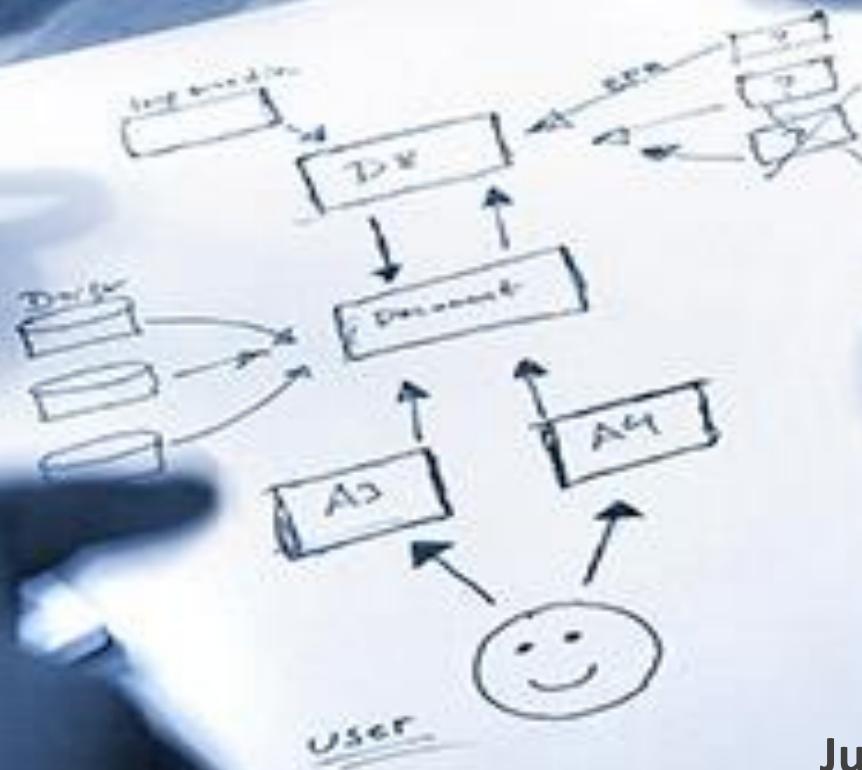




Coach Affaire Consultores



Junio, 2018

SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y
TRANSPORTES

DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO
FERROVIARIO Y MULTIMODAL

“Evaluación de Procesos al Programa
Presupuestario K-040 Proyectos de
Infraestructura Ferroviaria”

**PRODUCTO 3: INFORME
FINAL DE EVALUACIÓN DE
PROCESOS DEL PP K-040
“PROYECTOS DE
INFRAESTRUCTURA
FERROVIARIA”**

GLOSARIO

Análisis de gabinete: Conjunto de actividades que involucra el acopio, la organización, la sistematización y la valoración de la información contenida en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones externas, documentos oficiales, documentos normativos o generales, sistemas de información, entre otros. Como resultado de este análisis, se definen al menos los siguientes elementos que integran el Producto 1 de la Evaluación de Procesos: Contexto en que opera el Programa presupuestario (Pp), diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos, alcance y enfoque metodológico de la Evaluación de Procesos, estrategia y plan de trabajo de campo, técnicas de investigación a utilizarse, diseño muestral e instrumentos de levantamiento de información;

Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA): Herramienta de diagnóstico y de planeación estratégica que identifica las Fortalezas (factores críticos positivos internos), Oportunidades, (aspectos positivos externos que se pueden aprovechar), Debilidades, (factores críticos negativos internos que se deben controlar -eliminar o reducir-) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos) en la operación del Pp;

Buenas prácticas: Acciones innovadoras, que sean replicables, sostenibles en el tiempo y que permitan fortalecer la capacidad de operación del Programa presupuestario evaluado;

Componentes: Productos, bienes, servicios, entregables o apoyos destinados a la población o área de enfoque objetivo, realizados o entregados durante la ejecución del Pp para el logro de su propósito, de acuerdo con la Metodología de Marco Lógico (MML);

Destinatario: Instancia, actor o persona que recibe o utiliza los entregables o componentes producidos por el Programa, ya sea para consumo o uso final o intermedio. Algunos ejemplos son los siguientes: organismos operadores de agua, infraestructura carretera, empresas del sector agrícola, instituciones estatales de seguridad pública, instituciones estatales de salud, organismos internacionales, operadores de Programas, escuelas, establecimientos médicos, instancias de gobiernos subnacionales, personas que habitan una localidad, unidades administrativas de dependencias y entidades, entre otros;

Diagnóstico del Programa: Documento de carácter público donde se definen y justifican los principales elementos del diseño conceptual de un Pp; debería contener los elementos señalados en los “Aspectos a considerar para la elaboración del diagnóstico de los Programas presupuestarios de nueva creación que se propongan incluir en el proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación”:

Entregables: Productos, documentos, bienes, servicios o apoyos que son producidos por el Pp y entregados a los destinatarios para atender o atenuar el problema o necesidad identificado. En términos de MML, los entregables deben ser consistentes con los componentes;

Macroproceso: Proceso de mayor alcance ejecutado en el marco de la operación del Pp que sirve para la generación de entregables del mismo Pp, y que requiere de los productos generados por un conjunto de procesos;

Matriz de Indicadores para Resultados (MIR): Herramienta que permite vincular los distintos instrumentos para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los Pp, resultado de un proceso de planeación realizado con base en la MML. Es una herramienta de planeación estratégica que en forma resumida y sencilla establece con claridad los objetivos del Pp y su alineación con los objetivos de la planeación nacional y sectorial; incorpora los indicadores que miden los objetivos y resultados esperados, y que son también un referente para el seguimiento y la evaluación; identifica los medios para obtener y verificar la información de los indicadores; describe los bienes y servicios que entrega el Pp a la sociedad, para cumplir su objetivo, así como las actividades e insumos para producirlos e incluye supuestos sobre los riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño del Pp;

PAE: Programa Anual de Evaluación de los Programas y de los Fondos de Aportaciones Federales para el Ejercicio Fiscal, emitido conforme a lo dispuesto en el artículo 110 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH);

Población o área de enfoque atendida: Población o área de enfoque que es destinataria o beneficiaria de los componentes o entregables del Pp en un ejercicio fiscal determinado;

Población o área de enfoque objetivo: Población o área de enfoque que el Pp tiene planeado o programado atender para cubrir la población o área de enfoque potencial, y que cumpla con los criterios de elegibilidad establecidos en su normativa. La población o área de enfoque objetivo de un Pp debe ser medida en la misma unidad que la población o área de enfoque potencial;

Población o área de enfoque potencial: Población o área de enfoque total que presenta el problema o necesidad y que requiere de una intervención que justifica la existencia del Pp y que por lo tanto pudiera ser elegible para su atención o ejercicio de acciones;

Problema o necesidad: Situación que motiva el diseño e implementación de una intervención pública, ya sea porque atiende a una condición socialmente no deseable o a cualquier demanda que deba ser atendida por una función de gobierno;

Proceso: Conjunto de actividades, subprocessos y recursos relacionados que transforman elementos de entrada en resultados o elementos de salida, y que a su vez pueden formar parte de macroprocesos;

Programa presupuestario (Pp): Categoría programática que permite organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos de los programas federales y de aquellos transferidos a las entidades federativas, municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, a cargo de los ejecutores del gasto público federal para el cumplimiento de sus objetivos y metas, así como del gasto no programable;

Subproceso: Proceso que, con un enfoque sistémico, forma parte de un proceso superior, y que incluye la realización de un conjunto de actividades específicas que interactúan para la generación de un producto o entregable; generalmente están formalizados en manuales de procedimientos, o bien, se realizan de manera informal a partir del conocimiento empírico de sus ejecutores; la suma de dos o más subprocesos contribuyen a la realización de un proceso;

Trabajo de campo: Estrategia y aplicación de levantamiento de información en el sitio en que se produce o procesa (*in situ*) mediante técnicas cualitativas como son la observación directa, entrevistas estructuradas y semiestructuradas, grupos focales o grupos de enfoque (*focus groups*) y la aplicación de cuestionarios o encuestas, entre otros instrumentos que el equipo evaluador considere, sin descartar técnicas de análisis cuantitativo;

Unidad o Área de Evaluación (AE): Área administrativa ajena a la operación de los Pp designada por las dependencias o entidades para coordinar la operación, supervisión y seguimiento de las evaluaciones y sus resultados, su calidad y cumplimiento normativo, así como responsable del envío de los resultados de la evaluación a las instancias correspondientes, en términos de lo señalado en la fracción I del artículo 7 del Reglamento de la LFPRH (RLFPRH);

Unidad Responsable (UR): Área de las dependencias o entidades encargada de administrar y rendir cuentas sobre los recursos humanos, materiales y financieros de un Pp.

ACRÓNIMOS

ACB. – Análisis Costo Beneficio.

AE. – Área de Evaluación.

AGA. – Alianza para un Gobierno Abierto.

APF. – Administración Pública Federal.

ASF. – Auditoría Superior de la Federación.

BEOP. – Bitácora Electrónica de Obra Pública.

CONEVAL. – Consejo Nacional de Evaluación.

CDMX. – Ciudad de México.

DADGTFM. – Dirección de Administración de la Dirección General de Transporte ferroviario y Multimodal.

DGARE. – Dirección General Adjunta de Regulación Económica.

DGDFM. – Dirección General de Desarrollo Ferroviario y Multimodal.

DGTFM. – Dirección General de Transporte Ferroviario y Multimodal.

FIT. – Ferrocarril del Istmo de Tehuantepec.

GpR. - Gestión para Resultados.

INAH. – Instituto Nacional de Antropología e Historia.

INAI. – Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de datos Personales.

LFPA. – Ley Federal de Procedimiento Administrativo.

LFPRH. – Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.

LGRA. – Ley General de Responsabilidades Administrativas.

LGBN. - Ley General de Bienes Nacionales.

LGTAIP. – Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

LOAPF. - Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

LOPSRM. – Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas.

LRAMCSMIRPP. - Lineamientos para la Revisión y Actualización de Metas, Calendarización y Seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas Presupuestarios.

LRSF. - Ley Reglamentaria del Servicio Ferroviario

LVGC. – Ley de Vías Generales de Comunicación.

MECAPLAN. – Mecanismo de Planeación.

MIR. – Matriz de Indicadores para resultados.

MO DGTFM. – Manual de Organización de la Dirección General de Transporte Ferroviario y Multimodal.

OCDE.– Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

OIC. – Órgano Interno de Control.

PAE. – Programa Anual de Evaluación.

PASH. – Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

PIPP.- Sistema para el Proceso Integral de Programación y Presupuesto.

PND. – Plan Nacional de Desarrollo.

Pp. – Programa Presupuestario.

PPI. – Programas y Proyectos de Inversión.

POBALINES SCT. – Políticas, Bases y Lineamientos para la Contratación y Ejecución de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

PTAR. – Programa de Administración de Riesgos.

RISCT. – Reglamento Interior de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

RLFPRH. – Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y responsabilidad Hacendaria.

RLOPSRM. – Reglamento de la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas.

RSF.- Reglamento del Servicio Ferroviario.

SCT. – Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

SED. – Sistema de Evaluación de Desempeño.

SPF. – Secretaría de la Función Pública.

SHCP. – secretaría de Hacienda y Crédito Público.

SISCOM. – Sistema Integral de Compromisos de Gobierno.

SRFAISCC. – Subdirección de Recursos Financieros, Administración Integral de Servicios y Concursos y Contratos

TdR. – Términos de Referencia.

UED.- Unidad de Evaluación del Desempeño.

UR. – Unidad Responsable.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento, presenta el informe de la Evaluación de Procesos al Programa Presupuestario (Pp) “K-040 Proyectos de Infraestructura Ferroviaria”, cuyo objeto es contribuir a la mejora de su funcionamiento, detectando los avances pertinentes que ofrezcan al Pp una operación óptima.

METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la evaluación se implementó una metodología basada en técnicas y estrategias sistematizadas que por medio de su aplicación condujeron a la obtención de información suficiente para comprender y analizar la operación del Pp a través del análisis y la valoración de sus procesos y subprocesos.

En este sentido, por medio de la aplicación de una estrategia cualitativa, se buscó conocer todos los escenarios que intervienen en los procesos del Pp mediante el trabajo participativo derivado de la interacción entre el equipo evaluador y los ejecutores de los proyectos que conforman el Pp, propiciando una valoración profunda de los procesos, de sus dinámicas, la identificación a sus actores, y la relación entre los procesos evaluados con los resultados obtenidos.

CARACTERÍSTICAS DEL Pp

El Pp K-040 se incorporó en la Estructura Programática a empleada en el Presupuesto de Egresos 2010¹, bajo la Modalidad K (Proyectos de Inversión), Finalidad 3 (Desarrollo Económico), Función 5 (Transporte) Actividad Institucional 006 (Ferrocarriles Eficientes y Competitivos). El Programa K-040 “Proyectos de Infraestructura Ferroviaria” pertenece al Ramo 9, Comunicaciones y Transportes, y es operado por dos Unidades Responsables (UR), la Dirección General de Desarrollo Ferroviario y Multimodal y el Ferrocarril del Istmo de Tehuantepec S.A. de C.V.; cabe hacer mención, que si bien la operación del Pp se da por estas dos UR, para la ejecución de los proyectos pueden intervenir otras Dependencias o Entidades Federativas, que mediante Convenios de Coordinación en Materia de Reasignación de Recursos, se traslada la ejecución de funciones, programas o proyectos federales y, en su caso, transferencia recursos económicos, humanos y materiales, a efecto de lograr un ejercicio eficaz, transparente, ágil y eficiente de dichos recursos, mismos que se ejercen de manera centralizada y descentralizada.

La finalidad del Pp K-040 es “Contribuir a desarrollar una infraestructura de transporte y logística multimodal que genere costos competitivos, mejore la seguridad e impulse el desarrollo económico y social, mediante una mayor infraestructura ferroviaria nacional”.

¹ Presupuesto de Egresos de la Federación del Ejercicio Fiscal 2010. Disponible en:
http://pef.hacienda.gob.mx/es/PEF/Analiticos_PresupuestariosPEF

Actualmente, el Pp K-040 está integrado por 14 proyectos de inversión factibles, algunos de ellos con presupuesto autorizado en el PEF 2017 y otros en espera de asignación presupuestaria.

Proyectos de inversión del Pp K-040		
No.	Clave de Cartera	Nombre del Proyecto
1	8095100009	Realización de obras portuarias, Cambio de Trayectoria de Ferrocarril y Carretera para la Terminal de Gas Natural Licuado en Manzanillo.
2	10093110008	Libramiento ferroviario de Celaya, Guanajuato.
3	11093110016	Paso Inferior Vehicular Vicente Guerrero, en el Km A-1972+952, en Cd. Juárez, Chihuahua.
4	13093110005	Ampliación del Sistema del Tren Eléctrico Urbano en la Zona Metropolitana de Guadalajara.
5	13093110008	Construir el Tren Interurbano México-Toluca. Primera Etapa.
6	12096390009	Línea 3 del Sistema de Transporte Colectivo Metrorrey.
7	1409J3L0003	Programa de Inversión de Mantenimiento de las Vías Férreas Chiapas y Mayab, 2015-2018.
8	14096280003	Paso Superior de Ferrocarril La Cruz.
9	14093110005	Tramo corto del ferrocarril Aguascalientes - Guadalajara (Proyecto Ferroviario Encarnación - El Castillo).
10	14093110010	CG-133 Establecer un Sistema de Transporte Masivo en el Oriente del Estado de México-Extensión de la Línea A del Sistema de Transporte Colectivo Metro: Chalco -La Paz.
11	14093110014	Sistema Integrado de Transporte Metropolitano para la Ciudad de Aguascalientes, Aguascalientes.
12	14093110015	Paso Superior entronque Av. Dostoievski y Avenida Venceremos con Vías del Ferrocarril.
13	14093110018	Libramiento Ferroviario de Culiacán, Sinaloa.
14	15093110001	Extensión de la Línea 4 del STC Metro: Martín Carrera Tepexpan.

PROBLEMÁTICA IDENTIFICADA

La problemática que pretende resolver el Pp objeto de la presente evaluación es que los “Usurarios del Sistema Ferroviario Nacional presentan ausencia infraestructura ferroviaria en condiciones de uso seguro y

eficiente para el transporte de pasajeros y mercancías". Igualmente se identifican seis causas del problema: (1) Baja conectividad de la población con los polos regionales de desarrollo. (2) Insuficientes contratos adjudicados para construcción obra Ferroviaria. (3) Limitada construcción de obras de infraestructura ferroviaria en el país. (4) Escaso fomento a la creación de nueva Infraestructura Ferroviaria. (5) Baja gestión de Presupuesto para Proyectos de Infraestructura Ferroviaria. (6) Ausencia de colaboración de los concesionarios, autoridades estatales y municipales para el desarrollo de los proyectos.

RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE PROCESOS

Procesos y Subprocesos identificados

MACROPROCESO	PROCESO (MODELO DE PROCESOS)	SUBPROCESO	ENTREGABLES	UNIDADES RESPONSABLES	¿SE ENCUENTRA DOCUMENTADO?
PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA FERROVIARIA	PLANEACIÓN	Planeación Estratégica	Plan Estratégico	Subdirección de Planeación, Evaluación y Seguimiento de Proyectos Ferroviarios	Si. Actividades Técnicas Realizadas para Apoyar la Preparación y Desarrollo de Proyectos de Infraestructura Ferroviaria. (MP-311-PR43-P03) Autorización de Obras de Infraestructura Ferroviaria (MP-311-PR28-P01)
		Programación y Presupuesto	Calendario del gasto y Programa Anual de Adquisiciones	Dirección General Adjunta de Regulación Económica Subdirección de Recursos Financieros Administración Integral de Servicios y de Concursos y Contratos	No
		Actualización de la MIR	MIR actualizada en el PASH	Subdirección de Recursos Financieros Administración Integral de Servicios y de Concursos y Contratos	No
	COMUNICACIÓN INTERNA O EXTERNA	Informes Internos	Informes a la Subsecretaría	Dirección General Adjunta de Regulación Económica	No
		Informes Publicables	Informes de avance de proyectos	Dirección General Adjunta de Regulación Económica	No
		Eventos de Comunicación	Presentación o Informe de Conferencias	Dirección General Adjunta de Regulación Económica	No
		Atención a requerimientos externos	Información requerida por INAI	Dirección de Control de Gestión e Informática y Seguimiento	Si. Atención de Solicitudes de Información Recibidas a Través del Instituto Federal de Acceso a la Información Pública, (Ifai) en Materia de Transporte Ferroviario y Multimodal. (MP-311-PR43-P02)

		Publicación en sitios web	Actualización de página web	Dirección de Control de Gestión e Informática y Seguimiento	Si. Proceso Actualización y Mantenimiento del Sitio Web de la Dgtfm (MO-311-PR44)		
SELECCIÓN DE DESTINATARIOS	No definido						
PRODUCCIÓN DE ENTREGABLES	Contratación	Oficios y actas del procedimiento de contratación	Dirección de Obras y Contratos		Si. Procesos de Licitación de los Proyectos de Transporte Ferroviario que se Llevan a Cabo en la SCT. (MP-311-PR12-P01)		
	Supervisión Administrativa de proyectos	Informes de avance físico-financiero	Dirección General Adjunta de Regulación Económica Subdirección de Recursos Financieros Administración Integral de Servicios y de Concursos y Contratos		Si. Evaluar, Dar Seguimiento a los Proyectos Ferroviarios del Transporte Ferroviario (MP-311-PR12-P02)		
	Liberación de Derecho de Vía	Expediente de Liberación de Derecho de Vía	Subdirección de Recursos Financieros Administración Integral de Servicios y de Concursos y Contratos		No		
	Registro de avances	Generadores de estimaciones Informe de Bitácora	Dirección General Adjunta de Regulación Económica Residente de Contrato		Si. Evaluar, Dar Seguimiento a los Proyectos Ferroviarios del Transporte Ferroviario (MP-311-PR12-P02)		
	Pagos a proveedores y contratistas	Oficio de solicitud de pago	Subdirección de Recursos Financieros Administración Integral de Servicios y de Concursos y Contratos		No		
ENTREGA	No definido						
SEGUIMIENTO A DESTINATARIOS	No definido						
CONTROL	Supervisión de avance físico	Reporte de Supervisión Técnica	Residente de Contrato		No		
	Inspección de la calidad de obra	Informe de resultados de pruebas de calidad	Supervisión de Obra y Contratista		No		
MONITOREO	Registros en el Módulo de Seguimientos de PPI	Información cargada en el módulo de PPI	Subdirección de Recursos Financieros Administración Integral de Servicios y de Concursos y Contratos		No		
	Seguimiento de la MIR	Informe de valoración de la MIR	Unidad de Evaluación del Desempeño de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público		No		

EVALUACIÓN EXTERNA	Identificación de evaluación	Programa Anual de Evaluación	Unidad de Evaluación del Desempeño de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público	No
	Definición de Términos de Referencia	Términos de Referencia	Dirección de Administración Subdirección de Recursos Financieros Administración Integral de Servicios y de Concursos y Contratos	No
	Contratación	Oficios y actas del procedimiento de contratación	Subdirección de Recursos Financieros Administración Integral de Servicios y de Concursos y Contratos	No
	Ejecución de la Evaluación	Informes entregables	Evaluador externo	No
	Seguimiento a la evaluación	Informes entregables	Dirección General de Organización Programación y Presupuesto Subdirección de Recursos Financieros Administración Integral de Servicios y de Concursos y Contratos	No
	Aprobación de Informe Final	Aceptación de Informe entregables	Dirección General de Organización Programación y Presupuesto	No
	Implementación de los Aspectos Susceptibles de Mejora	Posicionamiento Institucional	Dirección General de Organización Programación y Presupuesto Subdirección de Recursos Financieros Administración Integral de Servicios y de Concursos y Contratos	No

Planeación

Para lograr un correcto entendimiento del proceso de planeación del Pp K-040, es de suma importancia delimitar el momento en que se detona la operación del Pp, pues éste muestra una estrecha vinculación con el Pp K-028 "Estudios de Preinversión", ya que es dentro de la operación de este Pp, donde se establecen las necesidades de infraestructura, entre ellas la ferroviaria, con que cuenta la población para el desarrollo de la actividad económica y se realizan los estudios pertinentes que demuestran que un proyecto determinado es socioeconómicamente rentable y por tal es la mejor alternativa para satisfacer dicha necesidad, expresando dichas características por medio del Análisis Costo Beneficio (ACB).

Una vez que el ACB cumple con las características establecidas en los "Lineamientos para elaboración y presentación de los análisis costo y beneficio de los programas y proyectos de inversión", la Unidad de Inversiones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) evalúa los costos y beneficios propuestos en el proyecto para garantizar que se trate de la mejor alternativa social, una vez comprobado esto la misma Unidad de Inversiones otorga una clave de cartera que avala que el proyecto fue aprobado y es candidato a realizarse.; es en este momento donde se pueden seleccionar a los proyectos de infraestructura ferroviaria

que en cumplimiento con la estructura programática, las metas y los objetivos nacionales puedan ser integrados al Pp K-040.

El desarrollo del proceso se da en tanto se plantean las estrategias para la atención de los proyectos de infraestructura, considerando que estos pueden ser de carga o pasajeros; por medio de esta planeación se estructura la manera en que los recursos financieros apoyarán a la materialización de los proyectos que integran el Pp K-040, así como la actualización de objetivos e indicadores que forman parte de la Matriz de Indicadores par Resultados (MIR) formulados con base a la Metodología Marco Lógico (MML) por la Dependencia o Entidad encargada de realizar los proyectos.

Comunicación Interna y Externa

El proceso de comunicación interna y externa es realizado por las diversas áreas que integran la operación del Pp K-040, pues de las actividades que realiza cada una se genera la información necesaria para comunicar los avances y estatus de los proyectos de infraestructura ferroviaria que forman parte del Pp para ser presentados a los diferentes actores del mismo, así como a la población o área de enfoque a la cual pretende atender el Pp.

Para la construcción de los elementos que aporten información oportuna acerca de los avances en el cumplimiento de los objetivos y metas del Pp, se recopila, analiza y transforma la información referente al avance en la construcción de la obra, misma que es distribuida entre los actores que requieran esta información para la ejecución de sus actividades, así como para dar a conocer los avances a los involucrados externos, entre los que se encuentran la población en general, los medios de comunicación y demás interesados en conocer los avances en los proyectos que integran el Pp K-040, así como el cumplimiento de sus metas y objetivos.

La información que es recopilada y analizada, se presentada a los interesados en informes internos que muestran a los involucrados relevantes y estratégicos del Pp el avance de las actividades operativas realizadas, las áreas responsables de contar con la información necesaria para tal fin, así como de integrar el informe correspondiente son:

- Dirección General Adjunta de Regulación Económica
- Dirección de Proyectos Ferroviarios de Pasajeros
- Dirección de Proyectos Ferroviarios de Carga

Los informes son generados con una periodicidad semanal, mensual, trimestral, semestral o anual, según los requerimientos de información realizados a las áreas técnicas que operan el Pp.

Los medios de comunicación utilizados en el proceso son verbales o escritos, utilizando para el segundo una serie de formatos y bases de datos que apoyan al análisis y presentación de información.

La solicitud de informes puede provenir de la misma dirección en función de sus diferentes grados jerárquicos, hasta reportes presidenciales que dan cuenta del cumplimiento de las metas y objetivos del Pp, en los que se presentan los avances en el cumplimiento de metas nacionales.

Antes de la publicación o envío de información, según sea el caso, se realiza una validación de la información por el encargado del área técnica, misma que se efectúa por medio de internet, para finalmente ser publicados en los sistemas:

- •Sistema AGA (Alianza para un Gobierno Abierto)
- •SISCOM (Sistema Integral de Compromisos de Gobierno)
- •COMPRANET (licitaciones, invitaciones, adjudicación directa)

Otro medio de comunicación utilizado en el proceso lo constituyen los eventos por medio de los cuales se da informes sobre los logros obtenidos para la creación de infraestructura ferroviaria, estos eventos se encuentran conformados por giras, o visitas al sitio de la obra donde se realizan sobrevuelos y recorridos para conocer el avance físico y estado de la construcción.

Selección de Destinatarios

De acuerdo a la definición de destinatario contenida en los Términos de Referencia (TdR) y a las facultades de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) se define que los destinatarios del Pp aquí evaluado son todos *aquellos concesionarios (personas morales) y asignatarios (estados, municipios y empresas paraestatales) que cuentan con el interés y capital necesario para la operación y mantenimiento de la infraestructura ferroviaria producida por medio de Pp K-040*.

Retomando estas consideraciones, así como la información recabada por medio del trabajo de campo se pudo identificar que no existe un proceso definido bajo el cual se lleve a cabo la selección de destinatarios, y dado que los proyectos que integran el Pp K-040 se encuentran en fase de construcción, la Dirección General de Desarrollo Ferroviario y Multimodal (DGDFM) se encuentra en una etapa de análisis de información que le permite llevar a cabo la selección de destinatarios; la cual da pie a la formalización de la entrega de infraestructura para su operación y mantenimiento.

Producción de Entregables

El entregable que produce el Pp K-040 se refiere a la infraestructura ferroviaria que pone a disposición de la sociedad para el transporte de carga o pasajeros, por lo cual el desarrollo de este proceso considera desde que han sido aprobados los recursos para llevar a cabo la construcción hasta que la obra se encuentra terminada.

