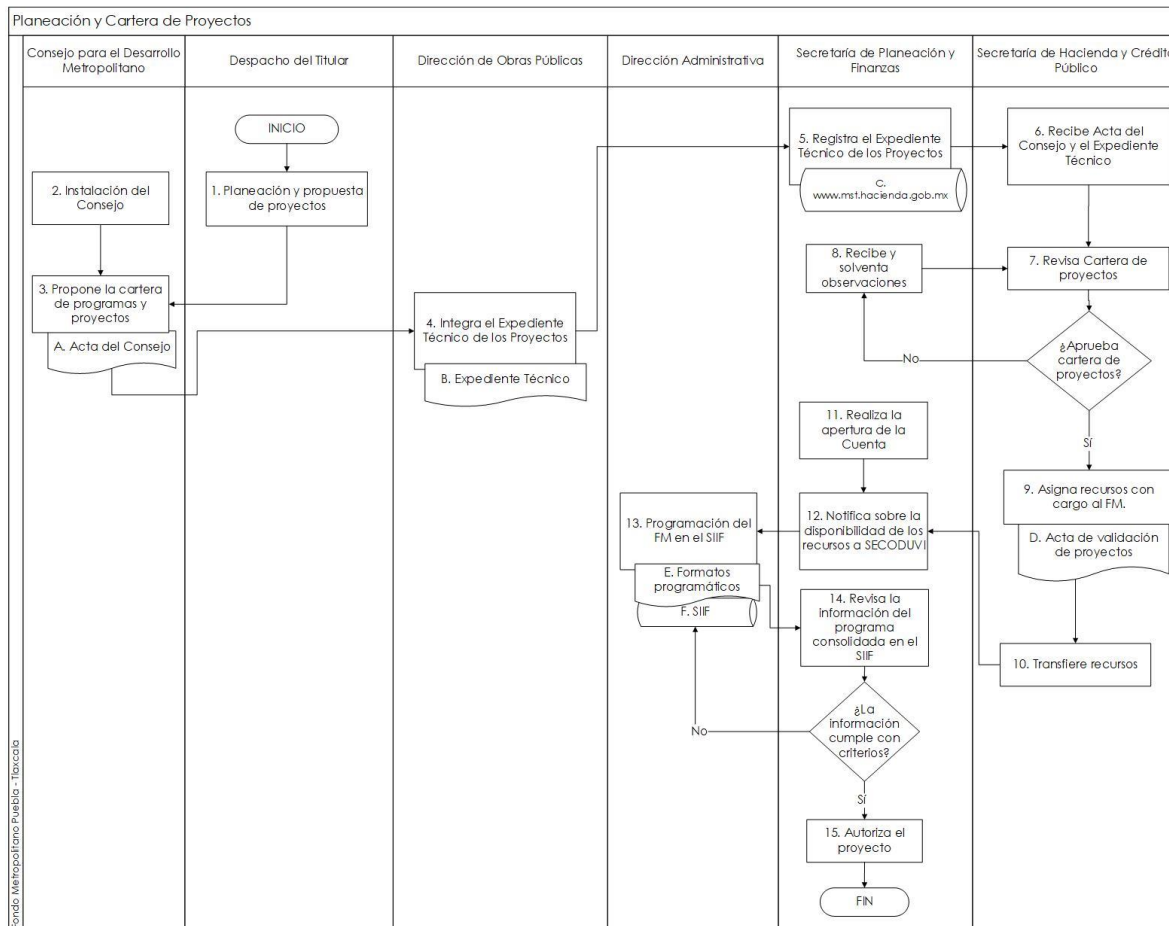
Normatividad aplicable en el macroproceso de Planeación y Cartera de Proyectos:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley de Planeación
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal
- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria
- Ley General de Desarrollo Social
- Ley General de Contabilidad Gubernamental
- Disposiciones Generales del Sistema de Evaluación del Desempeño
- Lineamientos Generales de Evaluación
- Lineamientos del Proceso Presupuestario

- Lineamientos del Consejo Nacional de Armonización Contable

A continuación, en la Figura 5 puede observarse el flujograma del macroproceso de Planeación y Cartera de Proyectos.

Figura 5. Planeación y Cartera de Proyectos



Fuente: Elaboración propia.

Descripción del macroproceso de Planeación y Cartera de Proyectos

De acuerdo con la Figura 5, el macroproceso de Planeación y Cartera de Proyectos está conformado por catorce actividades que se describen a continuación:

1. El Despacho del Titular de la SECODUVI, la Dirección de Obras Públicas y la Dirección de Desarrollo Urbano y Vivienda llevan a cabo juntas de

- planeación para valorar los proyectos susceptibles de ser financiados con recursos del Fondo Metropolitano.
2. Se realiza la instalación del Consejo para el Desarrollo Metropolitano de la Zona Metropolitana Puebla-Tlaxcala presidida por el ejecutivo estatal de las dos entidades federativas, en correspondencia con el numeral 6 de los Lineamientos de Operación del Fondo Metropolitano 2018.
 3. Se llevan a cabo sesiones ordinarias del Consejo para el Desarrollo Metropolitano Puebla-Tlaxcala, donde se realiza la presentación, discusión y determinación de los programas y proyectos de infraestructura que serán presentados ante el Comité Técnico del Fideicomiso del Fondo Metropolitano. En el Acta del Consejo son establecidos los proyectos a presentar ante el Comité Técnico del Fideicomiso.
En su caso, se realizan sesiones extraordinarias para la presentación, discusión y determinación de la modificación de los programas y proyectos de infraestructura, a proponerse ante el Comité Técnico del Fideicomiso Fondo Metropolitano.
 4. La Dirección de Obras Públicas integra el Expediente Técnico de la obra de infraestructura con las especificaciones que correspondan, dependiendo el monto del programa o proyecto presentado, en correspondencia con las Reglas de Operación y con los formatos disponibles en el sistema electrónico que se encuentra en: <https://www.mst.hacienda.gob.mx>.
 5. La SPF, a través de la Dirección de Proyectos de Inversión, registra el Expediente Técnico con los formatos disponibles en el sistema electrónico que se encuentra en:
<https://www.mst.hacienda.gob.mx>.
 6. La Unidad de Política y Control Presupuestario de la SHCP (en adelante, UPCP) o la Unidad de Inversiones de esta misma Secretaría (en adelante, UI), según corresponda, reciben el Acta del Consejo y el Expediente Técnico de los proyectos que se proponen.
 7. La UPCP o la UI, según corresponda, deberán revisar, realizar observaciones o validar los expedientes técnicos de la Cartera de Proyectos presentada.
 8. En caso de que la UPCP o la UI realicen observaciones, la Dirección de Proyectos de Inversión solventa las observaciones que se hayan realizado.
 9. En caso de que la UPCP o la UI no realicen observaciones, la SHCP asigna recursos con cargo al Fondo Metropolitano y emite el Acta de validación de proyectos.
 10. La SHCP realiza la transferencia de los recursos en la Cuenta registrada por SPF.
 11. La SPF realiza la apertura de la Cuenta en la cual se gestionarán los recursos del Fondo Metropolitano.

12. La SPF notifica a la SECODUVI de la disponibilidad de los recursos en la Cuenta del FMPT.
13. La Dirección Administrativa comienza el registro de los documentos programáticos del FMPT en el SIIF.
14. La SPF revisa la información del FMPT registrada por SECODUVI.
15. Si la información programática cumple con los criterios de contenido, se autoriza el proyecto en el SIIF.

El macroproceso de Planeación y Cartera de Proyectos inicia con el procedimiento de planeación y propuesta de proyectos, y finaliza con la autorización de los proyectos en el SIIF. En la Tabla 9 se describen los insumos, productos y sistemas de información utilizados en este macroproceso.

Tabla 9. Dimensiones del macroproceso de Planeación y Cartera de Proyectos

Proceso: PLANEACIÓN Y CARTERA DE PROYECTOS		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Planeación y propuesta de proyectos.
	Fin	Autorización de Cartera de proyectos.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	El tiempo para el desarrollo de los procesos por parte de la instancia ejecutora es suficiente y adecuado. No obstante, no hay certeza sobre los tiempos de ejecución de los procesos de validación y radicación de recursos que lleva a cabo la federación, lo que puede afectar los procesos subsecuentes.
	Personal	La SECODUVI no cuenta con personal suficiente para la elaboración de las notas técnicas de los proyectos, por lo que este proceso se realiza en conjunto con la Dirección de Proyectos de Inversión de la SPF.
	Recursos financieros	Los recursos financieros son suficientes y adecuados para este macroproceso.
	Infraestructura	La infraestructura es adecuada y suficiente.
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	A. Acta del Consejo para el Desarrollo Metropolitano. B. Expediente Técnico de los proyectos considerados en la Cartera de Proyectos. D. Acta de validación de los proyectos. E. Formatos programáticos.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí, los productos generados durante el proceso facilitan la gestión de los procesos subsecuentes.

Sistemas de información	Sistema(s) empleado	• SIIF • www.mst.hacienda.gob.mx
	Tipo de información recolectada	• Formatos programáticos • Expedientes técnicos.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí, en los formatos programáticos se encuentra la MIR del proyecto de obra.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Se considera importante fortalecer la coordinación entre SECODUVI y la Dirección de Proyectos de Inversión para la elaboración, registro y, en su caso, solventación de las observaciones realizadas a la Cartera de Proyectos por parte de la SHCP. Durante el trabajo de campo realizado, se identificaron inconsistencias sobre las actividades, responsabilidades y mecanismo de coordinación entre la SECODUVI y SPF, en específico, con la Dirección de Proyectos de Inversión.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		El proceso de planeación podría ser fortalecido si se documentaron los procedimientos relacionados con la planeación estratégica que se lleva a cabo de manera interna, es decir, entre las direcciones de la SECODUVI; y de manera interinstitucional, es decir, entre SECODUVI, SPF, SHCP y con el Consejo para el Desarrollo Metropolitano.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2. Licitación y contratación de proyectos

El macroproceso de Licitación y Contratación de Proyectos consiste en una serie de actividades sistemáticas e institucionalizadas que ejecutan los operadores del programa para el desarrollo de las etapas de licitación y contratación.

Al respecto, es importante especificar que la construcción de las obras de infraestructura no es realizada directamente por la SECODUVI sino mediante la contratación de terceros, por lo tanto, estos procesos son sustantivos para la generación de valor público.

Sobre este macroproceso, es importante señalar que se encuentra documentado en el Manual de Procedimientos de Control Interno (SECODUVI, 2019), principalmente en los siguientes apartados:

- Contratación mediante el procedimiento de licitación pública.
- Contratación mediante el procedimiento de invitación a cuando menos tres personas.
- Contratación mediante el procedimiento de adjudicación directa

- Formalización del contrato
- Modificación del contrato
- Registro Único de Contratistas
- Revisión y autorización de precios fuera de catálogo

Unidades administrativas que intervienen en la gestión del macroproceso de Licitación y Contratación de Proyectos:

- Dirección de Obras Públicas
- Dirección de Licitaciones, Contratos y Precios Unitarios

La licitación y contratación se encuentran reguladas por la normatividad estatal y federal que se enlista a continuación:

- Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas
- Reglamento de la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas
- Ley de Obras Públicas para el Estado de Tlaxcala y sus Municipios
- Reglamento Interior de la Secretaría de Obras Públicas, Desarrollo Urbano y Vivienda
- Manual de Normas y Políticas para el ejercicio del gasto público

A partir de estas características generales, en la Figura 6 se muestra el flujograma del macroproceso de Licitación y Contratación de Proyectos.

Licitación y Contratación

```

graph TD
    Inicio([Inicio]) --> 1[1. Envío de Expediente Técnico]
    1 --> A[A. Expediente Técnico]
    A --> 2[2. Recibe y valora el Expediente Técnico]
    2 --> 3[3. Valora Tipo de Licitación]
    3 --> D1{¿Es licitación?}
    D1 -- Sí --> 4[4. Emite convocatoria Compranet]
    4 --> B[B. Convocatoria]
    B --> C[C. CompraNet]
    C --> 7[7. Junta de aclaraciones]
    D1 -- No --> D2{¿Es invitación a tres personas?}
    D2 -- Sí --> 5[5. Revisión y selección en catálogo de proveedores]
    D2 -- No --> 6[6. Adjudicación directa]
    5 --> 7
    6 --> 7
    7 --> 8[8. Recepción de propuestas]
    8 --> D[D. Propuesta técnica y económica]
    D --> 9[9. Revisión de propuestas]
    9 --> D3{¿Fue adjudicación directa?}
    D3 -- Sí --> 10[10. Emisión de Fallo]
    10 --> E[E. Fallo]
    E --> 11[11. Recepción de garantía de cumplimiento]
    D3 -- No --> 11
    11 --> F[F. Acuse de recepción ante el SAT]
    F --> 12[12. Formalización del contrato]
    12 --> G[G. Contrato]
    G --> 13[13. Envío de contrato a Dirección de Obras]
    13 --> H[H. Contrato Calendario de Obras]
    H --> Fin([Fin])
  
```

52

Descripción del macroproceso de Licitación y Contratación de Proyectos

De acuerdo con la Figura 6, el macroproceso de Licitación y Contratación de Proyectos está conformado por 16 procedimientos que se describen a continuación:

1. La Dirección de Obras envía el Expediente Técnico a la Dirección de Licitaciones, Contratos y Precios Unitarios.
2. La Dirección de Licitaciones recibe y valora el Expediente Técnico.
3. La Dirección de Licitaciones valora el tipo de adjudicación, de acuerdo con las características del proyecto de infraestructura.
4. Si la adjudicación se realiza mediante licitación, la Dirección de Licitaciones publica la convocatoria a través de CompraNet, así como un resumen de la misma en el Diario Oficial de la Federación (DOF). Si la obra sobrepasa los cincuenta millones de pesos, se emite una preconvocatoria para recabar observaciones.
5. Si la adjudicación se lleva a cabo mediante invitación a cuando menos tres personas. La Dirección de Licitaciones revisa y selecciona a los probables contratistas del catálogo de proveedores.
6. Si la adjudicación es directa se realiza una recepción de la cotización para su revisión.
7. La Dirección de Licitaciones lleva a cabo la(s) junta(s) de aclaraciones y da respuesta en forma clara y precisa a las preguntas sobre la licitación pública. En los casos en los que se hubiere previsto en la convocatoria a la licitación pública, se realiza un acta de visita al sitio de los trabajos.
8. La Dirección de Licitaciones lleva a cabo el acto de presentación y apertura de proposiciones, en los plazos previstos en la convocatoria a la licitación pública.
9. La Dirección de Licitaciones revisa las propuestas técnicas y económicas, con el objetivo de verificar que estas cumplan con las bases del concurso y con la normatividad estatal y federal aplicable.
10. La Dirección de Licitaciones elabora, con base en el resultado a la evaluación técnica y económica de las proposiciones, el documento de fallo, en términos de las disposiciones aplicables. El fallo es difundido en CompraNet.
11. La Dirección de Licitaciones le requiere al contratista adjudicado la entrega de las garantías exigidas en la convocatoria a la licitación pública. Se realiza el acuse de recepción ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT).
12. La Dirección de Licitaciones lleva a cabo la formalización del contrato en el sitio de CompraNet. Si el contrato no se firma conforme a los tiempos y plazos, la Dirección de Licitaciones informa a la Contraloría del Ejecutivo del

Gobierno del Estado de Tlaxcala (CE) el incumplimiento del contratista para firmar el contrato.

13. Si el contrato se firma en la fecha y plazo, la *Dirección de Licitaciones* envía el contrato y el calendario de obras a la Dirección de Obras Públicas.

En la Tabla 10 se describen los insumos, productos y sistemas de información utilizados en el macroproceso de Licitación y Contratación.

Tabla 10. Dimensiones del macroproceso de Licitación y Contratación

Proceso: LICITACIÓN Y CONTRATACIÓN		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	1. Envío de Expediente Técnico.
	Fin	14. Envío de contrato a la Dirección de Obras Públicas de SECODUVI.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	El tiempo para el desarrollo de los procesos por parte de la instancia ejecutora es suficiente y adecuado.
	Personal	El personal es adecuado y suficiente para el desarrollo de estos procesos.
	Recursos financieros	Los recursos financieros son suficientes y adecuados para este macroproceso.
	Infraestructura	La infraestructura es adecuada y suficiente.
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	A. Expediente Técnico B. Convocatoria. D. Propuesta Técnica y Económica. E. Fallo. F. Acuse de recibo de recepción ante el SAT. G. Contrato. H. Contrato y calendario de obras.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Los productos generados facilitan la gestión de los procesos subsecuentes.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	C. CompraNet K. SPEI.
	Tipo de información recolectada	B. Convocatoria
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí, la plataforma CompraNet sirve para transparentar los procesos de licitación.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Se considera que la coordinación es adecuada entre las direcciones y departamentos de SECODUVI involucrados en los procesos de licitación y contratación.

¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	Se considera que el proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos, además de que se encuentra documentado y estandarizado, por tanto sus subprocesos son del conocimiento del personal involucrado en la gestión.
--	---

Fuente: Elaboración propia.

3.2.3. Ejecución y Seguimiento de Proyectos

La Ejecución y Seguimiento de Proyectos es un macroproceso desarrollado por los operadores del programa durante los trabajos físicos de construcción de obras de infraestructura, basado principalmente en un conjunto de instrumentos y acciones de monitoreo, control y vigilancia.

Sobre las actividades desarrolladas para la gestión de este macroproceso, se identificó que estas se adecuan a la siguiente normatividad:

- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.
- Ley de Coordinación Fiscal.
- Reglamento Interior de la Secretaría de Obras Públicas Desarrollo Urbano y Vivienda.
- Manual de Organización de la Secretaría de Obras Publicas Desarrollo Urbano y Vivienda.

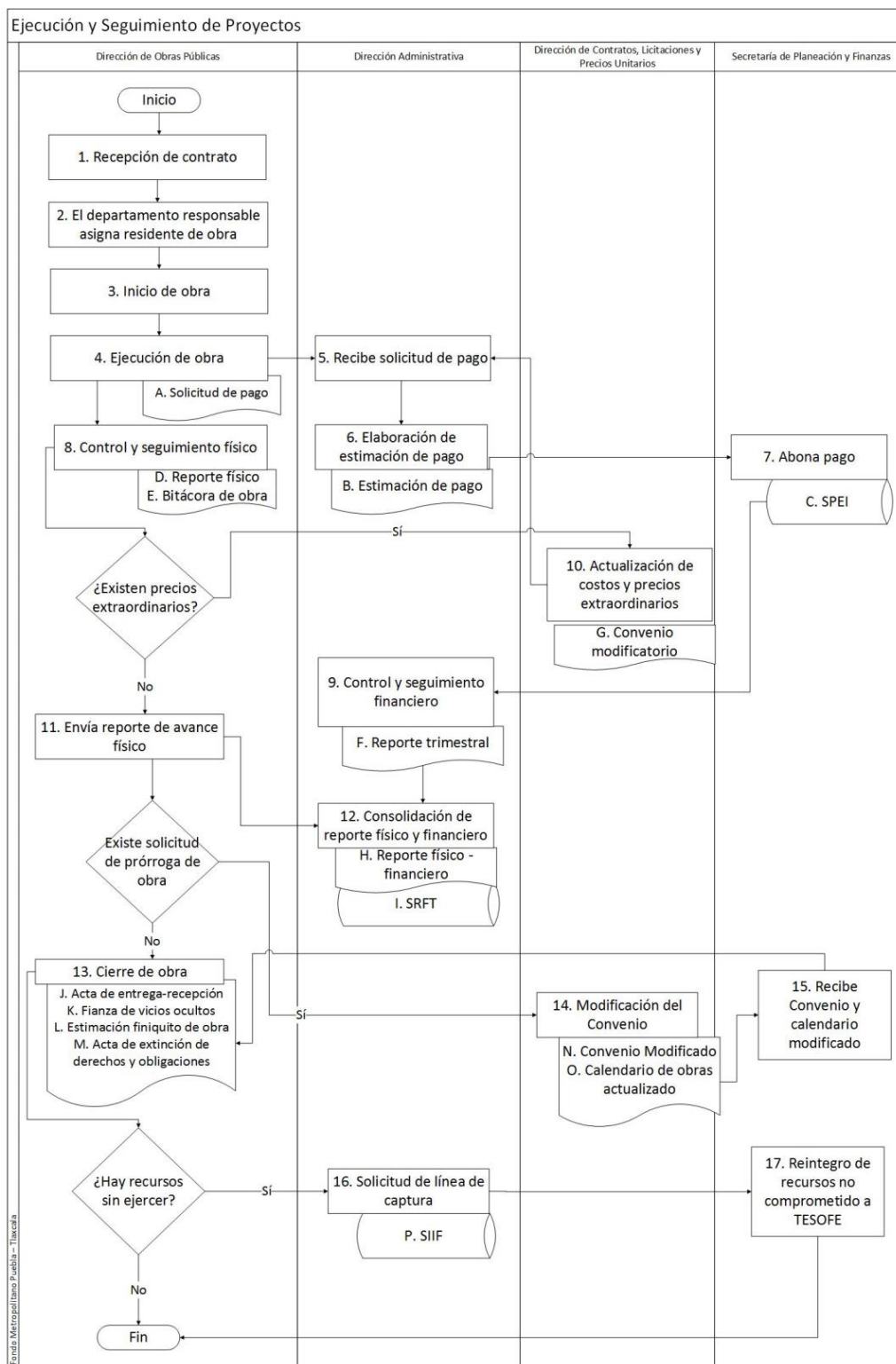
Unidades administrativas que intervienen en la gestión del macroproceso de Ejecución y Seguimiento de Proyectos:

- Dirección de Obras Públicas
- Dirección Administrativa
- Dirección de Contratos, Licitaciones y Precios Unitarios
- Secretaría de Planeación y Finanzas

Las actividades sustantivas del macroproceso de Ejecución y Seguimiento de Proyectos se encuentran documentadas en el Manual de Procedimientos de Control Interno, específicamente en los siguientes apartados:

- Reportes Bimestrales y Trimestrales de Avances de Obra y Acciones del Programa Anual de Obra Pública (PAOP).
- Revisión y autorización de precios fuera de catálogo.

Figura 7. Ejecución y Seguimiento de Proyectos



Fuente: Elaboración propia

Descripción del macroproceso de Ejecución y Seguimiento de Proyectos

De acuerdo con la Figura 7, el macroproceso de Ejecución y Seguimiento de Proyectos está conformado por 17 procedimientos que se describen a continuación:

1. La Dirección de Obras Públicas realiza la recepción del contrato por parte de la *Dirección de Licitaciones*.
2. La Dirección de Obras Públicas distribuye el contrato al departamento correspondiente: Departamento de Infraestructura Vial; Departamento de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento. Por lo que cada departamento responsable asigna un residente de obra.
3. Inicia el programa o proyecto de obra pública.
4. Conforme avanza la ejecución de la obra y conforme a lo estipulado en el contrato, el contratista realizará las estimaciones de pago correspondientes.
5. La Dirección Administrativa recibe la estimación de pago.
6. Luego de recibir la estimación de pago, la Dirección Administrativa elabora una solicitud del pago para mandarla a la Secretaría de Planeación y Finanzas.
7. Después de recibir la solicitud de pago por medio de SPEI, la Secretaría de Planeación y Finanzas abona el pago al contratista mediante transferencia bancaria.
8. La Dirección de Obras lleva a cabo el control y seguimiento físico del proyecto de obra pública mediante reportes físicos y la bitácora de la obra.
9. De acuerdo con la información de pagos a contratistas, la Dirección Administrativa elabora los reportes financieros de manera trimestral.
10. En los casos en los que existan precios extraordinarios, la Dirección de Licitaciones realiza una actualización de costos y precios extraordinarios y deja constancia mediante el convenio modificatorio al contrato.
11. En caso de que durante la ejecución no se registren precios extraordinarios, la Dirección de Obras Públicas envía el reporte de avance físico.
12. La Dirección Administrativa realiza el consolidado de los reportes físicos y financieros y resguarda esta información en la plataforma SRFT.
13. En caso de que no exista una solicitud de prórroga de la obra, la Dirección de Obras Públicas realiza el cierre de la obra, en donde se entrega la siguiente documentación: Acta de entrega-recepción, fianza de vicios ocultos, estimación de finiquito de obra, Acta de extinción de derechos y obligaciones.
14. Si se presenta una solicitud de prórroga de la obra, la Dirección de Licitaciones realiza la modificación del convenio y actualiza el calendario de obra.