La producción de entregables es un proceso sustantivo del Pp, en virtud de que contempla aquellos proyectos que han de desarrollarse e implementarse para dar estricto cumplimiento al mismo, pues de ésta forma se fomenta la construcción de nueva infraestructura que favorece la integración logística y aumenta la competitividad derivada de una mayor interconectividad, asimismo evalúa las necesidades de infraestructura a

largo plazo para el desarrollo de la economía, considerando el desarrollo regional, las tendencias demográficas y las vocaciones económicas. En el caso que nos ocupa podemos mencionar como ejemplo la “Construcción del Tren Interurbano Toluca-Valle de México” el cual tiene como finalidad atender la problemática de transporte que se presenta en el corredor que abarca la Zona Metropolitana del Valle de Toluca el tramo interurbano que se conecta mediante la carretera federal 15 y 15 D hacia la Ciudad de Toluca desde la Ciudad de México y la zona de Santa Fe que se encuentra en la entrada de la Ciudad. Dicho proyecto está fundamentado para su construcción en la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas (LOPSRM) la cual permite a las Dependencias de la Administración Pública Federal Centralizada contratar entes privados para la construcción de obras con la finalidad de obtener beneficios sociales y de ésta forma se dé cumplimiento a las metas y objetivos del Plan Sectorial de Comunicaciones y Transportes, alineado con el Plan Nacional de Desarrollo vigentes.

Entrega

El proceso de entrega del Pp K-040 se encuentra determinado por el término de la construcción de infraestructura ferroviaria, misma que para este entonces debe contar con las condiciones para ser puesta en operación; actualmente los proyectos que integran al Pp se encuentran en fase de construcción, por lo que el proceso de entrega no es operado, sin embargo con base en análisis de gabinete se pudo identificar que el proceso que deberá realizar la DGDFM se encuentra perfectamente normado y definido por la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas (LOPSRM) y por el Reglamento de la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas (RLOPSRM), por lo que en función de esto se realizó una descripción del proceso que identifique las actividades que deberá llevar a cabo la dependencia para la entrega del bien (infraestructura ferroviaria) producido por el Pp K-040.

De acuerdo a lo identificado el proceso se concreta al acto de entrega-recepción con las formalidades correspondientes, asimismo se otorga un finiquito por parte de la Dependencia por contrato concluido, finalmente a través de un acto oficial dirigido por la DGDFM, el Secretario de la SCT y, el Presidente de la República inaugura las obras para ponerlas en operación.

Seguimiento a destinatarios

El Pp K-040, culmina su cometido en el momento en que entrega la infraestructura que crea para su puesta en operación y mantenimiento a los destinatarios del Pp; es decir a los concesionarios o asignatarios, según el caso; en este sentido, y de acuerdo a la delimitación del Pp se puede determinar que las actividades y mecanismos que permiten conocer como son utilizados o aprovechados los componentes o entregables del Pp no forman parte de la gestión operativa actual del mismo.

En suma a lo anterior, se tiene evidencia de que los componentes generados por el Pp se encuentran en fase de producción de entregables, por lo que no existe un mecanismo totalmente definido bajo el cual se pretenda llevar a cabo el proceso de seguimiento a destinatarios; sin embargo es importante considerar la existencia del Pp G-002 “Supervisión, inspección y verificación de transporte terrestre marítimo y aéreo” el cual realiza

actividades destinadas a la reglamentación, verificación e inspección de las actividades económicas y de los agentes del sector privado, social y público de acuerdo a su modalidad “G”, este Pp puede considerarse como alternativa para dar seguimiento a los destinatarios del Pp K-040.

Control

El proceso de control se encamina en la supervisión y verificación de la adecuada ejecución de los proyectos que integran el Pp K-040, con la finalidad de contribuir al cumplimiento de los objetivos del Pp.

Los subprocessos identificados en el proceso de control son:

- Inspección de la calidad de Obra
- Supervisión de avance físico

Como parte fundamental en el proceso de control la DGDFM cuenta con el apoyo de la residencia de obra y de supervisión externa, estos dos agentes tienen a bien informar sobre todo lo relevante durante la producción de la infraestructura ferroviaria y, de manera particular, informar sobre aquellos acontecimientos que resulten diferentes a lo estipulado en documentos oficiales como lo es el contrato, términos de referencia y el proyecto ejecutivo; ya que es obligación del contratista cumplir con las especificaciones y particularidades de la obra tales como el material requerido, la resistencia de los materiales, la mano de obra necesaria y con el perfil idóneo y la aplicación de las técnicas y herramientas indicadas para que la producción se ejecute conforme a lo señalado en el contrato.

El proceso de control se apega a la LOPSRM y su Reglamento, en los cuales se define la obligatoriedad de cada uno de las partes que participan en el proceso, así como los procedimientos que se deben llevar a cabo para la ejecución de la obra, del mismo modo se ejecuta en estricto apego al reglamento de construcción de cada entidad federativa en la cual se esté llevando a cabo el proyecto.

Con toda la información recabada sobre la ejecución de la obra y registro de calidad, se realizan los informes mensuales sobre el avance físico y financiero el cual refleja si la obra se ejecuta en tiempo y forma.

Monitoreo

El proceso de monitoreo centra su actividad en la recolección, registro y validación de la información generada como resultado de la planeación y producción de entregables del Pp K-040, la cual implica el seguimiento continuo a los recursos ejercidos, acciones ejecutadas y metas alcanzadas, orientadas a consolidar el Presupuesto basado en Resultados (PbR).

El registro de los datos se hace a través del Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH), en donde se concentra información del avance físico y financiero de los proyectos de inversión, así como del avance de las metas de los indicadores de la MIR, para evaluar el resultado del ejercicio de los recursos.

Cada actividad que en dicho proceso se desarrolla tiene la finalidad de analizar el progreso y desempeño del Pp K-040. Los subprocessos que forman parte sustancial del proceso de monitoreo son los siguientes:

- Registro de avances en el Módulo de Seguimiento de Programas y Proyectos de Inversión (PPI)
- Seguimiento de la MIR

El registro en el Módulo de Seguimiento de PPI está a cargo de la Dirección General de Programación Organización y Presupuestación (DGPOP); sin embargo es la DGDFM en conjunto con las áreas técnicas involucradas en la ejecución de los proyectos que integran el Pp K-040, quienes conforman los reportes del avance físico, financiero y fotográfico, del periodo a reportar, dicha información es validada y enviada por la misma DGDFM a la DGPOP quien será la responsable de revisar la consistencia de la información para su carga en el Módulo de Seguimiento. Este subprocesso esta normado por los “Lineamientos para el seguimiento del ejercicio de los programas y proyectos de inversión, proyectos de infraestructura productiva de largo plazo y proyectos de asociaciones público privadas, de la Administración Pública Federal” que emite la SHCP.

Para el seguimiento del avance de indicadores y metas de la MIR, la SHCP emite anualmente los “Lineamientos para la revisión y actualización de metas, mejora, calendarización y seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas presupuestarios” así como los “Criterios para el registro y actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas presupuestarios para el ejercicio fiscal”, en donde se establece los tiempos, plazos y formas para cumplir oportunamente las disposiciones de los lineamientos y criterios anteriormente mencionados.

Evaluación Externa

Este proceso consiste en realizar evaluaciones acorde con las necesidades específicas del Pp K-040, la evaluación a los Pp son un componente que comprende la aplicación del PbR, el cual permite apoyar las decisiones presupuestarias para mejorar la asignación y resultados del ejercicio del gasto, dichas decisiones son aplicables a los recursos otorgados a los Pp, por lo cual, como apoyo para la medición y valoración objetiva de los Pp la SHCP, El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) y la Secretaría de la Función Pública (SFP) iniciaron a partir del año 2007 la implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), misma que es definida por la LFPRH en su Artículo 2 Fracción LI como:

“Conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño de los Programas, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer el impacto social de los Programas y de los proyectos.”

En este sentido y de acuerdo a los “Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal”, la evaluación de la ejecución de los Pp se debe llevar a cabo con base en el SED; por lo cual CONEVAL, en conjunto con la SHCP y la SFP, ésta última hasta 2015, emiten el Programa Anual

de Evaluación (PAE) para dar a conocer las evaluaciones que deberán ejecutarse durante el ejercicio fiscal en curso, con la finalidad de determinar la pertinencia y el logro de los objetivos y metas del Pp.

VALORACIÓN DEL PP

En la valoración global de la gestión, se obtiene un promedio de 75%; este resultado se ubica por encima del 50%, lo que significa que la forma de ejecución de la operación del Pp K-040 es parcialmente productiva, aunque conlleva algunos aspectos negativos, que se indican específicamente en cada subprocesso identificado.

Bajo una óptica de análisis de la eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia de los procesos se obtienen los siguientes resultados:

Atributo	%	Puntos
Eficacia	66.7%	3.00
Oportunidad	83.3%	4.00
Suficiencia	83.3%	4.00
Pertinencia	83.3%	4.00
Total		15.00
Valoración Global	75%	

En la valoración global de los procesos se pudo observar que únicamente el 67% de los procesos analizados cumplen con el atributo de Eficacia. Un proceso es eficaz en la medida en que cumple con sus metas; los procesos que cuentan con este atributo son: Comunicación Interna y Externa, Control, Monitoreo y Evaluación Externa, asimismo los procesos que no cuentan con este atributo son Planeación y Producción de Entregables, derivado de la falta de acciones encaminadas al cumplimiento de las metas de los mismos.

Un proceso cuenta con el atributo e Oportunidad en la medida en que entrega sus productos o resultados en un periodo de tiempo determinado y adecuado para el logro de sus objetivos. En este caso, 83% de los procesos que forman parte del Pp pueden calificarse como oportunos, cuestión que se considera positiva, dichos procesos son Planeación, Comunicación Interna y Externa, Control, Monitoreo y Evaluación Externa, con excepción de Producción de Entregables.

Por lo que respecta a la suficiencia y a la pertinencia, los resultados arrojados son en el mismo sentido del atributo de Oportunidad, un 83% de los procesos que forman parte del Pp pueden calificarse como suficientes y pertinentes en ambos caso con excepción del proceso de Producción de Entregables.

CONCLUSIONES GENERALES

El Pp K-040 es operado de manera centralizada por la DGDFM, con la finalidad de apoyar en la creación de infraestructura ferroviaria; es por ello que la mayor parte de los procesos que lo componen son llevados a cabo por el personal de esta Dirección, sin embargo la dimensión y características del Pp requieren de la participación de diferentes áreas involucradas que realizan actividades fundamentales para el cumplimiento de los objetivos del Pp, tales como la DGPOP y la SHCP; en este sentido, para que todos los actores realicen sus actividades bajo la premisa del cumplimiento a las metas y objetivos establecidos por el Pp, éste debe contar con una definición clara de las características de diseño de mismo, identificando sus componentes o entregables, las poblaciones o áreas de enfoque potencial u objetivo, el problema o necesidad que atiende y demás categorías de análisis que permitan contribuir a una GpR.

Existe un Manual de Organización cuya última actualización se realizó en febrero de 2015; sin embargo, desde la publicación de este documento a la época actual, la DGDFM ha realizado cambios estructurales que invariablemente requieren una revisión y, en su caso, redefinición de las áreas existentes así como de sus funciones acorde a la operación vigente de la Dirección, y de manera específica para el caso que nos ocupa las gestiones que permitan al Pp K-040 el cumplimiento de sus objetivos.

El Pp K-040 cuenta con una amplia vinculación con otros Pp, por lo que su evaluación no considera todos los procesos del modelo general de procesos, pues algunos de ellos no se encuentran operados dentro de la gestión del Pp evaluado, muestra de ello es la repercusión que tiene el Pp K-028 para la operación del Pp K-040, y este Pp a su vez puede repercutir en la operación del Pp encargado de la supervisión y verificación de la operación y mantenimiento de la infraestructura ferroviaria creada.

PRINCIPALES RECOMENDACIONES

- Contar con un ejercicio que verifique si las características de diseño del Pp K-040 corresponden a los componentes que genera; brindando un diagnóstico de la operación del Pp que con base a sus características otorgue los elementos de análisis necesarios para la mejora del mismo.
- Realizar un seguimiento al estatus de la aprobación del Manual de Organización de la DGDFM, que de manera específica establezca los roles y responsabilidades de quienes conforman la dirección.
- Elaborar un ejercicio de evaluación estratégico e integral en el que se incluya no solo la operación del Pp K-040, sino la operación de todos aquellos Pp de la Administración Pública Federal (APF) vinculados y de gran impacto para el desarrollo de infraestructura ferroviaria en el país, entre los que se encuentran el Pp K-028 Estudios de Preinversión y el Pp G-002 Supervisión, inspección y verificación de transporte terrestre marítimo y aéreo.
- Realizar un ejercicio de planeación integral del desarrollo de infraestructura ferroviaria al interior de la SCT, que evalúe la viabilidad de implementación de los proyectos que integran el Pp K-040 que cuentan con clave de cartera, así como aquellos proyectos que permitan la creación de este tipo de infraestructura.

- Definir el esquema bajo el cual se realizará el seguimiento a los destinatarios, es decir a los receptores de los bienes generados por el Pp.
- Documentar los procesos que integran la operación del Pp K-040, para la implementación de un modelo de operación basado en procesos.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
1. Contexto en que opera el Pp K-040.....	3
1.1 Objetivo del Programa.....	6
1.2 Unidades Responsables que participan en la ejecución del Pp K-040 en el ejercicio fiscal 2017	6
1.3 Problemática que pretende atender el Pp K-040	8
1.4 Área de enfoque Potencial	11
1.5 Área de Enfoque Objetivo	13
1.6 Área de Enfoque atendida, durante el ejercicio fiscal 2017	14
1.7 Contexto organizacional y social en que se desarrolla su operación.....	14
2. Diagnóstico inicial de procesos y subprocesos	16
2.1 Identificación de procesos y subprocesos.....	16
2.2 Descripción integral de procesos y subprocesos	19
2.2.1 Planeación	19
2.2.2 Comunicación interna o externa	20
2.2.3 Selección de Destinatarios.....	21
2.2.4 Producción de entregables	22
2.2.5 Entrega	23
2.2.6 Seguimiento a Destinatarios	25
2.2.7 Control.....	26
2.2.8 Monitoreo	27
2.2.9 Evaluación externa.....	28
2.3 Equivalencia de Procesos.....	29
3. Alcance y enfoque metodológico de la Evaluación de Procesos.....	31
4. Metodología Utilizada para el desarrollo de la evaluación.....	32
4.1 Análisis de Gabinete	32
4.2 Técnicas de Investigación para Trabajo de Campo.....	33
4.3 Selección de la muestra	35
4.4 Listado de actores a entrevistar	38
4.5 Instrumentos de levantamiento de información.....	39
4.6 Estrategia y plan de trabajo.....	48

4.7 Cronograma de Trabajo	54
4.8 Entrevistas.....	55
4.9 Visita de obra	57
4.10 Encuesta en línea	61
5. Descripción y análisis de procesos y subprocessos	62
5.1 Planeación	62
5.2 Comunicación Interna y Externa	68
5.3 Selección de Destinatarios.....	74
5.4 Producción de Entregables	76
5.5 Entrega	87
5.6 Seguimiento a destinatarios.....	90
5.7 Control.....	90
5.8 Monitoreo	96
5.9 Evaluación Externa.....	101
6. Medición de los atributos de los procesos y subprocessos	108
6.1 Planeación	109
6.2 Comunicación Interna y Externa	111
6.3 Producción de Entregables	113
6.4 Control.....	115
6.5 Monitoreo	116
6.6 Evaluación Externa.....	118
7. Hallazgos y Resultados.....	120
7.1 Planeación	121
7.2 Comunicación Interna y Externa	123
7.3 Producción de Entregables	125
7.4 Control.....	126
7.5 Monitoreo	128
7.6 Evaluación Externa.....	130
7.7 Análisis FODA	132
8. Conclusiones y Recomendaciones.....	134
8.1 Valoración global de la operación	135
8.2 Conclusiones y recomendaciones de carácter general.....	137
8.3 Conclusiones y Recomendaciones por proceso	141
8.3.1 Planeación	141

8.3.2 Comunicación Interna y Externa	142
8.3.3 Producción de Entregables	142
8.3.4 Control.....	144
8.3.5 Monitoreo	145
8.3.6 Evaluación Externa.....	145
Bibliografía	147
ANEXO I FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL PP K040 “PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA FERROVIARIA”.....	150
ANEXO II FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS DEL PP K-040 “PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA FERROVIARIA”	152
ANEXO III. DIAGRAMAS DE FLUJO DE LA OPERACIÓN DEL PP K-040 “PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA FERROVIARIA”.....	160
ANEXO IV FICHAS DE INDICADORES DE ATRIBUTOS	192
ANEXO V PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LOS DOCUMENTOS NORMATIVOS	194
ANEXO VI ANÁLISIS FODA.....	196
ANEXO VIII VALORACIÓN GLOBAL CUANTITATIVA	201
ANEXO VIII. RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS	206
ANEXO IX SISTEMA DE MONITOREO E INDICADORES DE GESTIÓN DEL PP K-040	215
ANEXO X ESTUDIO DE CASO	218
ANEXO XI BITÁCORA DE TRABAJO DE CAMPO	223
ANEXO XII RESULTADOS DE LA ENCUESTA EN LÍNEA	231
ANEXO XIII BASES DE DATOS	233
ANEXO XIV INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	234
ANEXO XIV FICHA TÉCNICA.....	244

INTRODUCCIÓN

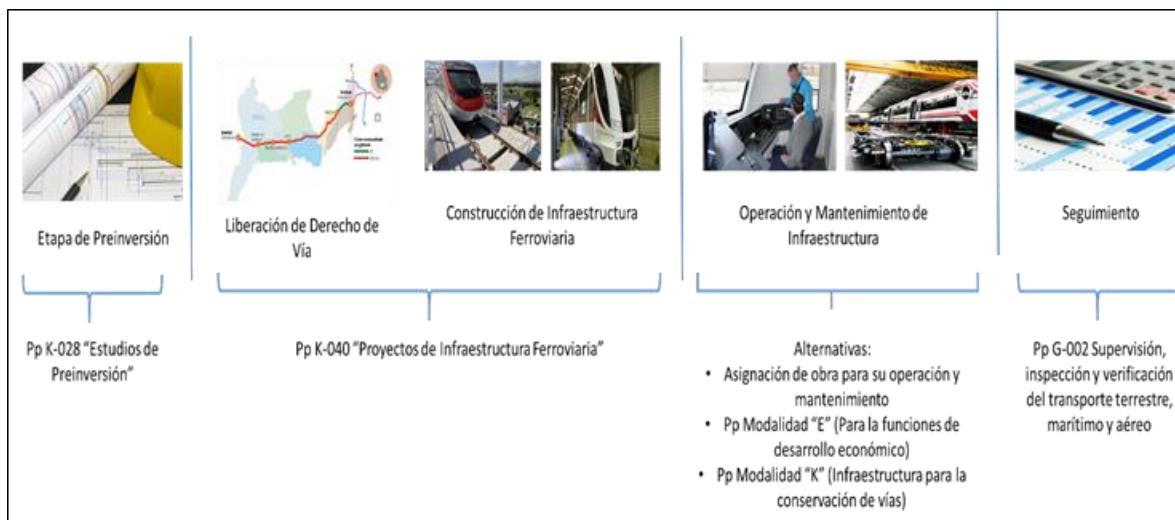
El presente documento denominado Producto 3 “**Informe final de la Evaluación de Procesos del Programa Presupuestario K-040 (Pp K-040) Proyectos de Infraestructura Ferroviaria**”, tiene como objetivo presentar los resultados obtenidos del análisis sistemático de la información que condujera a obtener hallazgos y resultados acerca de la pertinencia y el logro de los objetivos del Pp K-040.

El Producto 3 retoma los resultados del trabajo de gabinete y presentación, dichos resultados incluyeron los apartados de diagnóstico y alcance de la Evaluación de Procesos, los cuales conformaron el Producto 1; para que, en conjunto con la aplicación de la metodología diseñada y presentada en el mismo documento, y que dio pie a la ejecución del trabajo de campo, se logró realizar un análisis complementario que diera cuenta del panorama integral de la operación del Pp a través de sus procesos y subprocessos.

Asimismo, el presente documento considera la información presentada en el Producto 2, en cual se recabo información por medio de análisis de gabinete y trabajo de campo, consistente en la realización de entrevistas semi-estructuradas y observación directa, se realizó una delimitación del alcance del Pp K-040 que permitió identificar de manera concreta el campo de operación del Pp, así como su vinculación con otros Pp que apoyan a su desarrollo.

Con la finalidad de obtener información objetiva que aporte a la construcción de la valoración de los procesos y subprocessos; tomando en cuenta la modalidad del Pp “K” (Proyectos de Inversión, sujetos a registro en cartera que integra y administra la Unidad de Inversiones de la Subsecretaría de Egresos, adscrita a la SHCP), su cometido fundamental es la creación de infraestructura, vinculando su materialización a los estudios de pre inversión realizados por medio del Pp K-28 y delimitando su cumplimiento de objetivos en la entrega física de la infraestructura, conformando otro vínculo más con la forma de operación, mantenimiento y seguimiento que se puede definir para cada proyecto que forma parte del Pp K-040, tal como se muestra a continuación:

Figura 1. Vinculación del Pp K-040 “Proyectos de Infraestructura Ferroviaria”



Fuente: Elaboración propia con base al análisis de gabinete

Con los procesos identificados y la información recabada en campo se realizó una sistematización de la misma para obtener una descripción y diagramar los procesos y subprocesos que son llevados a cabo para la operación del Pp K-040, para posteriormente realizar la valoración que dé cuenta de la gestión de cada uno de ellos, considerando elementos como tiempo, recursos, insumos, infraestructura, productos, etc.

Una vez realizada la valoración se procedió a medir los atributos, es decir, las cualidades de cada proceso y subproceso, permitiendo con ello obtener hallazgos acerca de su eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia; para el desarrollo de esta medición fueron tomados en cuenta los documentos proporcionados por la DGDFM, UR de la operación del Pp, así como la evidencia recabada en el trabajo de campo; finalmente de esta manera se obtuvieron una serie de hallazgos que sirven como base para la elaboración de una serie de conclusiones y recomendaciones encaminadas a la mejora en la gestión operativa del Pp K-040, incluidas en el presente informe.

Por otra parte, en el Producto 3 se realiza la descripción minuciosa y mapeo de cada proceso y subproceso que interviene en la ejecución del Pp K-040, con el fin de identificar de manera precisa las áreas de mejora en las actividades que se realizan por cada uno de los procesos que integran el Pp K-040, así mismo, dicho informe se complementa con la integración de los Anexos que forman parte de la Evaluación de acuerdo a los TdR, así como el estudio de caso que se realizó, de conformidad a la metodología presentada en los anteriores Productos 1 Y 2.

Aunado a esto se hace entrega de los archivos electrónicos generados a lo largo de la ejecución, mismos que sirvieron como base para la construcción del Informe Final de la presente Evaluación.

1. Contexto en que opera el Pp K-040

En México la infraestructura ferroviaria narra sus orígenes en el siglo XIX, la primera línea ferroviaria en México fue la del ferrocarril Mexicano que iba de la Ciudad de México a Veracruz, vía Orizaba y con un ramal de Apizaco a Puebla, la cual fue inaugurada por el presidente Sebastián Lerdo de Tejada en 1873.²

En 1977 el gobierno de Porfirio Díaz emprende políticas modernizadoras al impulsar cambios en las estructuras socio productivas y organizativas en el país, en 1980 logra la autorización del Congreso para contratar la construcción de nuevas líneas férreas, dado a que solo existían 460 Km de estas.

Sin embargo, no fue hasta el siglo XX cuando la sociedad comenzó a experimentar los cambios y modernidades entre las que se encontraba este tipo de transporte, pues fue en la época del porfiriato cuando se alentó el desarrollo ferroviario con concesiones a empresas extranjeras.

Los trabajos se realizaron bajo la concesión de la construcción de la red ferroviaria en cuatro ejes; México – San Luis Potosí – Monterrey – Nuevo Laredo; San Luis Potosí – Tampico; Monterrey – Tampico; y México - Salina Cruz Oaxaca, es de resaltar que durante el periodo del porfiriato la red pasó de 460 km a 19,000 km.³

Por otra parte el nacionalismo de la administración de Porfirio Díaz llevó a crear una nueva corporación paraestatal, Ferrocarriles Nacionales de México (FNM), la cual se constituye en el año de 1908 al fusionar en una sola compañía los dos grandes sistemas del Ferrocarril Central Mexicano y del Ferrocarril Nacional Mexicano.⁴

Durante el periodo de la Revolución Mexicana el sistema ferroviario experimentó una enorme destrucción y un desmesurado deterioro a causa de su abandono, frenando su desarrollo hasta finales del siglo XX, a pesar de los esfuerzos de reconstrucción fue inevitable la necesidad de nacionalizarlo entre 1929 y 1937. Los años posteriores de la época de nacionalización de los ferrocarriles en México fueron marcados por dificultades financieras por parte de FNM, que ante esta situación entre 1991 y 1994 establece un Programa de Cambio Estructural, que para este entonces la red ferroviaria contaba con 20 mil km de vía principal, sin embargo el 95% del tráfico de carga se movía por una red básica de 13 mil km.⁵

En 1995 se inició el proceso de reestructuración, al permitir la entrada de capital privado al ámbito ferroviario en busca de su renacimiento y expansión, el 02 de marzo de este mismo año se publica en el DOF la reforma al párrafo cuarto del artículo 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el cual considera

² Red Ferroviaria, México Desconocido.

<https://www.mexicodesconocido.com.mx/red-ferroviaria.html>

³ La ampliación de la red ferroviaria, detonador para el desarrollo del país durante la época porfirista.

⁴ Renacimiento de los ferrocarriles mexicanos de carga.

<http://amf.org.mx/gorostiza.pdf>

⁵ Idem

a los ferrocarriles como área prioritaria, a fin de permitir la participación de los sectores social y privado en dicha actividad, mediante el otorgamiento de concesiones, asignaciones y permisos⁶.

El 12 de mayo se promulga la Ley Reglamentaria del Servicio Ferroviario en donde se estipula que las vías permanecerán bajo el dominio de la federación quien por medio de licitaciones otorgará concesiones que no excedan de 50 años, por lo que al concluir estas, las vías regresaran a la nación⁷.

Así mismo el 21 de junio se reforma el Reglamento Interior de la SCT; la Dirección General de Tarifas y Transporte Multimodal incorpora a la Dirección de Transporte Ferroviario, para integrar la Dirección General de Tarifas, Transporte Ferroviario y Multimodal, la cual contempla entre sus actividades promover el desarrollo del transporte ferroviario y multimodal, así como fomentar la operación intermodal de los distintos modos de transporte⁸.

El en 1997 Gobierno Federal privatizó los ferrocarriles, liquidando Ferrocarriles Nacionales de México, otorgando diversas concesiones y asignaciones a empresas privadas y entidades públicas para prestar el servicio troncal de carga y suprimiendo el servicio público de transporte ferroviario de pasajeros.

En 2005 se autoriza el cambio de denominación de la Dirección General de Tarifas, Transporte Ferroviario y Multimodal a Dirección General de Transporte Ferroviario y Multimodal, meses después esta Dirección General es reconocida como Instancia de Seguridad Nacional, concepto que se entiende como las acciones destinadas de manera inmediata y directa a mantener la integridad, estabilidad y permanencia del Estado Mexicano, bajo los principios de legalidad, responsabilidad, respeto a los derechos fundamentales de protección a la persona y garantías individuales y sociales, lealtad, transparencia, eficiencia, coordinación y cooperación, cuyas actividades propias de inteligencia que requieren confidencialidad y reserva, son normadas presupuestalmente de manera específica por las dependencias del Ejecutivo Federal que corresponda, de acuerdo a su competencia.⁹

Actualmente el Sistema Ferroviario cuenta con una longitud de 26,914 kilómetros de las cuales 17,360 son vía principal y secundaria concesionada, 4,474 es vía auxiliar (patios y laderos), 1,555 pertenece a vías particulares y 3,525 km es vía principal y secundaria fuera de operación¹⁰.

De manera específica el Pp K-040 "Proyectos de Infraestructura Ferroviaria, es incluido por primera vez en la Estructura Programática empleada en el Presupuesto de Egresos 2010, bajo la Modalidad K (Proyectos de Inversión) Finalidad 3 (Desarrollo Económico) Función 5 (Transporte), con la actividad Institucional 006

⁶ Reforma al Art. 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. D.O.F. 02/03/1995

⁷ Ley Reglamentaria del Servicio Ferroviario, D.O.F. 12/05/1995

⁸ Reforma al Reglamento Interior de la SCT, D.O.F. 21/06/1995.

⁹ Semblanza Histórica de la DGTFM.

<http://www.sct.gob.mx/transporte-y-medicina-preventiva/transporte-ferroviario-y-multimodal/semblanza-historica-de-la-dgtfm/>

¹⁰ Anuario Estadístico Ferroviario 2017, disponible en,

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/315461/ARTF_Anuario_Estad_stico_Ferroviario_2017_2.pdf

(Ferrocarriles Eficientes y Competitivos) y pertenece al ramo 09 Comunicaciones y Transportes, el cual es operado por dos Unidades Responsables (UR), la Dirección General de Desarrollo Ferroviario y Multimodal (DGDFM) y el Ferrocarril del Istmo de Tehuantepec S.A. de C.V.; cabe hacer mención, que si bien la operación del Pp se da por estas 2 UR, para la ejecución de los proyectos pueden intervenir otras Dependencias o Entidades Federativas, que mediante Convenios de Coordinación en Materia de Reasignación de Recursos¹¹, se traslada la ejecución de funciones, Programas o proyectos federales y, en su caso, transferencia recursos económicos, humanos y materiales, a efecto de lograr un ejercicio eficaz, transparente, ágil y eficiente de dichos recursos, así mismo los recursos del Pp K-040 se ejercen de manera centralizada y descentralizada.

La DGDFM, tiene dentro de su misión promover y fomentar el desarrollo de infraestructura intermodal ferroviaria y la implementación de tecnología de punta a fin de establecer un Sistema Integral de Transporte seguro, eficiente y competitivo en el Transporte de carga y pasajeros, que cumpla con los estándares de calidad a nivel internacional.

Parte de sus objetivos estratégicos es ampliar la cobertura, eficiencia y conectividad del Sistema Ferroviario Nacional en el cumplimiento de los Programas de conservación, modernización, mejorando su seguridad y sustentabilidad, para colocarlo como una nueva alternativa de transporte de pasajeros masivo eficiente, seguro y limpio.

De igual forma, es importante resaltar que para solicitar recursos federales para Programas y Proyectos de Inversión es necesario presentar ante la Unidad de Inversiones de la Subsecretaría de Egresos, adscrita a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), una evaluación socioeconómica que cumpla con los Lineamientos para la elaboración y presentación del análisis costo beneficio de los Programas y proyectos de inversión¹², con base en lo anterior y para obtener el Registro en Cartera de los Proyectos que integran el Pp K-040, en este sentido y de acuerdo al tipo de evaluación socioeconómica es necesario realizar Estudios de Preinversión mismos que se fondean con el PpK-028 "Estudios de Preinversión".

La normatividad que lo rige principalmente es la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, la Ley de Obras Públicas y sus Reglamentos, así como los Lineamientos que se emiten para los Programas y Proyectos de Inversión¹³.

¹¹ Lineamientos para el ejercicio eficaz, transparente, ágil y eficiente de los recursos que transfieren las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal a las entidades federativas mediante convenios de coordinación en materia de reasignación de recursos; Publicado el 28 de marzo de 2007 en el Diario Oficial de la Federación:

http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4966756&fecha=28/03/2007

¹² Lineamientos para la elaboración y presentación de los análisis costo y beneficio de los Programas y proyectos de inversión; Publicado el 30 de diciembre de 2013 en el Diario Oficial de la Federación:

http://www.shcp.gob.mx/LASHCP/MarcoJuridico/ProgramasYProyectosDeInversion/Lineamientos/costo_beneficio.pdf

¹³ Lineamientos para la determinación de los requerimientos de información que deberá contener el mecanismo de planeación de Programas y proyectos de inversión; Publicado el 16 de enero del 2015 en el Diario Oficial de la Federación : http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5378732&fecha=16/01/2015

Lineamientos para el seguimiento del ejercicio de los Programas y proyectos de inversión, proyectos de infraestructura productiva de largo plazo y proyectos de asociaciones público privadas, de la Administración Pública Federal; Publicado el 20 de febrero del 2015 en el Diario Oficial de la Federación: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5382830&fecha=20/02/2015

En lo que refiere a su alineación con el Plan Nacional de Desarrollo, este Pp se encuentra alineado a la meta nacional No. 4. México Prospero, Objetivo 4.9. Contar con una infraestructura de transporte que se refleje en menores costos para realizar la actividad económica, Estrategia 4.9.1. Modernizar, ampliar y conservar la infraestructura de los diferentes modos de transporte, así como mejorar su conectividad bajo criterios estratégicos y de eficiencia.

En este contexto, por medio de los proyectos que son integrados al Pp se busca dar cumplimiento al Programa Sectorial de Comunicaciones y Transportes, objetivo 1. "Desarrollar una infraestructura de transporte y logística multimodal que genere costos competitivos, mejore la seguridad e impulse el desarrollo económico".

Durante los años de operación del Pp se ha llevado solo una evaluación externa al mismo, esto es, una evaluación de Consistencia y Resultados llevada a cabo en el ejercicio Fiscal 2015 por la Facultad de Economía de la Universidad Nacional Autónoma de México.

1.1 Objetivo del Programa

De acuerdo con la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) 2017, el fin del Pp K-040 es "**Contribuir a desarrollar una infraestructura de transporte y logística multimodal que genere costos competitivos, mejore la seguridad e impulse el desarrollo económico y social, mediante una mayor infraestructura ferroviaria nacional**".

1.2 Unidades Responsables que participan en la ejecución del Pp K-040 en el ejercicio fiscal

2017

Las UR que cuentan con recursos ejercidos durante el ejercicio fiscal 2017 para la operación del Pp son: J3L (Ferrocarril del Istmo de Tehuantepec. S.A. de C.V.), 311 (Dirección General de Desarrollo Ferroviario y Multimodal), 634 (Centro SCT Jalisco) y 639 (Centro SCT Nuevo León); los entregables que cada UR genera de acuerdo a lo estipulado en su Análisis Costo Beneficio (ACB) publicado en la Cartera de Inversión de la SHCP son los siguientes:

J3L Ferrocarril del Istmo de Tehuantepec. S.A. de C.V.

- Entregable: 1409J3L0003 "Programa de Inversión de Mantenimiento de las Vías Férreas Chiapas y Mayab, 2015-2018"

Objetivo del proyecto: Conservar y mantener en estado óptimo la infraestructura ferroviaria, mediante la sustitución de durmientes, rieles y material de fijación en mal estado, incentivando la eficiencia, seguridad y la calidad de los servicios en beneficio de los usuarios. Consta de la rehabilitación de vías, mantenimiento a puentes y alcantarillas; así como la adquisición de rieles y cambio de durmientes, herrajes y juegos de cambio en tramos críticos en 947 km de líneas ferroviarias, en los Estados de Veracruz, Yucatán, Campeche, Oaxaca, y Chiapas.

311 Dirección General de Desarrollo Ferroviario y Multimodal

- Entregable: 13093110005 "Ampliación del Sistema del Tren Eléctrico Urbano en la Zona Metropolitana de Guadalajara".

Objetivo del proyecto: Incrementar el bienestar de la sociedad, mediante la implementación de un sistema de transporte masivo bajo el esquema de un tren ligero en el corredor vial de los tres municipios (Zapopan, Guadalajara y Tlaquepaque). Esta mejora social, se logra disminuyendo los actuales, y futuros, tiempos de traslado de los pasajeros, así como los costos de operación vehicular; tanto del transporte público como del privado. Así mismo, el tren proporciona seguridad en los viajes y genera menores emisiones contaminantes del aire en comparación con las modalidades actuales

El proyecto consiste en la construcción de la infraestructura y equipamiento necesarios para dar servicio de transporte masivo urbano de pasajeros mediante un Tren Ligero en el corredor Zapopan - Guadalajara – Tlaquepaque. Está previsto un trazo de la obra desde el Noroeste hacia el Sureste de la Zona Metropolitana de Guadalajara, recorriendo las colonias más pobladas de Zapopan, el propio municipio de Guadalajara y finalizando en Tlaquepaque.

Dentro del diseño se consideraron cinco tramos, en función de las tres secciones-tipo definidas en el proyecto: a nivel, en viaducto y en túnel. En total, la longitud del proyecto será de 20.74 km. Se construirán 18 estaciones, de las cuales 13 serán elevadas y 5 subterráneas. En el diseño de las estaciones se contempló una longitud máxima de andén de 75 metros. La flota inicial en operación del proyecto, será de 16 trenes con una capacidad estimada de 500 pasajeros por tren. Esta nueva línea de tren ligero, dará servicio en su apertura a 223,960 pasajeros durante 16 horas diariamente.

- Entregable 13093110008 Construir el Tren Interurbano México-Toluca. Primera Etapa.

Objetivo del Proyecto: Atender la problemática de transporte que se presenta en el corredor que abarca la Zona Metropolitana del Valle de Toluca y el tramo interurbano que conecta la Ciudad de Toluca con la Ciudad de México, y pasa por la zona de Santa Fe y Observatorio, justo en la entrada de la Ciudad de México.

La solución propuesta, consiste en un servicio de transporte masivo de tipo ferroviario regional que constituye una alternativa de transporte de pasajeros segura, rápida, cómoda, accesible en precio y ecológicamente sustentable. El proyecto contará con una longitud total de 57.7 km, 6 estaciones y un taller. Su velocidad máxima será de 160 km/h y la velocidad comercial de 90 km/h. De las 6 estaciones, 2 son terminales (Zinacantepec y Observatorio) y 4 intermedias (Cristóbal Colón, Metepec, Lerma, y Santa Fe). Se prevé que al inicio de la operación del proyecto existan 20 trenes con una capacidad estimada de 1,044 pasajeros (560 sentados y 484 de pie), de esta forma se pretende movilizar al menos 700 mil pasajeros por día.

634 Centro SCT Jalisco

- Entregable: 13093110005 "Ampliación del Sistema del Tren Eléctrico Urbano en la Zona Metropolitana de Guadalajara".

Objetivo del Programa: Incrementar el bienestar de la sociedad, mediante la implementación de un sistema de transporte masivo bajo el esquema de un tren ligero en el corredor vial de los tres municipios (Zapopan, Guadalajara y Tlaquepaque).

La Intervención de esta Unidad responsable corresponde al apoyo a la DGDFM en los trabajos de liberación de derecho de vía para la construcción y desarrollo del proyecto a cargo de dicha Dirección.

639 Centro SCT Nuevo León

- Entregable 12096390009 Línea 3 del Sistema de Transporte Colectivo Metrorrey.

Objetivo del proyecto: Incidir favorablemente en la partición modal, ofertando más transporte público de alta calidad, por ende, disminuir las externalidades asociadas a la movilidad basada en autos particulares, así como contribuir en la solución del congestionamiento vial, de la contaminación ambiental y del excesivo consumo de energéticos, además de coadyuvar en la planeación ordenada del desarrollo urbano en la zona.

El proyecto consiste en la construcción de la línea 3 del metro, establecida en el Plan Maestro del Metro (PMM), con un crecimiento total del viaducto de 7.5 km, desde la estación Zaragoza en la Macroplaza hasta el Hospital Metropolitano, de los cuales 600 m son subterráneos y 6.9 km de viaducto elevado.

Se pretende mantener las mismas frecuencias con las opera actualmente la Línea 2, por lo que se contempla adquirir 22 carros de Metro adicionales con capacidad de 300 pasajeros cada uno. Por lo que se está suponiendo 9 trenes con dos vagones cada uno, dando un total de 18 vagones, los restantes 4 vagones son para reserva y para la ampliación operativa en las líneas 1 y 2 ya existentes. Se agregarían 309,240 pasajeros por día al sistema Metro de los cuales 116,158 serán transportados por la Línea 3.

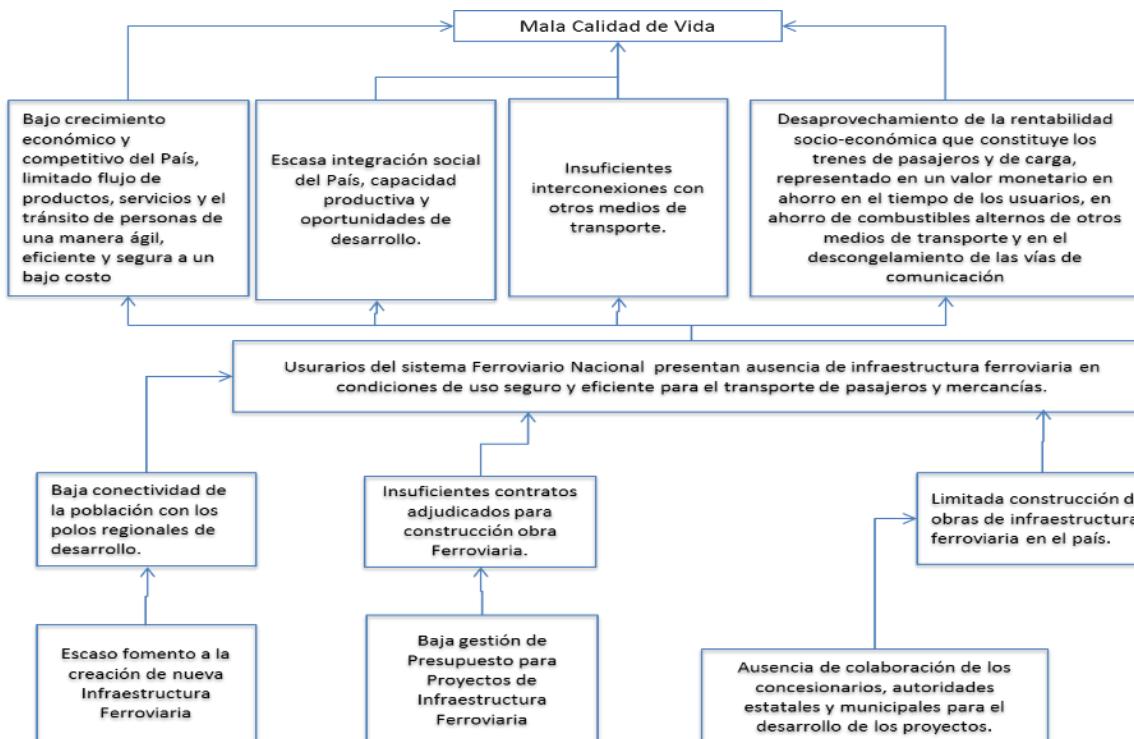
1.3 Problemática que pretende atender el Pp K-040

El Pp K-040 opera bajo una dinámica establecida por las propias necesidades del Pp, en función de los proyectos a los cuales atiende en cada ejercicio fiscal; así mismo, no cuenta con un documento donde de manera oficial se manifieste el diagnóstico del Pp previo al diseño de la MIR, por lo que como un ejercicio interno la propia DGDFM ha definido un árbol del problema y uno de objetivos que le permite reflejar la problemática que busca resolver, de igual forma, en el Plan Nacional de Desarrollo y Programa Sectorial de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, se cuenta con un análisis en el sector ferroviario justificando la necesidad de intervención del Pp K-040.

De acuerdo al árbol del problema se establece como problemática a resolver por el Pp objeto de la presente evaluación que los "Usurarios del Sistema Ferroviario Nacional presentan ausencia infraestructura ferroviaria en condiciones de uso seguro y eficiente para el transporte de pasajeros y mercancías". Igualmente se identifican seis causas del problema: (1) Baja conectividad de la población con los polos regionales de desarrollo. (2) Insuficientes contratos adjudicados para construcción obra Ferroviaria. (3) Limitada construcción de obras de infraestructura ferroviaria en el país. (4) Escaso fomento a la creación de nueva Infraestructura Ferroviaria. (5) Baja gestión de Presupuesto para Proyectos de Infraestructura Ferroviaria. (6) Ausencia de colaboración de los concesionarios, autoridades estatales y municipales para el desarrollo de los proyectos.

Adicionalmente, se identifican cuatro efectos del problema: (1) Bajo crecimiento económico y competitivo del País, limitado flujo de productos, servicios y el tránsito de personas de una manera ágil, eficiente y segura a un bajo costo. (2) Escasa integración social del País, capacidad productiva y oportunidades de desarrollo. (3) Insuficientes interconexiones con otros medios de transporte. (4) Desaprovechamiento de la rentabilidad socio-económica que constituye los trenes de pasajeros y de carga, representado en un valor monetario en ahorro en el tiempo de los usuarios, en ahorro de combustibles alternos de otros medios de transporte y en el descongelamiento de las vías de comunicación. Dichos efectos repercuten en una "Mala calidad de vida".

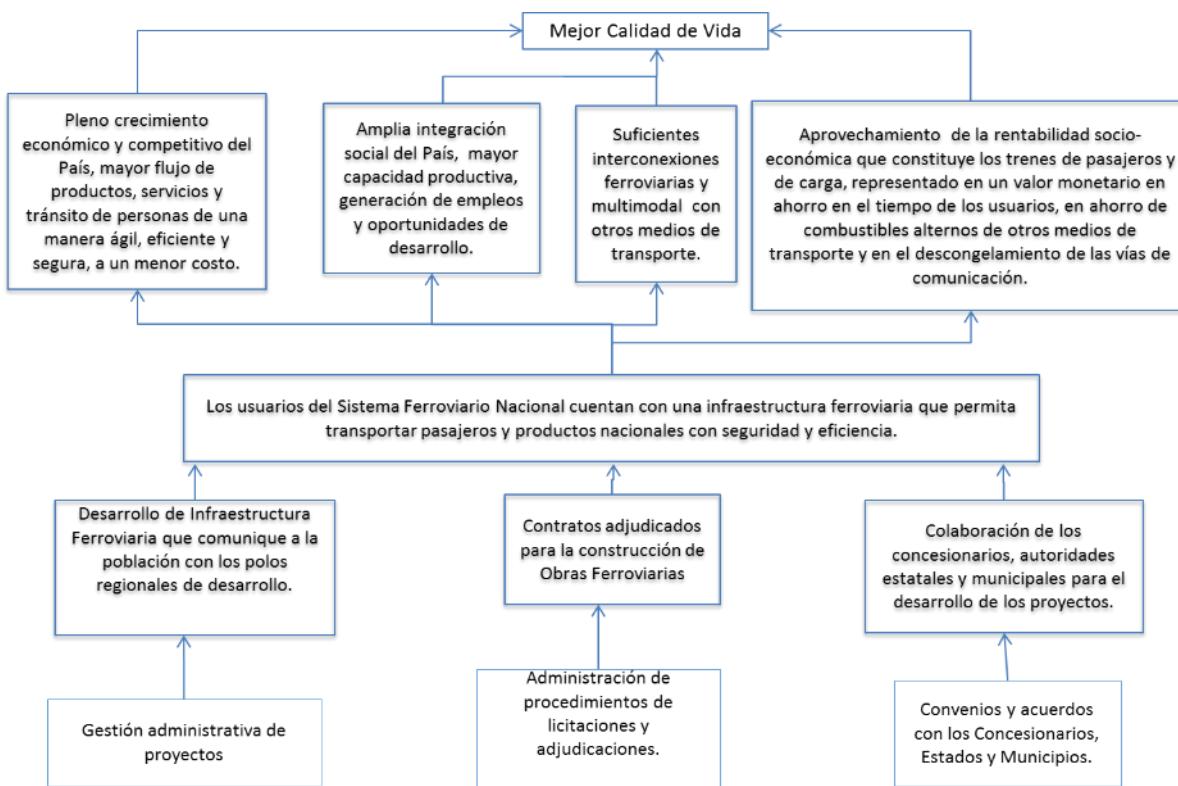
Figura 2. Árbol de Problemas del Pp K-040



Fuente: Archivos de la DGDFM

Por otra parte, el árbol de objetivos muestra que la situación a alcanzar es que "los usuarios del Sistema Ferroviario Nacional cuenten con una infraestructura ferroviaria que permita transportar pasajeros y productos nacionales con seguridad y eficiencia" se identifican 6 medios. (1) Desarrollar una Infraestructura Ferroviaria que comunique a la población con los polos regionales de desarrollo. (2) Contratos adjudicados para la construcción de Obras Ferroviarias. (3) Colaboración de los concesionarios, autoridades estatales y municipales para el desarrollo de los proyectos. (4) Gestión administrativa de proyectos de inversión de infraestructura ferroviaria. (5) Administración de procedimientos de licitaciones y adjudicaciones. (6) Convenios y acuerdos con los Concesionarios, Estados y Municipios. Así mismo se visualizan 4 fines. (1) Amplia integración social del País, mayor capacidad productiva, generación de empleos y oportunidades de desarrollo. (2) Aprovechamiento de la rentabilidad socio-económica que constituye los trenes de pasajeros y de carga, representado en un valor monetario en ahorro en el tiempo de los usuarios, en ahorro de combustibles alternos de otros medios de transporte y en el descongelamiento de las vías de comunicación. (3) Pleno crecimiento económico y competitivo del País, mayor flujo de productos, servicios y tránsito de personas de una manera ágil, eficiente y segura, a un menor costo. (4) Suficientes interconexiones ferroviarias y multimodal con otros medios de transporte, Detonando en mejorar la calidad de vida.

Figura 3. Árbol de Objetivos del Pp K-040



1.4 Área de enfoque Potencial

Derivado del análisis de gabinete, se identificó que el Pp carece de un diagnóstico en el que se defina claramente a la población o área de enfoque potencial, aspecto ya manifestado en evaluaciones anteriores, sin embargo, se construyeron categorías analíticas con base a lo estipulado en la “Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados”, en la cual define a la población o área de enfoque potencial, como el área que presenta el problema, necesidad u oportunidad que justifica al programa y pudiera ser elegida para ser beneficiaria del Pp.

Cabe hacer mención que el Pp K-040 es materializado por medio de aquellos proyectos dirigidos a la creación de infraestructura ferroviaria que ya han sido registrados en la Cartera de Inversión de la SHCP, los cuales manifiestan la necesidad de su creación mediante una Evaluación Socioeconómica, en la que se describe por medio del Estudio de Demanda el número de usuarios o beneficios que se esperan obtener con la creación de los proyectos, dicha evaluación socioeconómica es realizada bajo la operación del Pp K-028 “Estudios de Preinversión”, por lo que la población o demarcación geográfica que presenta la necesidad es detectada por este Pp.

Es importante destacar que, si bien en la MIR la población objetivo o destinatarios se define como usuarios del Sistema Ferroviario Nacional, el objetivo del Pp se enfoca exclusivamente a la creación de infraestructura ferroviaria, mas no a la prestación de servicios de transportación. Por lo tanto, el Pp no se encuentra encaminado a ofrecer servicios de transporte ferroviario para la población o área de enfoque, en consecuencia, se descarta a los usuarios del Sistema Ferroviario Nacional como población o área de enfoque.

De acuerdo a lo anterior, se puntualiza que el cometido fundamental del Pp K-040 es la creación de infraestructura ferroviaria, sin embargo el Pp no es el encargado de poner a disposición de la sociedad las obras que construye, sino las entrega para su operación, explotación y mantenimiento a los concesionarios (personas morales mexicanas) o asignatarios (estados, municipios y entidades paraestatales de la Administración Pública Federal) quienes fungen como responsables de la infraestructura y la prestación del servicio a los usuarios, por un tiempo determinado.

En este sentido, se define a los destinatarios, es decir, quienes reciben de manera directa los componentes generados por el Pp K-040, fungir como área de enfoque potencial, ya que es a los concesionarios o asignatarios quienes requieren de la materialización de la infraestructura propuesta por medio de los proyectos de inversión para su operación y puesta a disposición en beneficio de la sociedad, y a su vez, a quienes se les hace entrega de las obras en materia ferroviaria realizadas por el Pp.

De acuerdo al trabajo de campo se identificó que la selección de los concesionarios o asignatarios que puedan operar cada uno de los proyectos se realiza en la etapa final de la construcción de los mismos, situación que genera que no exista una definición clara de la población o área de enfoque potencial Pp, ya que esta se encontrará en función del número de concesionarios o asignatarios encargados de la operación de los

proyectos con clave de cartera que forman parte del Pp K-040 y hayan concluido su etapa de construcción; sin embargo se conoce de manera concreta el número de proyectos en los que puede tener injerencia el Pp K-040.

Al respecto se puede identificar que actualmente el Programa se encuentra integrado por 14 proyectos de inversión factibles de acuerdo a lo ya mencionado, algunos de ellos con presupuesto autorizado en el PEF 2017 y otros en espera de asignación presupuestaria¹⁴.

Tabla 1. Área de Enfoque Potencial

Proyectos de inversión del Pp K-040		
No.	Clave de Cartera	Nombre del Proyecto
1	8095100009	Realización de obras portuarias, Cambio de Trayectoria de Ferrocarril y Carretera para la Terminal de Gas Natural Licuado en Manzanillo.
2	10093110008	Libramiento ferroviario de Celaya, Guanajuato.
3	11093110016	Paso Inferior Vehicular Vicente Guerrero, en el Km A-1972+952, en Cd. Juárez, Chihuahua.
4	13093110005	Ampliación del Sistema del Tren Eléctrico Urbano en la Zona Metropolitana de Guadalajara.
5	13093110008	Construir el Tren Interurbano México-Toluca. Primera Etapa.
6	12096390009	Línea 3 del Sistema de Transporte Colectivo Metrorrey.
7	1409J3L0003	Programa de Inversión de Mantenimiento de las Vías Férreas Chiapas y Mayab, 2015-2018.
8	14096280003	Paso Superior de Ferrocarril La Cruz.
9	14093110005	Tramo corto del ferrocarril Aguascalientes - Guadalajara (Proyecto Ferroviario Encarnación - El Castillo).
10	14093110010	CG-133 Establecer un Sistema de Transporte Masivo en el Oriente del Estado de México-Extensión de la Línea A del Sistema de Transporte Colectivo Metro: Chalco -La Paz.
11	14093110014	Sistema Integrado de Transporte Metropolitano para la Ciudad de Aguascalientes, Aguascalientes.
12	14093110015	Paso Superior entronque Av. Dostoievski y Avenida Venceremos con Vías del Ferrocarril.
13	14093110018	Libramiento Ferroviario de Culiacán, Sinaloa.
14	15093110001	Extensión de la Línea 4 del STC Metro: Martín Carrera Tepexpan.

Fuente. Elaboración propia con datos del Portal de Transparencia.

<http://nptp.hacienda.gob.mx/Programas/jsp/Programas/fichaPrograma.jsp?id=09K040>

¹⁴ Portal de Transparencia. <http://nptp.hacienda.gob.mx/Programas/jsp/Programas/fichaPrograma.jsp?id=09K040>

1.5 Área de Enfoque Objetivo

La población o área de enfoque objetivo se define como aquella a la que el Pp tiene planeado o programado atender; bajo este contexto, es importante señalar que el Pp opera con recursos por ejercicio fiscal por lo que su operación se encuentra condicionada por los proyectos que cuentan con asignación presupuestal para determinado ejercicio fiscal; sin embargo los proyectos de creación de infraestructura pasan, para su materialización, por un periodo de inversión que supera un ejercicio fiscal, lo que significa que el conocimiento del área de enfoque objetivo, o bien los concesionario o asignatarios a los que pueda entregarse la infraestructura para su operación, explotación y mantenimiento será determinado por:

- 1) Los proyectos a los que se les asigna recursos por medio del Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) original y modificado.
- 2) Avance físico en la construcción de las obras.