15. La Secretaría de Planeación y Finanzas recibe el convenio modificado y el calendario de obra actualizado.
16. Luego del cierre de la obra, si hay recursos sin ejercer, la Dirección Administrativa solicita una línea de captura que registra en el SIIF.
17. La Secretaría de Planeación y Finanzas realiza el reintegro de los recursos no comprometidos a TESOFE.

En la Tabla 11 se describen los insumos, productos y sistemas de información utilizados en el macroproceso de Ejecución y Seguimiento de Proyectos.

Tabla 11. Dimensiones del macroproceso de Ejecución y Seguimiento de Proyectos

Proceso: EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO DE PROYECTOS		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	1. Recepción del contrato.
	Fin	13. Cierre de obra.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	El tiempo para el desarrollo de los procesos por parte de la instancia ejecutora es suficiente y adecuado.
	Personal	El personal es adecuado y suficiente para el desarrollo de estos procesos.
	Recursos financieros	Los recursos financieros son suficientes y adecuados para este macroproceso.
	Infraestructura	La infraestructura es adecuada y suficiente.
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	A. Solicitud de pago. B. Estimación de pago. D. Reporte físico. E. Bitácora de obra. F. Reporte financiero trimestral. G. Convenio modificadorio. H. Reporte físico-financiero. J. Acta de Entrega-Recepción. K. Fianza de vicios ocultos. L. Estimación de finiquito de obra. M. Acta de extinción de derechos y obligaciones.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí, todos los productos se encuentran en formatos estandarizados y los procedimientos se encuentran documentados, por lo que sirven como insumo y facilitan los procesos subsecuentes.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	C. SPEI. I. SRFT. P. SIIF.
	Tipo de información recolectada	H. Reportes físico-financieros.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí, los reportes físicos-financieros permiten monitorear el avance de las obras de infraestructura.

¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?	Se considera que la coordinación entre los actores para la ejecución del proceso es adecuada.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	El proceso es adecuado y pertinente para el cumplimiento de objetivos.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.4. Transparencia y Rendición de Cuentas

El macroproceso de Transparencia y Rendición de Cuentas está conformado por un conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones cuyo objetivo es garantizar el acceso a la información pública y el cumplimiento de las obligaciones en materia de transparencia, control y rendición de cuentas.

Este macroproceso se constituye por dos procesos sustantivos: la transparencia y la rendición de cuentas. Es importante precisar que en SECODUVI el proceso de transparencia es coordinado por dos instancias: la Unidad de Transparencia y el Comité de Transparencia. Mientras que, el proceso de rendición de cuentas comienza cuando el ente fiscalizador solicita información, regularmente relacionada con los procesos de contratación y licitación.

Por tanto, la transparencia es un proceso que, dada la normatividad aplicable, mantiene una temporalidad y frecuencia definida. Por su parte, la rendición de cuentas es un proceso contingente u ocasional dentro de la Secretaría, cuyo principal insumo es el producto del macroproceso de Ejecución y Seguimiento de Proyectos: los reportes físico-financieros de avance de la obra.

En este sentido, a continuación, se presenta los flujogramas por proceso sustantivo de manera independiente, al ser etapas de la administración que, en términos operativos, no se encuentran unificados dada su naturaleza, características y la normatividad correspondiente.

Unidades administrativas que intervienen en la gestión del macroproceso de Transparencia y Rendición de Cuentas:

- Comité de Transparencia
- Titular de la Unidad Administrativa
- Unidad de Transparencia
- Enlace de la Unidad Administrativa
- Dirección Administrativa

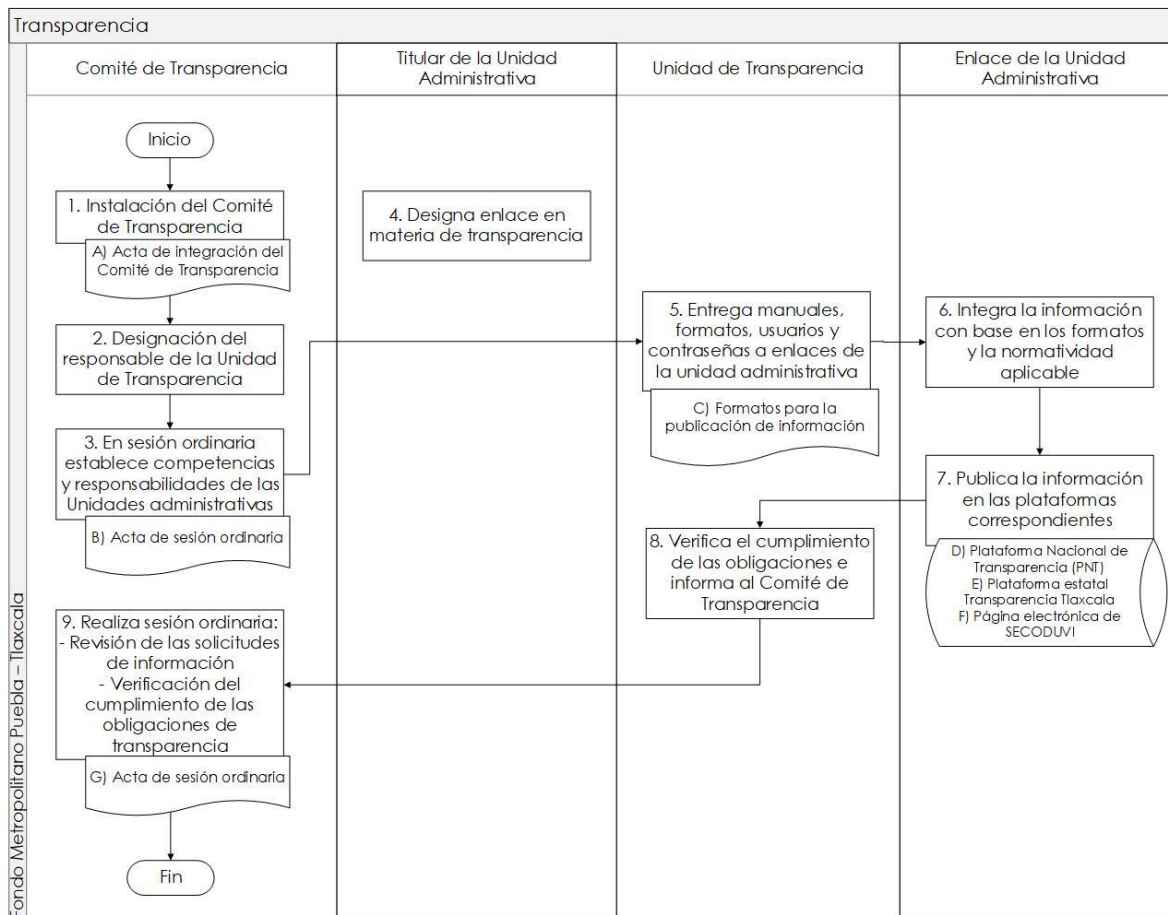
- Contraloría del Ejecutivo
- Secretaría de Planeación y Finanzas

Normatividad aplicable en el macroproceso de Transparencia y Rendición de Cuentas:

- Ley general de transparencia y acceso a la información pública
- Ley de transparencia y acceso a la información pública del Estado de Tlaxcala
- Reglas de operación del Fondo Metropolitano 2018

En la Figura 8 puede observarse el encadenamiento de los procedimientos relacionados con el proceso de Transparencia.

Figura 8. Transparencia



Fuente: Elaboración propia.

Descripción del proceso de Transparencia

De acuerdo con la Figura 8, el proceso de Transparencia está conformado por 9 procedimientos, los cuales se describen a continuación:

1. Se lleva a cabo la instalación del Comité de Transparencia, conformado por los directivos de las unidades administrativas de SECODUV, así como por el Secretario y la Unidad de Transparencia.
2. Se realiza la designación de la unidad responsable que fungirá como Unidad de Transparencia, la cual tiene como principal objetivo coordinar la publicación de las obligaciones de transparencia en la plataforma nacional y estatal, así como gestionar las respuestas a las solicitudes que se realicen a la dependencia.
3. En sesión ordinaria, el Comité de Transparencia establece las competencias y responsabilidades de las unidades administrativas sobre la información que deben publicar en las siguientes plataformas:
 - a. Transparencia Tlaxcala, administrada por Contraloría del Ejecutivo.
 - b. Plataforma Nacional de Transparencia (PNT).
 - c. Página electrónica de SECODUVI.
4. El titular de la unidad administrativa deberá designar al enlace en materia de transparencia y el personal encargado de organizar y publicar la información correspondiente a sus competencias y responsabilidades.
5. La Unidad de Transparencia entrega manuales, formatos, usuarios y contraseñas a los enlaces en materia de transparencia de las unidades administrativas.
6. El enlace de la unidad administrativa en materia de transparencia integra la información con base en los formatos y la normatividad aplicable.
7. El enlace de la unidad administrativa en materia de transparencia publica la información en las plataformas correspondientes:
 - a. Transparencia Tlaxcala, administrada por Contraloría del Ejecutivo.
 - b. Plataforma Nacional de Transparencia (PNT).
 - c. Página electrónica de SECODUVI.
8. La Unidad de Transparencia verifica el cumplimiento de las obligaciones e informa al Comité de Transparencia.
9. En sesión ordinaria, el Comité de Transparencia lleva a cabo las siguientes actividades:
 - a. Revisa las solicitudes de información.
 - b. Verifica el cumplimiento trimestral de las obligaciones de transparencia.

En la Tabla 12 se describen los insumos, productos y sistemas de información utilizados en el macroproceso de Transparencia y Rendición de Cuentas.

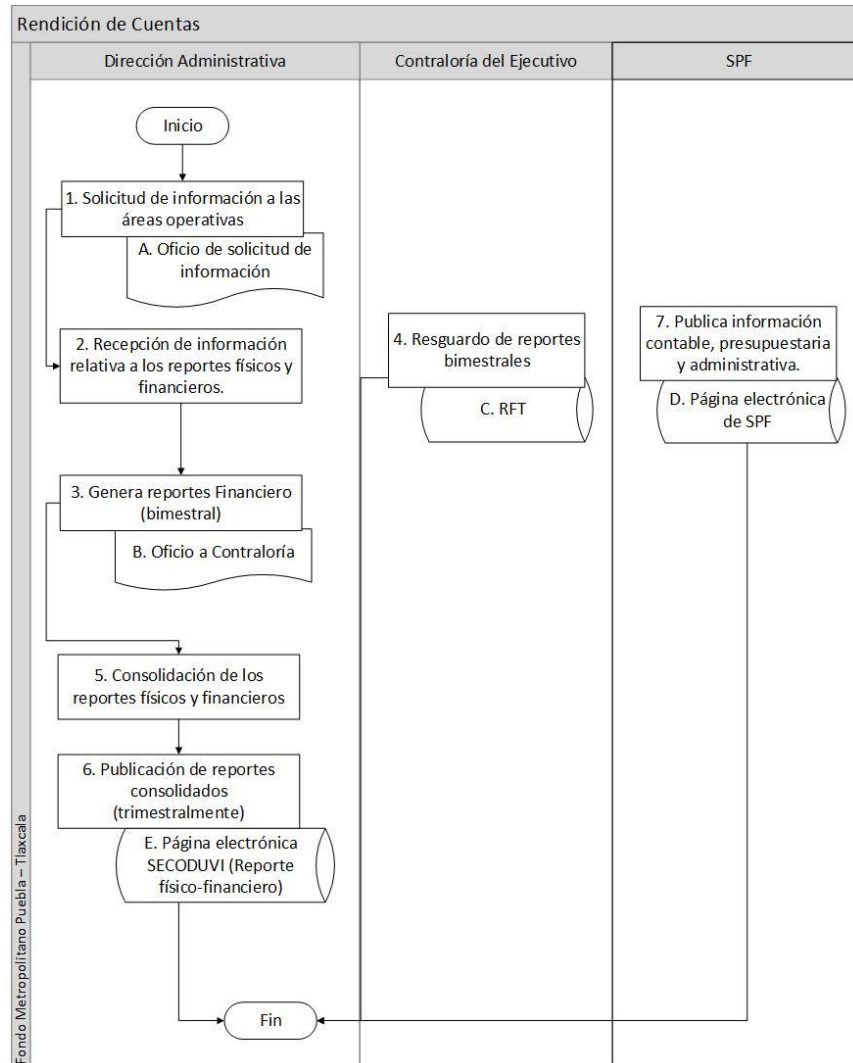
Tabla 12. Dimensiones del proceso de Transparencia

Proceso: TRANSPARENCIA		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	1. Instalación del Comité de Transparencia.
	Fin	6. Sesión ordinaria para revisión de solicitudes de información y verificación del avance de cumplimiento de las obligaciones de transparencia.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	El tiempo para el desarrollo de este proceso por parte de la instancia ejecutora es suficiente y adecuado.
	Personal	El personal es adecuado y suficiente para el desarrollo de estos procesos.
	Recursos financieros	Los recursos financieros son suficientes y adecuados para este macroproceso.
	Infraestructura	La infraestructura es adecuada y suficiente.
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	A. Acta de integración del Comité de Transparencia B. Acta de sesión ordinaria. C. Formatos para la publicación de información G. Acta de sesión ordinaria.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Los oficios mencionados sirven para el desarrollo de los procesos subsecuentes.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	D. Plataforma Nacional de Transparencia (PNT) E. Plataforma estatal Transparencia Tlaxcala F. Página electrónica de SECODUVI
	Tipo de información recolectada	Información susceptible de ser publicada conforme a la Ley general de transparencia y acceso a la información pública y a la Ley de transparencia y acceso a la información pública del Estado de Tlaxcala.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí, esta información es sustantiva para los procesos de transparencia y acceso a la información pública.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Se considera que la coordinación entre actores es adecuada.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos, aunque se considera que podrían fortalecerse los procedimientos mediante su documentación.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al proceso de Rendición de Cuentas, la SECODUVI lleva a cabo las actividades que pueden consultarse en la Figura 9.

Figura 9. Flujograma del proceso de Rendición de Cuentas



Fuente: Elaboración propia.

Descripción del proceso de Rendición de Cuentas:

De acuerdo con la Figura 9, el proceso de Rendición de cuentas está constituido por siete actividades que se describen a continuación:

1. La Dirección Administrativa de SECODUVI realiza mediante oficio la solicitud de información a las áreas operativas de la Secretaría.
2. La Dirección Administrativa recibe información relativa a los reportes físicos y financieros de los programas y proyectos que se han ejecutado con recursos del Fondo Metropolitano.

3. La Dirección Administrativa genera los reportes financieros de manera bimestral y manda la información mediante oficio a la Contraloría del Ejecutivo. Además, sube la información en el SIIF.
4. La Contraloría del Ejecutivo resguarda los reportes bimestrales y los archiva en el sistema RFT.
5. La Dirección Administrativa consolida la información en los reportes físico-financieros.
6. La Dirección Administrativa publica los reportes físico-financieros consolidados de manera trimestral en la página electrónica de SECODUVI, y el reporte financiero es resguardado en el SIIF.
7. La Secretaría de Planeación y Finanzas publica información contable, presupuestaria y administrativa relativa al Fondo Metropolitano en la página electrónica de la SPF.

En la Tabla 13 se describen los insumos, productos y sistemas de información utilizados en el macroproceso de Transparencia y Rendición de Cuentas.

Tabla 13. Dimensiones del proceso de Rendición de Cuentas

Proceso: RENDICIÓN DE CUENTAS		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	1. Solicitud de información a áreas operativas.
	Fin	6. Publicación de reportes consolidados.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	El tiempo para el desarrollo de este proceso por parte de la instancia ejecutora es suficiente y adecuado.
	Personal	El personal es adecuado y suficiente para el desarrollo de estos procesos.
	Recursos financieros	Los recursos financieros son suficientes y adecuados para este macroproceso.
	Infraestructura	La infraestructura es adecuada y suficiente.
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	A. Oficio de solicitud de información. B. Oficio a Contraloría del Ejecutivo.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Los oficios mencionados sirven para el desarrollo de los procesos subsecuentes.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	C. RFT. D. Página electrónica de SPF. E. Página electrónica de SECODUVI.
	Tipo de información recolectada	Reportes de avance físico-financiero. Información contable, presupuestaria y administrativa sobre el programa.

	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí, esta información es sustantiva para los procesos de transparencia y rendición de cuentas.
	¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?	Se considera que la coordinación entre actores es adecuada.
	¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos, aunque se considera que podrían fortalecerse los procedimientos mediante su documentación.

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Grado de consolidación operativa del Fondo Metropolitano

De conformidad con el análisis documental y la información recabada con actores clave en las entrevistas semiestructuradas, el equipo evaluador considera que el grado de consolidación operativa del Fondo Metropolitano Puebla – Tlaxcala es alto, obteniendo una calificación de cuatro puntos de los cinco considerados para la valoración, conforme a la tabla que se presenta a continuación:

Tabla 14. Puntaje del grado de consolidación de los procesos

Puntaje	Nivel	Valoración
0	Nulo	Ningún elemento.
1	Muy bajo	Un elemento del inciso a al e.
2	Bajo	Dos elementos del inciso a al e.
3	Medio	Tres elementos del inciso a al e.
4	Alto	Cuatro elementos del inciso a al e.
5	Muy alto	Cinco elementos del inciso a al e.

Fuente: Elaboración propia.

Al respecto, se consideró que existen documentos que norman los procesos sustantivos del programa: Reglas de Operación y Lineamientos de Operación, así como normatividad estatal y federal aplicable en materia de obras públicas. Además, no se identificó que exista una diferencia significativa entre lo establecido por el marco normativo y las actividades realizadas en SECODUVI para la gestión del programa.

Asimismo, gran parte de los procesos sustantivos y las actividades relacionadas con estos son de conocimiento de todos los operadores, se utilizan formatos estandarizados, sistemas informáticos eficientes que facilitan la gestión y varios de los procesos se encuentran documentados en el Manual de Procedimientos de Control Interno que, aunque todavía se encuentra en proceso de aprobación por parte de Contraloría del Ejecutivo, es un instrumento que respalda la gestión y el logro de resultados sobre las actividades generales de SECODUVI y los objetivos específicos del programa.

Sobre el Manual de Procedimientos, si bien este permite la estandarización de procesos y facilita el encadenamiento de la gestión entre las direcciones y los departamentos involucrados, se sugiere la inclusión de procesos y áreas operativas que no se encuentran documentados en el Manual de Procedimiento con fecha de febrero de 2019, con el objetivo de reforzar esta herramienta de documentación y sustento de la operación.

También se identificó que la SECODUVI cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que está coordinado por la Secretaría de Planeación y Finanzas, el Sistema Integral de Información Financiera, en donde se concentra la información programática que incluye una Matriz de Indicadores para Resultados, así como la actualización de estos de manera trimestral.

Al respecto, se considera que es importante fortalecer el establecimiento de objetivos e indicadores que midan el avance en términos de impacto y resultados, es decir, con respecto al cambio en las condiciones de vida que el programa logra con su implementación. Por tanto, se ha realizado una propuesta de MIR que puede consultarse en el Anexo IX. Sistema de Monitoreo e Indicadores de Gestión del Programa.

Por otra parte, no se identificó que exista un mecanismo para sistematizar las mejoras en la gestión y buenas prácticas, aunque se considera que el Manual de Procedimientos es un instrumento práctico que también contribuye a este objetivo.

Puede consultarse la valoración global sobre la consolidación operativa del programa en la Tabla 15.

Tabla 15. Grado de consolidación operativa del programa

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;	X				Los procesos sustantivos para la gestión del Fondo Metropolitano Puebla – Tlaxcala se encuentran normados por Reglas de Operación, Lineamientos de Operación, y la normatividad estatal y federal en materia de obras públicas.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados		X			Los procesos de cartera de proyectos, programación, licitación, contratación, ejecución, seguimiento de obra y rendición de cuentas se encuentran plenamente identificados y documentados. No obstante, los procesos de planeación y transparencia no se encuentran documentados en el Manual de Procedimientos de Control Interno
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras	X				Los procesos sólo se llevan a cabo por una instancia ejecutora y se encuentran estandarizados.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	X				SECODUVI cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión: Sistema Integral de Información Financiera (SIIF).
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras		X			SECODUVI cuenta con un Manual de Procedimientos de Control Interno en donde se han sistematizado, estandarizado y consolidado buenas prácticas relacionadas con los procesos sustantivos. Aunque es importante realizar una actualización de este documento donde se integren los procesos de planeación y transparencia.
Grado de consolidación operativa					4

Fuente: Elaboración propia.

4. Hallazgos y Resultados

La descripción de los macroprocesos, desarrollado en el apartado previo, es un primer acercamiento que sirve como base para elaborar una valoración global de la gestión del programa, con el objetivo de determinar si esta es adecuada para el logro de objetivos.

A continuación, en este capítulo, se exponen los hallazgos y resultados de la evaluación de procesos, para ello se empleará la herramienta de análisis FODA en cada uno de los macroprocesos identificados en el tercer apartado de este informe:

- Planeación y cartera de proyectos
- Licitación y contratación
- Ejecución y seguimiento de proyectos
- Transparencia y rendición de cuentas

El análisis FODA es una herramienta que permite hacer una lectura estructurada para facilitar el análisis de cuatro apartados específicos: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Con esta herramienta es posible hacer un análisis integral de los factores internos y externos que se encuentran relacionados con el fenómeno que se está estudiando, en este caso, la gestión del programa FMPT.

El análisis FODA se estructura en dos dimensiones: una interna y otra externa. La dimensión interna se compone por las fortalezas y debilidades, que son los aspectos que pueden ser controlados dentro de la organización.

En el caso de la dimensión externa, esta se encuentra integrada por las oportunidades y amenazas, las cuales se consideran como los factores ubicados fuera de la organización que influyen en la gestión del programa.

Por tanto, el equipo evaluador ha estructurado los hallazgos a través de la Matriz FODA que se muestra a continuación:

Figura 10. Matriz FODA

Dimensión interna	Fortalezas	Oportunidades	Dimensión externa
	Debilidades	Amenazas	

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera, se realizará una descripción y análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del macroproceso identificado.

4.1.1. Planeación y Cartera de Proyectos

Para identificar los procesos sustantivos relacionados con la planeación, los insumos, recursos humanos, recursos tecnológicos y mecanismos incorporados en SECODUVI, durante el levantamiento de información se realizaron las entrevistas basadas en las siguientes preguntas:

- ¿La planeación estratégica es parte de un proceso institucionalizado en donde participan los actores clave?
- ¿Quiénes son los responsables de este proceso?
- ¿Existe una relación institucionalizada entre las diferentes instancias? (federación y gobierno estatal) ¿Esta permite llevar a cabo eficazmente las negociaciones y el proceso de negociación?
- ¿Cuáles son las fechas en que se realiza el proceso de planeación?
- ¿Existe un documento como resultado del proceso de planeación?
- ¿Este documento es claro, difundido y accesible?
- ¿Cuál es el periodo de tiempo para realizar la planeación anual?
- El financiamiento es adecuado (tiempo y forma)

- En términos de la MIR, ¿cómo se vincula la planeación con el logro del fin y el propósito, así como con el cumplimiento de los objetivos?
- ¿A lo largo del año la planeación se toma en cuenta durante la operación del programa?
- En términos de la MIR, ¿los indicadores y objetivos del programa son pertinentes?