Al respecto se puede identificar los proyectos que cuentan con presupuesto original asignado en el PEF y presupuesto modificado en el ejercicio fiscal 2017, de acuerdo con la Cuenta Pública Federal¹⁵:

Tabla 2. Área de Enfoque Objetivo.

Recursos Ejercidos por Proyecto 2017				
Unidad Responsable	Clave de cartera	Nombre del Proyecto	Presupuesto Original	Presupuesto Ejercido
311 (DGDFM)	8095100009	Realización de obras portuarias, Cambio de Trayectoria de Ferrocarril y Carretera para la Terminal de Gas Natural Licuado en Manzanillo.	0	405,008,588
311 (DGDFM)	11093110027	Reubicación de la Terminal Ferroviaria de la Ciudad de Durango y su interconexión con una Terminal Multimodal	0	6,360,890
311 (DGDFM)	13093110005	Ampliación del Sistema del Tren Eléctrico Urbano en la Zona Metropolitana de Guadalajara.	6,576,183,128	8,108,104,566
311 (DGDFM)	13093110008	Construir el Tren Interurbano México-Toluca. Primera Etapa. ¹⁶	17,840,573,824	16,699,251,362

¹⁵ La Cuenta Pública es la compilación de información de carácter contable, presupuestario y programático, incluyendo los anexos específicos que determina la normatividad aplicable, misma que es proporcionada a la Cámara de Diputados a efecto de que evalúe los resultados de la gestión financiera, compruebe si se ha ajustado a los criterios señalados en el Presupuesto y verifique el cumplimiento de los objetivos contenidos en los Programas. Su integración es resultado de los trabajos coordinados entre los poderes Ejecutivo, Legislativo, Judicial, los Órganos Autónomos, las entidades del sector paraestatal, así como las empresas productivas del Estado. <http://cuentapublica.hacienda.gob.mx/work/models/CP/2017/tomo/III/Print.R09.04.INVAPGF.pdf>

¹⁶ El presupuesto Ejercido no contempla la Reasignación de Recursos al Gobierno de la Ciudad de México por \$4,704,235,581.00, para la construcción del Tramo III del proyecto.

Total	<u>24,416,756,952</u>	<u>25,218,725,406</u>
-------	-----------------------	-----------------------

Fuente. Elaboración propia con datos del Presupuesto de Egresos de la Federación 2017 y datos de Cuenta Pública 2017
http://cuentapublica.hacienda.gob.mx/es/CP/Informacion_Presupuestaria-2017

De acuerdo a los proyectos de la tabla anterior se tiene identificada como población o área de enfoque objetivo a aquellos concesionarios o asignatarios que operan o puedan operar los proyectos que cuentan con recursos para la creación de infraestructura ferroviaria, sin embargo estos no podrán ser cuantificables en tanto las obras no se encuentren concluidas o no consideren su fase final de inversión en el año 2017.

1.6 Área de Enfoque atendida, durante el ejercicio fiscal 2017

De acuerdo a lo descrito anteriormente, la población o área de enfoque se encuentra identificada, sin embargo su cuantificación se encuentra delimitada por la etapa de construcción de los proyectos que integran el Pp K-040 y que son atendidos durante un determinado ejercicio fiscal.

En este sentido el área de enfoque atendida será integrada por los concesionarios o asignatarios a quienes se otorgue alguno de los componentes del Pp K-040 para su operación, explotación o mantenimiento para determinado ejercicio fiscal; de manera específica en lo que refiere al ejercicio fiscal 2017 no se otorgó concesión o asignación de alguno de los proyectos que contaron con recursos para el ejercicio fiscal evaluado.

1.7 Contexto organizacional y social en que se desarrolla su operación.

La operación del Pp K-040 corre a cargo de la DGDFM en conjunto con la Dirección General Adjunta de Regulación Económica quien es la responsable de programar y distribuir los recursos con base a las necesidades de la ejecución de los proyectos, programas de trabajo y compromisos contractuales, así mismo la Dirección de Administración coadyuva en la programación y ejecución del presupuesto asignado para cada ejercicio fiscal.

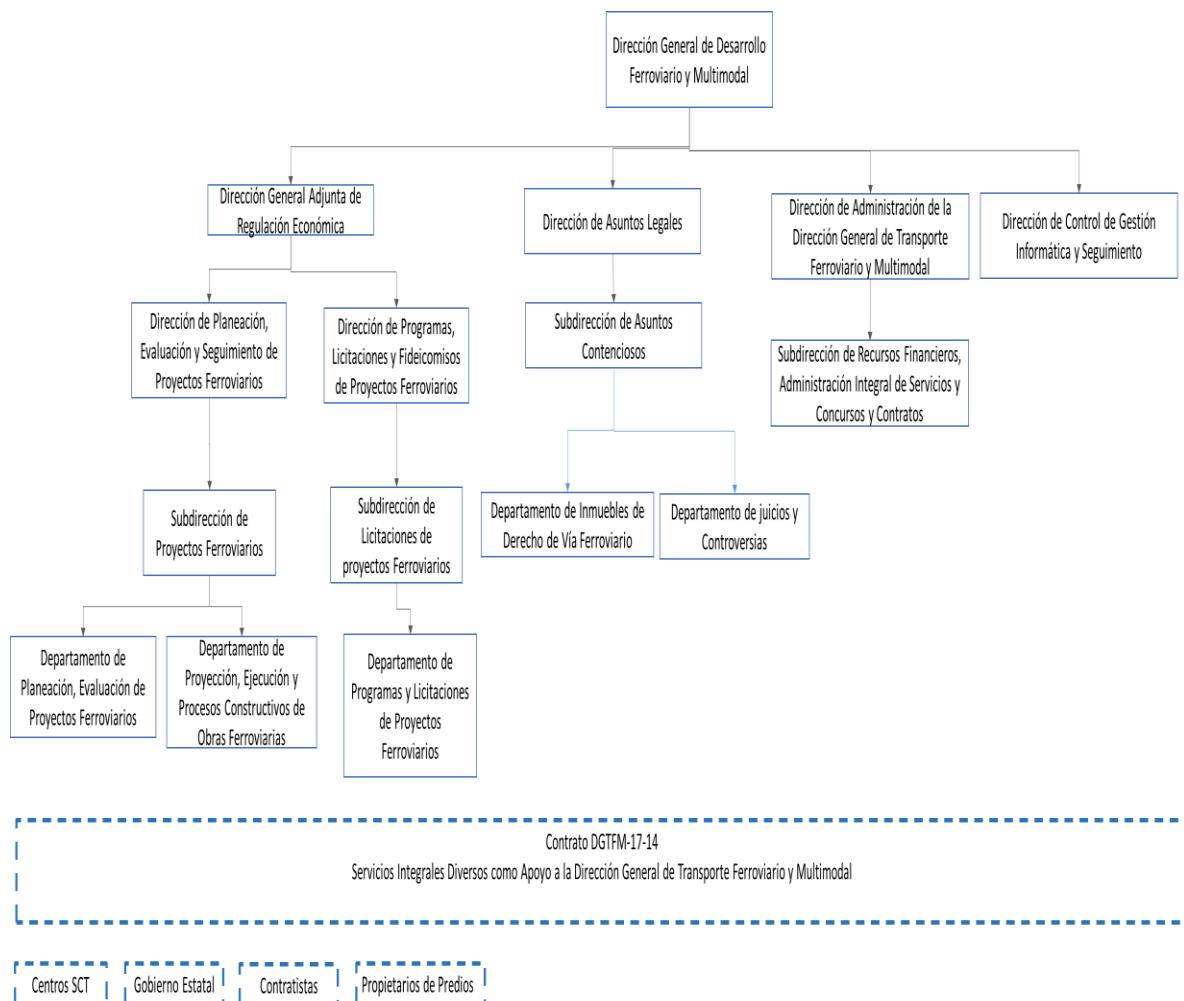
Existen otros actores externos que no interviene directamente pero inciden en la construcción de los entregables como son los Gobiernos Estatales quien en muchas ocasiones se encargan de otorgar los permisos pertinentes o colaboran en las negociaciones de la liberación de derecho de vía, los propietarios de los predios quienes son parte fundamental en el desarrollo de los proyectos que integran el Pp K-040, las constructoras quienes son las responsables de la construcción de las obras con base a las especificaciones técnicas, así mismo las empresas de supervisión quienes se encarga de revisar que los trabajos cuenten con la calidad y especificaciones que le proyectos requieren.

Por otro lado la DGDFM celebró el Contrato DGTFM-17-14, con el Consorcio Empresarial ADPER, S.A. de C.V., el cual tiene como objetivo prestar los servicios integrales diversos como apoyo a la DGTFM, en la que el

personal del Consorcio, apoya en la ejecución de las actividades y procedimientos necesarios para la construcción de los proyectos ferroviarios que integran el Pp K-040 y se encuentran a cargo de la DGTFM.

En el siguiente diagrama se muestra a los actores que inciden en la construcción de los entregables que proporciona el Pp K-040 "Proyectos de Infraestructura Ferroviaria"

Figura 3 Contexto organizacional del Pp K-040



Fuente: Elaboración propia con información del Manual del Organización de la DGTFM

2. Diagnóstico inicial de procesos y subprocessos

El equipo consultor apoyado del trabajo de gabinete, ha llevado a cabo las tareas necesarias para contar con un diagnóstico que de manera inicial permita la identificación de procesos y subprocessos que son ejecutados para la operación y gestión del Pp K-040, así como verificar si estos se encuentran documentados y con apego normatividad que los rige.

2.1 Identificación de procesos y subprocessos

Con la finalidad de contar con un diagnóstico general que diera a cuenta de los procesos y subprocessos que son llevados a cabo como parte de la operación del Pp K-040, el equipo evaluador implementó reuniones de trabajo con los servidores públicos de la DGDFM, por medio de las cuales recopiló información acerca del Pp evaluado, que en suma con la investigación y análisis de gabinete previamente realizado por el equipo evaluador, permitió llevar a cabo una identificación de los diferentes procesos y subprocessos que se ejecutan para el cumplimiento de sus objetivos, así como para el seguimiento de los mismos, que permitan al Pp K-040 entregar un producto en beneficio de la sociedad, para lo cual se siguió el Modelo General de Procesos definido en los Términos de Referencia (TdR) de la presente Evaluación.

Cabe mencionar que siguiendo el modelo ya mencionado, y de acuerdo al grado de avance en la operación del Pp evaluado, se identificaron procesos y la necesidad de ejecutarlos; sin embargo, el Pp K-040 mantiene su esencia en la creación de infraestructura ferroviaria, por lo que los procesos encuentran su enfoque en el cumplimiento de este cometido.

En este sentido, se identificó que de acuerdo a la etapa de desarrollo de los proyectos que integran el Pp y el ejercicio fiscal objetos de Evaluación, se ejecutan cuatro procesos de manera interna que reflejan las acciones de planeación, comunicación, producción de entregables y control en lo referente a la materialización de infraestructura ferroviaria (obra pública), así como dos procesos que se ejecutan con la finalidad de conocer el estatus y operación del Pp K-040 y de los proyectos que lo integran, es decir, el monitoreo y la evaluación externa.

El Pp debe ejecutar al menos tres procesos relativos a la entrega de los bienes que produce, selección de destinatarios y seguimiento a destinatarios; sin embargo, las obras que se realizan para la producción de entregables son de gran magnitud y su ejecución requiere del ejercicio del gasto en función del periodo de inversión estimado por medio del ACB, o bien del programa de trabajo proyectado por el contratista, por lo que los tres procesos antes señalados se encuentran condicionados a dicho periodo, para el caso particular de los proyectos que integran el Pp K-040 y que pretende desarrollar en el ejercicio fiscal 2017 no han concluido. No obstante, se considera la ejecución de los tres procesos en el momento pertinente, de acuerdo con el grado de avance físico y financiero de la obra pública; pese a que existe normatividad que regule éstos tres procesos, en la actualidad el Pp evaluado no cuenta con un plan de ejecución y por tal motivo, al momento de realizar la Evaluación, no se encuentran definidos de manera operativa; así mismo, derivado de su falta de

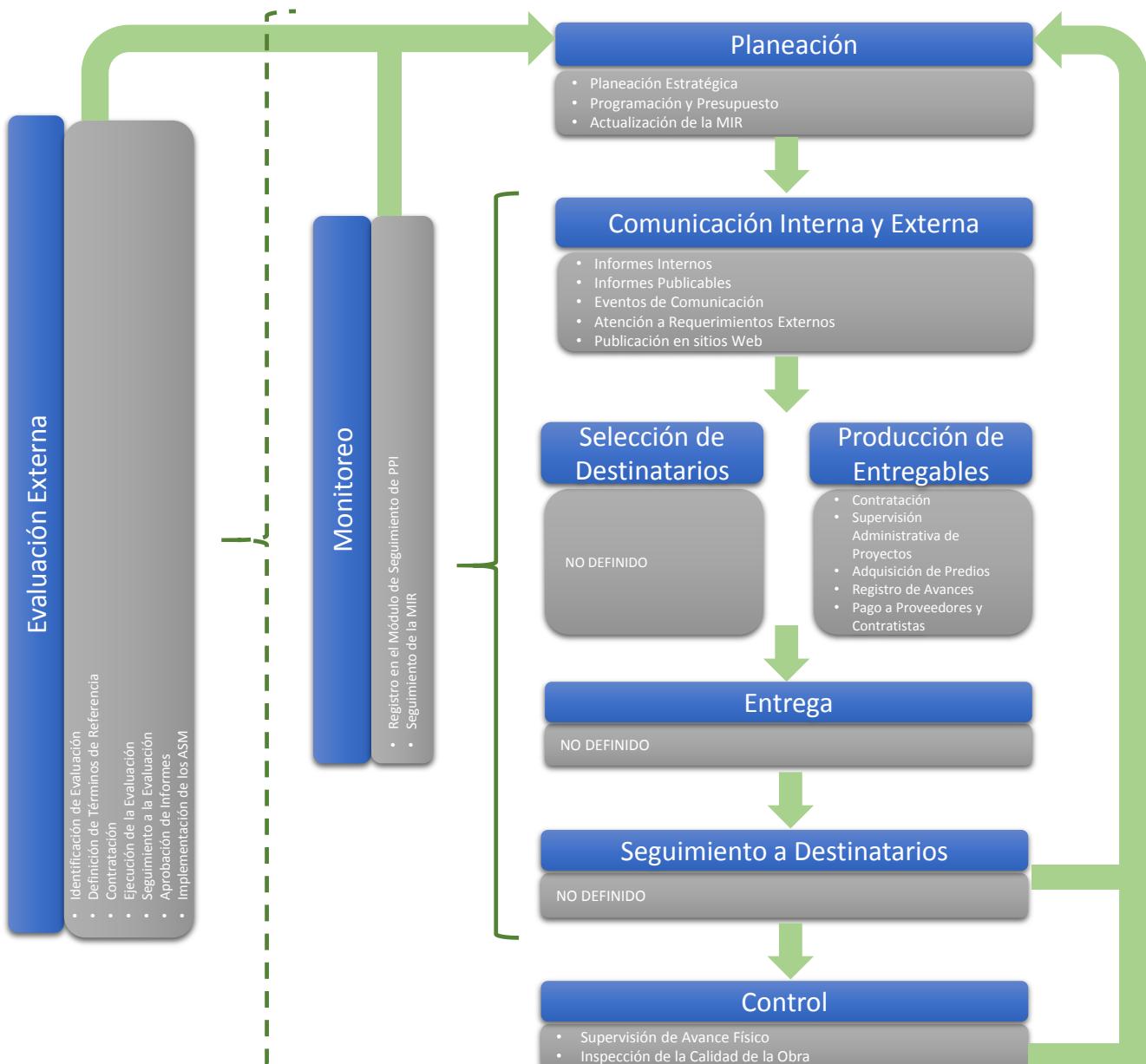
implementación no podrán ser evaluados, pues no se cuenta con los elementos necesarios y suficientes para verificar su cumplimiento, eficacia y oportunidad operativa.

En el caso del proceso de seguimiento a destinatarios, es importante delimitar que el Pp cumple su función una vez que pone a disposición de la sociedad la infraestructura que produce, a través de un asignatario o concesionario, por lo que el seguimiento de quienes pudieran verse beneficiados, es decir, los usuarios del transporte ferroviario, no corresponde a las actividades sustantivas del Pp, sin embargo se logró la identificación del proceso correspondiente, mismo que se plantea en el presente documento.

Para la identificación de los tres procesos antes referidos, así como de los subprocessos que los componen, se realizó fundamentalmente trabajo de gabinete que muestra los procesos que invariablemente deben existir en la operación del tipo de proyectos que integran al Pp K-040, así como entrevistas preliminares con algunos de los ejecutores.

Ahora bien, en virtud de que se han identificado los procesos y subprocessos que ejecuta el Pp evaluado, se desarrollarán los que ya son parte de la operación actual del Pp K-040 para tener un panorama completo y conocer el estatus en el que se desenvuelve la gestión del mismo.

Figura 4 Mapa General de Procesos



Fuente: Elaboración propia con base al trabajo de campo

2.2 Descripción integral de procesos y subprocessos

2.2.1 Planeación

El proceso de planeación se conforma por aquellas actividades que contribuyen a la visualización de los elementos requeridos para la materialización de los proyectos que forman parte del Pp K-040, determinando de manera estratégica el orden para su ejecución, el tiempo estimado en que serán construidos y la adecuada distribución de los recursos que serán necesarios; todo esto con un enfoque hacia el cumplimiento de los objetivos del programa.

La planeación se compone de diversos subprocessos, como son: Planeación Estratégica, Programación y Presupuestación, y Actualización de la MIR, los cuales son realizados para establecer el alcance total del esfuerzo, definir y refinar los objetivos del Pp K-040, así como, desarrollar la línea de acción requerida para alcanzar dichos objetivos. En el proceso de planeación se desarrolla las directrices del proyecto y los documentos a emplear para su ejecución.

Para el análisis a profundidad del proceso de planeación se combinó la revisión de los documentos establecidos por la normatividad que estipulen la ejecución del proceso con las actividades que muestran la operación y aplicación de lo previamente realizado; lo cual arroja como resultado un proceso de planeación en el marco de la estrategia y la táctica que permitan llevar a cabo los proyectos que integran al Pp K-040 con éxito.

La ejecución del proceso de planeación, resulta más eficiente con la participación de las áreas involucradas para el cumplimiento de los objetivos del Pp K-040, estableciendo así la ruta para su cabal cumplimiento.

Por lo anterior, el proceso de Planeación, de acuerdo a los subprocessos identificados y la documentación analizada, explorarán los aspectos de alcance, tiempo, costo, calidad, comunicaciones, recursos humanos, riesgos, adquisiciones y la participación de las áreas involucradas.

Tabla 4 Normatividad de Procesos y Subprocesos de Planeación

PROCESO	SUBPROCESO	NORMATIVA QUE LOS RIGE
PLANEACIÓN	Planeación Estratégica	-Reglamento Interior de SCT. -Manual de Organización de la DGTFM -LFPRH -RILFPRH
	Programación y Presupuestación	-LFPA -LVGC -LGRA -LGTAIP -Ley de Planeación -Presupuesto de Egresos. -POBALINES SCT

	Actualización de la MIR	LINEAMIENTOS para la determinación de los requerimientos de información que deberá contener el mecanismo de planeación de Programas y proyectos de inversión.
--	--------------------------------	---

Fuente: Elaboración Propia con base al trabajo de campo

2.2.2 Comunicación interna o externa

Como parte de las actividades de comunicación del Pp K-040, la UR recopila, analiza, transforma y distribuye a los miembros del equipo de los proyectos que integran el Pp y a otros interesados diversos formatos o reportes. En este proceso se realizan informes de acuerdo a las áreas involucradas en los diferentes procesos los cuales pueden ser semanales, mensuales, trimestrales, semestrales o anuales, y estos pueden ser elaborados por las siguientes áreas:

- Dirección General Adjunta de Regulación Económica
- Dirección de Proyectos Ferroviarios de Pasajeros
- Dirección de Proyectos Ferroviarios de Carga

La información se recabada es resultado de varios procesos de ejecución y se comparten en el ámbito del equipo del Pp K-040. Los datos recopilados se analizan en contexto, se agregan y se transforman para convertirse en información del proyecto en el curso de varios procesos de comunicación y control. La información puede entonces comunicarse verbalmente o almacenarse y distribuirse como informes en diversos formatos y bases de datos (AGA, PASH, SISCOM, etc.). En consecuencia, los reportes generados a menudo se utilizan indistintamente en la práctica y son dirigidos o publicados para que las áreas involucradas tengan conocimiento de esa información.

El uso indiscriminado de estos reportes puede conducir a una mala interpretación por parte de las diferentes áreas que interactúan en los diversos proyectos, cuando no se realizan con los mismos criterios, un ejemplo de ello es cuando no se manejan las mismas cifras decimales en porcentajes, y se realizan cifras redondeadas, por lo tanto no se puede detectar un avance del proyecto.

Tabla 5 Normatividad de Procesos y Subprocesos de Comunicación Interna o Externa

PROCESO	SUBPROCESO	NORMATIVA QUE LOS RIGE
COMUNICACIÓN INTERNA O EXTERNA	Informes Internos	-Manual de Organización de la DGTFM
	Informes Publicables	-LOPSRM

	Eventos de Comunicación	-RLOPSRM
	Atención a requerimientos externos	-LFPA -LGRA
	Publicaciones en sitios web	-LGTAIP

Fuente: Elaboración Propia con base al trabajo de campo

2.2.3 Selección de Destinatarios

Este proceso consiste en la determinación de quienes recibirán los componentes o entregables de la infraestructura ferroviaria producida por el Pp K-040; así mismo, por medio del análisis de gabinete se pudo identificar que el Pp no pone a disposición de la sociedad sus componentes de manera directa, ya que es el encargado de construir las obras necesarias para materializar los proyectos que lo componen, más no oferta servicios de transporte ferroviario a la población.

En este sentido, se descarta a la población de los estados o municipios que se verán beneficiados por la construcción de las obras como destinatarios, ya que la DGDFM entrega sus componentes a concesionarios o asignatarios para su operación.

De acuerdo a la definición de los TdR el destinatario es aquella “la instancia, actor o persona que recibe o utiliza los entregables o componentes producidos por el Programa, ya sea para consumo, uso final o intermedio” y considerando que el Pp evaluado entrega la infraestructura a un intermediario para su operación, explotación y mantenimiento, se identificó como destinatario a aquellos concesionarios (personas morales) y asignatarios (estados, municipios y empresas paraestatales) que cuentan con el interés y capital necesario para la operación y mantenimiento de la infraestructura ferroviaria generada por el Pp K-040.

Retomando estas consideraciones, se identificó que este proceso no se encuentra definido y operado por la DGDFM, dado que los proyectos a los que actualmente se enfoca el Pp K-040 para la ejecución de infraestructura ferroviaria de encuentran en fase de construcción, sin embargo se identificó la normatividad que invariablemente debe intervenir en la ejecución del proceso una vez sea operado.

Tabla 6 Normatividad de Procesos y Subprocesos de Selección de Destinatarios

PROCESO	SUBPROCESO	NORMATIVA QUE LOS RIGE
SELECCIÓN DE DESTINATARIOS	NO APLICA	<ul style="list-style-type: none"> -Reglamento Interior de SCT. -Manual de Organización de la DGTFM -LOPSRM -RLOPSRM -LFPRH -RILFPRH -LRSF -LOAPF

		-LGBN - RSF
--	--	----------------

Fuente: Elaboración Propia con base al trabajo de campo

2.2.4 Producción de entregables

Para el proceso de producción de entregables existen una serie de subprocessos a ejecutar, tales como: la contratación y adquisición de bienes y servicios, en la cual se hacen las negociaciones convenientes para la firma de convenios, que son revisados por el área legal de la DGDFM.

Este proceso se encuentra encaminado a la producción de infraestructura, misma que para su construcción debe cumplir con las especificaciones técnicas que se encuentran establecidas en el proyecto ejecutivo, por lo que esta etapa debe ser supervisada durante su desarrollo; realizando inspecciones físicas, así como un registro de avances.

Para el inicio de la producción de infraestructura un aspecto fundamental es contar con la Liberación del Derecho de Vía (LDV), la cual debe encontrarse en apego a lo estipulado en la Ley Agraria y Código de Procedimientos Civiles de la Entidad Federativa correspondiente, de acuerdo a la materia agraria o civil que corresponda la adquisición del predio.

Para la producción de entregables se realiza mediante ejecución de los recursos destinados a la inversión en infraestructura del Pp evaluado, a través del pago a proveedores y contratistas que prestan sus bienes y servicios para el desarrollo de la obra pública de acuerdo con lo programado y presupuestado en el plan de obra, los pagos se estiman en el proceso planeación del proyecto y en algunos casos se realizan ajustes de acuerdo al nivel de los costos.

Tabla 7 Normatividad de Procesos y Subprocesos de Producción de Entregables

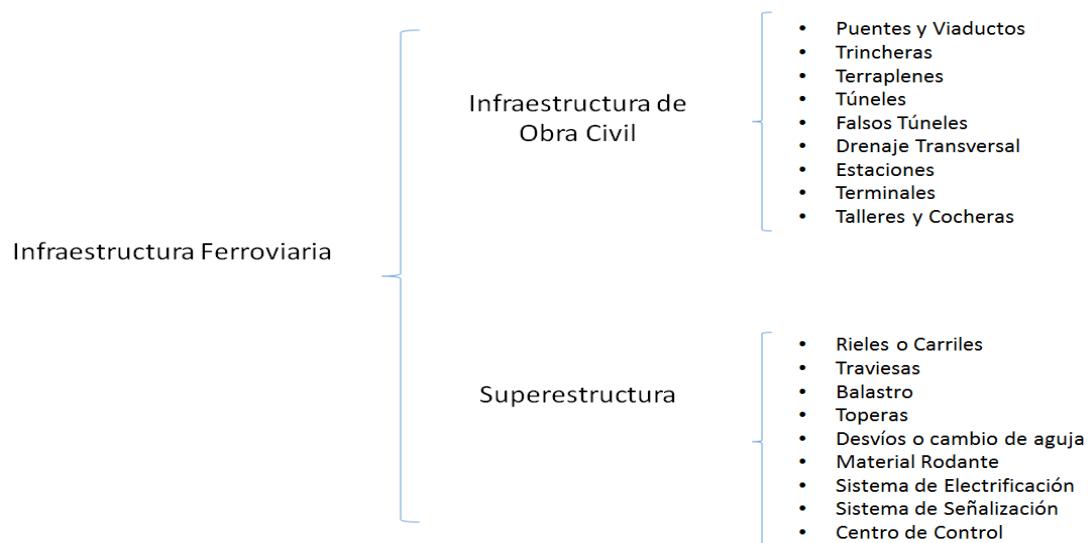
PROCESO	SUBPROCESO	NORMATIVA QUE LOS RIGE
PRODUCCIÓN DE ENTREGABLES	Contratación	Manual de Organización de la DGTFM -LOPSRM -RLOPSRM
	Supervisión Administrativa de proyectos	-LFPA -LGRA -LGTAIP -POBALINES SCT -Reglamento Interior de SCT.
	Adquisición de predios	-Ley de Expropiación -Ley Agraria
	Registro de avances	- Código de Procedimientos Civiles
	Pagos a proveedores y contratistas	

Fuente: Elaboración Propia con base al trabajo de campo

2.2.5 Entrega

El proceso de entrega comprende todas aquellas actividades destinadas a poner a disposición de la sociedad lo producido por el Pp K-040, es decir, infraestructura ferroviaria; este proceso ocurre una vez que se ha concluido la construcción de las obras.

Cabe hacer mención que la infraestructura que entrega el programa va de acuerdo a las necesidades particulares de cada proyecto registrado en la Cartera de Inversión de la SCHP; Por lo que el Pp K040 puede producir y entregar cualquiera de los siguientes componentes.



Infraestructura de Obra Civil: Se trata de toda la obra sobre la que se construye una explanación, sobre la que se asienta la vía y los demás elementos estructurales.

- **Puentes y viaductos:** estructuras creadas para salvar hundimientos del terreno como ríos, cañones, valles, etc. También se construyen para que los trenes circulen elevados en núcleos urbanos.
- **Trincheras:** se tratan de hundimientos artificiales que generan brechas en el terreno, cortándolo en dos mitades. De esta manera, se evitan pendientes fuertes y/o túneles para salvar una elevación puntual.
- **Terraplenes:** elevaciones naturales o artificiales sobre el terreno construidas para evitar pendientes o hacerlas más suaves.
- **Túneles:** son perforaciones en el terreno para cruzar montañas o cualquier tipo de elevación. También se construyen para cruzar de manera subterránea grandes núcleos de población o incluso lugares de

alto valor ambiental. De esta manera, el impacto acústico y visual que genera el tren se elimina parcialmente.

- **Falsos túneles:** Similares a los túneles, tienen por misión reducir el impacto acústico, ambiental o la barrera arquitectónica que genera un ferrocarril. Sin embargo, su construcción no se realiza perforando ni excavando. Generalmente, el resto de los elementos de la infraestructura ferroviaria se cubren con un armazón o bien tapando una trinchera.
- **Drenaje transversal:** Canalizaciones utilizadas para que el agua de cauces, arroyos... no fluya por la explanación en la que se encuentra la vía.
- **Estaciones:** Es una instalación ferroviaria con vías a la que pueden llegar y desde la que se pueden expedir trenes, son un punto de acceso al ferrocarril de pasajeros y mercancías.
- **Terminales:** Son estaciones que regulan el tráfico y disponen de todas las instalaciones necesarias para la recepción, clasificación y expedición de los trenes.
- **Talleres y Cochertas:** Grupo de edificaciones que permite resguardar los trenes cuando no se encuentran en servicio, así mismo permiten almacenajes de inventarios para la reparación de total de locomotoras, carros y diversos componentes que comprende el ferrocarril.

Superestructura: Instalación de elementos que permiten la circulación de los trenes

- **Raíles o carriles:** Son los encargados de dar nombre a este medio de transporte, ya que originalmente eran de hierro. Desde su creación se han empleado distintos tipos de raíles para mejorar su misión de guiar las ruedas del tren.
- **Traviesas:** Elementos transversales que sirven para la unión de los raíles y mantener su ancho sin posibilidad de deformación.
- **Balasto:** Capa de piedras esparcidas por la vía. Ejerce la misión de amortiguar el paso del tren y de evitar las deformaciones del terreno debido al clima. En su lugar se puede instalar una placa de hormigón en la que las traviesas pueden ir embutidas o bien carecer de ellas.
- **Toperas:** Aparatos instalados en el final de la vía para detener un tren en caso de que este, por algún fallo, no pudiera frenar por sí solo.
- **Desvíos o cambios de aguja:** Son aparatos que, guiando a las pestañas de las ruedas de los trenes, permiten que estos cambien de una vía a otra.
- **Material Rodante:** Se le conoce como material rodante a todos los tipos de vehículos dotados de ruedas capaces de circular sobre una vía férrea cuyo principal objetivo es trasportar diferentes tipos de cargas o pasajeros.
- **Sistema de Electrificación:** Elementos a través de los cuales toma corriente el sistema de tracción, se compone de las subestaciones eléctricas de tracción, la línea aérea de contacto y la alimentación.
- **Sistema de Señalización:** Elementos situados a lo largo de la vía para transmitir órdenes o garantizar la realización de una maniobra sobre la vía, las estaciones o los trenes; está formado por carteles o señales fijas, instalaciones semafóricas e instalaciones luminosas.

- **Sistema de Comunicación:** Elementos destinados a transmitir una indicación al maquinista a lo largo de la vía, se compone de comunicación vía fibra óptica, radiocomunicaciones, circuitos de vía, entre otros que permiten la comunicación ter-tierra.

Para la evaluación que nos corresponde y de manera concreta se refiere a la entrega de los trenes de pasajeros, los cuales se ponen a disposición para su operación y mantenimiento; esto se da una vez que la gerencia, la supervisión y la DGDFM, por medio del residente, dan visto bueno a lo realizado por el contratista durante la etapa de inversión.

Posteriormente se realiza una entrega-recepción y un finiquito por contrato concluido, se entrega, y por medio de un acto oficial que dirige la DGDFM el Secretario de la SCT y el Presidente de la República inaugura las obras para ponerlas a disposición de la sociedad.

Dado que la etapa de desarrollo de los proyectos que forman parte del Pp K-040 durante 2017 no han llegado a esta etapa, y por el contrario se encuentran en la etapa de construcción, este proceso no será considerado objeto de evaluación, ya que un proceso que no se ejecuta no puede ser valorado en cuanto a su operación, pues no se pueden medir los atributos con que debe contar, así mismo, cabe mencionar que de acuerdo a la información recabada de manera preliminar por medio de entrevistas semi-estructuradas los funcionarios de la DGDFM que se encargan de la operación del Po han manifestado, a pesar de conocer la normatividad, la ausencia de un plan de entrega de obras, y que este sería muy conveniente para el desarrollo de los proyectos.

Tabla 8 Normatividad de Proceso de Entrega

PROCESO	SUBPROCESO	NORMATIVA QUE LOS RIGE
ENTREGA	NO APlica	-Reglamento Interior de SCT. -Manual de Organización de la DGTFM -LOPSRM -RLOPSRM -LFPRH

Fuente: Elaboración Propia con base al trabajo de campo

2.2.6 Seguimiento a Destinatarios

Este proceso se refiere a las actividades y mecanismos que permiten al Pp K-040 conocer como son utilizadas o aprovechadas las obras de infraestructura una vez puestas en operación, lo cual permitirá a la DGDFM saber si se cumplió con el objetivo de la realización de las obras de infraestructura ferroviaria y si el beneficio social estimado en el ACB fue alcanzado.

Se compone de las actividades que el Pp implementa para conocer la satisfacción de los usuarios respecto de la infraestructura creada; por lo cual, por medio de la información recabada hasta el momento el Pp K-040, así como los proyectos que lo componen no ha llegado hasta esta etapa de operación, y las obras no se han puesto a disponibilidad de la sociedad; por lo que este proceso no se lleva a cabo y no se han diseñado los

mecanismos para dar seguimiento al Pp, en este sentido, el proceso de seguimiento a destinatarios, no será objeto de la presente Evaluación toda vez que no se puede realizar el mapeo, así como la medición y valoración de atributos.

Sin embargo, la Unidad de Inversiones cuenta con la atribución de solicitar a las dependencias y entidades encargadas de la ejecución de los programas y proyectos de inversión y toda vez que estos se encuentren en la etapa de operación, una Evaluación Ex – Post.

La cual consiste en el seguimiento de la rentabilidad y tiene el objetivo de analizar en qué medida un proyecto ha cumplido con los objetivos planteados en la etapa de planeación, a través de un análisis de información observada de costos y beneficios que busca comparar los resultados planteados con los alcanzados, con el fin de examinar las causa de desviaciones, para generar aprendizaje y mejora continua, en la realización de proyectos similares.

Cabe destacar que el proceso de seguimiento a destinatarios no considera metodologías que mida el grado de satisfacción de los usuarios con la infraestructura que realiza el Pp K – 040.

Tabla 9 Normatividad de Proceso de Seguimiento a Destinatarios

PROCESO	SUBPROCESO	NORMATIVA QUE LOS RIGE
SEGUIMIENTO A DESTINATARIOS	NO APlica	Reglamento Interior de SCT. -Manual de Organización de la DGTFM -LOPSRM -RLOPSRM -LFPRH

Fuente: Elaboración Propia con base al trabajo de campo

2.2.7 Control

Proceso que consiste en la implementación de mecanismos y actividades orientadas a verificar el correcto cumplimiento de los objetivos planteados en el Pp K-040, por medio de la ejecución de los proyectos de infraestructura que lo componen.

- Supervisión de Avance Físico
- Inspección de la calidad de la obra

La supervisión de Avance Físico consiste en la implementación de todas aquellas actividades programadas y sistematizadas que vigilan y revisan los trabajos realizados ya que la supervisión analiza que los tiempos de ejecución correspondan con el programa de trabajo propuesto para la ejecución de la obra verificando con ello la consistencia del avance físico y financiero entre lo realmente ejecutado y lo planeado.

Así mismo la supervisión cumple con la función de evitar posibles desviaciones del proyecto, y en caso de existir, contar con la capacidad de hacer uso de las acciones preventivas y/o correctivas necesarias para continuar con el trabajo planeado.

En el proceso de control, la inspección de la calidad de la Obra consiste en la verificación de que el Pp K-040 se esté ejecutando de acuerdo a los procedimientos de construcción estipulados por el contratista, y que las características de la obra cumplan con la calidad y especificaciones requeridas y planteadas desde el proyecto ejecutivo.

Tabla 10 Normatividad de procesos y subprocessos de Control

PROCESO	SUBPROCESO	NORMATIVA QUE LOS RIGE
CONTROL	Supervisión de Avance Físico	LOPSRM
	Inspección de la calidad de Obra	RLOPSRM Disposiciones Aplicables a la Construcción

Fuente: Elaboración Propia con base al trabajo de campo

2.2.8 Monitoreo

El proceso de monitoreo tiene como finalidad recabar, registrar y validar la información sobre los avances que tiene el proyecto para lograr el resultado por el cual fue emprendido, por una unidad externa a la UR de la operación del Pp.

Para asegurar que los avances reflejados por la DGDFM son adecuados y consistentes con los compromisos establecidos la DGPOP en conjunto con la Unidad de Evaluación del Desempeño de la SHCP se lleva a cabo un monitoreo constante del avance físico y financiero de los proyectos que integran el Pp K-040, siguiendo los lineamientos establecido para tal fin.

Este monitoreo se da por medio del registro de información en el Módulo de Seguimiento del PPI, a través del cual la DGPOP y SHCP dan seguimiento a los avances, revisan la consistencia de información y validan la misma.

Para el proceso de monitoreo se recopila información, en la que participan los residentes de obra, quienes registran en la bitácora las actividades desarrolladas; esta información permite a la DGARE contar con los elementos necesarios para realizar un informe de avance de las obras, mismo que contiene la información enviada a la DGPOP.

La información verificada apoya con el cumplimiento de las metas e indicadores establecidos en la MIR, subprocesso identificado en el que intervienen de igual manera la DGPOP y la SHCP para monitorear los avances del Pp.

Tabla11 Normatividad de Procesos y Subprocesos de Monitoreo

PROCESO	SUBPROCESO	NORMATIVA QUE LOS RIGE
MONITOREO	Registros en el Módulo de Seguimientos de PPI	Manual de Organización de la DGTFM -LOPSRM -RLOPSRM -LFPA -LGRA -LGTAIP -POBALINES SCT -LRAMCSMIRPP
	Seguimiento de la MIR	

Fuente: Elaboración Propia con base al trabajo de campo

2.2.9 Evaluación externa

3 Este proceso considera las evaluaciones externas que se realizan al Pp de acuerdo al Programa Anual de Evaluación (PAE) publicado de manera conjunta por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) y la SHCP; las evaluaciones tienen como base metodológica lo establecido en los Modelos de TdR publicados, de acuerdo al tipo de evaluación solicitada.

Como experiencia previa de la implementación de este proyecto se cuenta con la Evaluación de Consistencia y Resultados del Pp K-040; los objetivos de la Evaluación de Consistencia y Resultados, de acuerdo con los TdR específicos fueron los siguientes:

- Objetivo general

Contribuir a la mejora del funcionamiento, gestión y organización del Pp K-040 “Proyectos de Infraestructura Ferroviaria”, mediante la realización de un análisis y valoración de su operación, de modo que se permita orientar su gestión a la consecución de resultados de manera eficaz y eficiente.

- Objetivos específicos
- ✓ Valorar si la ejecución de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, que integran la gestión operativa del Pp en sus distintos niveles es adecuada para el logro de sus objetivos;
- ✓ Valorar en qué medida los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, operativos del Pp son eficaces, oportunos, suficientes y pertinentes para el logro de sus objetivos;
- ✓ Identificar, analizar y valorar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos (“cuellos de botella”) que hubiese en la operación del Pp;
- ✓ Identificar, analizar y valorar las buenas prácticas o las fortalezas en la operación del Pp;

- ✓ Valorar si la estructura organizacional para la operación del Pp es la adecuada de acuerdo con sus objetivos;
- ✓ Formular recomendaciones específicas, concretas y derivadas de las áreas de mejora identificadas, que permitan mejorar la gestión para resultados del Pp a través de la mejora en la ejecución de sus procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos.

Este tipo de evaluaciones se realizan mediante un análisis de gabinete con base en información proporcionada por la DGDFM, de acuerdo a los TdR definidos por la UR del Pp con base en el Modelo publicado por la SHCP, así como información adicional que se recopila para justificar su análisis. Lo anterior con el objetivo de identificar las mejoras que se pueden implementar dentro del proyecto.

Tabla 12 Normatividad de Procesos y Subprocesos de Monitoreo

PROCESO	SUBPROCESO	NORMATIVA QUE LOS RIGE
EVALUACIÓN EXTERNA	Identificación de evaluación	-Programa Anual de evaluación -Reglamento Interior de SCT. -Manual de Organización de la DGTFM -LOPSRM -RLOPSRM -LFPRH -RILFPRH -LFPA -LGVC -LGRA -LGTAIP -Ley de Planeación -Presupuesto de Egresos. -POBALINES Obra Pública SCT LINEAMIENTOS para la determinación de los requerimientos de información que deberá contener el mecanismo de planeación de Programas y proyectos de inversión.
	Definición de Términos de Referencia	
	Contratación	
	Ejecución de la Evaluación	
	Seguimiento a la evaluación	
	Aprobación de Informe Final	
	Implementación de los Aspectos Susceptibles de Mejora	

Fuente: Elaboración Propia con base al trabajo de campo

3.1 Equivalencia de Procesos

Dentro del modelo general de procesos existen una serie de particularidades aplicables a cada Pp, es por ello que, una vez identificados los procesos que ejecuta el Pp K-040, se presenta a continuación una equivalencia que identifica cada proceso del modelo general de procesos con el subproceso que le da soporte.

En esta equivalencia de puede destacar el entregable que produce cada subprocesso, así como la unidad administrativa responsable de su generación, sin embargo es de suma importancia mencionar que en la operación del Pp interactúan más de un área administrativa para su elaboración.

Con la finalidad de tener una referencia más concreta del grado de consolidación de cada subprocesso, se realizó una investigación de los documentos organizacionales de la DGDFM, donde se pudo constatar la documentación de algunos procesos que son implementados durante la ejecución del Pp, tal y como se muestra a continuación.

Tabla 13 Procesos y Subprocesos del Pp K-040

MACROPROCESO	PROCESO (MODELO DE PROCESOS)	SUBPROCESO	ENTREGABLES	UNIDADES RESPONSABLES	¿SE ENCUENTRA DOCUMENTADO?
PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA FERROVIARIA	PLANEACIÓN	Planeación Estratégica	Plan Estratégico	Subdirección de Planeación, Evaluación y Seguimiento de Proyectos Ferroviarios	Si. Actividades Técnicas Realizadas para Apoyar la Preparación y Desarrollo de Proyectos de Infraestructura Ferroviaria. (MP-311-PR43-P03) Autorización de Obras de Infraestructura Ferroviaria (MP-311-PR28-P01)
		Programación Presupuesto y	Calendario del gasto y Programa Anual de Adquisiciones	Dirección General Adjunta de Regulación Económica Subdirección de Recursos Financieros Administración Integral de Servicios y de Concursos y Contratos	No
		Actualización de la MIR	MIR actualizada en el PASH	Subdirección de Recursos Financieros Administración Integral de Servicios y de Concursos y Contratos	No
	COMUNICACIÓN INTERNA O EXTERNA	Informes Internos	Informes a la Subsecretaría	Dirección General Adjunta de Regulación Económica	No
		Informes Publicables	Informes de avance de proyectos	Dirección General Adjunta de Regulación Económica	No
		Eventos de Comunicación	Presentación o Informe de Conferencias	Dirección General Adjunta de Regulación Económica	No
		Atención requerimientos externos	a Información requerida por INAI	Dirección de Control de Gestión e Informática y Seguimiento	Si. Atención de Solicitudes de Información Recibidas a Través del Instituto Federal de Acceso a la Información Pública, (Ifai) en Materia de Transporte Ferroviario y Multimodal. (MP-311-PR43-P02)
		Publicación en sitios web	Actualización de página web	Dirección de Control de Gestión e Informática y Seguimiento	Si. Proceso Actualización y Mantenimiento del Sitio Web de la Dgtfm (MO-311-PR44)
	SELECCIÓN DE DESTINATARIOS	No definido			

PRODUCCIÓN DE ENTREGABLES	Contratación	Oficios y actas del procedimiento de contratación	Dirección de Obras y Contratos	Sí. Procesos de Licitación de los Proyectos de Transporte Ferroviario que se llevan a Cabo en la SCT. (MP-311-PR12-P01)
	Supervisión Administrativa de proyectos	Informes de avance físico-financiero	Dirección General Adjunta de Regulación Económica Subdirección de Recursos Financieros Administración Integral de Servicios y de Concursos y Contratos	Sí. Evaluar, Dar Seguimiento a los Proyectos Ferroviarios del Transporte Ferroviario (MP-311-PR12-P02)
	Liberación de Derecho de Vía	Expediente de Liberación de Derecho de Vía	Subdirección de Recursos Financieros Administración Integral de Servicios y de Concursos y Contratos	No
	Registro de avances	Generadores de estimaciones Informe de Bitácora	Dirección General Adjunta de Regulación Económica Residente de Obra	Sí. Evaluar, Dar Seguimiento a los Proyectos Ferroviarios del Transporte Ferroviario (MP-311-PR12-P02)
	Pagos a proveedores y contratistas	Oficio de solicitud de pago	Subdirección de Recursos Financieros Administración Integral de Servicios y de Concursos y Contratos	No
	ENTREGA	No definido		
SEGUIMIENTO A DESTINATARIOS	No definido			
CONTROL	Supervisión de avance físico	Reporte de Supervisión Técnica	Residente de Obra	No
	Inspección de la calidad de obra	Informe de resultados de pruebas de calidad	Supervisión de Obra y Contratista	No
MONITOREO	Registros en el Módulo de Seguimientos de PPI	Información cargada en el módulo de PPI	Subdirección de Recursos Financieros Administración Integral de Servicios y de Concursos y Contratos	No
	Seguimiento de la MIR	Informe de valoración de la MIR	Unidad de Evaluación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público	No
EVALUACIÓN EXTERNA	Identificación de evaluación	Programa Anual de Evaluación	Unidad de Evaluación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público	No

	Definición de Términos de Referencia	Términos de Referencia	Dirección de Administración Subdirección de Recursos Financieros Administración Integral de Servicios y de Concursos y Contratos	No
	Contratación	Oficios y actas del procedimiento de contratación	Subdirección de Recursos Financieros Administración Integral de Servicios y de Concursos y Contratos	No
	Ejecución de la Evaluación	Informes entregables	Evaluador externo	No
	Seguimiento a la evaluación	Informes entregables	Dirección General de Organización Programación y Presupuesto Subdirección de Recursos Financieros Administración Integral de Servicios y de Concursos y Contratos	No
	Aprobación de Informe Final	Aceptación de Informe entregables	Dirección General de Organización Programación y Presupuesto	No
	Implementación de los Aspectos Susceptibles de Mejora	Posicionamiento Institucional	Dirección General de Organización Programación y Presupuesto Subdirección de Recursos Financieros Administración Integral de Servicios y de Concursos y Contratos	No

Fuente: Elaboración Propia con base al trabajo de campo

3. Alcance y enfoque metodológico de la Evaluación de Procesos

La presente evaluación al Pp K-040 “Proyectos de infraestructura Ferroviaria”, forma parte de una valoración objetiva realizada al desempeño del Pp antes referido, con la cual se pretende revisar el cumplimiento de sus metas y objetivos por medio de los procesos que intervienen en su gestión.

En este sentido como objetivo general para la realización de la presente evaluación se ha planteado lo siguiente:

Contribuir a la mejora del funcionamiento, gestión y organización del Pp K-040 “Proyectos de Infraestructura Ferroviaria”, mediante la realización de un análisis y valoración de su operación de modo que se permita orientar su gestión a la consecución de resultados de manera eficaz y eficiente.

Así mismo, existen objetivos particulares sobre los cuáles se realizó la presente evaluación:

- *Valorar si la ejecución de los procesos y subprocesos, que integran la gestión operativa del Pp K-040 en sus distintos niveles es adecuada para el logro de sus objetivos.*
- *Valorar en qué medida los procesos, subprocesos, y en su caso macroporcesos, operativos del Pp K-040 son eficaces, oportunos, suficientes y pertinentes para el logro de sus objetivos.*
- *Identificar, analizar y valorar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos (cuellos de botella) que hubiese en la operación del Pp K-040.*
- *Identificar, analizar y valorar las buenas prácticas o las fortalezas en la operación del Pp K-040.*
- *Valorar si la estructura organizacional para la operación del Pp K-040 es la adecuada de acuerdo con sus objetivos.*
- *Formular recomendaciones específicas, concretas y derivadas de las áreas de mejora identificadas, que permitan mejorar la gestión para resultados del Pp K-040 a través de la mejora en la ejecución de sus procesos y subprocesos.*

En el desarrollo del presente documento se considera como alcance y enfoque metodológico para la evaluación únicamente los procesos de la DGDFM, de acuerdo a lo estipulado por los TdR, sin embargo se realizaron acercamientos con los actores primordiales involucrados en la operación del Pp K-040 de manera externa para lograr un mejor entendimiento de la operación del Pp.

Como parte de la determinación del alcance se retoma la identificación de procesos y subprocesos por medio de la cual se permitió conocer los aquellos que forman parte de la operación actual del Pp K-040, siendo objeto de evaluación ocho procesos: planeación, comunicación interna y externa, selección de destinatarios, producción de entregables, control, monitoreo y evaluación externa.

Estos procesos han sido descritos por medio de la información recabada en trabajo de campo, mismos que son operados por la DGDFM, de igual forma se identificó la vinculación de algunos de ellos con otras unidades administrativas u otros Pp, por lo que el alcance de la presente evaluación se enfoca en aquellas actividades y procesos ejecutados específicamente para la operación del Pp K-040.

Los procesos antes mencionados serán objeto de análisis y valoración con la finalidad de identificar como intervienen los elementos que involucran su ejecución, por lo cual serán valorados y aptos para realizar una medición de los atributos que den muestra de la eficiencia, oportunidad, pertinencia y suficiencia de su realización para el cumplimiento de los objetivos del Programa.

De acuerdo con la identificación de procesos que se ejecutan para la operación del Pp K-040, tres procesos no se consideraron para la presente evaluación del Pp : selección de destinatarios, entrega y seguimiento a destinatarios, debido a que los tres procesos actualmente no los ejecuta la DGDFM, pues de acuerdo a la etapa de maduración de los proyectos que integran el Pp, estos se encuentran en fase de producción de entregables, por lo cual no se puede ejecutar el proceso de selección de destinatario y entrega; en el caso del seguimiento a destinatarios es importante delimitar que los procesos del Pp concluyen en la entrega de la infraestructura, por lo que el seguimiento a la operación, mantenimiento o grado de satisfacción de los usuarios no menester del Pp K-040, así mismo, no se tiene definido el mecanismo por medio del cual será llevado a cabo este proceso; de acuerdo a esta lógica no se realizará valoración y medición de atributos de estos procesos, ya que no puede ser medida la eficiencia e impacto en la operación de un proceso que no se ejecuta.

4. Metodología Utilizada para el desarrollo de la evaluación

Con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos de la evaluación del Pp K-040, se diseñó e implementó una metodología que apoyara a tal fin, misma que fue basada en técnicas y estratégicas sistematizadas que por medio de su aplicación conducen a obtener información suficiente para comprender y analizar la operación del Pp, mediante el análisis a profundidad y valoración de sus procesos y subprocesos.

En este sentido, por medio de la aplicación de una estrategia metodológica cualitativa, se buscó conocer todos los escenarios que intervienen en los procesos del Pp por medio del trabajo participativo derivado de la interacción entre el equipo evaluador y los ejecutores de los proyectos que conforman el Pp, propiciando una valoración profunda de los procesos, sus dinámicas, identificando a sus actores, y la relación entre lo evaluado con los resultados obtenidos.

El desarrollo de la evaluación contempló dos elementos fundamentales, el análisis de gabinete y el trabajo de campo, mismos que apoyados por técnicas de recolección de información permitieron identificar la normatividad aplicable a la operación del Pp en cada uno de sus procesos, así como la operación actual de cada uno de ellos; gracias a esta información se pudo obtener una descripción detallada de los procesos operados para el Pp K-040 y con base a la información recabada identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, así como una evaluación de la consolidación operativa del Pp, detectando las mejoras pertinentes que ofrezcan al Pp una operación óptima.

Análisis de Gabinete

La primera etapa de la evaluación consistió en el acopio documental la organización, la sistematización y la valoración de la información del Pp que fungió como insumo para el diagnóstico y Evaluación de Procesos, misma que está conformada por la información pública disponible, así como documentación y fuentes de consulta recopilada directamente a los actores involucrados en el Pp, gracias al análisis de información obtenida por esta actividad se pudo contar con una identificación de procesos y subprocesos del Pp K-040, así como un diagnóstico inicial de la operación del Pp; entre la documentación recabada se encuentra principalmente:

- Leyes y reglamentos federales aplicables
- Lineamientos federales aplicables
- Manual de organización de la DGTFM
- Diagnóstico del Programa
- Matriz de Indicadores para Resultados 2017
- Sistemas de Información
- Evaluación externa de Consistencia y Resultados 2015
- Posicionamiento institucional sobre la Evaluación de Consistencia y Resultados 2015
- Avances de Aspectos Susceptibles de Mejora
- Informes de Auditorías
- Bases de Datos
- Diagramas de flujo

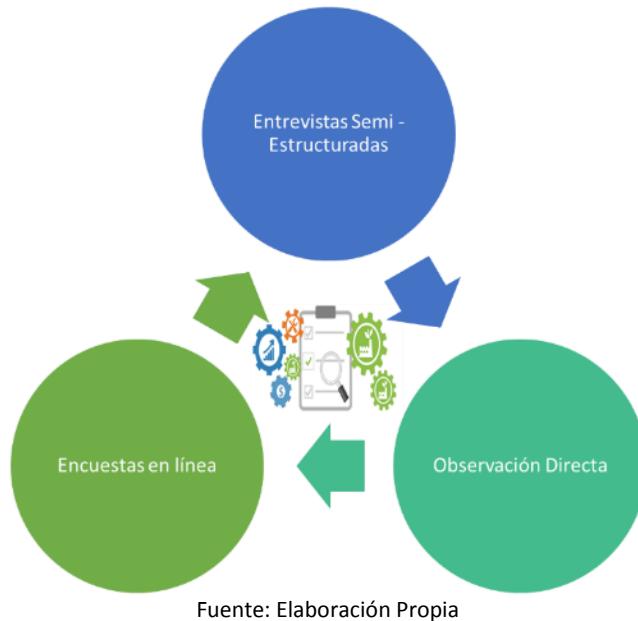
Los documentos descritos fueron el eje fundamental no solo para la realización de la identificación y diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos, sino también para el diseño de las técnicas e instrumentos de trabajo de campo adecuadas, permitiendo obtener un panorama preliminar de los procesos y con ello determinar con base a la operación de cada uno cuáles serán los procesos a los que se realizará una valoración y medición de atributos.