De las preguntas elaboradas en cuanto a la etapa de planeación, cartera de proyectos y programación, se generaron los siguientes hallazgos en términos de la matriz FODA.

Fortalezas

- **La coordinación es eficiente entre las direcciones y departamentos de la SECODUVI.**

De acuerdo con la información recabada, en el macroproceso de Planeación y Cartera de Proyectos se encuentran involucrados actores estratégicos del Despacho del Titular, Dirección de Obras Públicas, Dirección de Desarrollo Urbano y Vivienda, y la Dirección Administrativa. Por tanto, la coordinación es sustantiva para el logro de objetivos en esta etapa de la gestión.

En este sentido, se identificó que los actores estratégicos se encuentran involucrados de manera activa en los procesos sustantivos. Asimismo, existe claridad y consenso sobre el tipo de obras de infraestructura que deben tener prioridad en la entidad y en específico en las zonas metropolitanas, siendo las obras de infraestructura vial el común denominador mencionado durante las entrevistas semiestructuradas con los actores estratégicos.

No obstante, el proceso no se encuentra documentado, por lo tanto, las actividades, las responsabilidades, los insumos y los productos no se encuentran plenamente identificados. En este sentido, la eficiencia del proceso es producto de la comunicación constante y la experiencia de los operadores involucrados en la gestión, sin embargo, no es un proceso institucionalizado y estandarizado. Por lo tanto, el equipo evaluador realiza recomendaciones para su consolidación.

- **Los procesos que se llevan cabo cumplen con la normatividad relacionada con el Fondo Metropolitano.**

De acuerdo con la información recabada y la documentación de los procesos del FMPT, estos se llevan a cabo conforme a lo establecido en la normatividad estatal

y federal en materia de obras públicas y transparencia, así como en las Reglas de Operación y Lineamientos de Operación.

- **Se generan formatos programáticos para el seguimiento y evaluación de los proyectos del Fondo Metropolitano.**

Luego de la aprobación del proyecto por parte de SHCP, la SECODUVI genera formatos programáticos de cada obra aprobada, entre los que destacan:

- Árbol de problemas
- Mapa de relaciones
- Matriz de expectativas y fuerzas
- Árbol de Objetivos
- Acciones
- Alternativas
- Ficha del Indicador
- Riesgos
- Metas

En el contexto de la Metodología de Marco Lógico y la Gestión basada en Resultados, los documentos mencionados son fundamentales para identificar el problema público que se busca atender con la intervención del programa y el establecimiento de objetivos y líneas de acción.

Al respecto, es importante reconocer el esfuerzo realizado por la SECODUVI para llevar a cabo la integración de los formatos programáticos por cada contrato de obra aprobado, sin embargo, el equipo evaluador ha elaborado una recomendación para fortalecer estas herramientas, con el objetivo de que se conviertan en instrumentos eficaces para el seguimiento de la gestión y los resultados.

Debilidades

- **El proceso de planeación y definición de cartera de proyectos no se encuentra fundamentado con un documento de diagnóstico de la Zona Metropolitana Puebla - Tlaxcala.**

Durante el proceso de planeación es fundamental contar con un documento de diagnóstico para determinar cuáles son los problemas específicos derivados de

una dinámica metropolitana, con el propósito de dirigir los recursos disponibles para la generación de obras públicas que tengan un alto impacto.

Al respecto, de acuerdo con la información recabada, la SECODUVI no cuenta con un documento de diagnóstico actualizado sobre la problemática particular registrada en la Zona Metropolitana Puebla – Tlaxcala. Por lo tanto, no se cuenta con un documento que de sustento a la toma de decisiones sobre el tipo de obras y las zonas que deberían ser prioritarios.

- **El proceso de planeación no se encuentra documentado en el Manual de Procedimientos para el Control Interno de la Secretaría.**

Si bien la coordinación entre los actores estratégicos y operativos es eficiente, las actividades, responsables, insumos y productos no se encuentran documentados en el Manual de Procedimientos de Control Interno de la SECODUVI.

- **El Departamento de Planeación no realiza actividades relacionadas con sus funciones, de acuerdo con la normatividad, manuales y reglamentos de la SECODUVI.**

De acuerdo con la estructura orgánica de la SECODUVI, el Departamento de Planeación y Coordinación de Programas se encuentra dentro de la Dirección de Desarrollo Urbano y Vivienda y, de acuerdo con el Manual de Organización, tiene como objetivo:

Realizar las actividades de planeación respecto a los programas de obra pública y servicios relacionados con las mismas que ejecuta esta Secretaría [SECODUVI], para coadyuvar a la atención de las necesidades y demandas de la sociedad tlaxcalteca, tomando como base el Plan Estatal de Desarrollo y demás programas aplicables. (SECODUVI, 2014).

No obstante, no se verificó mediante el trabajo de campo que este departamento lleve a cabo actividades de planeación estratégica en sentido estricto, si no actividades de gestión y enlace con otras áreas.

En este sentido, durante las entrevistas semiestructuradas con actores estratégicos y operativos, se mencionó la importancia de incorporar una Dirección de Planeación que realice las actividades sustantivas para identificar los proyectos de obra de alto impacto para cumplir con los objetivos del Fondo Metropolitano y los establecidos en el Plan Estatal de Desarrollo.

- **La coordinación entre la SECODUVI y la Dirección de Proyectos de Inversión de la SPF es ineficiente para el logro de los objetivos del proceso de planeación.**

Durante el trabajo de campo realizado en la SECODUVI y la SPF, se registraron inconsistencias sobre las actividades, responsabilidades, actores involucrados, insumos y productos relacionados con la generación y registro de las notas técnicas de los proyectos de inversión.

Es decir, no hay claridad sobre los procedimientos, lo que puede generar que la SECODUVI no obtenga recursos del Programa debido a la ineficiencia de la gestión en la elaboración de notas técnicas.

Al respecto, es importante resaltar que el FMPT se ha convertido en un fondo concursable, por lo tanto, la elaboración de notas técnicas viables y adecuadas conforme a los criterios establecidos en las Reglas de Operación del Fondo Metropolitano es fundamental para el acceso a estos recursos presupuestarios.

- **No se han identificado mecanismos de participación documentados para la articulación con municipios u otro tipo de actores de la sociedad civil o académicos.**

De acuerdo con los criterios de selección de obras de la SECODUVI, el procedimiento de asignación de los proyectos se realiza de acuerdo con el cúmulo de solicitudes ingresadas por parte de la población en general, presidencias municipales, e instrucciones del ejecutivo derivadas de las giras de trabajo y los convenios que se celebran con la federación.

No obstante, no se cuenta con evidencia sobre mecanismos de participación documentada con municipios, sociedad civil organizada o académicos especialistas en el tema.

- **Se generan formatos programáticos por contrato de obra pública lo que dificulta el seguimiento de objetivos e indicadores.**

Se considera que una buena práctica de la SECODUVI es la elaboración de formatos programáticos: Transformación deseada, Árbol de problemas, Mapa de relaciones, Matriz de expectativas y fuerzas, Árbol de Objetivos, Acciones, Alternativas, Matriz de Indicadores para Resultados, Ficha del Indicador, Riesgos, Metas.

No obstante, estos se generan para cada contrato de obra pública aprobado, con las siguientes consecuencias:

- El proceso de elaboración de este tipo de documentos es complejo, por lo tanto, la calidad de los datos utilizados no es suficiente para estructurar con oportunidad la Teoría de Cambio -que es el fundamento de la intervención del programa y proyecto-, y tampoco es adecuada para identificar la relación causa-efecto entre las actividades, componentes, propósito y fin.
- Asimismo, la elaboración de una Matriz de Indicadores para Resultados por cada contrato de obra aprobado genera que los objetivos, indicadores y medios de verificación no se diseñen de manera pertinente, ya que los proyectos, dada su naturaleza, responden a objetivos de corto plazo, mientras que la MIR debe estructurarse con objetivos de corto, mediano y largo plazo.

En este sentido, se recomienda que los formatos programáticos se generen por programa presupuestario y no por contrato de obra aprobado, para que estos documentos y, en específico, la MIR se conviertan en instrumentos que faciliten el establecimiento de objetivos y permitan el monitoreo de la gestión y resultados.

- **La definición y cuantificación de las poblaciones se encuentran expresadas en unidades de medida diferentes**

El documento elaborado por SECODUVI sobre la metodología y los criterios para definir y cuantificar a las poblaciones no está diseñada de manera adecuada, pues las unidades de medida son diferentes (una se expresa en términos de municipios y otra en términos de personas). Asimismo, la metodología no se encuentra establecida en un documento institucional.

Oportunidades

- **Cambios en las Reglas de Operación propiciaron que la SECODUVI pudiera financiar proyectos con un monto mayor al de años anteriores.**

En 2018, los cambios en las Reglas de Operación convirtieron al Fondo Metropolitano en un fondo concursable, lo que propició que la SECODUVI pudiera financiar proyectos con un monto mayor al de años anteriores. Esto genera un área de oportunidad en la creación de Cartera de Proyectos y elaboración de notas técnicas, las cuales deben ser robustas y adecuadas conforme a los términos y criterios establecidos por SHCP.

- **La Zona Metropolitana Puebla - Tlaxcala es una de las más importantes y de las de mayor crecimiento en todo el país, por tanto, existen áreas de oportunidad significativas para la presentación de proyectos que favorezcan este fenómeno urbano.**

La ZMPT es una de las más importantes en el país, por lo tanto representa una oportunidad para que el estado de Tlaxcala pueda integrar esfuerzos y obtener recursos importantes que favorezcan el desarrollo metropolitano en la entidad.

Amenazas

- **No hay certidumbre sobre la disponibilidad de los recursos, la cual está sujeta a varios procesos externos a la SECODUVI, lo que puede obstaculizar el ejercicio de los recursos en tiempo y forma por parte de la instancia ejecutora de los proyectos.**

De acuerdo con la información recabada, los recursos asignados por parte de la SHCP no se administran conforme a un calendario específico, por tanto, la SECODUVI no tiene certidumbre sobre la disponibilidad de los recursos, lo que puede generar retrasos en los pagos a contratistas y derivar en obstáculos para el desarrollo de las obras en tiempo y forma.

- **Al ser una zona metropolitana que involucra a dos entidades federativas, los mecanismos de comunicación, cooperación y establecimiento conjunto de proyectos son complejos y su implementación no es sencilla.**

En el caso específico de la ZMPT, los actores clave mencionan que el proceso de constitución del Consejo para el Desarrollo Metropolitano y el establecimiento de la propuesta de Cartera de Proyectos se lleva a cabo conforme a las Reglas de Operación. No obstante, el proceso previo para la identificación y conformación de los proyectos susceptibles de ser financiados con recursos del Fondo Metropolitano no se realiza de manera articulada entre ambas entidades federativas.

A continuación, en la Figura 11, se muestra la Matriz FODA para el macroproceso de Planeación y Cartera de Proyectos, en donde se exponen los principales hallazgos de la evaluación de procesos.

Figura 11. Matriz FODA – Planeación y Cartera de Proyectos

	Fortalezas	Oportunidades	
Dimensión interna	- La coordinación es eficiente entre las direcciones y departamentos de la SECODUVI. - Los procesos que se llevan cabo cumplen con la normatividad relacionada con el Fondo Metropolitano. - Se generan formatos programáticos para el seguimiento y evaluación de los proyectos del FMPT.	- Los cambios en las Reglas de Operación propiciaron que la SECODUVI pudiera financiar proyectos con un monto mayor al de años anteriores. - La Zona Metropolitana Puebla - Tlaxcala es una de las más importantes y de las de mayor crecimiento en todo el país, por tanto, existen áreas de oportunidad importantes para la presentación de proyectos que favorezcan este fenómeno urbano.	Dimensión externa
	- El proceso de planeación y definición de cartera de proyectos no se encuentra fundamentado con un documento de diagnóstico de la ZMPT. - El proceso de planeación no se encuentra documentado en el Manual de Procedimientos para el Control Interno de SECODUVI. - El Departamento de Planeación no realiza actividades relacionadas con sus funciones, de acuerdo con la normatividad, manuales y reglamentos de SECODUVI. - La coordinación entre la SECODUVI y la Dirección de Proyectos de Inversión de la SPF es ineficiente para el logro de los objetivos del proceso de planeación. - No se ha identificado mecanismos de participación	- No hay certidumbre sobre la disponibilidad de los recursos, la cual está sujeta a varios procesos externos a SECODUVI, lo que puede obstaculizar el ejercicio de los recursos en tiempo y forma por parte de la instancia ejecutora de los proyectos. - Al ser una zona metropolitana que involucra a dos entidades federativas, los mecanismos de comunicación, cooperación y establecimiento conjunto de proyectos son complejos y su implementación no es sencilla.	

	documentados para la articulación con municipios u otro tipo de actores de sociedad civil o académicos. • Se generan formatos programáticos por contrato de obra pública lo que dificulta el seguimiento de objetivos e indicadores. • La definición y cuantificación de las poblaciones se encuentran expresadas en unidades de medida diferentes		
	Debilidades	Amenazas	

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2. Licitación y contratación de proyectos

Un macroproceso fundamental para la gestión del Fondo Metropolitano (Zona Metropolitana Puebla – Tlaxcala) es la Licitación y Contratación de proyectos, que involucra a estos dos procesos sustantivos.

Durante la etapa de trabajo de campo relacionada con el proceso de licitación y contratación, se realizó la entrevista semiestructurada con base en las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los procesos sustantivos que desarrolla la Dirección de Licitaciones, Contratos y Precios Unitarios?
- ¿En qué contexto y bajo qué condiciones -externas o internas- se desarrolla el proceso? (Pueden tratarse de características propias del programa que dificulten el desarrollo del proceso).
- ¿En qué órdenes de gobierno se desarrolla dicho proceso?
- ¿Cuándo es aplicada la normatividad federal y cuándo la local en los procesos clave del FM?
- ¿Cómo se desarrolla el proceso?
- ¿Cuáles son los principales insumos para el desarrollo del proceso?
- ¿Cuáles son los principales productos que arroja el proceso?

- ¿Cuáles son los principales actores involucrados en el proceso?
- ¿Qué opina sobre la eficacia y suficiencia del proceso?
- ¿Qué opina sobre la articulación del proceso con otros procesos?
- ¿Existe un proceso sistematizado para llevar a cabo la gestión del programa?
- ¿Cuáles son las fechas en que se realiza el proceso?

De las preguntas elaboradas sobre las etapas de licitación y contratación, se generaron los siguientes hallazgos en términos del análisis FODA. En general, se identificó que los procesos se encuentran consolidados dentro de la SECODUVI, mediante su documentación en el Manual de Procedimientos de Control Interno, el uso de formatos estandarizados y la utilización de sistemas de información, además de que cada una de las actividades que se llevan a cabo son de conocimiento general de cada uno de los involucrados en la gestión.

Fortalezas

- **El proceso y los procedimientos se encuentran documentados, cuentan con formatos estandarizados y sistemas electrónicos que facilitan la gestión.**

La normatividad estatal y federal en materia de obras públicas es clara y específica con respecto a la operación de los procesos de licitación y contratación. Además, para el caso específico del FMPT, se utilizan plataformas, sistemas electrónicos y formatos estandarizados. Asimismo, los procedimientos relacionados se encuentran definidos en el Manual de Procedimientos de Control Interno de la SECODUVI.

- **Las bases de concurso cuentan con una estructura que se ha mejorado y consolidado en la SECODUVI.**

Las bases de concurso utilizados son un instrumento que se ha consolidado dentro de la SECODUVI. De acuerdo con la información recabada, ha sufrido modificaciones y mejoras que la han constituido como una herramienta eficaz y eficiente para el proceso de licitación.

- **La SECODUVI cuenta con los recursos materiales y humanos necesarios y suficientes para llevar a cabo la gestión en tiempo y forma.**

De acuerdo con las entrevistas realizadas a actores estratégicos de la SECODUVI, los procesos de licitación y contratación se realizan en tiempo y forma, de conformidad con la normatividad aplicable.

- **Se han implementado mecanismos para asegurar que los contratistas cuenten con la capacidad técnica y operativa para el desarrollo de las obras.**

Mecanismos como la “garantía de cumplimiento” o la “fianza de vicios ocultos”, así como sanciones previstas en la normatividad aplicable, han funcionado como herramientas para garantizar que los contratistas cumplan con los compromisos adquiridos con la SECODUVI.

Debilidades

- **Entre el personal entrevistado no se identificó claridad con respecto a las actividades relacionadas con la transparencia y la rendición de cuentas.**

No se identificaron omisiones o incumplimientos por parte de la SECODUVI con respecto a las obligaciones de transparencia. Sin embargo, el personal operativo no cuenta con un conocimiento claro y específico sobre las actividades que se llevan a cabo, exceptuando al personal que funciona como enlace con la Unidad de Transparencia.

Lo anterior puede dificultar la articulación de esfuerzos en el proceso de coordinación para la publicación de información en los portales de transparencia, dado que no hay certeza sobre los objetivos y la importancia del desarrollo de estas actividades.

Oportunidades

- **Las Reglas de Operación, los Lineamientos de Operación y la normatividad estatal y federal en materia de obras públicas permiten tener certidumbre sobre las responsabilidades, obligaciones y los procedimientos que deben desarrollarse en SECODUVI.**

Un proceso externo a la SECODUVI es la generación de normatividad que regula sus funciones, no obstante, en materia de licitaciones y contratos se cuenta con un marco normativo claro y específico sobre las obligaciones y funciones de la secretaría.

Amenazas

- El proceso de validación de la cartera de proyectos por parte del Comité Técnico y la disponibilidad de los recursos, puede obstaculizar los procesos de licitación, al no definir fechas específicas para su desarrollo.

A continuación, en la Figura 12, se muestra la Matriz FODA para el macroproceso de *Licitación y Contratación*, en donde se exponen los principales hallazgos de la evaluación de procesos.

Figura 12. Matriz FODA – Licitación y Contratación

	Fortalezas	Oportunidades	
Dimensión interna	• El proceso y los procedimientos se encuentran documentados, cuentan con formatos estandarizados y sistemas electrónicos que facilitan la gestión. • Las bases de concurso cuentan con una estructura que se ha mejorado y consolidado en SECODUVI. • SECODUVI cuenta con los recursos materiales y humanos necesarios y suficientes para llevar a cabo la gestión en tiempo y forma. • Se han implementado mecanismos para asegurar que los contratistas cuenten con la capacidad técnica y operativa para el desarrollo de las obras.	• Las Reglas de Operación, los Lineamientos de Operación y la normatividad estatal y federal en materia de obras públicas permite tener certidumbre sobre las responsabilidades, obligaciones y los procedimientos que deben desarrollarse en SECODUVI.	Dimensión externa
	• Entre el personal entrevistado no se identificó claridad con respecto a las actividades relacionadas con la	• El proceso de validación de la cartera de proyectos por parte del Comité Técnico, así como la disponibilidad de los recursos, puede obstaculizar los procesos	

	transparencia y rendición de cuentas.	de licitación, al no definir fechas específicas para el desarrollo de estos procesos.	
	Debilidades	Amenazas	

Fuente: Elaboración propia.

4.1.3. Ejecución y Seguimiento de proyectos

Otro de los macroprocesos identificados como fundamentales para la gestión y logro de resultados del Fondo Metropolitano Puebla – Tlaxcala es la Ejecución y Seguimiento de Proyectos.

Con el objetivo de levantar información relacionada con este macroproceso, se generaron las siguientes preguntas guía que fueron utilizadas en las entrevistas semiestructuradas que se llevaron a cabo en la SECODUVI:

- ¿El programa cuenta con un sistema informático de apoyo para el proceso de supervisión y monitoreo?, ¿es adecuado este sistema?
- ¿A quién se reportan los avances físicos y financieros de las acciones aprobadas con el Fondo? ¿con qué frecuencia?
- ¿Existe, de manera sistematizada, un documento que dé cuenta de los resultados de supervisión y entrega de obras?, ¿este documento es adecuado?, ¿se utilizan para implementar mejoras en la operación del programa?
- ¿Cuántos y cuáles proyectos aprobados no se llevaron a cabo? De esos proyectos ¿qué monto se reintegró a la tesorería de la Federación? ¿Qué monto se utilizó en otros proyectos y cuáles fueron?
- ¿Cuáles son los principales actores involucrados en el proceso?
- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?
- ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?
- ¿Qué opina sobre la eficacia y suficiencia del proceso?
- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?
- ¿Qué opina sobre la articulación del proceso con otros procesos?

- ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?

De las preguntas elaboradas sobre las etapas de licitación y contratación, se generaron los siguientes hallazgos en términos del análisis FODA.

Fortalezas

- **El macroproceso de Ejecución y Seguimiento de las obras se encuentra documentado.**

En términos generales, se considera que este macroproceso se encuentra consolidado dentro de la SECODUVI, ya que sus actividades y procesos más importantes se encuentran documentados en el Manual de Procedimientos de Control Interno, específicamente en los siguientes apartados:

- Reportes Bimestrales y Trimestrales de Avances de Obra y Acciones del Programa Anual de Obra Pública (PAOP).
 - Revisión y autorización de precios fuera de catálogo.
- **Las actividades y procesos que se llevan a cabo se realizan conforme a la normatividad estatal y federal aplicable.**

Las actividades relacionadas con la gestión del FMPT se realizan conforme a las Reglas de Operación y Lineamientos de Operación del Fondo Metropolitano, así como la normatividad federal y estatal aplicable en materia de obras públicas y transparencia.

Debilidades

- **Se identificó que algunos departamentos que, de acuerdo con el organigrama de la SECODUVI, no se encuentran adscritos a la Dirección de Obras Públicas, realizan funciones que son responsabilidad de esta unidad administrativa.**

Entre los principales hallazgos, se encuentra que departamentos que no están adscritos a la Dirección de Obras Públicas realizan funciones que son responsabilidad de esta unidad administrativa, por tanto, los hallazgos y recomendaciones se centran en este hallazgo.

- **El seguimiento que desarrolla la dirección responsable se basa principalmente en los reportes físicos, la actualización de indicadores de gestión y resultados de la Matriz de Indicadores para Resultados se lleva a cabo por un área diferente.**

La Matriz de Indicadores para Resultados es una herramienta para dirigir el proceso de gestión hacia el logro de resultados. No obstante, el diseño de los objetivos e indicadores podría fortalecerse para que sea más eficiente y cumpla con su finalidad. En este sentido, la Dirección Administrativa es responsable de su construcción y también es responsable de su actualización en el SIIF.

Oportunidades

- **La Secretaría de Planeación y Finanzas cuenta con recursos y capacidad técnica para la elaboración de notas técnicas de los proyectos de obra pública.**

La SPF cuenta con una Dirección de proyectos de inversión en donde se realizan notas técnicas de proyectos de infraestructura. Al respecto, actores estratégicos y operativos de SECODUVI mencionan que existe colaboración y coordinación entre ambas dependencias para la generación de estos documentos.

Por tanto, si bien sería fundamental que SECODUVI contara con recursos técnicos y materiales propios para la elaboración de las notas técnicas, los recursos de la SPF podrían aprovecharse en este sentido. No obstante, se sugiere fortalecer, documentar y formalizar esta colaboración entre las dos secretarías.

Amenazas

- **Los tiempos de ejecución de los proyectos de obra pública pueden ser apresurados dado que no existe un calendario definido para la validación de los proyectos y flujo de los recursos.**

Así como en el proceso de contratación, los tiempos de ejecución de la obra pueden verse obstaculizados cuando el flujo de los recursos no se encuentra regulado por un calendario específico, lo que genera incertidumbre sobre la disponibilidad de los recursos para el pago de los contratistas.

- **Los contratistas pueden no cumplir en tiempo y forma con la ejecución de la obra.**

En relación con el punto inmediato anterior, la incertidumbre sobre la disponibilidad de los recursos puede afectar el desarrollo de las obras, lo cual es un proceso externo a la SECODUVI.

A continuación, en la Figura 13, se muestra la Matriz FODA para el macroproceso de Ejecución y Seguimiento de Proyectos, en donde se exponen los principales hallazgos de la evaluación de procesos.

Figura 13. Matriz FODA – Ejecución y Seguimiento de Proyectos

	Fortalezas	Oportunidades	
Dimensión interna	• El macroproceso de Ejecución y Seguimiento de las obras se encuentra documentado. • Las actividades y procesos que se llevan a cabo se realizan conforme a la normatividad estatal y federal aplicable.	• La Secretaría de Planeación y Finanzas cuenta con recursos y capacidad técnica para la elaboración de notas técnicas de los proyectos de obra pública.	Dimensión externa
	• Se identificó que algunos departamentos que, de acuerdo con el organigrama de la SECODUVI, no se encuentran adscritos a la Dirección de Obras Públicas, realizan funciones que son responsabilidad de esta unidad administrativa. • El seguimiento que desarrolla la dirección responsable se basa principalmente en los reportes físicos, la actualización de indicadores de gestión y resultados de la Matriz de Indicadores para Resultados se lleva a cabo por un área diferente.	• Los tiempos de ejecución de los proyectos de obra pública pueden ser apresurados dado que no existe un calendario definido para la validación de los proyectos y flujo de los recursos. • Los contratistas pueden no cumplir en tiempo y forma con la ejecución de la obra.	
	Debilidades	Amenazas	

Fuente: Elaboración propia.

4.1.4. Transparencia y Rendición de Cuentas

El cuarto macroproceso identificado para la gestión del Fondo Metropolitano es el de Transparencia y Rendición de Cuentas, pues son procesos que deben ser incorporados de manera obligatoria en la gestión del programa, de acuerdo con las Reglas de Operación del Fondo Metropolitano 2018 en su Capítulo IX.

En el desarrollo de las entrevistas semiestructuradas se utilizaron las siguientes preguntas guía para el desarrollo de este macroproceso:

- ¿Cuáles son los mecanismos para la rendición de cuentas?
- ¿Qué rol juega la sociedad civil en el proceso de rendición de cuentas?
- ¿Se utilizaron recursos adicionales para apoyar las acciones de evaluación, control y fiscalización de los programas y proyectos realizados con recursos del Fondo?
- ¿Existe, de manera sistematizada, un documento que dé cuenta de los resultados de rendición de cuentas?, ¿este documento es adecuado?, ¿se utiliza para implementar mejoras en la operación del programa?
- ¿Cuáles son los principales actores involucrados en el proceso?
- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso de rendición de cuentas?
- ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?
- ¿Qué opina sobre la eficacia y suficiencia del proceso?
- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?
- ¿Qué opina sobre la articulación del proceso con otros procesos?
- ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?

De las preguntas elaboradas sobre las etapas de transparencia y rendición de cuentas, se generaron los siguientes hallazgos en términos del análisis FODA. Al respecto, es importante aclarar que, en términos generales, la SECODUVI cumple con las actividades relacionadas con la transparencia y la rendición de cuentas.

Fortalezas

- **Los sistemas electrónicos utilizados dentro de la SECODUVI, así como los formatos estandarizados facilitan el proceso de transparencia y acceso a la información pública.**

El uso de formatos establecidos para la publicación de información de conformidad a la normatividad estatal y nacional, así como el uso de las plataformas: Transparencia Tlaxcala y Plataforma Nacional de Transparencia, facilitan la transparencia y publicación de información.

- **El proceso para la rendición de cuentas se encuentra especificada en el Manual de Procedimientos.**

El mecanismo de consolidación de la información, en caso de que un ente fiscalizador solicite información relacionada con la gestión de la SECODUVI, se encuentra documentado en el Manual de Procedimientos de Control Interno.

Debilidades

- **Los mecanismos de transparencia no se encuentran documentados en el Manual de Procedimientos de Control Interno.**

Los insumos, productos, responsables y actividades relacionadas con la transparencia y publicación de información no se encuentran documentados en el Manual de Procedimientos de Control Interno.

- **Los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas no se encuentran plenamente identificados ni son de conocimiento general para el personal operativo de la SECODUVI.**

Aunque no se presentaron omisiones en materia de transparencia de la SECODUVI, se identificó que el personal operativo no tiene claridad sobre las actividades que se llevan a cabo, con excepción del personal designado para consolidar la información relativa a la transparencia.

Oportunidades

- **El marco normativo en materia de transparencia y rendición de cuentas es claro y preciso.**

La normatividad relacionada en materia de transparencia y rendición de cuentas es clara y precisa con respecto a las responsabilidades de los operadores. Lo que facilita el establecimiento de mecanismos para el cumplimiento de las obligaciones.

Amenazas

- **La página electrónica de SECODUVI no cuenta con una interfaz amigable para la consulta de la información por parte del público en general.**

La página electrónica de SECODUVI, administrada por Contraloría del Ejecutivo, no cuenta con una interfaz amigable para la consulta de la información por parte de las personas interesadas en las actividades desarrolladas por SECODUVI, lo que dificulta el acceso a la información pública.

A continuación, en la Figura 14, se exponen las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se identificaron para este macroproceso.

Figura 14. Matriz FODA – Transparencia y Rendición de Cuentas

		Fortalezas	Oportunidades		
Dimensión interna		• Los sistemas electrónicos utilizados dentro de SECODUVI, así como los formatos estandarizados facilitan el proceso de transparencia y acceso a la información pública. • El proceso para la rendición de cuentas se encuentra especificada en el Manual de Procedimientos.	• El marco normativo en materia de transparencia y rendición de cuentas es claro y preciso.	Dimensión externa	
		• Los mecanismos de transparencia no se encuentran documentados en el Manual de Procedimientos de Control Interno. • Aunque no se presentaron omisiones en materia de transparencia de la SECODUVI, se identificó que el personal operativo no tiene claridad sobre las actividades que se llevan a cabo.	• La página electrónica de SECODUVI, administrada por Contraloría del Ejecutivo, no cuenta con una interfaz amigable para la consulta de la información por parte del público en general.		
		Debilidades	Amenazas		

Fuente: Elaboración propia.

5. Recomendaciones y Conclusiones

Entre los objetivos específicos de la evaluación de procesos del Fondo Metropolitano Puebla – Tlaxcala (FMPT), se encuentra: “Elaborar recomendaciones que los responsables operativos del Fondo puedan implementar a nivel normativo y operativo, considerando las fortalezas y áreas de oportunidad”.

En este sentido, derivado del análisis FODA de los procesos y de conformidad con los objetivos específicos del programa, a continuación, se desarrollan una serie de recomendaciones para los cuatro macroprocesos identificados: 1. Planeación y Cartera de Proyectos, 2. Licitación y Contratación, 3. Ejecución y Seguimiento de la Obra, y 4. Transparencia y Rendición de Cuentas.

En términos generales, se realizan recomendaciones para consolidar los procesos identificados, los cuales de manera específica pueden consultarse en el Anexo VIII. Recomendaciones del programa.

5.1. Recomendaciones

En correspondencia con los resultados presentados en el análisis FODA de los cuatro macroprocesos, se realiza una exposición de estrategias y recomendaciones para el fortalecimiento de la gestión, retomando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se identificaron en el apartado previo.

Las estrategias se desarrollaron en función de lo siguiente (Ver Figura 15):

- Estrategias que utilizan las fortalezas para maximizar las oportunidades.
- Estrategias para minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades.
- Estrategias que utilizan las fortalezas para minimizar las amenazas.
- Estrategias para minimizar las debilidades evitando las amenazas.

Una vez delimitadas las estrategias, se definieron recomendaciones para la consolidación de los procesos de la SECODUVI, los cuales se especifican en el ANEXO VIII. Recomendaciones del Programa.

Figura 15. Matriz de estrategias FODA

		Dimensión Interna	
		Fortalezas	Debilidades
Dimensión Externa	Oportunidades	Fortalezas – Oportunidades Estrategia MAX – MAX Estrategias que utilizan las fortalezas para maximizar las oportunidades.	Debilidades – Oportunidades Estrategia MIN – MAX Estrategias para minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades.
	Amenazas	Fortalezas – Amenazas Estrategia MAX – MIN Estrategias que utilizan las fortalezas para minimizar las amenazas.	Debilidades – Amenazas Estrategia MIN – MIN Estrategias para minimizar las debilidades evitando las amenazas.

Fuente: Elaboración propia.

5.1.1. Planeación y Cartera de Proyectos

A partir del análisis FODA realizado para el macroproceso de Planeación y Cartera de Proyectos, se han desarrollado cuatro estrategias para fortalecer la capacidad operativa del programa Fondo Metropolitano Puebla Tlaxcala, las cuales se pueden consultar en el Figura 16.

Figura 16. Matriz de Estrategias FODA – Planeación y Cartera de Proyectos

		Dimensión Interna	
		Fortalezas	Debilidades
Dimensión Externa	Oportunidades	1. Desarrollar actividades de coordinación interinstitucional para el aprovechamiento de los recursos de la SPF en materia de elaboración de notas técnicas. 2. Documentar el macroproceso de planeación y cartera de proyectos. 3. Generar objetivos e indicadores que contribuyan a la gestión y cumplimiento de resultados.	4. Elaborar un diagnóstico sobre la problemática específica de la ZMPT que permita desarrollar una visión estratégica sobre la gestión del FMPT y contribuya a la definición de proyectos de obra pública susceptibles de ser financiados con recursos del Fondo Metropolitano.
	Amenazas	5. Fortalecer el proceso de elaboración de notas técnicas para evitar el retraso de la validación de la cartera de proyectos debido a las observaciones realizadas por SHCP.	6. Desarrollar mecanismos de participación en materia de desarrollo metropolitano entre autoridades de Puebla y Tlaxcala, así como académicos y grupos de sociedad civil.

Fuente: Elaboración propia.

Estrategias y recomendaciones

1. Desarrollar actividades de coordinación interinstitucional para el aprovechamiento de los recursos de la SPF en materia de elaboración de notas técnicas.

A partir de las modificaciones a las Reglas de Operación del Fondo Metropolitano en el 2018 sobre los requerimientos para la asignación de los recursos, el FMPT se convirtió en un fondo concursable, generando una oportunidad significativa.

Por tanto, el ente ejecutor debe ser responsable de constituir una Cartera de proyectos sólida en términos de pertinencia técnica, tipo de proyecto de obra pública y elaboración de notas técnicas.

En este sentido, es fundamental establecer estrategias de coordinación interinstitucional para el aprovechamiento de los recursos de la SPF en materia de elaboración de notas técnicas y fortalecer la coordinación con la Dirección de Proyectos de Inversión, con el objetivo de que los proyectos presentados cumplan con los criterios técnicos establecidos en las ROP y sean susceptibles de financiamiento.

Derivado de lo anterior, se recomienda generar convenios de colaboración en donde se determinen responsabilidades entre SECODUVI y la Dirección de Proyectos de Inversión sobre la elaboración, registro y solventación de notas técnicas.

2. Documentar el macroproceso de planeación y cartera de proyectos.

Con el objetivo de institucionalizar y estandarizar el macroproceso de Planeación y Cartera de Proyectos, el equipo evaluador recomienda documentar las actividades, responsabilidades, insumos y productos relacionados con la gestión de estos procesos.

Es importante incorporar las actividades relacionadas con el macroproceso de Planeación y Cartera de Proyectos en el Manual de Procedimientos, de conformidad con el formato estipulado por Contraloría del Ejecutivo. En este sentido, deberá contemplarse para su conformación los siguientes apartados:

- a. Introducción
- b. Marco Jurídico
- c. Relación de procedimientos
- d. Proceso:
 - Objetivo
 - Alcance
 - Políticas de operación
 - Referencia normativa
 - Procedimientos
 - Formatos
 - Flujograma

En este documento, se recomienda identificar, concertar y definir el mecanismo de cooperación y coordinación entre SECODUVI y la Dirección de Proyectos de Inversión de la SPF en materia de elaboración, registro y solventación de las notas técnicas de la Cartera de Proyectos.

3. Generar objetivos e indicadores que contribuyan a la gestión y cumplimiento de resultados.

En términos de la MIR, es fundamental que la gestión del FMPT se encuentre dirigido por objetivos e indicadores que le permitan tener certeza y claridad sobre las metas y resultados que se quieren lograr. Por lo tanto, el equipo evaluador realiza una propuesta de MIR con objetivos e indicadores diseñados para el monitoreo de la gestión y logro de resultados (Ver Tabla 16).

Tabla 16. Propuesta de Matriz de Indicadores para Resultados

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Medios de Verificación	Supuestos
Fin	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.	Grado de integración física y funcional. Este indicador está definido por los viajes de traslado al trabajo entre los municipios involucrados en la zona metropolitana en cuestión.	Delimitación de zonas metropolitanas elaborado por INEGI, SEDATU y CONAPO.	Las condiciones socioeconómicas del estado se mantienen estables.
Propósito	Otorgar recursos a programas y proyectos de infraestructura en las zonas metropolitanas	Porcentaje de municipios atendidos Porcentaje de municipios atendidos con respecto a los municipios	Reportes de avance físico-financiero elaborados por SECODUVI. Disponible en la página	La oferta de vivienda urbana se mantiene y no se registran bajos niveles de ocupación.

	del Estado de Tlaxcala.	programados durante el ejercicio fiscal.	electrónica de SECODUVI.	
Componente 1	Proyectos de infraestructura pública prioritarios de interés metropolitano: servicios básicos, infraestructura vial, movilidad urbana, espacios públicos, entre otros rubros.	Inversión pública ejercida en el Estado Tasa de variación de la Inversión pública ejercida en el Estado con recursos del Fondo Metropolitano con respecto al año inmediato anterior.	Reportes de avance físico-financiero elaborados por SECODUVI. Disponible en la página electrónica de SECODUVI.	Las condiciones socioeconómicas del país se mantienen estables.
Actividad 1.1	Procesos de licitación elaborados	Porcentaje de procesos de licitaciones que se realizaron con respecto a los programados.	Informe integrado de actividades. Bajo resguardo de la Dirección de Licitaciones, Contratos y Precios Unitarios. Periodicidad semestral o anual. Disponible en la página electrónica de SECODUVI.	El estado no se encuentra vulnerado por fenómenos o desastres naturales o condiciones climatológicas.

Actividad 1.2	Procesos de seguimiento de obra elaborados	Porcentaje de procesos de seguimiento de obra que se realizaron con respecto a los programados.	Informe integrado de actividades. Bajo resguardo de la Dirección de Obras Públicas. Periodicidad semestral o anual. Disponible en la página electrónica de SECODUVI.	
Componente 2	Elaboración de evaluaciones costo y beneficio o estudios de preinversión para proyectos en el ámbito regional y urbano	Porcentaje de evaluaciones costo – beneficio elaborados con respecto a los programados de acuerdo con la planeación estratégica.	Informe anual de proyectos estratégicos de SECODUVI. Documento resguardado por la Dirección de Desarrollo Urbano y Vivienda.	La SHCP otorga recursos para realizar proyectos y evaluaciones de infraestructura para las zonas metropolitanas del estado de Tlaxcala.
Actividad 2.1	Notas técnicas aprobadas por la SHCP	Porcentaje de notas técnicas que se realizaron con respecto a las programadas.	Informe integrado de actividades. Bajo resguardo de la Dirección de Obras Públicas. Periodicidad semestral o anual. Disponible en la página electrónica de SECODUVI.	La Secretaría de Planeación y Finanzas coadyuva a la elaboración de notas técnicas.

Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, también es importante llevar a cabo una cuantificación adecuada sobre la población para establecer una línea base, objetivos, indicadores y metas. Por lo tanto, se realiza una propuesta para la cuantificación de la población objetivo, la cual puede consultarse en el siguiente apartado.

Propuesta de modificación para la cuantificación de la población potencial y la población objetivo

El equipo evaluador sugiere la modificación de los criterios utilizados, en consonancia con las definiciones de la SHCP sobre la población potencial, la población objetivo y la población atendida.

En este sentido, se propone lo siguiente:

- 1) Definir y cuantificar a la población potencial considerando a la población total del estado de Tlaxcala.
- 2) Definir a la población objetivo con respecto a los habitantes de los municipios tlaxcaltecas que conforman la ZMPT.
- 3) Delimitar a la población atendida como los habitantes de los municipios en donde se realizaron proyectos de obra pública con recursos del programa FMPT.

Atendiendo a las propuestas, la definición y cuantificación de las poblaciones para el FMPT se modificaría de la siguiente manera:

Tabla 17. Propuesta de modificación para la definición y cuantificación de las poblaciones

Definición y cuantificación elaborada por SECODUVI		Definición y cuantificación elaborada por el equipo evaluador	
Población potencial			
Definición	Cuantificación	Definición	Cuantificación
Total de municipios menos los municipios que requieren obra pública	Total, población potencial: 1,169,936	Habitantes de los municipios tlaxcaltecas que conforman la Zona Metropolitana Puebla – Tlaxcala.	Total, población potencial: 373,073

Población objetivo			
<i>Definición</i>	<i>Cuantificación</i>	<i>Definición</i>	<i>Cuantificación</i>
Todos aquellos municipios que por prioridad requieren de ejecución de obra pública, llámese de tipo vial, infraestructura urbana o rural, agua potable y saneamiento.	Total, población objetivo: 38,654	Habitantes de los municipios tlaxcaltecas considerados en la Cartera de Proyectos para la Zona Metropolitana Puebla – Tlaxcala.	Total, población objetivo: 38,654
Población atendida			
<i>Definición</i>	<i>Cuantificación</i>	<i>Definición</i>	<i>Cuantificación</i>
Municipios en los que se ejecutó obra pública en alguna de sus diferentes modalidades, vial, infraestructura urbana o rural, agua potable y saneamiento.	Total, población atendida: 38,654	Habitantes de los municipios tlaxcaltecas considerados en la Cartera de Proyectos para la Zona Metropolitana Puebla – Tlaxcala en los que se realizaron obras de infraestructura.	Total, población atendida: 38,654

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por SECODUVI.

4. Elaborar formatos programáticos por programa presupuestario, en lugar de generarlos para cada contrato de obra aprobado.

Con el objetivo de mejorar los instrumentos de seguimiento y evaluación, se recomienda que los formatos programáticos elaborados por la SECODUVI se integren por programa presupuestario y no por cada contrato de obra aprobado, para mejorar el diseño y la calidad de la información presentada en estos documentos.

5. Elaborar de un diagnóstico sobre la problemática específica de la ZMPT que permita desarrollar una visión estratégica sobre la gestión del FMPT y contribuya a la definición de proyectos de obra pública susceptibles de ser financiados con recursos del Fondo Metropolitano.

Se recomienda elaborar un documento de diagnóstico en donde se caracterice la problemática específica de la ZMPT en la entidad, que contribuya a la toma de decisiones y permita desarrollar una visión estratégica sobre la gestión del FMPT, para definir con oportunidad los proyectos de obra pública de mayor impacto que sean susceptibles de ser financiados con recursos del Fondo Metropolitano.

Un documento de diagnóstico es una herramienta de gestión para identificar y establecer objetivos, estrategias y líneas de acción sobre la Zona Metropolitana Puebla – Tlaxcala.

A continuación, se desglosan los apartados esenciales para la identificación del problema público y la cuantificación de la población potencial y objetivo, de acuerdo con el documento “Elementos mínimos a considerar en la elaboración de diagnósticos de programas nuevos” (CONEVAL, 2011):

- Identificación y descripción del problema
 - Identificación y estado actual del problema
 - Evolución del problema
 - Experiencias de atención
 - Árbol de problemas
- Objetivos
 - Árbol de objetivos
 - Determinación y justificación de los objetivos de la intervención
- Cobertura
 - Identificación y caracterización de la población potencial
 - Identificación y caracterización de la población objetivo
 - Cuantificación de la población objetivo
 - Frecuencia de actualización de la población potencial y objetivo

6. Fortalecer el proceso de elaboración de notas técnicas para evitar retrasos en la validación de la cartera de proyectos, como consecuencia de observaciones realizadas por la SHCP.

Se recomienda fortalecer la elaboración de las notas técnicas, para que su contenido técnico sea adecuado y pertinente con respecto al tipo de proyecto que se propone.

El objetivo es que las notas técnicas, en la medida de lo posible, no sean susceptibles de registrar observaciones por parte de la SHCP, las cuales deban ser solventadas y, con ello, agilizar el proceso de validación de proyectos y asignación de recursos.

7. Desarrollar mecanismos de participación en materia de desarrollo metropolitano entre autoridades de Puebla y Tlaxcala, así como académicos y grupos de sociedad civil.

Se recomienda generar mecanismos de cooperación alternativos a los establecidos en las Reglas de Operación del Fondo Metropolitano, mediante la organización de foros de consulta y seminarios de desarrollo metropolitano entre autoridades de Puebla y Tlaxcala, en donde también participen activamente académicos, centros de investigación y grupos de sociedad civil.

5.1.2. Licitación y Contratación

Con respecto a los procesos de licitación y contratación, se considera que ambos poseen fortalezas derivadas de la documentación de sus procesos, estandarización de formatos y utilización de sistemas electrónicos. Por tanto, se elaboraron estrategias para la mejora y consolidación de estos procesos, los cuales podrán consultarse en el Anexo VIII.

Figura 17. Matriz de Estrategias FODA – Licitación y Contratación

		Dimensión Interna	
		Fortalezas	Debilidades
Dimensión Externa	Oportunidades	No aplican recomendaciones.	1. Documentar los procedimientos y responsabilidades de la Dirección de Licitaciones sobre los procesos de transparencia y rendición de cuentas.
	Amenazas	No aplican recomendaciones	No aplican recomendaciones.

Fuente: Elaboración propia.

Estrategias y recomendaciones

1. Documentar los procedimientos y responsabilidades de la Dirección de Licitaciones sobre los procesos de transparencia y rendición de cuentas.

De acuerdo con los resultados y hallazgos obtenidos, si bien no se identificaron faltas u omisiones a los procesos de transparencia y rendición de cuentas por parte de la Dirección de Licitaciones, es importante documentar puntualmente los procedimientos y responsabilidades de la Dirección de Licitaciones en materia de transparencia.

En el apartado de Transparencia y Rendición de cuentas se realiza un desglose de las recomendaciones que el equipo evaluador ha desarrollado en la materia.

5.1.3. Ejecución y Seguimiento de Proyectos

Entre los hallazgos más relevantes, se identificó que algunos departamentos que no se encuentran adscritos a la Dirección de Obras Públicas realizan funciones que son responsabilidad de esta área.

Por lo tanto, las recomendaciones versan principalmente sobre el desarrollo de actualizaciones a los siguientes documentos para definir con mayor claridad las funciones y responsabilidades de las direcciones y departamentos:

- Manual de Organización,
- Manual de Procedimientos de Control Interno
- Organigrama.