4.1 Técnicas de Investigación para Trabajo de Campo

Parte fundamental de la Evaluación de Procesos refiere a la generación de la evidencia empírica que permita realizar esta actividad a profundidad; en este sentido, el trabajo de campo ofrece una serie de técnicas de recolección de datos que proveen información directamente de la fuente de estudio.

La obtención de la información adecuada y necesaria para el cumplimiento de los objetivos de la evaluación dependerá directamente de la selección de la técnica adecuada, así como de su correcta implementación, para el caso que nos ocupa las técnicas implementadas por el equipo evaluador fueron:

Figura 5 Técnicas de Investigación a Aplicadas



Entrevistas Semi-Estructuradas

La aplicación de este tipo de entrevista implica la preparación previa del entrevistador, las preguntas son abiertas y el informante puede expresar opiniones y matizar sus respuestas, mientras el encargado de la recolección debe mantener atención suficiente para inducir a las respuestas de interés para la evaluación.

Este tipo de técnica será aplicada a los designados de llevar a cabo los procesos sustantivos para el Pp y contará como evidencia documental un cuestionario con preguntas abiertas.

Las principales ventajas de este tipo de entrevistas son:

- Comunicación directa con los actores del Pp
- Posee la cualidad de aclarar dudas acerca de las preguntas
- Se puede hacer preguntas que fortalezcan o den claridad a respuestas anteriores o resuelvan nuevos cuestionamientos

Observación Directa

Instrumento de investigación más utilizado para la recolección de datos, consiste en la observación sistemática, en la que el observador de manera física describe los hallazgos de lo que sucede, este tipo de observación será llevada a cabo a la DGARE y la SRFAISCC de la DGDFM.

Para llevarla a cabo se deberá determinar claramente la situación o caso que se va a observar, determinar los objetivos de la observación y llevar un registro de los datos observados, presentará como evidencia documental minutas de observación.

Entre las principales ventajas se encuentran:

- Se aproxima a la realidad observándola de modo directo
- Se describe el momento exacto que está ocurriendo
- Se puede realizar sin interferir en el desempeño o tiempo de los participantes.

Encuestas en línea

Técnica que requiere mayor claridad de los cuestionamientos derivado de la aplicación apoyada por medios electrónicos de comunicación, permite llevar un registro puntual y concreto de las respuestas, aplicable a la medición y cumplimiento de objetivos del Programa.

Para su ejecución se realizó un cuestionario con preguntas cerradas y de opción múltiple, que se aplicaron a los actores involucrados en la recolección de información y ejecución de acciones que generan información periódica para los proyectos que conforman el Programa.

Entre sus principales ventajas se encuentran:

- Aplicación a distancia
- Posibilidad de respuestas concretas y medibles aplicables a los procesos
- Mayor cobertura en su aplicación

4.2 Selección de la muestra

La realización de la Evaluación de Procesos al Pp K-040 comprende la identificación y selección de las unidades de observación que permitan valorar los atributos de eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia de los procesos y subprocesos identificados, para efectos del presente ejercicio se consideraron los proyectos de inversión vigentes que conforman el Pp, para seleccionar al conjunto de ellos que podrá fungir como muestra representativa que refleje las condiciones actuales del Pp

Dado que la estrategia metodológica que se aplicará durante la evaluación es cualitativa, se presenta a continuación un diseño muestral que contienen criterios aplicables a muestreos no probabilísticos.

Criterio 1 Proyectos que cuentan con recursos otorgados o ejercidos durante el ejercicio fiscal 2017

La aplicación de este criterio de evaluación consiste en verificar si los proyectos de inversión vigentes que forman parte del Pp K-040 cuentan con clave de cartera, así como con presupuesto otorgado por el Ejecutivo

Federal para su operación durante 2017, por lo que el criterio de aplicabilidad es contar con al menos una característica de las que conforman el criterio.

Tabla 14 Proyectos que cuentan con recursos durante 2017

No.	Proyecto	Presupuesto Original	Presupuesto Modificado	Presupuesto Ejercido
1	Realización de obras portuarias, Cambio de Trayectoria de Ferrocarril y Carretera para la Terminal de Gas Natural Licuado en Manzanillo.	✗	✗	✗
2	Libramiento ferroviario de Celaya, Guanajuato	✗	✗	✗
3	Paso Inferior Vehicular Vicente Guerrero, en el Km A-1972+952, en Cd. Juárez, Chihuahua	✗	✗	✗
4	Ampliación del Sistema del Tren Eléctrico Urbano en la Zona Metropolitana de Guadalajara.	✓	✓	✓
5	Construir el Tren Interurbano México-Toluca. Primera Etapa	✓	✓	✓
6	Línea 3 del Sistema de Transporte Colectivo Metrorrey.	✗	✓	✗
7	Programa de Inversión de Mantenimiento de las Vías Férreas Chiapas y Mayab, 2015-2018.	✓	✓	✓
8	Paso Superior de Ferrocarril La Cruz	✗	✗	✗
9	Tramo corto del ferrocarril Aguascalientes - Guadalajara (Proyecto Ferroviario Encarnación - El Castillo)	✗	✗	✗
10	CG-133 Establecer un Sistema de Transporte Masivo en el Oriente del Estado de México-Extensión de la Línea A del Sistema de Transporte Colectivo Metro: Chalco -La Paz	✗	✗	✗
11	Sistema Integrado de Transporte Metropolitano para la Ciudad de Aguascalientes, Aguascalientes	✗	✗	✗
12	Paso Superior entronque Av. Dostoievski y Avenida Venceremos con Vías del Ferrocarril	✗	✗	✗
13	Libramiento Ferroviario de Culiacán, Sinaloa	✗	✗	✗
14	Extensión de la Línea 4 del STC Metro: Martín Carrera Tepexpan	✗	✗	✗

Fuente Elaboración propia con Información proporcionada por la DGDFM

De acuerdo con la aplicación del criterio, de los 14 proyectos que conforman el Pp solo cuatro cuentan actualmente con recursos, asignados, ejerciendo y por ejercer, lo que demuestra que durante este ejercicio fiscal solo estos proyectos se están llevando a cabo y por tal los procesos que los involucran con el desempeño del Pp.

Criterio 2 Unidad ejecutora de proyectos y unidad ejecutora del gasto

Para la selección de la muestra se tomó como criterio si la UR a quien se le asigna el presupuesto es quien ejecuta los proyectos y por tanto es interventor directo en el desarrollo del Pp.

En caso de existir reasignación presupuestal por parte de la DGDFM, se deberá identificar a quien se realiza la asignación y quien es el ejecutor directo del proyecto.

Tabla 15 Unidades Responsables que ejecutan los proyectos

No.	Proyecto	Clave de cartera	Ejecución Directa	Reasignación Presupuestal	Unidad Ejecutora del Proyecto
1	Ampliación del Sistema del Tren Eléctrico Urbano en la Zona Metropolitana de Guadalajara.	DGDFM	✓	✓	DGDFM Centro SCT Jalisco
2	Construir el Tren Interurbano México-Toluca. Primera Etapa	DGDFM	✓	✓	DGDFM Gobierno de la CDMX
3	Línea 3 del Sistema de Transporte Colectivo Metrorrey.	DGDFM	✗	✓	Centro SCT Nuevo León
4	Programa de Inversión de Mantenimiento de las Vías Férreas Chiapas y Mayab, 2015-2018.	DGDFM	✗	✓	FIT

Fuente Elaboración propia con Información proporcionada por la DGDFM

El resultado de aplicar el segundo criterio, permite identificar la existencia de dos proyectos que a pesar de pertenecer al Pp, el único proceso que comparten con la DGDFM es la planeación, ya que los ejecutores del proyecto son otras UR, y por tal, son quienes producen los entregables, monitorean el avance y conocen los componentes para los beneficiarios.

Por tal motivo, quedan excluidos de la muestra para estos proyectos, ya que el evaluarlos solo consideraría valorar un proceso, que a su vez también lo tienen los proyectos que a pesar de tener una reasignación de presupuesto son ejecutados por la DGDFM.

Criterio 3 Tipo de transporte al que corresponde cada proyecto y presupuesto ejercido 2017

Este criterio se refiere a la identificación del tipo de transporte al que pretende abastecer el Pp, es decir, de los proyectos de inversión de infraestructura que pertenecen al K-040 y que han clasificado derivado de la aplicación de los criterios anteriores, identificar si pertenecen a transporte de carga o transporte masivo de pasajeros, así como los recursos ejercidos de acuerdo a lo publicado en Cuenta Pública para el ejercicio 2017.

Tabla 16 Tipo de Transporte por Proyecto

No.	Proyecto	Tipo de Transporte	Presupuesto Ejercido
1	Construir el Tren Interurbano México-Toluca. Primera Etapa	Transporte Masivo de Pasajeros	\$16,699,251,362
2	Ampliación del Sistema del Tren Eléctrico Urbano en la Zona Metropolitana de Guadalajara.	Transporte Masivo de Pasajeros	\$8,108,104,566

Fuente Elaboración propia con Información proporcionada por la DGDFM

Se identificó que ambos proyectos generan como producto entregable infraestructura para el transporte masivo de pasajeros, así como los procesos que son llevados a cabo para su ejecución son realizados de manera centralizada por la DGDFM; cabe mencionar que de acuerdo con las entrevistas semiestructuradas, se ha podido corroborar que los procesos que son llevados a cabo como parte del Pp son aplicables a cualquiera de los dos proyectos, de acuerdo a las características particulares que presentan.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto se puede determinar como la muestra objeto de unidad de análisis, ***los proyectos de infraestructura ferroviaria de transporte masivo de pasajeros con recursos federales otorgados y ejercidos durante 2017, cuya unidad responsable y ejecutora de proyecto es la DGDFM.***

Derivado de la selección de la muestra es claramente identificado que los procesos son llevados a cabo de manera centralizada por la DGDFM, por lo que el diseño metodológico concuerda con lo establecido en el numeral III.2 Alcance y enfoque de la evaluación de los TdR, al mencionar que se contemplará únicamente los procesos de la Dirección antes mencionada.

4.3 Listado de actores a entrevistar

Durante la realización del trabajo de campo, el equipo evaluador coordinó e implementó las acciones que den como resultado la ejecución de las técnicas de investigación antes descritas, con la finalidad de recabar la información necesaria para la evaluación.

Como parte de estas técnicas de evaluación se llevará a cabo la realización de entrevistas y aplicación de cuestionarios a los ejecutores de los Pp que participan de manera activa en el desarrollo de los procesos; la

aplicación de entrevistas se llevó a cabo de acuerdo al proceso en que se encuentre involucrada cada área, haciendo diversas preguntas de investigación en función de su participación en el Pp:

Tabla 17 Listado de Actores a Entrevistar

ÁREA DE ADSCRIPCIÓN	DEPENDENCIA	NO. ENTREVISTAS
Unidad de Evaluación del Desempeño	UED, SHCP	1
Dirección General Adjunta	DGPOP, SCT	1
Dirección de Planeación	DGPOP, SCT	1
Dirección General Adjunta de Regulación Económica	DGDFM,SCT	7
Dirección de Obras y Contratos	DGDFM,SCT	1
Dirección de Administración	DGDFM,SCT	1
Subdirección de Recursos Financieros	DGDFM,SCT	5
Residencia de Obra	DGDFM,SCT	3
Contratistas	PARTICULAR	1

Fuente: Elaboración propia con Información proporcionada por la DGDFM

4.4 Instrumentos de levantamiento de información

Entrevistas Semi-Estructuradas

Para realizar las entrevistas semi-estructuradas se diseñó un cuestionario por cada proceso identificado y por evaluar, esto con la finalidad de obtener información concreta de la operación de cada uno en función de la contribución de los actores que intervienen, así como de los resultados esperados; tal como se muestra a continuación:

Planeación

Tabla 18 Entrevista Proceso de Planeación

PREGUNTAS	ÁREA DE ADSCRIPCIÓN	ATRIBUTOS A MEDIR
1. ¿Qué se entiende por planeación estratégica?	DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMACIÓN ORGANIZACIÓN Y PRESUPUESTO	Eficacia Oportunidad Suficiencia Pertinencia
2. ¿Cómo se da la consideración del Pp K-040 dentro de la planeación nacional?	DIRECCION GENERAL ADJUNTA DE REGULACION ECONOMICA	
3. En función de su participación en el desarrollo del Pp K-040 ¿Cómo se entiende la planeación estratégica?	DIRECCION DE PLANEACION,	
4. ¿Cuáles son las actividades o acciones que se		

<p>realizan como parte de la planeación del Pp K-040?</p> <p>5. ¿Quién o quiénes son las áreas involucradas y actores clave en el proceso de planeación del Pp K-040?</p> <p>6. ¿Existe un documento en el que se vean materializados los resultados de la planeación estratégica y, en caso de existir, cómo es difundido y en qué medida es utilizado?</p> <p>7. ¿Existen otros Programas Federales que tengan vinculación con el Pp K-040, cuáles son y de qué forma se relacionan?</p> <p>8. Como parte del proceso de planeación ¿Cómo son identificados los recursos financieros que son requeridos para la ejecución del Pp K-040?</p> <p>9. ¿Las poblaciones o áreas de enfoque, potencial y objetivo, están definidas en documentos oficiales, cuáles son?</p> <p>10. ¿Cuál es la normatividad bajo la cual se debe realizar el proceso de planeación del Pp K-040?</p> <p>11. ¿Dentro del Programa existe un mecanismo o procedimiento para medir el cumplimiento con los objetivos establecidos en la planeación y de qué forma se realiza?</p> <p>12. ¿La planeación estratégica está vinculada con el cumplimiento, entrega o generación de los componentes o entregables?</p> <p>13. ¿Existe un sistema que apoye a la presupuestación del Pp K-040?</p>	<p>EVALUACION Y SEGUIMIENTO DE PROYECTOS FERROVIARIOS</p> <p>DIRECCION DE ADMINISTRACION DE LA DIRECCION GENERAL DE TRANSPORTE FERROVIARIO Y MULTIMODAL</p>	
--	---	--

Fuente Elaboración propia

Comunicación interna y externa

Tabla 19 Entrevista Proceso de Comunicación interna y externa

PREGUNTAS	UNIDAD ADMINISTRATIVA	ATRIBUTOS A MEDIR
1. ¿Quiénes son los actores que intervienen en la comunicación del Pp K-040?	DIRECCION GENERAL ADJUNTA DE REGULACION ECONOMICA	Eficacia Oportunidad Suficiencia Pertinencia
2. ¿Existe una estrategia de comunicación del Pp K-040 o los proyectos que lo integran, la cual se encuentre documentada?	DIRECCION DE CONTROL DE GESTION E INFORMATICA Y SEGUIMIENTO	
3. ¿Cuáles son los documentos que se generan como medio de comunicación interna acerca de la	DEPARTAMENTO DE	

<p>operación del Pp K-040, la periodicidad y las áreas que los emite?</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. ¿Los documentos de comunicación interna son generados como parte de un proceso continuo o a raíz de una solicitud independiente? 5. ¿De qué forma son validados los informes de comunicación que se realizan para el Pp K-040 y como se da su difusión? 6. ¿Existen eventos de comunicación para el Pp K-040?, y ¿cuál es el proceso para llevarlos a cabo? 7. ¿La estrategia de difusión del Pp K-040 es adecuada? 8. ¿Cuál es la forma de atender y tomar en cuenta los requerimientos externos?, ¿cómo se valida? y ¿tiempos en los que se atiende? 9. ¿Qué áreas interactúan y cuál es el proceso para realizar una publicación en sitios Web? 10. ¿Existe una base de datos dentro del Programa que recolecte la información generada de los requerimientos atendidos y cómo funciona? 11. ¿Los medios utilizados, el lenguaje y el contenido de los mensajes son pertinentes en función del público al que van dirigido? 	<p>COORDINACION INFORMATICA Y SITIO WEB</p>	
--	---	--

Fuente Elaboración propia

Selección de Destinatarios

Tabla 20 Entrevista Proceso de Selección de Destinatarios

PREGUNTAS	UNIDAD ADMINISTRATIVA	ATRIBUTOS A MEDIR
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué criterios debe cumplir un PPI para considerar su inclusión al Pp K-040? 2. ¿Quién determina que proyectos tendrán asignación presupuestal en un ejercicio fiscal? 3. ¿El Programa cuenta con una estrategia de cobertura documentada para atender a su área de enfoque objetivo? 4. ¿El Programa cuenta con mecanismos para identificar su área de enfoque objetivo? Y ¿Cuál es? 5. ¿El procedimiento para determinar el área de enfoque está apegado a un documento normativo del Programa? y ¿el procedimiento es público?. 6. Dentro del Programa, ¿Se cuenta con mecanismos 	<p>DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMACIÓN ORGANIZACIÓN Y PRESUPUESTO</p> <p>DIRECCION GENERAL ADJUNTA DE REGULACION ECONOMICA</p>	<p>Eficacia Oportunidad Suficiencia Pertinencia</p>

<p>documentados para verificar el procedimiento de seguimiento a la ejecución de obras y acciones?</p> <p>7. ¿Existe algún cambio normativo con el que se ha agilizado el proceso? si existe ¿Cuál es?, y si no hay cambios ¿Qué cambio se propone?</p> <p>8. ¿Cuáles son los problemas que enfrenta la unidad administrativa que opera el Programa para la transferencia de recursos a las instancias ejecutoras o área de enfoque y, en su caso, qué estrategias ha implementado?</p>		
---	--	--

Fuente Elaboración propia

Producción de entregables

Tabla 21 Entrevista Proceso de Producción de Entregables

PREGUNTAS	UNIDAD ADMINISTRATIVA	ATRIBUTOS A MEDIR
<p>1. ¿Se cuenta con los insumos suficientes para generar el volumen de componentes o entregables que permitan al Pp atender a su población o área de enfoque objetivo?</p> <p>2. ¿Cuáles son los criterios de contratación que permiten la ejecución de los proyectos que integran el Pp?</p> <p>3. ¿Cuáles son las áreas y actores que intervienen en la contratación?</p> <p>4. ¿Cuáles son los procesos contratación de empresas?</p> <p>5. Menciona el procedimiento para dar cumplimiento a las obligaciones que implican reportar a la SHCP la información del avance del Pp</p> <p>6. ¿Se encuentra alineado la liberación de derecho de vía con el objeto del Pp?</p> <p>7. ¿Existe una normativa para regular el procedimiento que defina específicamente las reglas de adquisición de predios y si el procedimiento se encuentra documentado?</p> <p>8. ¿Existen mecanismos de control de calidad para la generación de los entregables del Pp? ¿Estos mecanismos son pertinentes?</p> <p>9. ¿Las actividades de generación de componentes o</p>	<p>DIRECCION GENERAL ADJUNTA DE REGULACION ECONOMICA</p> <p>RESIDENTE DE OBRA</p> <p>SUBDIRECCION DE RECURSOS FINANCIEROS</p> <p>DIRECCION DE OBRAS Y CONTRATOS</p> <p>DIRECCION DE PROGRAMAS LICITACIONES Y FIDEICOMISOS DE PROYECTOS FERROVIARIOS (OBRAS Y CONTRATOS)</p>	<p>Eficacia</p> <p>Oportunidad</p> <p>Suficiencia</p> <p>Pertinencia</p>

<p>entregables que otorga el Pp están estandarizadas, es decir, son ejecutadas de manera homogénea por todas las Áreas involucradas?</p> <p>10. ¿Durante la ejecución del proyecto han existido cambios en los pronósticos que se tenían en un inicio en la planeación inicial en cuanto al avance de tiempos y costos?</p> <p>11. Si el proyecto no se apega a la planeación inicial ¿Qué procedimiento se sigue para hacer las modificaciones y cambios?</p> <p>12. ¿Qué tipo de riesgos existen dentro de la ejecución del proyecto?</p> <p>13. ¿Existen acciones de mitigación de riesgos, cuáles son estas?</p> <p>14. ¿Qué parámetros utilizan para cuantificar el progreso y desempeño del Pp?</p> <p>15. ¿Cuál es el procedimiento para llevar a cabo los pagos y compromisos a contratistas?</p>		
---	--	--

Fuente Elaboración propia

Control

Tabla 22 Entrevista Proceso de Control

PREGUNTAS	UNIDAD ADMINISTRATIVA	ATRIBUTOS A MEDIR
<p>1. ¿Con que elementos cuentan para el control y registro del avance del Pp?</p> <p>2. ¿Se generan informes o documentos que den cuenta de los resultados del control?</p> <p>3. ¿Existen mecanismos de control de calidad para la generación de los entregables del Pp? ¿Estos mecanismos son pertinentes?</p> <p>4. ¿Las actividades que generan entregables otorgadas por el Pp se encuentran sistematizadas, es decir, son ejecutadas de manera homogénea por todas las Áreas involucradas?</p> <p>5. ¿Qué parámetros utilizan para cuantificar el progreso y desempeño del Pp?</p> <p>6. ¿Existen procedimientos sistematizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad de las partes involucradas en el Pp, cuales son, quienes son los responsables y como son llevados a cabo?</p>	<p>RESIDENTE DE OBRA</p> <p>DIRECCION DE OBRAS Y CONTRATOS</p> <p>DIRECCION GENERAL ADJUNTA DE REGULACION ECONOMICA</p>	<p>Eficacia</p> <p>Oportunidad</p> <p>Suficiencia</p> <p>Pertinencia</p>

- | | | |
|--|--|--|
| <p>7. ¿Existen reuniones para analizar los avances y el desempeño del Pp para la toma de decisiones que vayan encaminadas a la mejora del Programa?</p> <p>8. ¿Los resultados se utilizan para implementar mejoras en la operación del Pp?</p> | | |
|--|--|--|

Fuente Elaboración propia

Monitoreo

Tabla 23 Entrevista Proceso de Monitoreo

PREGUNTAS	UNIDAD ADMINISTRATIVA	ATRIBUTOS A MEDIR
<p>1. ¿Existen mecanismos para la recolección de información y cuáles son estos?</p> <p>2. ¿Se tienen contemplados mecanismos para la validación de la información y quien realiza esta actividad?</p> <p>3. ¿Cuáles son los plazos y términos para hacer la entrega de la información al Módulo de Seguimiento de PPI?</p> <p>4. Menciona el procedimiento para dar cumplimiento a las obligaciones que implican reportar a la SHCP la información del avance del Pp</p> <p>5. ¿Quién es el responsable de revisar la calidad de la MIR y que plazo tiene para realizarlo?</p> <p>6. ¿Quién realiza los ajustes a las metas de los indicadores de desempeño de las MIR?</p> <p>7. ¿Cuál es el procedimiento para implementar las recomendaciones de mejora de la MIR?</p> <p>8. ¿En dónde se realiza el registro de los avances de las metas de los indicadores del desempeño de la MIR y cuál es el procedimiento para dicho registro?</p>	<p>DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMACIÓN ORGANIZACIÓN Y PRESUPUESTO</p> <p>UNIDAD DE AVLAUCIÓN DE LA SHCP</p>	<p>Eficacia Oportunidad Suficiencia Pertinencia</p>

Fuente Elaboración propia

Evaluación Externa

Tabla 24 Entrevista Proceso de Evaluación Externa

PREGUNTAS	UNIDAD ADMINISTRATIVA	ATRIBUTOS A MEDIR
<p>1. ¿Con que finalidad se llevan a cabo las evaluaciones externas y con qué periodicidad se realizan?</p> <p>2. ¿Quién es el área encargada de establecer los</p>	<p>UNIDAD DE EVALUACIÓN DE LA SHCP</p> <p>DIRECCION DE ADMINISTRACION</p>	<p>Eficacia Oportunidad Suficiencia Pertinencia</p>

<p>criterios para asignación y contratación de la empresa consultora encargada de la evaluación del Pp?</p> <p>3. ¿Se tienen implementados mecanismos de coordinación con la empresa consultora para una mayor eficiencia en la evaluación del Pp?</p> <p>4. ¿Se tienen contempladas reuniones de trabajo con la empresa consultora para el seguimiento de la evaluación y aprobación del informe final?</p> <p>5. Derivado de las observaciones señaladas para la mejora del Pp por parte de la empresa consultora ¿Cuáles son los procedimientos para la atención de las mismas?</p>	<p>DIRECCION GENERAL DE PROGRAMACION, ORGANIZACIÓN Y PRESUPUESTO</p>	
--	--	--

Fuente Elaboración propia

Cuestionario en línea

- 1) El Programa contiene fuentes de información confiables
 - a) Si
 - b) No
 - c) No todas
- 2) El sistema de base de datos del Programa permiten verificar o validar la información capturada.
 - a) Si
 - b) No
 - c) No todos los Programas
- 3) El sistema de base de datos del Programa contiene la misma información o existen diferencias.
 - a) Si
 - b) No
 - c) Si en algunas paginas
- 4) ¿Cuál es el avance en porcentaje de los indicadores de servicios y de gestión de la MIR del Programa de acuerdo al objeto establecido?
 - a) 1 al 20%
 - b) 21 al 40%
 - c) 41 al 60%
 - d) 61 al 80%

- e) 81 al 100%
- 5) ¿El Programa cuenta con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas?
- a) Si
 - b) No
 - c) Están en proceso de implementación
- 6) ¿Los resultados del Programa han sido satisfactorios de acuerdo a su fin y propósito?
- a) Si
 - b) No
- 7) ¿En qué porcentaje los resultados del Programa han sido satisfactorios de acuerdo a su fin y propósito?
- a) No aplica
 - b) Del 0 al 10%
 - c) Del 11 al 20%
 - d) Del 21 al 30%
 - e) Del 31 al 40%
 - f) Del 41 al 50%
 - g) Del 51 al 60%
 - h) Del 61 al 70%
 - i) Del 71 al 80%
 - j) Del 81 al 90%
 - k) Del 91 al 100%
- 8) ¿En el Programa se han implementado recomendaciones de mejoras de evaluaciones externas?
- a) Si
 - b) No
- 9) ¿En qué porcentaje se han implementado recomendaciones de mejoras de evaluaciones externas?
- a) No aplica
 - b) Del 0 al 10%
 - c) Del 11 al 20 %
 - d) Del 21 al 30%
 - e) Del 31 al 40%
 - f) Del 41 al 50%
 - g) Del 51 al 60%
 - h) Del 61 al 70%
 - i) Del 71 al 80 %
 - j) Del 81 al 90%

k) Del 91 al 100%

10) El tiempo de implementación de lo planeado, ¿es adecuado, en qué porcentaje?

- a) Entre 70% y 99.99 %
- b) Entre 40% y 69.99%
- c) Entre 20% y 39.99%
- d) Entre 1% y 19.99%

11) Los recursos financieros, ¿Son suficientes para la ejecución del Pp040, y en qué porcentaje?

- a) Entre 70% y 99.99 %
- b) Entre 40% y 69.99%
- c) Entre 20% y 39.99%
- d) Entre 1% y 19.99%

12) La coordinación entre las áreas involucradas ¿es adecuada para la implementación del Pp K-040, y en qué porcentaje?

- a) Entre 70% y 99.99 %
- b) Entre 40% y 69.99%
- c) Entre 20% y 39.99%
- d) Entre 1% y 19.99%

13) ¿El Programa cuenta con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas?

- a) Si
- b) No
- c) Están en proceso de implementación

14) ¿Los resultados del Programa han sido satisfactorios de acuerdo a su fin y propósito?

- a) Si
- b) No

4.5 Estrategia y plan de trabajo

El plan de trabajo en que el equipo evaluador se ha alineado para el desarrollo de la evaluación consideró las herramientas y recursos que son tomados para el cumplimiento de los objetivos y elaboración de productos que forman parte de la evidencia documental y resultados de la evaluación del Pp K-040, mismas que serán descritas en el presente apartado y que consideran los requerimientos de la DGDFM plasmados por medio de los TdR.