Figura 18. Matriz de Estrategias FODA – Ejecución y Seguimiento de Proyectos

	Dimensión Interna	
	Fortalezas	Debilidades

Dimensión Externa	Oportunidades	No aplican recomendaciones.	1. Actualizar Manual de Organización, Organigrama, Manual de Procedimientos y Reglamento Interno para armonizar las funciones y responsabilidades que se llevan a cabo. 2. Incorporar actividades para el monitoreo de indicadores estratégicos.
	Amenazas	No aplican recomendaciones.	No aplican recomendaciones.

Fuente: Elaboración propia.

Estrategias y recomendaciones

1. Actualizar el Manual de Organización, el Organigrama, el Manual de Procedimientos y el Reglamento Interno de la SECODUVI para armonizar las funciones y responsabilidades que se llevan a cabo.

De acuerdo con la información recabada, se registró que departamentos y personal que no se encuentra adscrito a la Dirección de Obras Públicas realiza funciones que son responsabilidad de esta unidad administrativa.

Por tanto, se recomienda actualizar los reglamentos y manuales relativos a la gestión de la SECODUVI, como el Manual de Organización, el Organigrama, el Manual de Procedimientos de Control Interno y en el Reglamento Interno, con el objetivo de armonizar las funciones y responsabilidades que se llevan a cabo en los departamentos y direcciones, para que el personal tenga claridad sobre sus funciones y responsabilidades.

En este sentido, las actividades, procedimientos y funciones tendrían que estar alineados en cada uno de los documentos que regulan la actividad de la secretaría.

2. Incorporar actividades para el monitoreo de indicadores estratégicos.

Se considera importante incluir mecanismos para que los indicadores estratégicos sean parte sustantiva de la gestión de la Dirección de Obras Públicas.

Por tanto, se recomienda mejorar los instrumentos de monitoreo de gestión y resultados, en específico los indicadores de la MIR y la cuantificación de la población potencial y objetivo.

5.1.4. Transparencia y Rendición de Cuentas

De acuerdo con la información analizada durante el trabajo de gabinete y el trabajo de campo, no se identificaron omisiones en cuanto a las obligaciones de transparencia y rendición de cuentas de la dependencia.

En términos generales, se recomienda la incorporación de las actividades y los procedimientos relacionados con el proceso de transparencia en el Manual de Procedimientos de Control Interno, para llevar a cabo cursos de capacitación con el personal y con ello fomentar la cultura de la transparencia.

A continuación, en la Figura 19, se muestra la Matriz de Estrategias FODA del cual se derivan las recomendaciones desarrolladas por el equipo consultor.

Figura 19. Matriz de Estrategias FODA – Transparencia y Rendición de Cuentas

		Dimensión Interna	
		Fortalezas	Debilidades
Dimensión Externa	Oportunidades	1. Proveer capacitación al personal operativo en materia de transparencia y rendición de cuentas.	2. Documentar los procesos, identificando los insumos, actividades y responsables de la publicación de información de acuerdo con la normatividad estatal y federal establecida.
	Amenazas	No aplica	3. Desarrollar una interfaz amigable y funcional de la página electrónica de SECODUVI para facilitar la consulta de la información por parte del público en general.

Fuente: Elaboración propia.

Estrategias y recomendaciones

1. Documentar los procesos, identificando los insumos, actividades y responsables de la publicación de información, de acuerdo con la normatividad estatal y federal establecida.

Se recomienda documentar los procesos, insumos e identificar a las áreas responsables en materia de transparencia en el Manual de Procedimientos de SECODUVI, con el objetivo de brindar claridad sobre las actividades que deben llevarse a cabo y asegurar la continuidad operativa del FMPT.

Por tanto, se propone la incorporación de los siguientes procedimientos:

- a) Designar a la unidad administrativa responsable de la Unidad de Transparencia.
- b) Determinar la(s) unidad(es) administrativa(s) y el personal responsable de generar, sistematizar y consolidar la información para cada fracción identificada en materia de transparencia que sea aplicable a la SECODUVI.
- c) Identificar el mecanismo de coordinación de la publicación de información en la plataforma estatal y federal en materia de transparencia.
- d) Identificar el mecanismo de seguimiento y verificación del cumplimiento de las obligaciones de transparencia de la SECODUVI.
- e) Elaborar una matriz de seguimiento de las obligaciones en materia de transparencia de las unidades administrativas, conformada con los siguientes elementos mínimos:

Tabla 18. Matriz de responsabilidad en materia de transparencia

(Tabla ejemplo)

No.	Ley	Artículo	Fracción	Descripción	Periodo de actualización **	Unidad administrativa responsable	Estatus
1	LTAIPT *	63	VII	Directorio de servidores públicos	Trimestral	Dirección Administrativa	Información actualizada en la página electrónica de SECODUVI.
2	LTAIPT *	63	XL	Evaluaciones y encuestas a programas financiados con recursos públicos	Anual	Dirección Administrativa	En proceso de consolidación por parte de la unidad administrativa responsable.

* Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Tlaxcala.

** De conformidad con lo estipulado por la Contraloría del Ejecutivo.

Fuente: Elaboración propia.

- f) Elaborar un **calendario de control interno** para la consolidación, entrega, revisión y validación de la información presentada por cada unidad administrativa.
- g) Incorporar las actividades relacionadas con la rendición de cuentas y transparencia en el Manual de Procedimientos, de conformidad con el formato estipulado por Contraloría del Ejecutivo. En este sentido, deberá contemplarse para su conformación los siguientes apartados:

- e. Introducción
- f. Marco Jurídico
- g. Relación de procedimientos
- h. Proceso:
 - Objetivo
 - Alcance
 - Políticas de operación
 - Referencia normativa
 - Procedimientos

- Formatos
- Flujograma

En cuanto al contenido que se recomienda incorporar, se encuentra:

- a. Designación de la unidad administrativa responsable
- b. Mecanismo de coordinación entre las direcciones
- c. Identificación del personal responsable de la consolidación de la información.
- d. Distribución de usuarios, contraseñas y formatos para la publicación de la información.
- e. Entrega de la información por parte de las unidades administrativas.
- f. Revisión y validación de la información entregada.

2. Proveer capacitación al personal operativo en materia de transparencia y rendición de cuentas.

Con el objetivo de que el personal de SECODUVI cuente con un conocimiento general y fomentar la cultura de la transparencia y rendición de cuentas, se recomienda la impartición de cursos en la materia.

En este sentido, de manera enunciativa, más no limitativa, se enlistan los temas mínimos a observar en los cursos de capacitación:

- Ley de transparencia y acceso a la información pública del Estado de Tlaxcala.
- Conceptos básicos en materia de transparencia y rendición de cuentas.
- Normatividad federal que regula los procesos internos en materia de transparencia y rendición de cuentas.
- Criterios, lineamientos y formatos en materia de transparencia y acceso a la información pública.
- Información pública e información restringida.
- Plataformas electrónicas estatales y federales en materia de transparencia.

3. Desarrollar una interfaz amigable y funcional de la página electrónica de la SECODUVI para facilitar la consulta de la información por parte del público en general.

Dada la importancia de transparentar los procesos de licitación y contratación, es fundamental que la página electrónica de SECODUVI sea amigable con el usuario para facilitar el acceso a la información pública sobre las actividades desarrolladas

por la dependencia, además de incluir lenguaje ciudadano en los contenidos de transparencia.

En este sentido, se recomienda la incorporación de los siguientes principios básicos para el desarrollo de la interfaz, con el objetivo de facilitar la consulta de información en la página electrónica de SECODUVI (UNAM, 2004):

Principios básicos para el desarrollo de la interfaz gráfica de usuario:

- Sencilla
- Clara
- Predecible
- Flexible
- Consistente
- Intuitiva
- Coherente

5.2. Análisis global de procesos sustantivos

Para la presentación de los resultados del análisis FODA, a continuación, se realiza una valoración de los procesos sustantivos del Programa, considerando tres atributos: Eficacia, Suficiencia y Pertinencia.

La calificación se deriva del trabajo de gabinete y el trabajo de campo realizado con los actores estratégicos y operativos involucrados en la gestión del FMPT. La definición de los criterios se retoma del Modelo de Términos de Referencia de la evaluación de procesos (SHCP, 2018), en donde se delimitan de la siguiente manera:

- *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 Pp.

A cada uno de los atributos se le asignó una calificación, con base en los criterios mostrados en la Tabla 19.

Tabla 19. Criterios para la valoración global de los procesos sustantivos

Valoración	Criterios
4	Funciona correctamente
3	Requiere al menos un cambio en el proceso
2	Presenta áreas de oportunidad
1	Reingeniería de procesos
0	Proceso inexistente

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestra el análisis global de cada proceso sustantivo identificado en el apartado tres de este informe. Al respecto, se considera que los procesos de licitación, contratación, ejecución de proyectos y seguimiento funcionan correctamente.

Por su parte, los procesos de programación, rendición de cuentas y transparencia requieren al menos un cambio en el proceso, para hacer más eficiente el encadenamiento entre la gestión y el logro de resultados.

Entre los procesos que presentan áreas de oportunidad, están los relacionados con la planeación y cartera de proyectos, con el objetivo de mejorar su eficacia, suficiencia y pertinencia.

Tabla 20. Matriz de Análisis Global de Procesos Sustantivos

Proceso	Eficacia	Suficiencia	Pertinencia
Planeación	2	2	2
Cartera de proyectos	2	4	4
Programación	4	3	3
Licitación	4	4	4
Contratación	4	4	4
Ejecución de proyectos	4	4	4
Seguimiento de proyectos	4	3	4
Transparencia	3	4	4
Rendición de Cuentas	4	4	4

Fuente: Elaboración propia.

Planeación

Se considera que el proceso sustantivo de planeación presenta áreas de oportunidad para mejorar su eficacia, suficiencia y pertinencia. Al respecto, este no se encuentra sustentado ni fundamentado en un diagnóstico en donde se defina la problemática específica para la ZMPT.

Además, los procesos y subprocesos no se encuentran documentados, en especial, se recomienda definir el mecanismo de colaboración entre SECODUVI y la Dirección de Proyectos de Inversión de SPF.

Asimismo, de acuerdo con el trabajo de campo, no se identificó que el Departamento de Planeación realice actividades relacionadas con este proceso para facilitar y hacer más eficiente la gestión.

Cartera de Proyectos

Con respecto al proceso de Cartera de Proyectos, el cual consiste en la valoración de la propuesta presentada por el Consejo para el Desarrollo Metropolitano por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, se considera que es necesaria la implementación de fechas o plazos fijos para el fallo de la validación de proyectos y el flujo de los recursos.

Al respecto, es importante destacar que tanto la información recabada en el análisis de gabinete como en el trabajo de campo, con los actores estratégicos y operativos, se identificó que la incertidumbre sobre las fechas y plazos de los procedimientos relacionados con la validación de la cartera de proyectos, genera obstáculos para realizar los procesos de licitación, contratación y ejecución de la obra en tiempo y forma.

Programación

Sobre el proceso de programación realizado por la Dirección Administrativa de SECODUVI, se considera que el proceso es eficaz dado que se identificaron formatos estandarizados y el uso de un sistema electrónico adecuado (SIIF) para el resguardo y almacenamiento de la información, que también sirve para facilitar el proceso de revisión y aprobación de la información por parte de Secretaría de Planeación y Finanzas.

Al respecto es importante señalar que se considera una buena práctica la recopilación de información en los siguientes formatos programáticos:

- Transformación deseada
- Árbol de problemas
- Mapa de relaciones
- Matriz de expectativas y fuerzas
- Árbol de Objetivos
- Acciones
- Alternativas
- Ficha del Indicador
- Riesgos
- Metas

Sin embargo, el equipo evaluador considera que la elaboración de estos documentos para cada contrato de obra pública del Fondo Metropolitano puede

dificultar la consolidación de objetivos prioritarios y la elaboración de indicadores.

En este sentido, la información tendría mayor estructura y sería más valiosa si se integra para el Programa Fondo Metropolitano en su totalidad y no por contrato de obra.

Si bien, durante el ejercicio fiscal 2018, solamente se realizó una carga de formatos programáticos, se identificó que en años previos y con otros programas presupuestarios se lleva a cabo esta práctica, lo que representa un área de oportunidad para mejorar la calidad de la información y su eficiencia para la toma de decisiones.

Licitación

En el caso del proceso de licitación, el equipo evaluador considera que este es uno de los procesos sustantivos consolidados dentro de SECODUVI, ya que las actividades se desarrollan conforme a la normatividad estatal y federal aplicable y sus procedimientos se encuentran plenamente identificados en el Manual de Procedimientos de Control Interno de SECODUVI.

Contratación

Así como el proceso de licitación, las actividades y subprocesos relacionados con la contratación se encuentran establecidos en el Manual de Procedimientos de Control Interno de SECODUVI. Además, se identificaron formatos estandarizados y sistemas electrónicos eficaces y eficientes que facilitan la gestión de este proceso.

Ejecución de obra

Con respecto al proceso de Ejecución de Obra, si bien este proceso no es de completa responsabilidad del ejecutor del gasto, sí se han establecido, por parte de la Dirección de Obras Públicas, una serie de mecanismos que permite su vigilancia y la generación de sanciones en caso de incumplimiento.

Seguimiento de la obra

La SECODUVI, mediante la Dirección de Obras Públicas, ha incorporado actividades para el seguimiento de la obra, entre los más importantes, se encuentran: el establecimiento de un residente de obra, una bitácora de obra y reportes físicos de avance de la obra.

Transparencia

Sobre el proceso de Transparencia, se ha identificado que la SECODUVI cumple con la normatividad estatal y federal en la materia. No obstante, de acuerdo con la información recabada en el trabajo de campo, se determinó que los procesos y actividades relacionadas con los mecanismos de transparencia no se encuentran documentados.

Además, con excepción del personal que funge como enlace con la Unidad de Transparencia, se identificó que no existe claridad ni un conocimiento generalizado por parte del personal operativo sobre los mecanismos relacionados con la transparencia.

Rendición de Cuentas

En el caso de la Rendición de Cuentas, se considera que el proceso cuenta con áreas de oportunidad con relación a la identificación plena y específica del personal operativo sobre los mecanismos de rendición de cuentas. Aunque no se identificaron incumplimientos en la materia por parte de SECODUVI.

5.3. Conclusiones

La evaluación de procesos es una herramienta para valorar el conjunto de acciones y procesos que se llevan a cabo para alcanzar los objetivos de una política pública o un programa en específico.

Mediante una metodología basada en técnicas cualitativas para el análisis de los procesos y la valoración de su eficacia y eficiencia, se realiza el reconocimiento de las áreas de oportunidad, obstáculos, buenas prácticas y fortalezas en la gestión.

En términos generales, se considera que el Fondo Metropolitano Puebla – Tlaxcala presenta un alto grado de consolidación operativa. Procesos sustantivos como el de licitación, contratación, ejecución y seguimiento de obra, los cuales conforman la estructura esencial de la gestión del programa, se encuentran alineados al marco normativo en materia de obras públicas.

Además, estos procesos se encuentran documentados y forman parte del Manual de Procedimientos de Control Interno, por tanto, se encuentran plenamente identificadas las actividades, insumos, productos y responsables de cada etapa del proceso y son del conocimiento de todos los operadores involucrados.

Asimismo, se utilizan formatos estandarizados y sistemas electrónicos que facilitan el registro y control de la documentación en materia contable, financiera, administrativa y presupuestaria.

El proceso que presenta áreas de oportunidad importantes es el de Planeación y Cartera de Proyectos, por lo tanto, se recomienda la elaboración de un documento de diagnóstico, fortalecer la coordinación entre la SECODUVI y la SPF, y documentar las actividades en el Manual de Procedimientos.

Por tanto, la eficacia y eficiencia de los procesos desarrollados en SECODUVI como parte de la gestión operativa del Fondo Metropolitano Puebla – Tlaxcala no sólo es producto de la amplia experiencia de los operadores y responsables de la ejecución, también la estructura organizativa, los procesos y resultados se encuentran respaldados por la sistematización y documentación de sus prácticas.

Es así que las recomendaciones realizadas por el equipo evaluador se enfocan en la consolidación de los procesos para mejorar y hacer más eficiente la gestión para cada uno de los macroprocesos identificados.

Es importante resaltar la intención de los ejecutores del programa de realizar una valoración integral de los resultados, desempeño y procesos del programa, al formar parte, por quinto año consecutivo, del programa de evaluación anual del estado.

En este sentido, la valoración integral de los procesos es favorable y se espera que las recomendaciones realizadas sirvan al interés superior de mejorar la gestión y el impacto del programa.

Anexo I. Ficha técnica de identificación del programa

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	Ramo General 23
	Institución	Secretaría de Obras Públicas, Desarrollo Urbano y Vivienda
	Entidad	Tlaxcala
	Unidad Responsable	Dirección de Obras Públicas
	Clave Presupuestal	295-87
	Nombre del Programa	Fondo Metropolitano Puebla Tlaxcala (FMPT)
	Año de Inicio	2008
	Responsable titular del programa	Ing. Pedro Bañuelos Morales
	Teléfono de contacto	01 (246) 46 5 29 60
	Correo electrónico de contacto	dir.obraspublicas@tlaxcala.gob.mx
Objetivos	Objetivo general del programa	Otorgar recursos a programas y proyectos de infraestructura, los cuales demuestren ser viables y sustentables, orientados a promover la adecuada planeación del desarrollo regional, urbano, el transporte público y la movilidad no motorizada y del ordenamiento del territorio para impulsar la competitividad económica, la sustentabilidad y las capacidades productivas de las zonas metropolitanas, coadyuvar a su viabilidad y a mitigar su vulnerabilidad o riesgos por fenómenos naturales, ambientales y los propiciados por la dinámica demográfica y económica, así como a la consolidación urbana y al aprovechamiento óptimo de las ventajas competitivas de funcionamiento regional, urbano y económico del espacio territorial de las zonas metropolitanas.
	Principal Normatividad	- Reglas de Operación del Fideicomiso "Fondo Metropolitano". - Lineamientos de Operación del Fondo Metropolitano. - Reglamento Interior de la Secretaría de Obras Públicas, Desarrollo Urbano y Vivienda. - Ley de Obras Públicas para el Estado de Tlaxcala y sus Municipios. - Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas. - Ley de Ordenamiento Territorial para el Estado de Tlaxcala. - Ley General de Asentamientos Humanos, Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano.
	Eje del PED con el que está alineado	3. Integración Regional, Ordenada y Sustentable
	Objetivo del PED con el que está alineado	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.

Evaluación de Procesos • Ejercicio Fiscal 2018
Fondo Metropolitano (Zona Metropolitana Puebla-Tlaxcala)



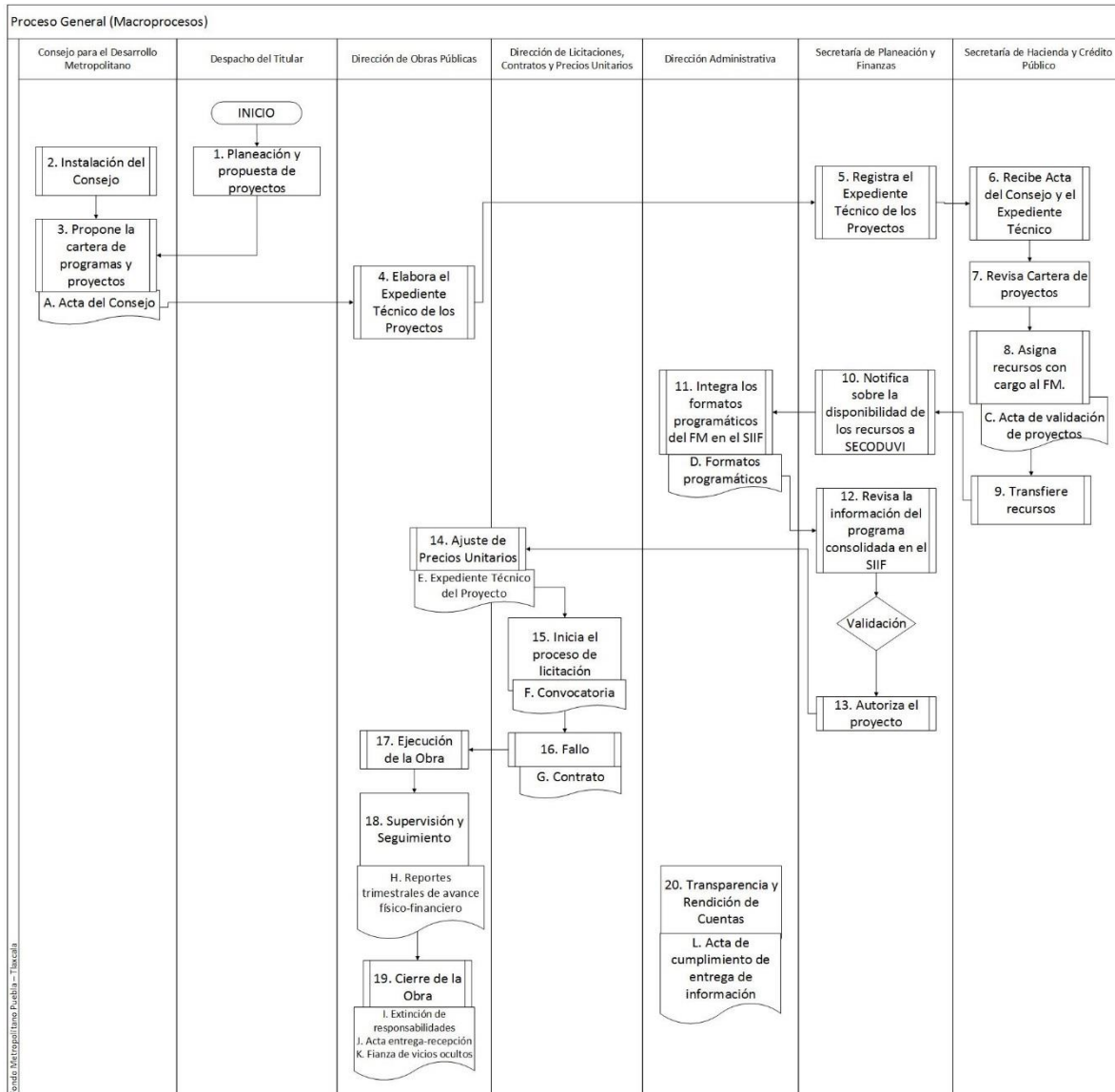
Tema	Variable	Datos
	Tema del PED con el que está alineado	2. Derecho al Desarrollo
	Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	No aplica.
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	No aplica.
	Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	No aplica.
	Propósito del programa	La población de los municipios del Estado de Tlaxcala cuenta con obras del Fondo Metropolitano Puebla Tlaxcala (FMPT)
Población potencial	Definición	Conjunto de la población que presenta el problema central que el Programa atiende.
	Unidad de medida	Población de los municipios de Tlaxcala
	Cuantificación	1,169,936 habitantes de los municipios de Tlaxcala
Población objetivo	Definición	La población de todos 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 de la Zona Metropolitana Puebla – Tlaxcala
	Cuantificación	38,654 habitantes de los municipios beneficiados con obra pública
Población atendida	Definición	Habitantes de los 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 del municipio de Zacatelco
	Cuantificación	38,654 habitantes del municipio de Zacatelco
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto original (MDP)	\$58,636,369.05
	Presupuesto modificado (MDP)	\$58,636,369.05
	Presupuesto ejercido (MDP)	\$55,086,894.33
Cobertura geográfica	Entidades Federativas en las que opera el programa	Puebla y Tlaxcala
Focalización	Unidad territorial del programa	Regional

Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos

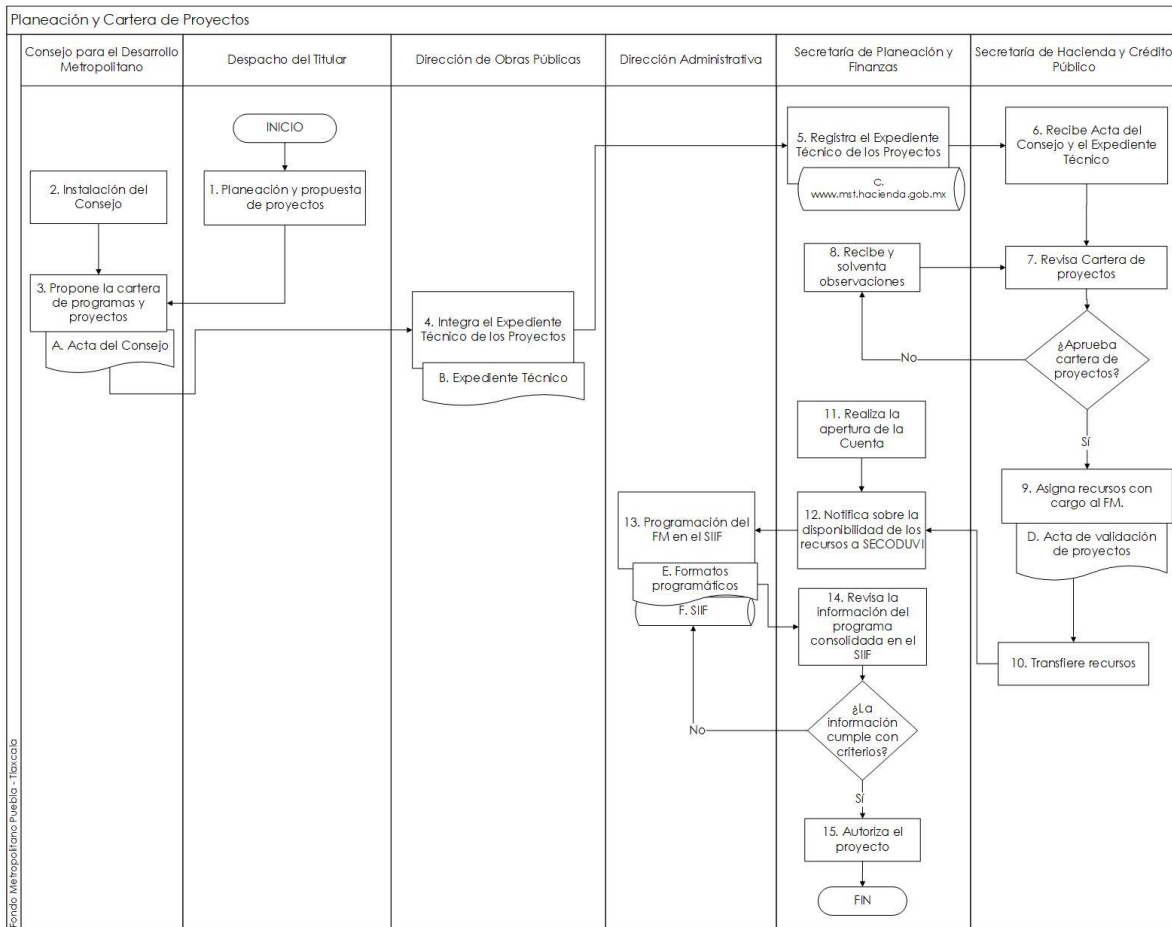
Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
		Fondo Metropolitano Puebla – Tlaxcala
Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación): Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.	1	Planeación Proceso en el que se diseña la estrategia, los objetivos y los proyectos para mejorar la infraestructura de las zonas metropolitanas.
	2	Cartera de proyectos Proceso en el que se realiza la revisión, solventación de observaciones y validaciones de la Cartera de Proyectos presentada por el Consejo para el Desarrollo Metropolitano.
	3	Programación Proceso en el que se recopila y sistematiza la información como parte del proceso presupuestario de la entidad.
Difusión del programa: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.	---	Debido a la naturaleza del programa, no involucra procesos de distribución y entrega de bienes.
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	Licitación Proceso de publicación de convocatoria para el concurso público para la selección de contratistas.
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	Contratación Proceso de formalización de la prestación de servicios del contratista con la entidad ejecutora.
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	Ejecución de obra Proceso de desarrollo de los trabajos físicos para la construcción de obras de infraestructura.
Distribución de apoyos: Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en	---	Debido a la naturaleza del programa, no involucra procesos de distribución y entrega de bienes.

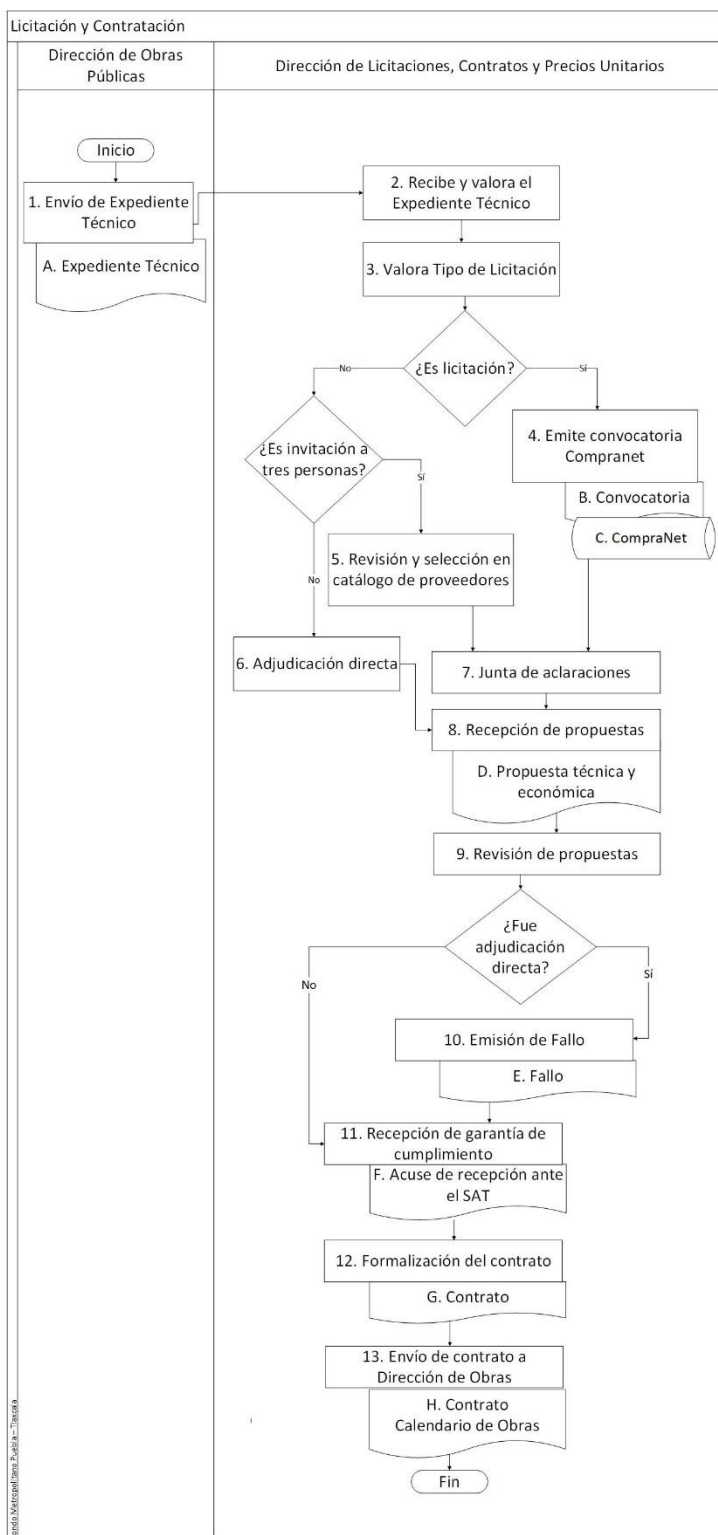
donde se encuentra el beneficiario del programa).		
Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.		
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.	7	Seguimiento de obra Mecanismos de monitoreo y vigilancia de los avances de obra: bitácora de obra y reportes físico-financieros.
Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.	8	Transparencia Instrumentos y mecanismos para asegurar que la ciudadanía tenga acceso a la información relacionada con la gestión gubernamental del programa.
Evaluación y monitoreo: Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.	10	Evaluación Conjunto de actividades que consisten en dar seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de las evaluaciones externas realizadas a los programas de SECODUVI.
Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos		
Rendición de cuentas	9	Rendición de cuentas Mecanismos para asegurar el adecuado cumplimiento de las funciones y responsabilidades relacionadas con la gestión del programa.

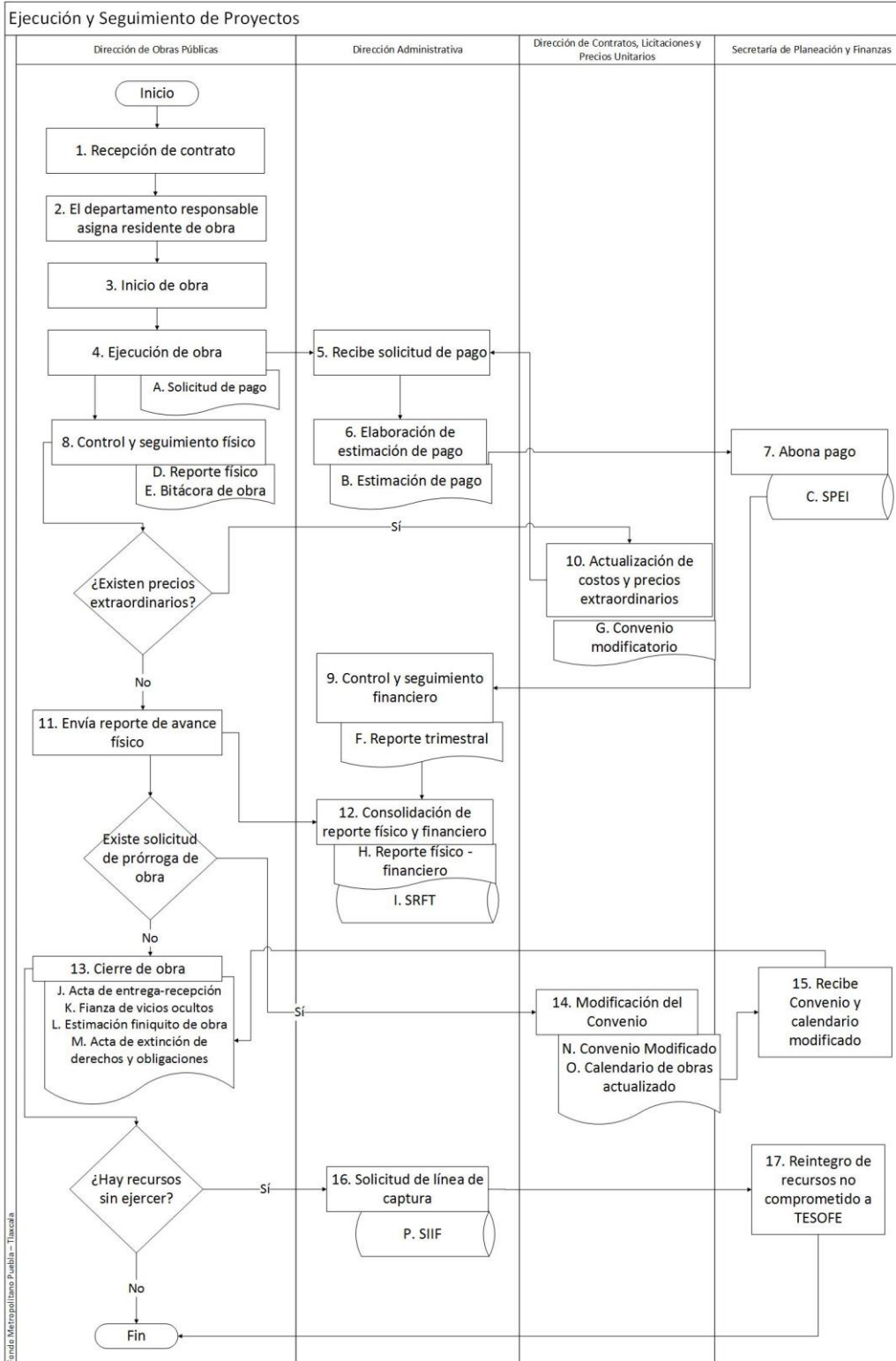
Anexo III. Flujogramas del programa



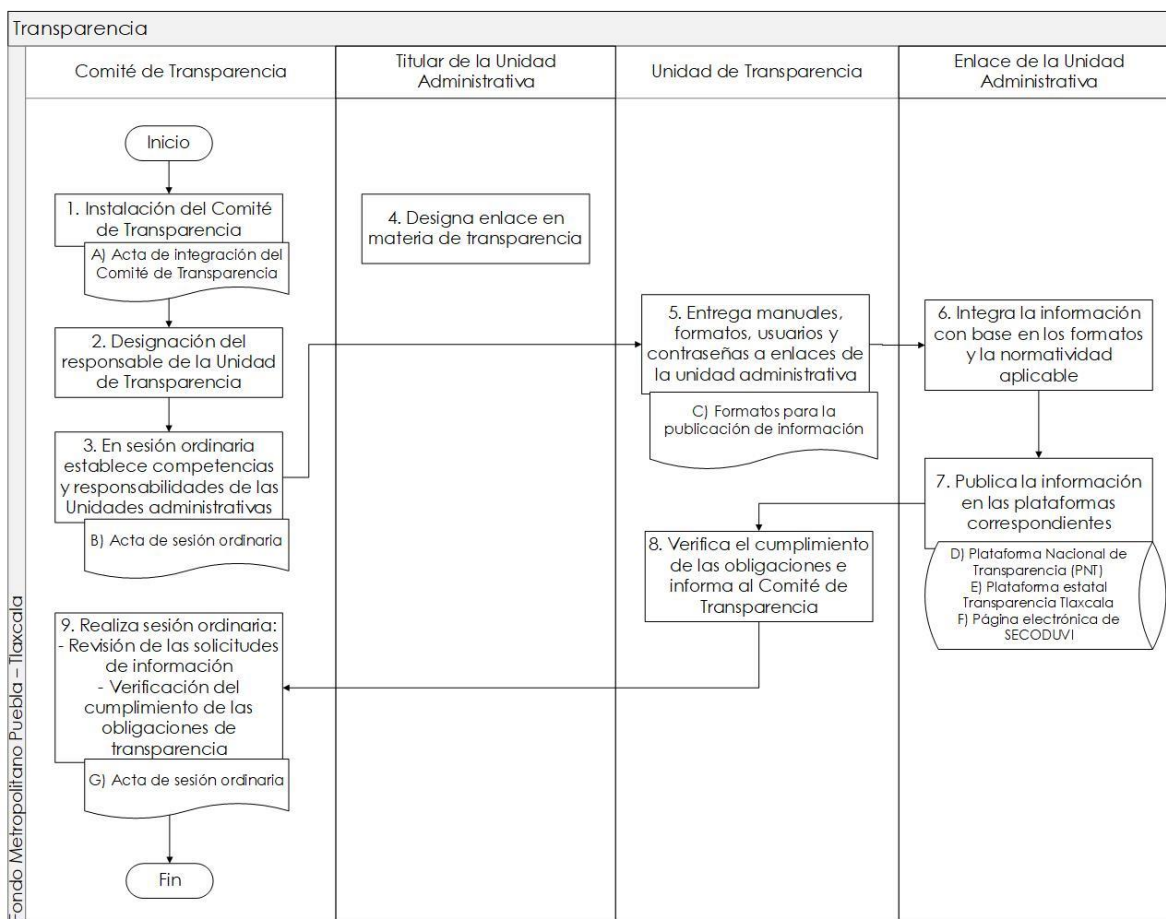
Evaluación de Procesos • Ejercicio Fiscal 2018
Fondo Metropolitano (Zona Metropolitana Puebla-Tlaxcala)

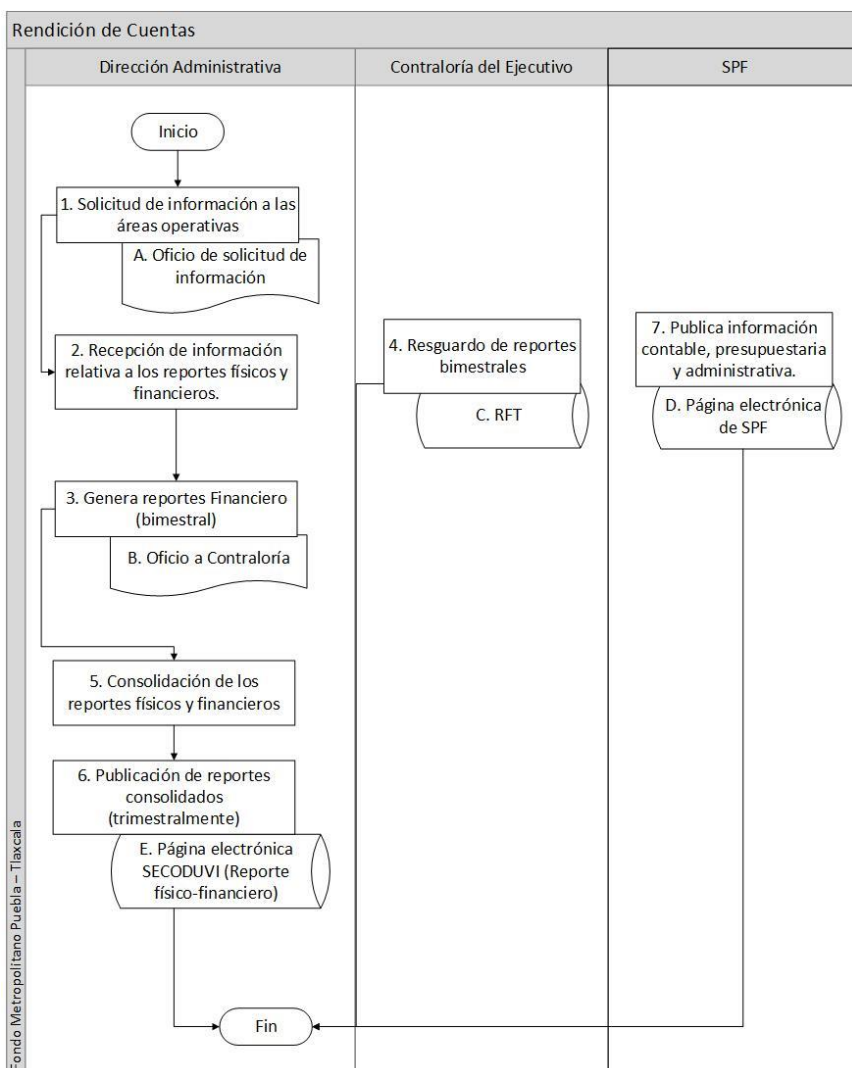






Evaluación de Procesos • Ejercicio Fiscal 2018
Fondo Metropolitano (Zona Metropolitana Puebla-Tlaxcala)





Anexo IV. Grado de consolidación operativa del programa

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;	X				Los procesos sustantivos para la gestión del Fondo Metropolitano Puebla – Tlaxcala se encuentran normados por Reglas de Operación, Lineamientos de Operación, y la normatividad estatal y federal en materia de obras públicas.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados		X			Los procesos de cartera de proyectos, programación, licitación, contratación, ejecución, seguimiento de obra y rendición de cuentas se encuentran plenamente identificados y documentados. No obstante, los procesos de planeación y transparencia no se encuentran documentados en el Manual de Procedimientos de Control Interno
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras	X				Los procesos sólo se llevan a cabo por una instancia ejecutora y se encuentran estandarizados.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	X				SECODUVI cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión: Sistema Integral de Información Financiera (SIIF).
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras		X			SECODUVI cuenta con un Manual de Procedimientos de Control Interno en donde se han sistematizado, estandarizado y consolidado buenas prácticas relacionadas con los procesos sustantivos. Aunque es importante realizar una actualización de este documento donde se integren los procesos de planeación y transparencia.
Grado de consolidación operativa					4

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

A. Planeación y Cartera de Proyectos

Proceso: PLANEACIÓN Y CARTERA DE PROYECTOS		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Planeación y propuesta de proyectos.
	Fin	Autorización de Cartera de proyectos.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	El tiempo para el desarrollo de los procesos por parte de la instancia ejecutora es suficiente y adecuado. No obstante, no hay certeza sobre los tiempos de ejecución de los procesos de validación y radicación de recursos que lleva a cabo la federación, lo que puede afectar los procesos subsecuentes.
	Personal	La SECODUVI no cuenta con personal suficiente para la elaboración de las notas técnicas de los proyectos, por lo que este proceso se realiza en conjunto con la Dirección de Proyectos de Inversión de la SPF.
	Recursos financieros	Los recursos financieros son suficientes y adecuados para este macroproceso.
	Infraestructura	La infraestructura es adecuada y suficiente.
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	C. Acta del Consejo para el Desarrollo Metropolitano. D. Expediente Técnico de los proyectos considerados en la Cartera de Proyectos. F. Acta de validación de los proyectos. G. Formatos programáticos.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí, los productos generados durante el proceso facilitan la gestión de los procesos subsecuentes.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	• SIIF • www.mst.hacienda.gob.mx
	Tipo de información recolectada	• Formatos programáticos • Expedientes técnicos.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí, en los formatos programáticos se encuentra la MIR del proyecto de obra.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Se considera importante fortalecer la coordinación entre SECODUVI y la Dirección de Proyectos de Inversión para la elaboración, registro y, en su caso, solventación de las observaciones realizadas a la Cartera de Proyectos por parte de la SHCP. Durante el trabajo de campo realizado, se identificaron inconsistencias sobre las actividades, responsabilidades y mecanismo de coordinación entre la SECODUVI y SPF, en específico, con la Dirección de Proyectos de Inversión.

¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	El proceso de planeación podría ser fortalecido si se documentaron los procedimientos relacionados con la planeación estratégica que se lleva a cabo de manera interna, es decir, entre las direcciones de la SECODUVI; y de manera interinstitucional, es decir, entre SECODUVI, SPF, SHCP y con el Consejo para el Desarrollo Metropolitano.
--	--

B. Licitación y Contratación

Proceso: LICITACIÓN Y CONTRATACIÓN		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	1. Envío de Expediente Técnico.
	Fin	14. Envío de contrato a la Dirección de Obras Públicas de SECODUVI.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	El tiempo para el desarrollo de los procesos por parte de la instancia ejecutora es suficiente y adecuado.
	Personal	El personal es adecuado y suficiente para el desarrollo de estos procesos.
	Recursos financieros	Los recursos financieros son suficientes y adecuados para este macroproceso.
	Infraestructura	La infraestructura es adecuada y suficiente.
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	A. Expediente Técnico B. Convocatoria. D. Propuesta Técnica y Económica. E. Fallo. F. Acuse de recibo de recepción ante el SAT. G. Contrato. H. Contrato y calendario de obras.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Los productos generados facilitan la gestión de los procesos subsecuentes.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	C. CompraNet K. SPEI.
	Tipo de información recolectada	B. Convocatoria
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí, la plataforma CompraNet sirve para transparentar los procesos de licitación.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Se considera que la coordinación es adecuada entre las direcciones y departamentos de SECODUVI involucrados en los procesos de licitación y contratación.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Se considera que el proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos, además de que se encuentra documentado y estandarizado, por tanto sus subprocesos son del conocimiento del personal involucrado en la gestión.