Para tal fin se plantearon una serie de actividades secuenciadas que permitan obtener evidencia oportuna y adecuada para la identificación de hallazgos y resultados de la evaluación del Pp K-040, por medio del análisis y valoración de los procesos y subprocesos que lo componen y que permitan a los responsables de su ejecución obtener recomendaciones que puedan implementar y generen una mejora en la operación del Pp.

Figura 6 Estrategia de Trabajo



Fuente: Elaboración Propia

Fase 1 Trabajo de Gabinete

Como se ha mencionado, durante esta fase el equipo evaluador realizó la labor de recopilación de información necesaria para el análisis normativo y operacional del Pp, esta fase permitirá al equipo adentrarse a las condiciones generales de operación del mismo, conocer la normatividad que rige sobre las acciones que actualmente se llevan a cabo, así como el cumplimiento y avance de las metas físicas y financieras.

Es de suma importancia destacar que para la realización de esta actividad el equipo evaluador llevó búsquedas de información por medio de internet en páginas oficiales del gobierno federal, así como visitas a la DGDFM para hacer la solicitud de información interna.

Durante el Desarrollo de esta etapa se consideran las siguientes actividades:

- Acopio de Información Normativa
- Acopio de información Presupuestal
- Acopio de Información organizacional
- Acopio de Evaluaciones externas realizadas con anterioridad
- Análisis de información recabada

Fase 2 Trabajo de Campo

Una vez identificado el deber ser de la operación del Pp, el equipo evaluador llevó a cabo encuestas que permitieron conocer las actividades que lleva a cabo el personal designado para la operación de los proyectos que lo integran, cabe mencionar que para esta fase ya se contaba con una identificación de los procesos y subprocesos que ejecuta el Pp, por lo que las encuestas se realizarán haciendo referencia específica de los mismos.

Las actividades que comprenden el desarrollo de esta fase son:

- Aplicación de encuestas semi-estructuradas del proceso de planeación
- Aplicación de encuestas semi-estructuradas del proceso de selección de destinatarios
- Aplicación de encuestas semi-estructuradas del proceso de comunicación interna y externa
- Aplicación de encuestas semi-estructuradas del proceso de producción de entregables
- Aplicación de encuestas semi-estructuradas del proceso de monitoreo
- Aplicación de encuestas semi-estructuradas del proceso de Evaluación externa
- Aplicación general de encuestas en línea
- Sistematización de la Información
- Realización se sesión de grupo focal

Fase 3 Descripción y valoración de procesos y subprocesos

Durante esta fase el equipo evaluador, previa sistematización de la información recabada, realizará la descripción y valoración de cada uno de los procesos y subprocesos identificados, comparando su composición y ejecución entre la evidencia documental recabada en la fase 1 y la información recabada en la fase 2.

Las actividades que integran esta fase son:

- Descripción detallada de los actores y elementos que intervienen en cada proceso y subprocesso
- Mapeo de procesos y subprocessos
- Identificación de límites de cada proceso y articulación con otros
- Determinar insumos y recursos (tiempo, personal, financieros e infraestructura) requeridos para la realización de cada proceso
- Valorar la pertinencia y suficiencia de cada recurso para la ejecución de procesos y subprocessos
- Valoración de productos
- Valoración de sistemas de información
- Valoración de interacción/coordinación entre los actores de cada proceso y subprocesso
- Evaluación de la pertinencia de cada proceso y subprocesso
- Identificación de la importancia estratégica de cada proceso
- Opinión de los actores respecto a la eficacia, eficiencia y pertinencia de cada proceso y subprocesso
- Identificación de mecanismos para conocer la existencia o satisfacción de los usuarios de los entregables de cada proceso y subprocesso

Fase 4 Medición de atributos de los procesos

Esta etapa consiste en la medición de los atributos de eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia de los procesos y subprocessos previamente definidos, por medio del cumplimiento con sus metas, avance o resultados oportunos, efectos o resultados esperados, así como la verificación del mejoramiento de la gestión de cada proceso.

Para la medición de atributos el equipo evaluador se apoyó en el análisis de la información recabada por medio del trabajo de gabinete, así como del trabajo de campo para identificar, diseñar y calcular indicadores que apoyen a la medición de los atributos.

En este sentido, las actividades que apoyarán a la medición antes descritas son:

- Revisión documental de acuerdo al trabajo de campo y gabinete
- Identificación de atributos de cada proceso y subprocesso
- Diseño de indicadores de medición
- Medición de los atributos por proceso y subprocesso

Fase 5 Identificación de hallazgos y resultados

Una vez identificada, analizada, valorada y medida la operación y atributos de los procesos y subprocessos se realizó la valoración integral de la operación del Pp, señalando en qué medida la gestión conduce al cumplimiento de los objetivos del Pp, para lograrlo se llevarán a cabo las actividades a continuación enlistadas:

- Análisis de la gestión operativa del Pp
- Identificación de buenas prácticas en la operación del Pp

- Identificación de las áreas de mejora del Pp
- Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
- Identificación de limitantes normativos
- Identificación de limitantes operativos
- Elaboración de propuesta de modificación a la normativa aplicable al Pp y efectos de su aplicación
- Análisis de buenas prácticas identificadas
- Formulación de recomendaciones de mejora

Fase 6 Valoración Global de la Operación

Durante esta fase el equipo evaluador realizó la valoración global de manera cuantitativa de la operación ejecución de los procesos y subprocesos del Pp K-040, de tal forma que se le asignó una puntuación en función de los cuatro atributos a los que se dio medición anteriormente (eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia). Las acciones que se llevarán a cabo para esta valoración serán:

- Valoración de porcentaje de eficacia de procesos y subprocesos
- Valoración de porcentaje de oportunidad de procesos y subproceso
- Valoración de porcentaje de suficiencia de procesos y subprocesos
- Valoración de pertinencia de procesos y subprocesos
- Valoración cuantitativa global de la operación

Fase 7 Conclusiones y Recomendaciones

Esta fase corresponde a la culminación de la evaluación, en la cual el equipo evaluador, con base en los hallazgos del trabajo de campo y el trabajo de gabinete emite las recomendaciones que permitan obtener información con el fin de realizar adecuaciones en la ejecución de los procesos y subprocesos por parte de los operadores del Programa para potenciar la obtención de resultados por parte del Pp.

Con la finalidad de fortalecer el seguimiento a los hallazgos e implementación de mejoras detectadas, se realizó un proyecto de implementación de recomendaciones que considere la viabilidad o factibilidad de su implementación, los responsables de su ejecución, así como los efectos potenciales que pudieran generar.

Así mismo el equipo evaluador emitirá recomendaciones encaminadas al perfeccionamiento a los aspectos de operación del Pp, así como a las que impliquen una transformación profunda de los procesos y subprocesos.

Las acciones que se llevarán a cabo para el cumplimiento de esta fase contemplan:

- Formulación de hallazgos
- Identificación de recomendaciones
- Elaboración de Proyecto de Implementación de Recomendaciones
- Elaboración de propuesta para crear o fortalecer el sistema de monitoreo de gestión
- Pronunciamiento acerca de la percepción de eficiencia sobre la ejecución de los procesos

Equipo Evaluador

El grupo de profesionales que llevarán a cabo las actividades pertenecientes a cada una de las fases descritas con anterioridad y que tendrán como fin único cumplir con los cometidos de la evaluación estuvo integrado por los siguientes perfiles:

Figura 7 Estructura del Equipo Evaluados



Fuente: Elaboración Propia

Productos Entregables

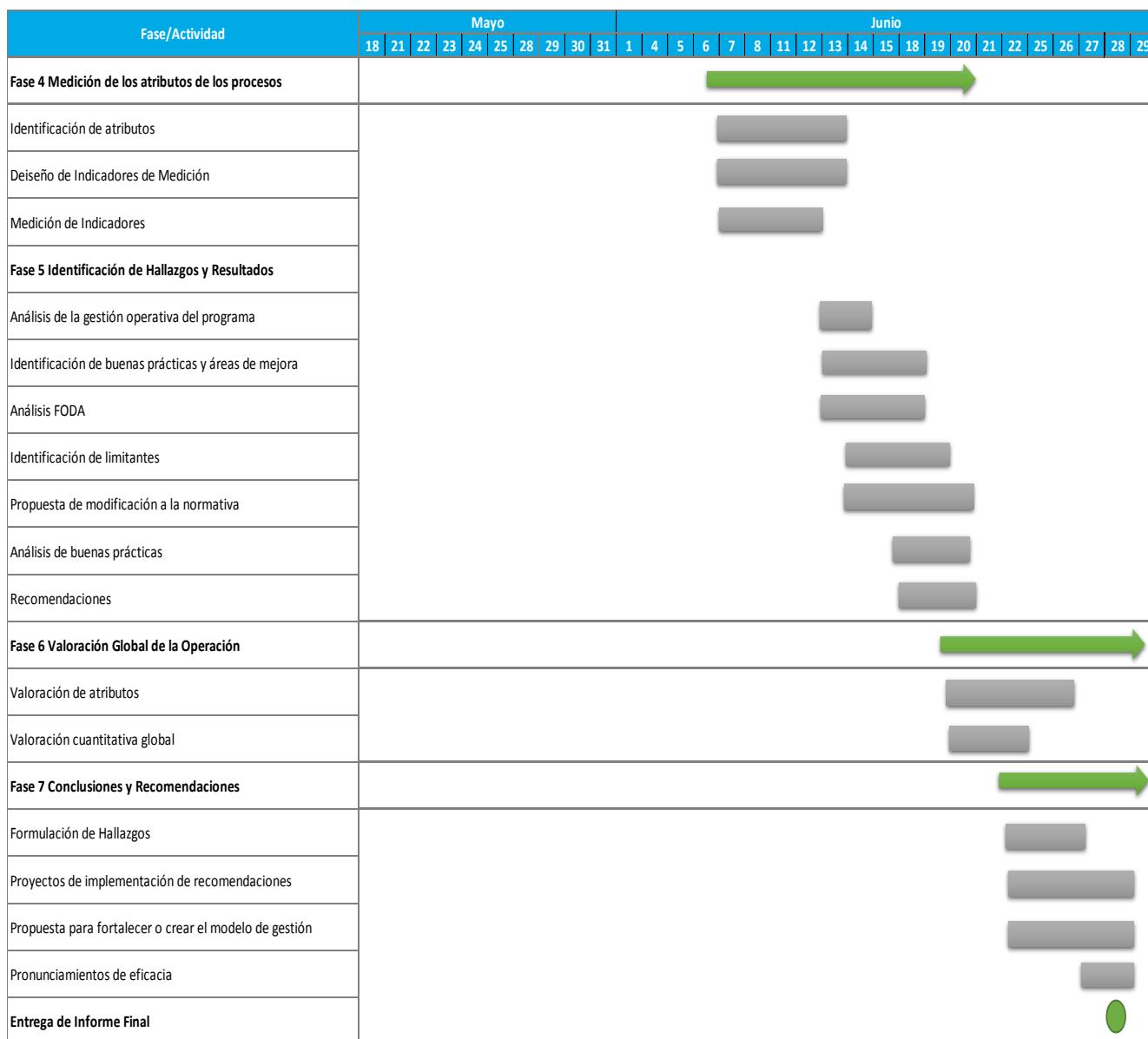
Los productos que formarán parte de la evidencia documental que el equipo evaluador generó derivado del trabajo de campo y de gabinete, así como de las acciones de evaluación llevadas a cabo entre los que se encuentra el presente producto son:

- Producto 1 Diagnóstico y alcance de la Evaluación de Procesos del Pp K-040 "Proyectos de Infraestructura Ferroviaria"
 Este producto describe el contexto de operación del Programa, técnicas de investigación a ser utilizadas, estrategia y plan de trabajo de campo, así como propuesta y justificación del enfoque metodológico y del diseño muestral propuesto.
- Producto 2 Informe preliminar de la Evaluación de Procesos del Pp K-040 "Proyectos de Infraestructura Ferroviaria"
 Aproximación del Informe final que presentará avances del desarrollo de la evaluación, conteniendo por lo menos los siguientes aspectos:
 - ✓ Resumen ejecutivo

- ✓ Introducción
- ✓ Contexto en el que opera en Pp
- ✓ Diagnóstico inicial de procesos y subprocesos
- ✓ Alcance y enfoque metodológico de la Evaluación de Procesos y subprocesos
- ✓ Metodología utilizada para el desarrollo de la evaluación
- ✓ Descripción y análisis de los procesos y subprocesos
- ✓ Medición de los atributos de los procesos y subprocesos
- ✓ Hallazgos y resultados
- ✓ Conclusiones y recomendaciones
- Producto 3 Informe Final de Evaluación de Procesos del Pp K-040 "Proyectos de Infraestructura Ferroviaria"
Resultado final de la Evaluación de Procesos, mostrando el resultado general de la operación de Pp K-040, contará con al menos los siguientes apartados:
 - ✓ Resumen Ejecutivo
 - ✓ Índice
 - ✓ Introducción
 - ✓ Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos
 - ✓ Alcance y enfoque metodológico de la Evaluación de Procesos
 - ✓ Metodología utilizada para el desarrollo de la evaluación
 - ✓ Descripción y análisis de los procesos y subprocesos
 - ✓ Medición de los atributos de los procesos y subprocesos
 - ✓ Hallazgos y resultados
 - ✓ Conclusiones y recomendaciones
 - ✓ Anexos:
 - ✓ Anexo I. Ficha técnica de identificación del Pp
 - ✓ Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Pp
 - ✓ Anexo III. Diagramas de flujo de la operación del Pp
 - ✓ Anexo IV. Fichas de Indicadores de atributos del Pp (formato libre)
 - ✓ Anexo V. Propuesta de modificación a los documentos normativos o institucionales del Pp
 - ✓ Anexo VI. Análisis FODA la operación del Pp
 - ✓ Anexo VII. Valoración global cuantitativa
 - ✓ Anexo VIII. Recomendaciones de la Evaluación de Procesos
 - ✓ Anexo IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del Pp (formato libre)
 - ✓ Anexo X. Estudios de caso: descripciones en profundidad y análisis. (formato libre)
 - ✓ Anexo XI. Bitácora de trabajo de campo (formato libre)
 - ✓ Anexo XII. Bases de datos (formato libre)
 - ✓ Anexo XIII. Instrumentos de recolección de información diseñados por el equipo evaluador (formato libre)
 - ✓ Anexo XIV. Ficha técnica con los datos generales de la evaluación

4.6 Cronograma de Trabajo

Fase/Actividad	Mayo										Junio																			
	18	21	22	23	24	25	28	29	30	31	1	4	5	6	7	8	11	12	13	14	15	18	19	20	21	22	25	26	27	28
Fase 1 Trabajo de Gabinete																														
Acopio de Información Normativa y Presupuestal																														
Acopio de Información Organizacional y otros documentos																														
Análisis de Información																														
Fase 2 Trabajo de Campo																														
Aplicación de Encuestas Semi-Estructuradas (Proceso de Planeación)																														
Aplicación de Encuestas Semi-Estructuradas (Proceso de Comunicación)																														
Aplicación de Encuestas Semi-Estructuradas (Proceso de Producción de Entregables)																														
Aplicación de Encuestas Semi-Estructuradas (Proceso de Monitoreo)																														
Aplicación de Encuestas Semi-Estructuradas (Proceso de Evaluación Externa)																														
Aplicación de Encuestas en Línea																														
Sistematización de la Información																														
Fase 3 Descripción y Valoración de Procesos																														
Descripción de actores involucrados																														
Mapeo de procesos y subprocesos																														
Identificación de Límites de cada proceso																														
Determinación de insumos por proceso																														
Valoración de Procesos y subprocesos																														
Evaluación de pertinencia																														
Opinión de los actores de los procesos																														
Sesión de Grupo Focal																														
Identificación de mecanismos para conocer la satisfacción de los destinatarios																														



4.7 Entrevistas

Las entrevistas realizadas a los actores en la operación del Pp K-040 fueron efectuadas en las instalaciones de la DGDFM, así como en las instalaciones de la DGPOP, con la finalidad de obtener un amplio panorama de la operación de los procesos del Programa.

Para dar respuesta a las preguntas se consideró un estimado de 60 a 90 minutos por cada entrevista realizada, solicitando de manera inicial el número de entrevistas planeadas de acuerdo al numeral 4.4 del presente

documento, por lo que inicialmente se consideró una aplicación de 21 entrevistas, sin embargo en función de obtener la mayor información posible que sea de utilidad para la descripción y valoración de los procesos y subprocesos se dejó abierta la posibilidad de ampliar el número de entrevistas a las requeridas por el proceso con base al entendimiento y disponibilidad de los actores, por lo que su aplicación se dio de la siguiente forma:

Tabla 25. Entrevistas Aplicadas

Proceso	Dependencia	Unidad Administrativa	Entrevistas Planeadas	Entrevistas Aplicadas
Planeación	SCT	DGTFM	2	2
	SCT	DGPOP	2	2
Comunicación Interna y Externa	SCT	DGDFM	3	3
Selección de Destinatarios	SCT	DGDFM	1	1
Producción de Entregables	SCT	DGDFM	4	10
Control	SCT	DGDFM	3	3
Monitoreo	SCT	DGPOP	1	1
	SCT	DGDFM	1	1
Evaluación Externa	SHCP	UE	1	1
	SCT	DGPOP	1	1
	SCT	DGDFM	1	1
Total			20	26

Fuente. Elaboración propia en base al trabajo de campo

De las 20 entrevistas planeadas fueron realizadas 26, el desarrollo de entrevistas estaba programado para responderse de manera individual, sin embargo por sugerencia del personal de la dependencia algunas fueron realizadas de manera colectiva, tomando en cuenta que de esa forma se tendría una mayor retroalimentación acerca de las actividades del proceso.

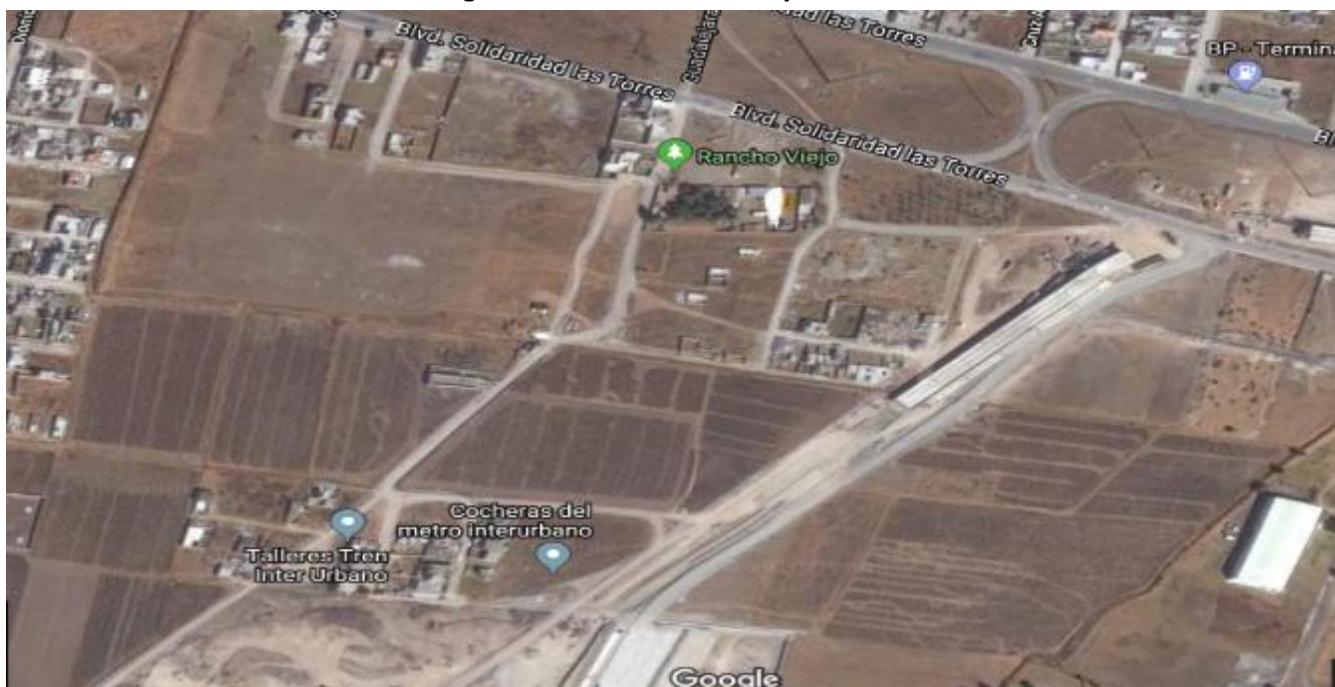
Para la realización de las entrevistas el equipo evaluador se ajustó a las disponibilidades de tiempo de quienes llevan a cabo la operación del Programa, por lo que se llevó registro de las entrevistas realizadas por medio de bitácoras de trabajo.

4.8 Visita de obra

Como parte de la aplicación de las técnicas de investigación propuestas para la presente evaluación, y en el marco de la metodología y alcance propuestos para realizarla, se llevó a cabo una visita de obra a las instalaciones de talleres y cocheras del proyecto correspondiente a la construcción del Tren Interurbano México Toluca, de la cual se desprende lo siguiente:

Se realizó visita de campo a la obra en donde se desarrollan los trabajos de construcción de los talleres y cocheras del tren interurbano México-Toluca, ubicadas en el municipio de Zinacantepec, Edo. México.

Figura 8. Ubicación Talleres y Cocheras

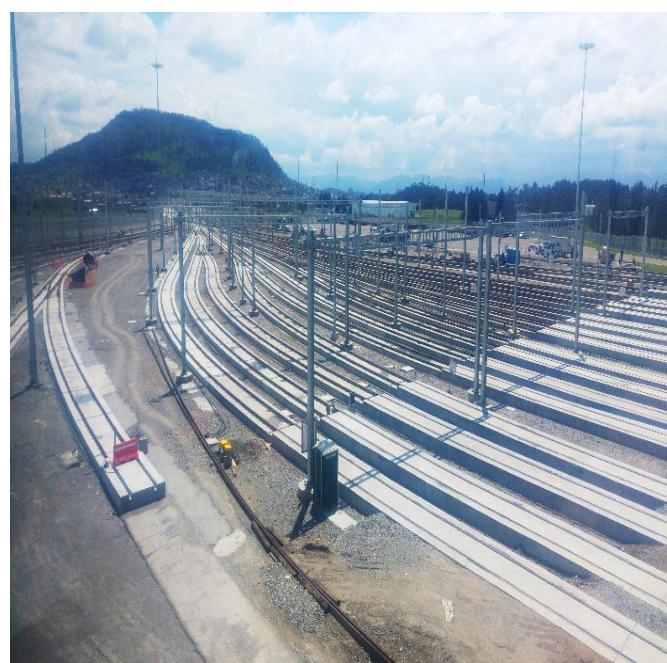


Fuente: Google maps 2018

A las 11:00 horas el equipo evaluador de Coach Affaire S.C. se presentó en la obra con la finalidad de realizar la observación directa en los trabajos de construcción del tren Interurbano México-Toluca, así mismo para efectuar la entrevista con el Residente de Obra.

Antes de iniciar el recorrido, se proporcionó al personal de Coach Affaire S.C. el equipo de seguridad necesario (casco y chaleco) para realizar la visita de campo, mencionando que estos son de uso obligatorio con el objetivo de garantizar la seguridad e integridad física de los trabajadores y del personal que ahí se encuentra.

Alrededor de las 11:30 horas, se inició el recorrido en lo que serán las cocheras, en donde se nos mencionó que estas cuentan con una capacidad para resguardar 32 trenes; por el momento ya se encuentran en dichas instalaciones 18 trenes provenientes de España, los cuales podrán alcanzar una velocidad máxima de hasta 160 km/hr. y su velocidad promedio será de 90 a 100 km/hr. Se calcula que su recorrido será de aproximadamente 40 minutos de Zinacantepec a Observatorio.



Durante el recorrido observamos lo que será la playa de vías en el cual se realizan los trabajos de soldadura y verificación de vías, como las mediciones correspondientes con el uso de una regla electrónica y se mencionaron aspectos relevantes como que el margen de error que debe de existir es máximo de 0.3 milímetros tal y como lo estipula la normatividad; además, se hizo mención que si algún tramo no cumple con las especificaciones, este deberá ser sustituido por la constructora encargada de la obra; así mismo, la sustitución de tramo de vía debe de ser de 6 metros.

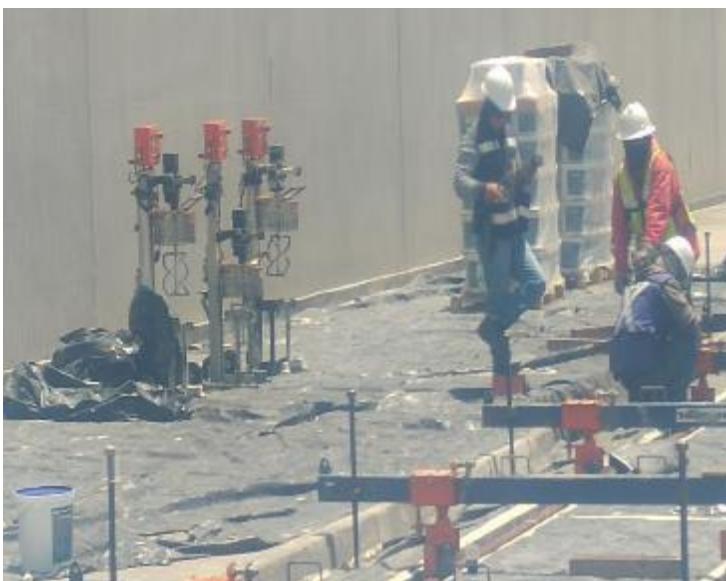
Posteriormente, se visitó la nave de talleres la cual cuenta con 210 metros cuadrados de superficie, consta de 10 vías y tiene una capacidad para dar mantenimiento hasta 20 trenes.

Talleres

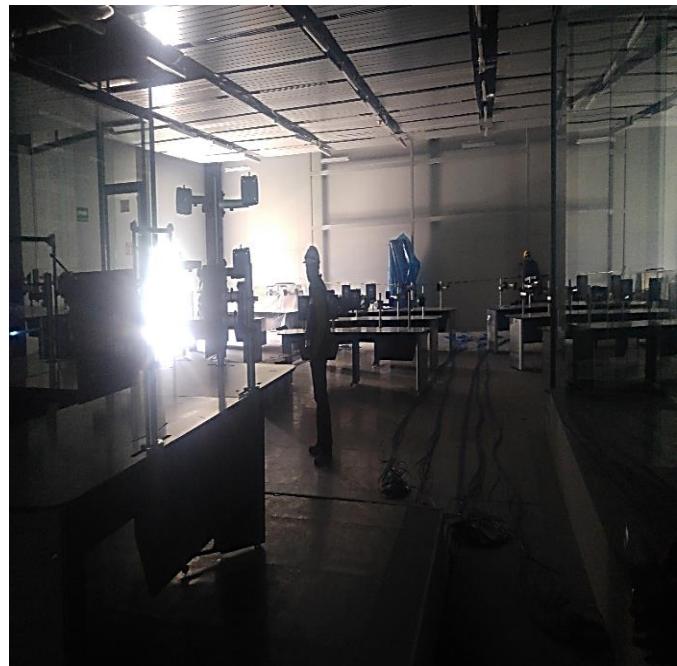


Durante el traslado de la nave de talleres al edificio de Administración, se observaron los trabajos que se llevan a cabo para la fijación de las vías, explicando que dichos trabajos se realizan mediante el vertido del elastómero Corkelast, elemento esencial para la vía embebida; toda vez que el elastómero es un material muy tóxico, es de suma importancia que para su aplicación los trabajadores cumplan con protección visual, respiratoria y para manos, durante el recorrido se pudo corroborar que los trabajadores ciertamente cumplen con las medidas de seguridad y por parte de los supervisores se encuentran al pendiente de las tareas desarrolladas y de la seguridad de los trabajadores.