C. Ejecución y seguimiento de proyectos

Proceso: EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO DE PROYECTOS		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	1. Recepción del contrato.
	Fin	13. Cierre de obra.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	El tiempo para el desarrollo de los procesos por parte de la instancia ejecutora es suficiente y adecuado.
	Personal	El personal es adecuado y suficiente para el desarrollo de estos procesos.
	Recursos financieros	Los recursos financieros son suficientes y adecuados para este macroproceso.
	Infraestructura	La infraestructura es adecuada y suficiente.
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	F. Solicitud de pago. G. Estimación de pago. D. Reporte físico. E. Bitácora de obra. F. Reporte financiero trimestral. G. Convenio modificadorio. H. Reporte físico-financiero. J. Acta de Entrega-Recepción. K. Fianza de vicios ocultos. I. Estimación de finiquito de obra. M. Acta de extinción de derechos y obligaciones.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí, todos los productos se encuentran en formatos estandarizados y los procedimientos se encuentran documentados, por lo que sirven como insumo y facilitan los procesos subsecuentes.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	C. SPEI. I. SRFT. P. SIIF.
	Tipo de información recolectada	H. Reportes físico-financieros.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí, los reportes físicos-financieros permiten monitorear el avance de las obras de infraestructura.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Se considera que la coordinación entre los actores para la ejecución del proceso es adecuada.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		El proceso es adecuado y pertinente para el cumplimiento de objetivos.

D. Transparencia

Proceso: TRANSPARENCIA		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	1. Instalación del Comité de Transparencia.
	Fin	6. Sesión ordinaria para revisión de solicitudes de información y verificación del avance de cumplimiento de las obligaciones de transparencia.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	El tiempo para el desarrollo de este proceso por parte de la instancia ejecutora es suficiente y adecuado.
	Personal	El personal es adecuado y suficiente para el desarrollo de estos procesos.
	Recursos financieros	Los recursos financieros son suficientes y adecuados para este macroproceso.
	Infraestructura	La infraestructura es adecuada y suficiente.
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	A. Acta de integración del Comité de Transparencia B. Acta de sesión ordinaria. C. Formatos para la publicación de información G. Acta de sesión ordinaria.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Los oficios mencionados sirven para el desarrollo de los procesos subsecuentes.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	D. Plataforma Nacional de Transparencia (PNT) E. Plataforma estatal Transparencia Tlaxcala F. Página electrónica de SECODUVI
	Tipo de información recolectada	Información susceptible de ser publicada conforme a la Ley general de transparencia y acceso a la información pública y a la Ley de transparencia y acceso a la información pública del Estado de Tlaxcala.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí, esta información es sustantiva para los procesos de transparencia y acceso a la información pública.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Se considera que la coordinación entre actores es adecuada.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos, aunque se considera que podrían fortalecerse los procedimientos mediante su documentación.

A. Rendición de cuentas

Proceso: RENDICIÓN DE CUENTAS		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	1. Solicitud de información a áreas operativas.
	Fin	6. Publicación de reportes consolidados.
¿Los insumos y recursos son	Tiempo	El tiempo para el desarrollo de este proceso por parte de la instancia ejecutora es suficiente y adecuado.

Evaluación de Procesos • Ejercicio Fiscal 2018
Fondo Metropolitano (Zona Metropolitana Puebla-Tlaxcala)



suficientes y adecuados?	Personal	El personal es adecuado y suficiente para el desarrollo de estos procesos.
	Recursos financieros	Los recursos financieros son suficientes y adecuados para este macroproceso.
	Infraestructura	La infraestructura es adecuada y suficiente.
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	A. Oficio de solicitud de información. B. Oficio a Contraloría del Ejecutivo.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Los oficios mencionados sirven para el desarrollo de los procesos subsecuentes.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	H. RFT. I. Página electrónica de SPF. J. Página electrónica de SECODUVI.
	Tipo de información recolectada	Reportes de avance físico-financiero. Información contable, presupuestaria y administrativa sobre el programa.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí, esta información es sustantiva para los procesos de transparencia y rendición de cuentas.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Se considera que la coordinación entre actores es adecuada.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos, aunque se considera que podrían fortalecerse los procedimientos mediante su documentación.

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

a. Planeación y Cartera de Proyectos

	Fortalezas	Oportunidades	
Dimensión interna	- La coordinación es eficiente entre las direcciones y departamentos de la SECODUVI. - Los procesos que se llevan cabo cumplen con la normatividad relacionada con el Fondo Metropolitano. - Se generan formatos programáticos para el seguimiento y evaluación de los proyectos del FMPT.	- Los cambios en las Reglas de Operación propiciaron que la SECODUVI pudiera financiar proyectos con un monto mayor al de años anteriores. - La Zona Metropolitana Puebla – Tlaxcala es una de las más importantes y de las de mayor crecimiento en todo el país, por tanto, existen áreas de oportunidad importantes para la presentación de proyectos que favorezcan este fenómeno urbano.	Dimensión externa
	- El proceso de planeación y definición de cartera de proyectos no se encuentra fundamentado con un documento de diagnóstico de la ZMPT. - El proceso de planeación no se encuentra documentado en el Manual de Procedimientos para el Control Interno de SECODUVI. - El Departamento de Planeación no realiza actividades relacionadas con sus funciones, de acuerdo con la normatividad, manuales y reglamentos de SECODUVI. - La coordinación entre la SECODUVI y la Dirección de Proyectos de Inversión de la SPF es ineficiente para el logro de los objetivos del proceso de planeación.	- No hay certidumbre sobre la disponibilidad de los recursos, la cual está sujeta a varios procesos externos a SECODUVI, lo que puede obstaculizar el ejercicio de los recursos en tiempo y forma por parte de la instancia ejecutora de los proyectos. - Al ser una zona metropolitana que involucra a dos entidades federativas, los mecanismos de comunicación, cooperación y establecimiento conjunto de proyectos son complejos y su implementación no es sencilla.	

	- No se ha identificado mecanismos de participación documentados para la articulación con municipios u otro tipo de actores de sociedad civil o académicos. - Se generan formatos programáticos por contrato de obra pública lo que dificulta el seguimiento de objetivos e indicadores. - La definición y cuantificación de las poblaciones se encuentran expresadas en unidades de medida diferentes		
	Debilidades	Amenazas	

b. Licitación y Contratación

	Fortalezas	Oportunidades	
Dimensión interna	- El proceso y los procedimientos se encuentran documentados, cuentan con formatos estandarizados y sistemas electrónicos que facilitan la gestión. - Las bases de concurso cuentan con una estructura que se ha mejorado y consolidado en SECODUVI. - SECODUVI cuenta con los recursos materiales y humanos necesarios y suficientes para llevar a cabo la gestión en tiempo y forma.	Las Reglas de Operación, los Lineamientos de Operación y la normatividad estatal y federal en materia de obras públicas permite tener certidumbre sobre las responsabilidades, obligaciones y los procedimientos que deben desarrollarse en SECODUVI.	Dimensión externa

	Se han implementado mecanismos para asegurar que los contratistas cuenten con la capacidad técnica y operativa para el desarrollo de las obras.		
	Entre el personal entrevistado no se identificó claridad con respecto a las actividades relacionadas con la transparencia y rendición de cuentas.	El proceso de validación de la cartera de proyectos por parte del Comité Técnico, así como la disponibilidad de los recursos, puede obstaculizar los procesos de licitación, al no definir fechas específicas para el desarrollo de estos procesos.	
	Debilidades	Amenazas	

Fuente: Elaboración propia.

c. Ejecución y Seguimiento de Proyectos

	Fortalezas	Oportunidades	
Dimensión interna	- El macroproceso de Ejecución y Seguimiento de las obras se encuentra documentado. - Las actividades y procesos que se llevan a cabo se realizan conforme a la normatividad estatal y federal aplicable.	La Secretaría de Planeación y Finanzas cuenta con recursos y capacidad técnica para la elaboración de notas técnicas de los proyectos de obra pública.	Dimensión externa
	- Se identificó que algunos departamentos que, de acuerdo con el organigrama de la SECODUVI, no se encuentran adscritos a la Dirección de Obras Públicas, realizan funciones que son responsabilidad de esta unidad administrativa. - El seguimiento que desarrolla la dirección responsable se basa principalmente en los reportes físicos, la actualización de indicadores de gestión y resultados de la Matriz de Indicadores para Resultados se lleva a cabo por un área diferente.	- Los tiempos de ejecución de los proyectos de obra pública pueden ser apresurados dado que no existe un calendario definido para la validación de los proyectos y flujo de los recursos. - Los contratistas pueden no cumplir en tiempo y forma con la ejecución de la obra.	
	Debilidades	Amenazas	

Fuente: Elaboración propia.

d. Transparencia y Rendición de Cuentas

	Fortalezas	Oportunidades	
Dimensión interna	- Los sistemas electrónicos utilizados dentro de SECODUVI, así como los formatos estandarizados facilitan el proceso de transparencia y acceso a la información pública. - El proceso para la rendición de cuentas se encuentra especificada en el Manual de Procedimientos.	El marco normativo en materia de transparencia y rendición de cuentas es claro y preciso.	Dimensión externa
	- Los mecanismos de transparencia no se encuentran documentados en el Manual de Procedimientos de Control Interno. - Aunque no se presentaron omisiones en materia de transparencia de la SECODUVI, se identificó que el personal operativo no tiene claridad sobre las actividades que se llevan a cabo.	La página electrónica de SECODUVI, administrada por Contraloría del Ejecutivo, no cuenta con una interfaz amigable para la consulta de la información por parte del público en general.	
	Debilidades	Amenazas	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo VIII. Recomendaciones del programa

A) Consolidación

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 (Alto, Medio, o Bajo) *
Planeación y Cartera de Proyectos	El proceso de planeación y definición de cartera de proyectos no se encuentra dirigido por un documento de diagnóstico de la Zona Metropolitana Puebla - Tlaxcala.	Elaborar un diagnóstico sobre la problemática específica de la ZMPT que permita desarrollar una visión estratégica sobre la gestión del FMPT y contribuya a la definición de proyectos de obra pública susceptibles de ser financiados con recursos del Fondo Metropolitano.	- Despacho del Titular. -Dirección de Desarrollo Urbano y Vivienda. - Dirección de Obras Públicas.	Documento de diagnóstico sobre la zona metropolitana Puebla – Tlaxcala.	La implementación de esta recomendación es viable, aunque se requieren de recursos humanos y materiales adicionales para la generación del diagnóstico de la ZMPT.	Se espera que el encadenamiento entre las actividades de gestión desarrollados por SECODUVI y los resultados e impacto generados en la población se incremente al diseñar estrategias e impulsar proyectos viables de alto impacto en beneficio de la zona metropolitana Puebla – Tlaxcala.	Plan de desarrollo de la zona metropolitana Puebla – Tlaxcala. Documento de diagnóstico sobre la zona metropolitana Puebla – Tlaxcala	Alto

Evaluación de Procesos • Ejercicio Fiscal 2018

Fondo Metropolitano (Zona Metropolitana Puebla-Tlaxcala)



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 (Alto, Medio, o Bajo) *
Planeación y Cartera de Proyectos	La Matriz de Indicadores para Resultados y la Metodología para la cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida no se consideran adecuadas o pertinentes para el monitoreo de la gestión y logro de resultados.	Generar objetivos e indicadores que contribuyan a la gestión y cumplimiento de resultados.	- Dirección de Obras Públicas. - Departamento de Planeación. - Dirección Administrativa.	Matriz de Indicadores para Resultados físico-financieros Metodología de cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida.	Se considera una recomendación altamente viable ya que no requiere de recursos humanos o materiales adicionales.	La gestión del FMPT se encuentra dirigido por objetivos e indicadores que le permiten tener certeza y claridad sobre las metas y resultados que se quieren lograr.	Matriz de Indicadores para Resultados actualizada Metodología para la cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida actualidad.	Alto.
Planeación y Cartera de Proyectos	Se recomienda fortalecer el procedimiento de elaboración de las notas técnicas, para que su contenido técnico sea adecuado y pertinente con respecto al tipo de proyecto que se propone.	Fortalecer el proceso de elaboración de notas técnicas para evitar el retraso de la validación de la cartera de proyectos debido a las observaciones realizadas por SHCP.	- Dirección de Desarrollo Urbano y Vivienda de SECODUVI. - Departamento de Planeación de la Dirección de Desarrollo Urbano y Vivienda. - Dirección de Proyectos de Inversión de la Secretaría de Planeación y Finanzas.	-Plan estatal de desarrollo. -Diagnóstico de la zona metropolitana Puebla – Tlaxcala. -Recursos humanos especializados en evaluación de proyectos, estadística, econometría, urbanismo.	Entre la SECODUVI y SPF existe coordinación para la elaboración y presentación de notas técnicas, por lo tanto, la recomendación se considera viable.	El objetivo es que las notas técnicas, en la medida de lo posible, no sean susceptibles de registrar observaciones por parte de la SHCP para agilizar el proceso de validación de proyectos y asignación de recursos.	Oficios de coordinación entre ambas secretarías. Convenio de colaboración entre SECODUVI y SPF.	Medio.

Evaluación de Procesos • Ejercicio Fiscal 2018

Fondo Metropolitano (Zona Metropolitana Puebla-Tlaxcala)



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 (Alto, Medio, o Bajo) *
Planeación y Cartera de Proyectos	No se ha identificado mecanismos de participación documentados para la articulación con municipios, el estado de Puebla u otro tipo de actores de sociedad civil o académicos.	Desarrollar mecanismos de participación en materia de desarrollo metropolitano entre autoridades de Puebla y Tlaxcala, así como académicos y grupos de sociedad civil.	-Despacho del Titular. Dirección Administrativa. -Departamento de Planeación de SECODUVI. - Departamento de eventos especiales.	No aplica.	La implementación de esta recomendación es viable dado que no se requieren de recursos humanos o materiales adicionales.	Mayor concertación y consenso entre autoridades y actores de sociedad civil sobre la problemática, necesidades y buenas prácticas de infraestructura relacionada con el desarrollo regional, urbano y las zonas metropolitanas.	Informe de hallazgos y principales resultados sobre la zona metropolitana	Bajo
Planeación y Cartera de Proyectos	Las actividades, responsables, insumos y productos del proceso de planeación interna e interinstitucional no se encuentra documentado en el Manual de Procedimientos.	Documentar las actividades relacionadas con este macroproceso. En especial, se recomienda identificar las actividades y responsabilidades de las direcciones y departamentos de la SECODUVI. Además de definir el mecanismo de coordinación entre la SECODUVI y la Dirección de Proyectos de Inversión de SPF.	-Despacho del Titular. -Dirección de Obras Públicas. -Dirección de Desarrollo Urbano y Vivienda. - Secretaría de Planeación y Finanzas (SPF) - Dirección de Proyectos de Inversión de la SPF	-Manual de Organización. -Organigrama. -Manual de Procedimientos -Reglamento Interno	La viabilidad de la implementación de la propuesta es alta, pues no se requieren de recursos adicionales, tanto humanos como materiales, para su implementación. Sin embargo, es importante identificar y concertar las actividades definidas entre los actores involucrados.	Proveer claridad sobre las actividades que deben llevarse a cabo en el proceso de planeación y cartera de proyectos para garantizar la continuidad de la operación y la obtención de recursos del Fondo Metropolitano.	Manual de Procedimientos actualizado.	Medio

Evaluación de Procesos • Ejercicio Fiscal 2018

Fondo Metropolitano (Zona Metropolitana Puebla-Tlaxcala)



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 (Alto, Medio, o Bajo) *
Planeación y Cartera de Proyectos	Se generan formatos programáticos por contrato de obra pública lo que dificulta el seguimiento de objetivos e indicadores	Elaborar formatos programáticos por programa presupuestario, en lugar de generarlos para cada contrato de obra aprobado.	-Dirección de Obras Públicas. - Dirección Administrativa.	Formatos programáticos	Se considera que la implementación es viable, pues los operadores cuentan con la experiencia técnica para la integración de los documentos programáticos.	Mejorar el uso de los documentos programáticos, en específico, se espera que la MIR se convierta en un instrumento de seguimiento de la gestión y los resultados.	Formatos programáticos por programa presupuestario	Medio.
Ejecución y seguimiento de proyectos	Se identificaron departamentos que, de acuerdo con el organigrama de la SECODUVI, no se encuentran adscritos a la Dirección de Obras Públicas, pero realizan funciones que se establecieron como responsabilidad de esta Dirección.	Actualizar Manual de Organización, Organigrama, Manual de Procedimientos y Reglamento Interno para armonizar las funciones y responsabilidades que se llevan a cabo.	-Dirección de Obras Públicas, -Dirección Administrativa.	Manual de Organización. Organigrama. Manual de Procedimientos Reglamento Interno	No se requieren de recursos humanos, materiales o presupuestales adicionales, por lo que se considera que es viable. No obstante, no podría implementarse de manera inmediata ya que requiere de un proceso de consenso y documentación de las responsabilidades de las unidades administrativas.	Se espera mayor eficiencia y eficacia de la gestión dado que se tendría mayor claridad sobre las responsabilidades y funciones que se llevan a cabo en cada una de las direcciones y departamentos.	Manual de Organización, actualizado. Organigrama, actualizado. Manual de Procedimientos, actualizado Reglamento Interno, actualizado.	Alto.

Evaluación de Procesos • Ejercicio Fiscal 2018
Fondo Metropolitano (Zona Metropolitana Puebla-Tlaxcala)



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 (Alto, Medio, o Bajo) *
Transparencia y rendición de cuentas	Los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas no se encuentran plenamente identificados por el personal operativo de SECODUVI.	Capacitación al personal en materia de transparencia.	Dirección Administrativa.	Presupuesto para la impartición de capacitaciones en materia de transparencia y rendición de cuentas para el personal operativo de SECODUVI.	La viabilidad de la implementación es alta, aunque sujeta a la disponibilidad de recursos adicionales para la contratación de los cursos de capacitación.	Mayor claridad y eficiencia en los procesos de transparencia y rendición de cuentas.	Listas de asistencia. Certificados. Registro del personal certificado en la materia.	Alto
Transparencia y rendición de cuentas	Los procesos, insumos y responsables de la información que será utilizada en materia de transparencia y rendición de cuentas no se encuentran documentados en el Manual de Procedimientos.	Incluir en el Manual de Procedimientos los procesos relacionados con la rendición de cuentas y la transparencia.	Dirección Administrativa.	No se requiere de recursos adicionales.	La viabilidad de la implementación de la propuesta es alta, pues no se requieren de recursos adicionales, tanto humanos como materiales, para su implementación.	Responsabilidad y funciones específicas para cada dirección y departamento encargado de la gestión sustantiva para la operación del Fondo Metropolitano.	Manual de procedimientos de Control Interno de SECODUVI.	Alto.

Evaluación de Procesos • Ejercicio Fiscal 2018

Fondo Metropolitano (Zona Metropolitana Puebla-Tlaxcala)



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 (Alto, Medio, o Bajo) *
Transparencia y rendición de cuentas	Se identificó que la página electrónica de SECODUVI no es amigable con el usuario, lo que dificulta la consulta de información sobre las actividades que realiza la dependencia.	Desarrollar una interfaz amigable y funcional de la página electrónica de SECODUVI para facilitar la consulta de la información por parte del público en general	Contraloría del Ejecutivo Dirección Administrativa	No se requieren de recursos humanos o materiales adicionales por parte de SECODUVI	La página electrónica de SECODUVI se encuentra administrada por Contraloría del Ejecutivo, por tanto, la viabilidad de incorporar las recomendaciones generadas dependería de los recursos de Contraloría del Ejecutivo para realizar cambios a la página.	Mejorar la funcionalidad y la experiencia del usuario para la consulta de información significativa en materia de obras públicas.	Página electrónica de SECODUVI.	Bajo

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

Propuesta

Matriz de Indicadores para Resultados

Fondo Metropolitano (Zona Metropolitana Puebla – Tlaxcala)

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Medios de Verificación	Supuestos
Fin	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.	Grado de integración física y funcional. Este indicador está definido por los viajes de traslado al trabajo entre los municipios involucrados en la zona metropolitana en cuestión.	Delimitación de zonas metropolitanas elaborado por INEGI, SEDATU y CONAPO.	Las condiciones socioeconómicas del estado se mantienen estables.
Propósito	Otorgar recursos a programas y proyectos de infraestructura en las zonas metropolitanas del Estado de Tlaxcala.	Porcentaje de municipios atendidos Porcentaje de municipios atendidos con respecto a los municipios programados durante el ejercicio fiscal.	Reportes de avance físico-financiero elaborados por SECODUVI. Disponible en la página electrónica de SECODUVI.	La oferta de vivienda urbana se mantiene y no se registran bajos niveles de ocupación.

Evaluación de Procesos • Ejercicio Fiscal 2018
Fondo Metropolitano (Zona Metropolitana Puebla-Tlaxcala)



Componente 1	Proyectos de infraestructura pública prioritarios de interés metropolitano: servicios básicos, infraestructura vial, movilidad urbana, espacios públicos, entre otros rubros.	Inversión pública ejercida en el Estado Inversión pública ejercida en el Estado con recursos del Fondo Metropolitano.	Reportes de avance físico-financiero elaborados por SECODUVI. Disponible en la página electrónica de SECODUVI.	Las condiciones socioeconómicas del país se mantienen estables.
Actividad 1.1	Procesos de licitación elaborados	Porcentaje de procesos de licitaciones que se realizaron con respecto a los programados.	Informe integrado de actividades. Bajo resguardo de la Dirección de Licitaciones, Contratos y Precios Unitarios. Periodicidad semestral o anual. Disponible en la página electrónica de SECODUVI.	El estado no se encuentra vulnerado por fenómenos o desastres naturales o condiciones climatológicas.
Actividad 1.2	Procesos de seguimiento de obra elaborados	Porcentaje de procesos de seguimiento de obra que se realizaron con respecto a los programados.	Informe integrado de actividades. Bajo resguardo de la Dirección de Obras Públicas. Periodicidad semestral o anual. Disponible en la página electrónica de SECODUVI.	
Componente 2	Elaboración de evaluaciones costo y beneficio o estudios de preinversión para proyectos en el ámbito regional y urbano	Porcentaje de evaluaciones costo – beneficio elaborados con respecto a los programados de	Informe anual de proyectos estratégicos de SECODUVI. Documento resguardado por la	La SHCP otorga recursos para realizar proyectos y evaluaciones de infraestructura para las

Evaluación de Procesos • Ejercicio Fiscal 2018
Fondo Metropolitano (Zona Metropolitana Puebla-Tlaxcala)



		acuerdo con la planeación estratégica.	Dirección de Desarrollo Urbano y Vivienda.	zonas metropolitanas del estado de Tlaxcala.
Actividad 2.1	Notas técnicas aprobadas por la SHCP	Porcentaje de notas técnicas que se realizaron con respecto a las programadas.	Informe integrado de actividades. Bajo resguardo de la Dirección de Obras Públicas. Periodicidad semestral o anual. Disponible en la página electrónica de SECODUVI.	La Secretaría de Planeación y Finanzas coadyuva a la elaboración de notas técnicas.

Anexo X. Trabajo de campo realizado

La selección de la muestra para el levantamiento de información durante el trabajo de campo se definió a partir de los objetivos de la evaluación de procesos, la normatividad local y federal consultada para el ejercicio fiscal 2018, el Reglamento Interior de la Secretaría de Obras Públicas, Desarrollo Urbano y Vivienda, y el Manual de Procedimientos de la misma.

De esta manera se identificaron los actores estratégicos, los actores de alto nivel y los operadores de los procesos sustantivos relacionados con el Fondo Metropolitano (Zona Metropolitana Puebla – Tlaxcala).

Las entrevistas a profundidad y las entrevistas semiestructuradas se realizaron con el Despacho del Titular; la Dirección de Obras Públicas; la Dirección de Desarrollo Urbano y Vivienda; la Dirección de Licitaciones, Contratos y Precios Unitarios, el Departamento de Infraestructura Vial, la Unidad de Transparencia; y la Dirección Administrativa.

No obstante, se identificó la necesidad de realizar levantamiento de información en la Secretaría de Planeación y Finanzas (SPF), debido al encadenamiento sustantivo de los procesos entre estas y SECODUVI, por tanto, se realizaron entrevistas con las siguientes direcciones: Dirección de Tesorería; Dirección de Contabilidad Gubernamental y Coordinación Hacendaria, y Dirección de Presupuesto.

Las entrevistas semiestructuradas se realizaron con los operadores de los programas a nivel de dirección y jefatura de departamento, con el objetivo de mapear las actividades estratégicas, las actividades específicas y los subprocesos. Mientras que las entrevistas a profundidad se llevaron a cabo con los directores de las áreas mencionadas con el objetivo de mapear el contexto de la operación, la articulación entre las direcciones y departamentos involucrados y obtener una visión estratégica de los procesos.

Es así que se determinó una categorización de los actores clave involucrados con el Fondo Metropolitano:

- Actores que dirigen el proceso. Aquellos que coordinan la gestión operativa del programa, supervisan el cumplimiento de metas y objetivos, y tienen la facultad para tomar decisiones de alto nivel.
- Actores responsables de los procesos. Son las personas encargadas de la ejecución de los subprocesos y actividades.

- Actores vinculantes. Personal de enlace y soporte para la consecución de las actividades, insumos y productos generados.

Para el desarrollo de las entrevistas semiestructuradas se utilizaron preguntas guía para identificar los procesos clave para la gestión del programa, entre los temas fundamentales considerados bajo un enfoque de política pública y en consideración al Modelo General de Evaluación de Procesos de CONEVAL, se desarrollaron las siguientes temáticas:

- Proceso General
- Planeación
- Gestión
- Seguimiento
- Transparencia

En el Anexo XI. Instrumentos de Recolección de Información de la Evaluación de Procesos, se puede verificar que las preguntas guía estuvieron enfocadas para identificar los insumos, productos, sistemas de información, actores clave, obstáculos, buenas prácticas y áreas de oportunidad identificados en la gestión del programa Fondo Metropolitano Puebla – Tlaxcala.

Bitácora de trabajo

Entidad/ Institución	Localidad/ Municipio/ Dirección Área	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (puesto)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista	Observaciones
SECODUVI	Tlaxcala / Despacho del Secretario	14 de marzo de 2019	Diana Elizabeth Ortiz Peralta	Secretario de SECODUVI	Entrevista semiestructurada Anexo XI	21:27 minutos	Sin observaciones
SECODUVI	Tlaxcala / Dirección Administrativa	14 de marzo de 2019	Diana Elizabeth Ortiz Peralta	Enlace administrativo	Entrevista semiestructurada Anexo XI	37:13 minutos	Sin observaciones
SECODUVI	Tlaxcala / Dirección de Licitaciones, Contratos y Precios Unitarios	14 de marzo de 2019	Diana Elizabeth Ortiz Peralta	Director de Licitaciones, Contratos y Precios Unitarios	Entrevista semiestructurada Anexo XI	31:00 minutos	Sin observaciones
SECODUVI	Tlaxcala / Departamento de Control y Seguimiento de Proyectos y Obras	14 de marzo de 2019	Diana Elizabeth Ortiz Peralta	Jefe de Departamento de Control y Seguimiento de Proyectos y Obras	Entrevista semiestructurada Anexo XI	13:11 minutos	Sin observaciones

Evaluación de Procesos • Ejercicio Fiscal 2018
Fondo Metropolitano (Zona Metropolitana Puebla-Tlaxcala)



SECODUVI	Tlaxcala / Dirección de Obras Públicas	15 de marzo de 2019	Diana Elizabeth Ortiz Peralta	Director de Obras Públicas	Entrevista semiestructurada Anexo XI	20:09 minutos	Sin observaciones
SECODUVI	Tlaxcala / Dirección de Desarrollo Urbano y Vivienda	15 de marzo de 2019	Diana Elizabeth Ortiz Peralta	Director de Desarrollo Urbano y vivienda	Entrevista semiestructurada Anexo XI	35:54 minutos	Sin observaciones
SECODUVI	Tlaxcala / Unidad de Transparencia	2 de mayo de 2019	Diana Elizabeth Ortiz Peralta	Unidad de Transparencia	Entrevista semiestructurada Anexo XI	19:53 minutos	Sin observaciones
SECODUVI	Tlaxcala / Dirección de Desarrollo Urbano y Vivienda	15 de marzo de 2019	Diana Elizabeth Ortiz Peralta	Director de Desarrollo Urbano y vivienda	Entrevista semiestructurada Anexo XI	35:54 minutos	Sin observaciones
SPF	Tlaxcala / Dirección de Tesorería	27 de marzo de 2019	Diana Elizabeth Ortiz Peralta	Jefe de Departamento de Tesorería	Entrevista semiestructurada Anexo XI	37:37 minutos	Sin observaciones
SPF	Tlaxcala / Dirección de Contabilidad Gubernamental y Coordinación Hacendaria	27 de marzo de 2019	Diana Elizabeth Ortiz Peralta	Director de Contabilidad Gubernamental y Coordinación Hacendaria	Entrevista semiestructurada Anexo XI	08:43 minutos	Sin observaciones
SPF	Tlaxcala / Dirección de Presupuesto	27 de marzo de 2019	Diana Elizabeth Ortiz Peralta	Jefe de Departamento de la Dirección de Presupuesto	Entrevista semiestructurada Anexo XI	15:54 minutos	Sin observaciones
SECODUVI	Tlaxcala / Departamento Infraestructura Vial	2 de mayo de 2019	Diana Elizabeth Ortiz Peralta	Jefe de la Unidad de Transparencia	Entrevista semiestructurada Anexo XI	19:53 minutos	Sin observaciones
SECODUVI	Tlaxcala / Unidad de Transparencia	2 de mayo de 2019	Diana Elizabeth Ortiz Peralta	Jefe de la Unidad de Transparencia	Entrevista semiestructurada Anexo XI	27:39 minutos	Sin observaciones

Fuente: Elaboración propia.

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

IEXE Universidad	
Instrumento para el levantamiento de información Programa de Evaluación Anual Fondo Metropolitano	
Guía de preguntas - Entrevista semiestructurada	
Las preguntas establecidas en este anexo son enunciativas y no limitativas, por lo que cada una puede ser ampliada de acuerdo con los procesos relacionados con el Fondo Metropolitano (FM).	
Datos del Entrevistado	
- Nombre: - Puesto: - Antigüedad en el puesto: - Antigüedad en la dependencia:	
Descripción del problema	
¿Cuál es el problema público que se quiere resolver con la operación del FM? ¿Existe un diagnóstico sobre la problemática que busca resolver el FM, se identifican causas, se cuantifica el problema y se mapean las consecuencias? ¿Cuál es la población potencial y la población objetivo del FM? ¿Cuáles son los departamentos o áreas involucradas en la operación? ¿En qué ámbitos de gobierno se opera el FM? ¿Cuáles son los principales actores que participan en la gestión del FM? ¿Cuáles son los cuellos de botella que obstaculizan la operación del FM? - En términos operativos, ¿cuál es el principal problema que obstaculiza la gestión del programa? ¿La normatividad es la adecuada para facilitar el logro de objetivos y resultados? - El programa cuenta con sistemas de información, ¿cuáles son? ¿Los sistemas de información funcionan como una fuente de información para los procesos de monitoreo a nivel central? ¿Estos procesos son adecuados? ¿Cómo es la articulación entre las direcciones y departamentos que operan el FM?	
Bvtd. Esteban de Antuñano # 2702, Ciudad de Puebla, C.P. 72160. • 01 800-286-84-64 - (222) 409-05-87	

IEXE Universidad	
¿Cómo es la coordinación intra e inter institucional para llevar a cabo la operación del programa? ¿Cuál es su percepción sobre la eficacia y suficiencia de los procesos? ¿Cómo puede mejorarse la gestión del FM? ¿En qué mes se cuenta con la cartera de proyectos aprobada? ¿En qué mes se recibe el dinero federal en el fideicomiso? ¿En qué mes se comenzaron a ejercer los recursos? ¿Considera que el proceso de aprobación de los proyectos por parte del Comité es eficaz y eficiente? ¿La ministración de los recursos es adecuada? ¿Se constituyó el Comité Técnico del Fideicomiso? ¿Quiénes lo integran y cuáles son sus principales funciones? ¿Se constituyó un Subcomité Técnico de Evaluación de Proyectos? ¿Quiénes lo integran y cuáles son sus principales funciones? ¿Se constituyó el Consejo para el Desarrollo Metropolitano? ¿Cuál es la fecha del decreto de creación? Mes: ____ Año: ____ ¿Cuál es la fecha de la instalación? Mes: ____ Año: ____ ¿Se han emitido lineamientos u otra normatividad aplicable al Fondo complementarios a las reglas de operación? ¿Qué criterios utiliza el Comité Técnico para seleccionar los proyectos a realizar? ¿Cómo se selecciona a los proveedores, contratistas o consultores?	
Bvtd. Esteban de Antuñano # 2702, Ciudad de Puebla, C.P. 72160. • 01 800-286-84-64 - (222) 409-05-87	

IEXE Universidad	
Instrumento para el levantamiento de información Programa de Evaluación Anual Fondo Metropolitano	
Guía de preguntas - Entrevista semiestructurada	
Planeación	
Las preguntas establecidas en este anexo son enunciativas y no limitativas, por lo que cada una puede ser ampliada de acuerdo con los procesos relacionados con el Fondo Metropolitano (FM).	
Datos del Entrevistado	
- Nombre: - Puesto: - Antigüedad en el puesto: - Antigüedad en la dependencia:	
Descripción general: 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.	
Elaboración del plan estratégico	
¿La planeación estratégica es parte de un proceso institucionalizado en donde participan los actores clave? ¿Quiénes son los responsables de este proceso? ¿Existe una relación institucionalizada entre las diferentes instancias? (federación y gobiernos estatales) ¿Esta permite llevar a cabo eficazmente las negociaciones y el proceso de negociación? ¿Cuáles son las fechas en que se realiza el proceso de planeación? ¿Existe un documento como resultado del proceso de planeación? ¿Este documento es claro, profundo y accesible? ¿Cuál es el periodo de tiempo para realizar la planeación anual? - El financiamiento es adecuado (tiempo y forma). - En términos de la MIR, ¿cómo se vincula la planeación con el logro del fin y el propósito, así como con el cumplimiento de los objetivos?	
Bvtd. Esteban de Antuñano # 2702, Ciudad de Puebla, C.P. 72160. • 01 800-286-84-64 - (222) 409-05-87	

IEXE Universidad	
¿A lo largo del año la planeación se toma en cuenta durante la operación del programa? - En términos de la MIR, ¿los indicadores y objetivos del programa son pertinentes?	
Cuellos de botella y buenas prácticas	
¿La normatividad es adecuada al proceso de planeación para el logro de objetivos? ¿Cuáles son los problemas o situaciones que obstaculizan la gestión y el logro de resultados del FM? ¿Cuáles son las consecuencias que los cuellos de botella pueden tener en los procesos subsecuentes? ¿Las causas del cuello de botella están relacionadas con la normatividad correspondiente? ¿Qué se sugiere para resolver los cuellos de botella detectados? ¿Cuáles son las iniciativas que han sido implementadas por los operadores del programa para mejorar la gestión del FM? ¿Cómo era la situación antes de la implementación de la buena práctica y en qué cambió la situación?	
Insumos y productos del proceso	
¿Cuáles son los principales insumos para el desarrollo del proceso? ¿Cuáles son los principales productos que arroja el proceso? ¿Los insumos son entregados con oportunidad y suficiencia que se requiere para llevar a cabo el proceso de planeación? ¿Cuál es la percepción sobre la eficacia y eficiencia con la que son entregados los productos del proceso de planeación? ¿Dificultades en la coordinación entre las diferentes instancias/áreas para llevar a cabo el proceso en tiempo y forma?	
Bvtd. Esteban de Antuñano # 2702, Ciudad de Puebla, C.P. 72160. • 01 800-286-84-64 - (222) 409-05-87	

Evaluación de Procesos • Ejercicio Fiscal 2018

Fondo Metropolitano (Zona Metropolitana Puebla-Tlaxcala)



Instrumento para el levantamiento de información
Programa de Evaluación Anual
Fondo Metropolitano

Guía de preguntas - Entrevista semiestructurada
Administración y Gestión
(Cartera de proyectos, Contratación y Licitación, y Ejecución de Proyectos)
Las preguntas establecidas en este anexo son enunciativas y no limitativas, por lo que cada una puede ser ampliada de acuerdo con los procesos relacionados con el Fondo Metropolitano (FM).

Datos del Entrevistado

- Nombre:
- Puesto:
- Antigüedad en el puesto:
- Antigüedad en la dependencia:

Preguntas Guía

- ¿En qué contexto y bajo qué condiciones -externas o internas- se desarrolla el proceso? (Pueden tratarse de características propias del programa que dificulten el desarrollo del proceso).
- ¿En qué trámites de gobierno se desarrolla dicho proceso?
- ¿Cuánto es aplicada la normatividad federal y cuánto la local en los procesos clave del FM?
- ¿Cómo se desarrolla el proceso?
- ¿Cuáles son los principales insumos para el desarrollo del proceso?
- ¿Cuáles son los principales productos que arroja el proceso?
- ¿Cuáles son los principales actores involucrados en el proceso?
- ¿Qué opina sobre la eficacia y suficiencia del proceso?
- ¿Qué opina sobre la articulación del proceso con otros procesos?
- ¿Existe un proceso sistematizado para llevar a cabo la gestión del programa?
- ¿Cuáles son las fechas en que se realiza el proceso?

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

Instrumento para el levantamiento de información
Programa de Evaluación Anual
Fondo Metropolitano

Guía de preguntas - Entrevista semiestructurada
Cuellos de botella y buenas prácticas
Las preguntas establecidas en este anexo son enunciativas y no limitativas, por lo que cada una puede ser ampliada de acuerdo con los procesos relacionados con el Fondo Metropolitano (FM).**Datos del Entrevistado**

- Nombre:
- Puesto:
- Antigüedad en el puesto:
- Antigüedad en la dependencia:

Preguntas Guía

- ¿Cuáles son los problemas o situaciones que obstaculizan la gestión de este proceso?
- ¿Cuáles son las consecuencias que los cuellos de botella pueden tener en los procesos subsecuentes?
- ¿Las causas del cuello de botella están relacionadas con la normatividad correspondiente?
- ¿Qué se sugiere para resolver los cuellos de botella detectados?
- ¿Cuáles son las iniciativas que han sido implementadas por los operadores del programa para mejorar la gestión?
- ¿Cómo era la situación antes de la implementación de la buena práctica y en qué cambió la situación?
- ¿Considera que el tiempo con que se cuenta para ejercer los recursos es suficiente?
- ¿Existe una cuenta bancaria en la que se depositan los recursos federales del Fondo? ¿Quiénes depositan en esa cuenta?

Insumos y productos del proceso

- ¿Cuáles son los principales insumos para el desarrollo del proceso?
- ¿Cuáles son los principales productos que arroja el proceso?
- ¿Los insumos son entregados con oportunidad y suficiencia que se requiere para llevar a cabo el proceso de planeación?
- ¿Cuál es la percepción sobre la eficacia y eficiencia con la que son entregados los productos del proceso de planeación?
- ¿Se presentan dificultades en la coordinación entre las diferentes instancias/áreas para llevar a cabo el proceso en tiempo y forma?

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

Instrumento para el levantamiento de información
Programa de Evaluación Anual
Fondo Metropolitano

Guía de preguntas - Entrevista semiestructurada
Supervisión y Seguimiento
Las preguntas establecidas en este anexo son enunciativas y no limitativas, por lo que cada una puede ser ampliada de acuerdo con los procesos relacionados con el Fondo Metropolitano (FM).

Datos del Entrevistado

- Nombre:
- Puesto:
- Antigüedad en el puesto:
- Antigüedad en la dependencia:

Preguntas Guía

- ¿El programa cuenta con un sistema informático de apoyo para el proceso de supervisión y monitoreo? ¿es adecuado este sistema?
- ¿A quién se reportan los avances físicos y financieros de las acciones aprobadas con el Fondo? ¿con qué frecuencia?
- ¿Existe, de manera sistematizada, un documento que dé cuenta de los resultados de supervisión y entrega de obras? ¿este documento es adecuado? ¿se utilizan para implementar mejoras en la operación del programa?
- ¿Cuántos y cuáles proyectos aprobados no se llevaron a cabo? De esos proyectos ¿qué monto se reintegró a la tesorería de la Federación? ¿qué monto se utilizó en otros proyectos y cuáles fueron?
- ¿Cuáles son los principales actores involucrados en el proceso?
- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?
- ¿En qué tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?
- ¿Qué opina sobre la eficacia y suficiencia del proceso?
- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica? ¿a qué se deben?

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

Instrumento para el levantamiento de información
Programa de Evaluación Anual
Fondo Metropolitano

Guía de preguntas - Entrevista semiestructurada
Cuellos de botella y buenas prácticas
Las preguntas establecidas en este anexo son enunciativas y no limitativas, por lo que cada una puede ser ampliada de acuerdo con los procesos relacionados con el Fondo Metropolitano (FM).**Datos del Entrevistado**

- Nombre:
- Puesto:
- Antigüedad en el puesto:
- Antigüedad en la dependencia:

Preguntas Guía

- ¿Qué opina sobre la articulación del proceso con otros procesos?
- ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?

Cuellos de botella y buenas prácticas

- ¿Cuáles son los problemas o situaciones que obstaculizan la gestión de este proceso?
- ¿Cuáles son las consecuencias que los cuellos de botella pueden tener en los procesos subsecuentes?
- ¿Las causas del cuello de botella están relacionadas con la normatividad correspondiente?
- ¿Qué se sugiere para resolver los cuellos de botella detectados?
- ¿Cuáles son las iniciativas que han sido implementadas por los operadores del programa para mejorar la gestión?
- ¿Cómo era la situación antes de la implementación de la buena práctica y en qué cambió la situación?

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

Evaluación de Procesos • Ejercicio Fiscal 2018

Fondo Metropolitano (Zona Metropolitana Puebla-Tlaxcala)



Instrumento para el levantamiento de información

Programa de Evaluación Anual
Fondo Metropolitano

Guía de preguntas - Entrevista semiestructurada

Transparencia y Rendición de Cuentas

Las preguntas establecidas en este anexo son enunciativas y no limitativas, por lo que cada una puede ser ampliada de acuerdo con los procesos relacionados con el Fondo Metropolitano (FM).

Datos del Entrevistado

- Nombre:
- Puesto:
- Antigüedad en el puesto:
- Antigüedad en la dependencia:

Preguntas Guía

- ¿Cuáles son los mecanismos para la rendición de cuentas?
- ¿Qué rol juega la sociedad civil en el proceso de rendición de cuentas?
- ¿Se utilizaron recursos adicionales para apoyar las acciones de evaluación, control y fiscalización de los programas y proyectos realizados con recursos del Fondo?
- ¿Existe, de manera sistematizada, un documento que dé cuenta de los resultados de rendición de cuentas?, ¿este documento es adecuado?, ¿se utiliza para implementar mejoras en la operación del programa?
- ¿Cuáles son los principales actores involucrados en el proceso?
- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso de rendición de cuentas?
- ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?
- ¿Qué opina sobre la eficacia y suficiencia del proceso?
- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?
- ¿Qué opina sobre la articulación del proceso con otros procesos?
- ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?



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



Cuellos de botella y buenas prácticas

- ¿Cuáles son los problemas o situaciones que obstaculizan la gestión de este proceso?
- ¿Cuáles son las consecuencias que los cuellos de botella pueden tener en los procesos subsecuentes?
- ¿Las causas del cuello de botella están relacionadas con la normatividad correspondiente?
- ¿Qué se sugiere para resolver los cuellos de botella detectados?
- ¿Cuáles son las iniciativas que han sido implementadas por los operadores del programa para mejorar la gestión?
- ¿Cómo era la situación antes de la implementación de la buena práctica y en qué cambió la situación?



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

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: Diana Elizabeth Ortiz Peralta.
- Nombres de los principales colaboradores: Alena Juárez González y María del Coral Reyes Ronquillo.
- Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación: Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño.
- 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 IVA incluido.
- Fuente de financiamiento: recursos estatales.

REFERENCIAS

- Cámara de Diputados. (30 de Noviembre de 2016). Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2017. México: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión.
- CEPAL. (2014). *Mejorar la calidad de la gestión pública*.
- CONEVAL. (2011). *Elementos mínimos a considerar en la elaboración de diagnósticos de programas nuevos*. Ciudad de México.
- CONEVAL. (2013). *Guía para la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados*. Ciudad de México.
- Gehrig, R. (2014). *Guía de criterios básicos de calidad en la investigación cualitativa*.
- IMCO. (2018). *Diagnóstico de la promoción económica en la Zona Metropolitana Puebla - Tlaxcala*. Ciudad de México.
- Iracheta, A. (2010). *Evaluación del Fondo Metropolitano 2006 - 2009*. Ciudad de México: BID.
- Iracheta, A., & José A., I. (2014). *Evaluación de los Fondos Metropolitanos y Regional del Gobierno Federal Mexicano*. Ciudad de México: CIDE-CLEAR.
- Iracheta, J. A. (2018). *Evaluación de Procesos del Fondo Metropolitano del Estado de Jalisco*. Jalisco: Centro Eure, Evalúa Jalisco.
- SECODUVI. (2014). *Manual de organización*. Tlaxcala.
- SECODUVI. (9 de julio de 2014). *Manual de organización SECODUVI*. Tlaxcala.
- SECODUVI. (2017). *Metodología para la cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida*. Tlaxcala.
- SECODUVI. (2018). *Metodología para la cuantificación de las poblaciones potencial, objetivo y atendida 2018*.
- Secretaría de Planeación y Finanzas. (2019). *Modelo de Términos de Referencia*. Tlaxcala: Gobierno de Tlaxcala.
- SEDATU. (2018). *Delimitación de las zonas metropolitanas 2015*. Ciudad de México.
- SEDESOL. (2004). *Delimitación de las zonas metropolitanas 2010*. Ciudad de México.

- SFP. (2016). *Guía para la Optimización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos*. Ciudad de México.
- SHCP. (2017). *Guía para la elaboración de Matriz de Indicadores para Resultados*. Ciudad de México.
- SHCP. (2018). *Guía para la elaboración de Matriz de Indicadores para Resultados*. Ciudad de México.
- SHCP. (2018). *Modelo de Términos de Referencia para la evaluación de procesos*. Ciudad de México.
- SHCP. (2018). *Reglas de Operación del Fideicomiso "Fondo Metropolitano"*. Ciudad de México.
- UNAM. (2004). *El diseño de una interfaz gráfica de usuario para publicaciones digitales*. Ciudad de México.

Evaluación de Procesos
Ejercicio Fiscal 2018

**Fondo Metropolitano (Zona
Metropolitana
Puebla-Tlaxcala)**