Finalmente, se visitó el Edificio Administrativo en donde se concentrará la gerencia, así como el Centro de Control Operacional (CCO), y el Centro de Procesamiento de Datos (CPD), ambos se encuentran en la etapa de instalación de mobiliario, así como de la tecnología. Solo se hizo mención que es aquí donde se supervisara y se controlará el tráfico de trenes, o si existiría un incidente o cualquier percance será visible por vía satélite.



4.9 Encuesta en línea

La aplicación de una encuesta en línea como técnica de investigación final del trabajo de campo, fue realizada con el objetivo de obtener información relativa a la perspectiva de los actores referente a la gestión operativa actual del Pp K-040, esto permitió obtener elementos adicionales que apoyen en la medición de atributos y valoración global del Programa obteniendo como resultado lo siguiente:

- La encuesta fue contestada por un total de 7 personas, mismas que se catalogaron por el equipo evaluador como actores estratégicos del Programa al interior de la DGDFM.
- El 100% de los entrevistados manifestaron que el sistema de bases de datos del Programa permite verificar o validar la información que en ella se captura, sin embargo el 43% de ellos cree que existen diferencias entre las diferentes bases que integran la información del Programa.
- Se pudo obtener información acerca del conocimiento de los actores acerca del avance en los indicadores de la MIR, en este sentido, el porcentaje de avance en los indicadores de la MIR no es de conocimiento de todos los actores, ya que sus respuestas fueron muy variadas entre sí.
- El total de los entrevistados coinciden en que el Programa cuenta con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas y de acuerdo a su percepción consideran que los resultados del Programa han sido satisfactorios de acuerdo a su fin o propósito en un 70%.

- Todos los encuestados manifiestan que se han implementado recomendaciones realizadas por medio de evaluaciones externas, sin embargo la percepción del porcentaje en que se han aplicado varía entre cada uno de ellos.

5. Descripción y análisis de procesos y subprocesos

En el numeral 2 del presente documento se realizó un diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos que integran la operación del Pp K-040, por medio del cual se obtuvo una descripción general de cada uno, identificando cuales son llevados a cabo en la actualidad y cuáles quedan fuera del alcance de la operación actual del Programa, con lo cual se pudo identificar aquellos que son susceptibles de realización de un análisis con mayor profundidad.

En este sentido, por medio de la recolección y análisis de información a través del trabajo de campo, así como de la sistematización de la misma, se contó con los elementos necesarios para llevar a cabo una descripción y valoración de los procesos y subprocesos susceptibles de un análisis que refleje las condiciones de su operación actual por parte de la DGDFM y los demás actores involucrados para su operación.

Un aspecto fundamental a considerar en esta descripción es que el producto que pone a disposición de la sociedad el Pp K-040 es la infraestructura ferroviaria que se concreta a través de la operación de los procesos a continuación valorados, por lo que muchos de los procesos deben contar con apego a la normatividad establecida por la federación para tal fin, y que ya ha sido previamente identificada por medio del análisis de gabinete.

El resultado de la valoración del presente apartado refleja en gran medida las características de operación de la DGDFM, ya que es esta unidad quien desempeña los procesos bajo un esquema de operación vertical basada en la jerarquía establecida en el manual de procedimientos por medio del cual estructura su operación esta unidad administrativa; de igual forma, los procesos del Pp K-040 encuentran centralizadas sus actividades por la Dirección, por lo que los procesos encuentran su razón de ser en la facultades que el Reglamento Interior de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (RISCT) le confiere.

A continuación se presenta una descripción detallada a nivel actividad de cada proceso y subproceso acorde con el alcance previamente establecido, mostrando una valoración integral de la gestión de cada proceso.

5.1 Planeación

Para lograr un correcto entendimiento del proceso de planeación del Pp K-040, es de suma importancia delimitar el momento en que se detona la operación del Programa, pues éste muestra una estrecha vinculación con el Pp K-028 “Estudios de Preinversión”, ya que es dentro de la operación de este Programa, donde se establecen las necesidades de infraestructura, entre ellas la ferroviaria, con que cuenta la población para el desarrollo de la actividad económica y se realizan los estudios pertinentes que demuestran que un proyecto determinado es

socioeconómicamente rentable y por tal es la mejor alternativa para satisfacer dicha necesidad, expresando dichas características por medio del Análisis Costo Beneficio (ACB).

Una vez que el ACB cumple con las características establecidas en los "Lineamientos para elaboración y presentación de los análisis costo y beneficio de los Programas y proyectos de inversión", la Unidad de Inversión de la SHCP evalúa los costos y beneficios propuestos en el proyecto para garantizar que se trate de la mejor alternativa social, una vez comprobado esto la misma Unidad otorga una clave de cartera que avala que el proyecto fue aprobado y es candidato a realizarse.; es en este momento donde se pueden seleccionar a los proyectos de infraestructura ferroviaria que en cumplimiento con la estructura programática y las metas y objetivos nacionales puedan ser integrados al Pp K-040.

Con base a lo antes expuesto se puede identificar el inicio del proceso al momento en que un proyecto de infraestructura ferroviaria cuenta con clave de cartera y cumple con las características del Programa para ser integrado al mismo.

El desarrollo del proceso se da en tanto se plantean las estrategias para la atención de los proyectos de infraestructura, considerando que estos pueden ser de carga o pasajeros; por medio de esta planeación se estructura la manera en que los recursos financieros apoyarán a la materialización de los proyectos que integran el Pp K-040, así como la actualización de objetivos e indicadores que forman parte de la MIR formulados con base a la Metodología Marco Lógico (MML) por la Dependencia encargada de la realización de los proyectos.

1) Descripción detallada de actividades

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	DOCUMENTOS Y/O PRODUCTOS INVOLUCRADOS
PLANEACIÓN ESTRÁTÉGICA		
SRFAISCC	1. Solicita información presupuestal referente a los proyectos con clave de cartera.	Lista de proyectos con clave de cartera
ÁREA TÉCNICA	2. Análisis de la información contenida en el ACB 3. Análisis información de Cuenta Pública 4. Análisis de Programas de ejecución de trabajos (PET) 5. Definición de las necesidades de gasto que permitan a los proyectos cumplir con el tiempo estimado para su realización 6. Determinación de recursos necesarios para los proyectos durante 3 ejercicios fiscales 7. Envío de información a la SRFAISCC en formato base de datos de MECAPLAN	ACB Cuenta Pública PET Base de datos en formato MECAPLAN

SRFAISCC	<ol style="list-style-type: none"> 8. Priorización de los PPI por orden de ejecución del proyecto en el corto, mediano y largo plazo. 9. Priorización de los PPI de acuerdo a lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> • PPI en ejecución • Programas de mantenimiento • Programas o proyectos nuevos 10. Envío de Documento de Planeación a la DGPOP 	Documento de Planeación
DGPOP	<ol style="list-style-type: none"> 11. Análisis y revisión de la congruencia de información contenida <p>¿La información es congruente? Si: Pasa a actividad 13 No: Envío para atender observaciones y regresa a la actividad 11</p> 12. Carga de Información en el PIPP 	
SRFAISCC	<ol style="list-style-type: none"> 13. Revisión del techo presupuestal publicado en el anteproyecto del PEF 	Anteproyecto del PEF
PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN		
SRFAISCC	<ol style="list-style-type: none"> 14. Selección de Proyectos del Pp K-040 	Anteproyecto
Cámara de Diputados	<ol style="list-style-type: none"> 15. Aprobación de Presupuesto del Ejercicio Fiscal 	PEF
SRFAISCC	<p>Una vez publicado el PEF en el diario oficial.</p> <ol style="list-style-type: none"> 16. Revisión de asignación presupuestal publicada 17. Solicitar a las áreas responsables de cada proyecto la calendarización del gasto por PPI 	Propuesta de calendario de ejercicio del gasto
DGARE DGARTF DGATML	<ol style="list-style-type: none"> 18. Revisión de registro de contratos vigentes de acuerdo PET 19. Asignación de presupuesto en función de compromisos contractuales adquiridos y por adquirir 20. Análisis y alineación del PET en función de presupuesto autorizado 21. Propuesta de calendarización mensual del ejercicio fiscal autorizado 22. Envío de propuesta de calendario a la DA 	Registro de Contratos Calendario del Gasto
SRFAISCC	<ol style="list-style-type: none"> 23. Integración de información de calendarios recibidos 24. Carga de propuesta de calendarios por PPI al SIA y SICOP 	
DGPOP SHCP	<ol style="list-style-type: none"> 25. Análisis y validación de propuesta de calendarización La propuesta es aceptada Si: Se realiza actividad 24 No: Se hacen las adecuaciones consideradas y pasa a actividad 24 26. Se notifica la aprobación a la DGDFM 	Correo de aviso de aprobación de calendario
ACTUALIZACIÓN DE LA MIR		
SHCP UED	<ol style="list-style-type: none"> 27. Envía reporte de valoración de la MIR 	Reporte de valoración de la MIR
DGDFM	<ol style="list-style-type: none"> 28. Identificación del estatus de la MIR 	

	<p>¿La MIR es factible? Si: Pasa a actividad 27 No: Reestructuración de MIR en el PASH y pasa a actividad 28 29. Actualización de la MIR</p>	
DGPOP	<p>30. Analiza y valida la información ¿Existen observaciones y/o recomendaciones? Si: Envía observaciones al a DGDFM y pasa a la actividad 29 No: Pasa a la actividad 30</p>	
SRFAISCC	31. Atiende y envía los comentarios de DGPOP	
DGPOP	32. Envía MIR al módulo de PbR con estatus "Validada"	
DGPyP SHCP / UED	<p>33. Validan la información de la MIR ¿Existen observaciones y recomendaciones? Si: Regresa a la actividad 28 No: FIN DEL PROCESO</p>	MIR

2) Límites de cada proceso y subprocesso

PROCESO	SUBPROCESO	ENTRADA	SALIDA	INTERRELACIÓN CON OTROS PROCESOS O SUBPROCESOS
1. Planeación	1.1Planeación Estratégica	Lista de proyectos con clave de cartera	Documento de planeación	1.2 Programación y Presupuesto
	1.2 Programación y Presupuesto	Anteproyecto del PEF	Calendario de gasto aprobado	1.3 Actualización de la MIR
	1.3 Actualización de la MIR	Reporte de valoración de la MIR	MIR Validada por ejercicio fiscal	6.3 Seguimiento de la MIR

Fuente. Elaboración propia en base al trabajo de campo

3) Insumos y recursos

a. Tiempo

El periodo en que es llevado a cabo el proceso de planeación se encuentra delimitado por la dinámica del ciclo presupuestario, los lineamientos para la determinación de la información del Mecanismo de Planeación de Programas y proyectos de inversión, así como los criterios para el registro y actualización de la MIR de los Programas presupuestarios; por lo que se puede considerar adecuado toda vez que se cumpla con los tiempo establecidos por esta normatividad; sin embargo, con base a la evidencia documentada se puede observar que al interior de la DGDFM una práctica común es la realización de adecuaciones presupuestarias

que alteran el calendario del gasto propuesto al iniciar el ejercicio fiscal, lo que muestra una alteración en el proceso que podría repercutir en la ejecución de procesos subsecuentes.

b. Personal

El proceso es realizado de una manera integrada por diversas direcciones de la DGDFM, en coordinación con la DGPOP; con base a lo ya expuesto y al trabajo de campo se puede corroborar que existe conocimiento acerca de las acciones que corresponde a cada una y se encuentran plenamente identificados a los actores que intervienen, sin embargo en lo referente a la calendarización del gasto las unidades responsables de la ejecución del proyecto toman en cuenta el Programa de trabajo presentado por el contratista, lo que difiere de los momentos del ciclo presupuestal, por lo que se ocasiona una diferencia entre el tiempo planeado para la obra y el planeado para la asignación de recursos, esto repercutе en retrasos en la construcción; afectando esta situación a la operación del proceso de producción de entregables.

c. Recursos Financieros

Los recursos financieros son suficientes y adecuados para la realización del proceso de planeación, ya que es un proceso que requiere un esfuerzo mayor de recursos humanos y no de recursos financieros adicionales a los designados por la DGDFM.

d. Infraestructura

El trabajo de campo muestra evidencia de que la infraestructura con la que es llevado a cabo el proceso de planeación es adecuada y suficiente, ya que el proceso es realizado en las instalaciones de la DGDFM de manera centralizada, así mismo el proceso cuenta con la intervención de la DGPOP y UED de la SHCP, para realizar funciones de validación, mismas que son llevadas a cabo en las instalaciones de cada unidad, por lo que no se requieren de instalaciones de infraestructura adicionales para realizar las actividades que intervienen en el proceso.

e. Insumos Tecnológicos

Los insumos tecnológicos para la operación de este proceso son adecuados para la realización de las actividades; la intervención de los recursos tecnológicos es fundamental, pues impacta en la operación de los Programas, pero suficiente en función de que se cuenta con el equipo para la integración del Documento de planeación, y la documentación de los diferentes productos del proceso.

4) Productos

En el proceso de planeación genera productos adecuados para la realización de los procesos subsecuentes, pues la integración del Documentos de planeación es base para la aprobación de los recursos con los cuáles se calendariza el gasto para el cumplimientos de las metas y objetivos de los proyectos que integran el Pp K-040; y por ende los objetivos del Programa manifestados en la MIR.

5) Sistemas de Información

Los sistemas de información que son utilizados para el desarrollo de las actividades del proceso de planeación involucran el uso de algunos sistemas de información tales como:

- Módulo de PPI
- SIA
- SICOP
- Módulo de PbR

Los sistemas adecuados para llevar un correcto planteamiento y seguimiento de la planeación por medio de la carga de información en los ya mencionados sistemas, lo que vuelve al proceso en un proceso semi-automatizado y fuente de información útil para la producción de los entregables que genera el Programa, manteniendo el control de su ejecución.

6) Coordinación

La coordinación en el proceso de planeación se encuentra pautada por la dinámica del ciclo presupuestario, por lo que cada unidad interventora en el proceso conoce perfectamente el momento y las actividades con que contribuyen al proceso, en este entendido, se puede considerar que existe una buena coordinación en la gestión de este proceso.

7) Evaluación de la Pertinencia

El proceso es pertinente dado que la coordinación para llevarlo a cabo entre las áreas y unidades administrativas se da de manera adecuada, de igual forma la dinámica de trabajo de la DGDFM en coordinación con DGPOP marca la pauta para establecer tiempos y condiciones que se traduzcan en compromisos para la realización de las actividades del Pp K-040.

8) Identificación de las Características relacionadas con la importancia estratégica

El proceso de planeación cuenta con una importancia estratégica de gran impacto, dado que es en este proceso donde se definen las estrategias para la construcción de la infraestructura ferroviaria, así como los recursos que serán destinados para tal fin, se establecen las metas y objetivos que se planea alcanzar para el desarrollo del Pp K-040 y se analizan los posibles cambios que pueden existir en la planeación de los proyectos para alcanzar los objetivos del Programa.

9) Opinión de los actores

Los actores involucrados en la ejecución del proceso de planeación del Pp K-040 conocen el proceso y dominan las actividades relacionadas con él; de acuerdo al trabajo de campo realizado, se puede identificar que los involucrados se encuentran conscientes de que el Programa no cuenta con una delimitación oficial

de la población o área de enfoque por lo que actúan bajo el cumplimiento de las metas establecidas en la MIR.

10) Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de destinatarios

La satisfacción de los destinatarios de los productos generados por el proceso de planeación se ve reflejada en la ejecución de los procesos de producción de entregables, pues una correcta estimación y planeación de los recursos requeridos para la creación de infraestructura, es por ello que los mecanismos para conocer la satisfacción de los destinatarios se da en la medida en que se cumple con las muestas anuales establecidas por el Pp K-040.

5.2 Comunicación Interna y Externa

El proceso de comunicación interna y externa es realizado por las diversas áreas que integran la operación del Pp K-040, pues de las actividades que realiza cada una se genera la información necesaria para comunicar los avances y estatus de los proyectos de infraestructura ferroviaria que forman parte del Programa para ser presentados a los diferentes actores del mismo, así como a la población o área de enfoque a la cual pretende atender el Programa.

Para la construcción de los elementos que aporten información oportuna acerca de los avances en el cumplimiento de los objetivos y metas del Programa, se recopila, analiza y transforma la información referente al avance en la construcción de la obra, misma que es distribuida entre los actores que requieran esta información para la realización de sus actividades, así como para dar a conocer los avances a los involucrados externos, entre los que se encuentran la población en general, los medios de comunicación y demás interesados en conocer los avances en los proyectos que integran el Pp K-040, así como el cumplimiento de sus metas y objetivos.

La información que es recopilada y analizada es presentada a los interesados en forma de informes internos que muestran a los involucrados relevantes y estratégicos del Programa el avance de las actividades operativas realizadas, las áreas responsables de contar con la información necesaria para tal fin, así como de integrar el informe correspondiente son:

- Dirección General Adjunta de Regulación Económica
- Dirección de Proyectos Ferroviarios de Pasajeros
- Dirección de Proyectos Ferroviarios de Carga

Los informes son generados con una periodicidad semanal, mensual, trimestral, semestral o anual, según los requerimientos de información realizados a las áreas técnicas que operan el Programa.

Los medios de comunicación utilizados en el proceso son verbales o escritos, utilizando para el segundo una serie de formatos y bases de datos que apoyan al análisis y presentación de información.

La solicitud de informes puede provenir de la misma dirección en función de sus diferentes grados jerárquicos, hasta reportes presidenciales que dan cuenta del cumplimiento de las metas y objetivos del Programa, que den cuenta del cumplimiento de metas nacionales.

Antes de la publicación o envío de información, según sea el caso, se realiza una validación de la información por el encargado del área técnica, misma que se efectúa por medio de internet, para finalmente ser publicados en los sistemas:

- Sistema AGA (Alianza para un Gobierno Abierto)
- SISCOM (Sistema Integral de Compromisos de Gobierno)
- COMPRANET (licitaciones, invitaciones, adjudicación directa)

Otro medio de comunicación realizado por el proceso lo constituyen los eventos por medio de los cuales se da informes sobre los logros obtenidos para la creación de infraestructura ferroviaria, estos eventos se encuentran conformados por giras, o visitas al sitio de la obra donde se realizan sobrevuelos y recorridos para ver el avance físico y estado de la construcción.

La información específica solicitada para por actores externos a la operación del Programa es realizada por medio de solicitudes formales en la cuales se expresa la necesidad específica de información, por medio de:

- Solicitudes del INAI
- Auditorías del OIC
- Auditorías de la ASF
- Requerimientos de la SHCP
- Requerimientos de la Cámara de diputados
- Otros (reporteros, etc.)

1) Descripción detallada de actividades

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	DOCUMENTOS Y/O PRODUCTOS INVOLUCRADOS
INFORMES INTERNOS		
UR	1.- Formula un requerimiento o solicitud de Informes	Solicitud/Requerimiento Correo Electrónico.
ÁREA REQUERIDA	2.- Analiza solicitud. 3.- Solicita reunión para cotejo de avances.	Acta que notifica la Reunión
RESIDENTE DE OBRA	4.- Recibe solicitud y acude a la reunión Programada.	Notificación
ÁREA REQUERIDA	5.- Cotejan los avances. Si hay cambios se justifican. No hay cambios realizan reporte y se designa una	Documentos de Avances. Reportes. Correo Electrónico

	persona responsable para recabar información o actualización. 6.- Recopila toda la información. Envía la información compilada y cotejada.	
DGDFM	7.- Recibe, Analiza y valida el informe. 8.-Envía a área competente.	Correo de envío
INFORMES PUBLICABLES		
DIFUSIÓN E IMAGEN (INFORMÁTICA)	9.- Recibe el informe validado. 10.- Clasifica la información. 11.- Cargan la información al sistema COMPRANET, AGA, SISCOM) 12.- Envían notificación.	Descarga de información en COMPRANET, AGA y SISCOM. Correo Electrónico.
SISTEMAS DIFUSIÓN Y	13.- Recibe notificación y Carga en una plataforma "TABLERO" y reparte lo cargado en la plataforma a las unidades responsables.	
EVENTOS DE COMUNICACIÓN		
SST PRESIDENCIA	14.- Envían solicitud a DG	
DGDFM	15.- Analiza el tipo de solicitud para enterarse de que clase de evento se trata. 16.- Canaliza al área responsable del proyecto que se desea presentar.	
ÁREA RESPONSABLE	17.- Elabora mamparas, trípticos, y analiza la conveniencia y prudencia de acudir al sitio de los trabajos dependiendo de los conflictos sociales o de caso fortuito. 18.- Acorde al análisis de la actividad 17: Si no hay problema se aprueba la visita y se envía información a la subsecretaría. Si hay problema se cancela el evento.	
SST	19.- Recibe información y envía el material elaborado. A quien solicitó la gira.	
SST PRESIDENCIA	20.- Realiza recorridos sobrevuelos etc. Se lleva a cabo el evento.	
DGARE	21.- Realiza tweets e informe de lo más relevante.	
REQUERIMIENTOS EXTERNOS		
INAI ASF SHCP OIC CONGRESO DE LA UNIÓN SFP	22.-Envío de requerimiento/solicitud.	
DGDFM	23.- Recibe requerimiento y notifica a la UR correspondiente o involucrada en lo que se requiere.	
UR	24.- Recepción de la solicitud. 25.- Analiza el requerimiento: -Información Reservada : actividad 26 -Información Pública: actividad 27 26.-no se envía información y se justifica el motivo 27.- Se recopila y se envía generando contestación.	

PUBLICACION EN SITIOS WEB		
UR	28.- Envía la información para validación.	Formato
DGDFM	29.- Recibe y valida información para autorización. 30.- Envía a UR.	Autorización
UR	31.-Recibe información y llena un formato para publicar información y lo envía.	Formato
INFORMÁTICA	32.-Recibe el formato. 33.- Clasifica información de acuerdo al sistema que corresponde. 34.- Descarga en la plataforma la información (Pág. Web DGDFM, SISCOM o AGA).	Archivo de la descarga en la Plataforma

2) Límites de cada proceso y subprocesso

PROCESO	SUBPROCESO	ENTRADA	SALIDA	INTERRELACIÓN CON OTROS PROCESOS O SUBPROCESOS
2. Comunicación Interna y Externa	2.1 Informes Internos	Solicitud/Requerimiento	Informe de la UR al área solicitante	2.2 Informes Publicables
	2.2 Informes Publicables	Análisis de la información contenida en los informes	Aprobación o no aprobación de la información	2.3 Eventos de Comunicación
	2.3 Eventos de Comunicación	Solicitud de evento	Documentos relacionados al evento: Mamparas, trípticos, zona de recorrido, etc. Realización del evento	No aplica
	2.4 Atención a requerimientos externos	Solicitud/ requerimiento	Envío de la información solicitada o justificación del No envió. Ahora bien tratándose de cuestiones legales Contestación del requerimiento	No aplica
	2.5 Publicación en sitios web	Información susceptible de	Publicación de la	No aplica

		publicar	Información en los diversos sistemas según corresponda (AGA, SISCOM, COMPRANET, etc.)	
--	--	----------	---	--

3) Insumos y Recursos

a. Tiempo

El tiempo del proceso de Comunicación Interna y Externa, se puede considerar suficiente toda vez que cuenta con periodos establecidos en la normatividad y documentos que forman parte del proceso, tales como reportes, plazos (las fechas estipuladas en los términos legales), etc., sin embargo existen requerimientos que son de carácter urgente como son principalmente los requerimientos de información de la Subsecretaría o Presidencia, los cuales son referente a hechos que son de imperiosa relevancia para la Secretaría, por lo que existe un sistema de coordinación adecuado para atenderlos de manera inmediata sin descuidar los demás procedimientos.

b. Personal

En función del análisis de gabinete y encuestas aplicadas se puede corroborar que el personal de la DGDFM, de la DGPOP y UR que realizan las actividades de este proceso, son suficientes y cuentan con el perfil adecuado, toda vez que conocen y atienden las actividades y responsabilidades para llevar a cabo el desarrollo del proceso.

c. Recursos Financieros

Los recursos financieros destinados para la realización del proceso en mención, son suficientes, ya que la elaboración de informe y documentos, así como la realización de eventos que se incluyen para dar a conocer los proyectos de infraestructura del Pp K-040, cuentan con los recursos adecuados para solventar este tipo de actividades dentro del proceso.

d. Infraestructura

Con base al análisis de gabinete y el trabajo de campo se obtuvo como resultado que se cuenta con la infraestructura y capacidad instalada suficiente para realizar el proceso de Comunicación Interna y Externa. Lo anterior tomando en cuenta que las UR que intervienen en el desarrollo de este proceso están capacitadas para realizar informes y llevar en orden la información generada y solicitada.

e. Insumos Tecnológicos

Los insumos tecnológicos identificados dentro del proceso son el equipo de cómputo y la conexión a internet, que facilitan la comunicación entre las áreas involucradas en el proceso para realizar la

elaboración, recopilación, análisis y documentación adecuada de la información generada dentro del proceso y así tener una buena comunicación entre las UR.

4) Productos

En este Proceso de Comunicación Interna y Externa, podemos encontrar como productos generados todos aquellos documentos que ayudan a que se den a conocer las actividades, hechos o circunstancias, en las que se encuentra el Pp K-040, es decir, la interacción entre las áreas involucradas para tener los informes generados acerca del avance del proyecto de manera documentada.

5) Sistemas de Información

Los sistemas de información que son utilizados para almacenar y realizar la comunicación entre las áreas son los siguientes:

- Sistema AGA (Alianza para un Gobierno Abierto)
- SISCOM (Sistema Integral de Compromisos de Gobierno)
- COMPRANET (licitaciones, invitaciones, adjudicación directa)

Estos sistemas son automatizados y semiautomatizados, sin embargo cada UR cuenta con bases de datos generadas en Programas computacionales de manera independiente en archivos electrónicos, los cuales son manuales.

Al realizar el análisis de campo con las diferentes UR, podemos concluir que dichos sistemas son una fuente de información útil de monitoreo y de operación respecto de la comunicación entre las áreas involucradas interna y externamente.

Este tipo de mecanismos cumplen con las necesidades de los distintos actores que participan en las diferentes actividades para llevar a cabo el desarrollo del proceso, cumpliendo el objetivo de controlar que la Comunicación Interna y Externa se realice de acuerdo a lo establecido por la normativa aplicable.

6) Coordinación

La Coordinación que existe actualmente entre los actores, órdenes de gobierno, y terceros involucrados, como son las UR, DGDFM, RESIDENTE DE OBRA, SUPERVISIÓN, DGPOP, PRESIDENCIA, SHCP, AUTORIDADES que realizan requerimientos (INAI, OIC, ASF, SHCP, Cámara de diputados, reporteros, etc.), es la adecuada de acuerdo al análisis de gabinete y trabajo de campo realizado a base de entrevistas, esto respecto de los sistemas de información y estructura que se manejan dentro del Pp K-040 para llevar a cabo las actividades que conforman el proceso de Comunicación Interna y Externa.

7) Evaluación de la pertinencia

La pertinencia dentro del proceso de Comunicación Interna y Externa en el aspecto de estructura organizacional, contexto y coordinación entre los actores que participan es la adecuada.

Sin embargo las condiciones en que se desarrolla, se encuentran algunas cuestiones que son susceptibles de mejora, como la homologación de criterios para documentación y almacenamiento de información en las bases de datos y en los diferentes sistemas informáticos con los que cuentan las Unidades Administrativas que intervienen en el proceso.

8) Identificación de las Características relacionadas con la importancia estratégica

El proceso de Comunicación Interna y Externa, es un factor fundamental para el desarrollo de otros subprocesos, ya que forma parte de las entradas del control, como son el almacenamiento y documentación de la información generada entre los actores que participan en el proceso mencionado. También ese tipo de interacción e información generada es tomada como referencia para el desarrollo de otros procesos y subprocesos.

9) Opinión de los actores

Dentro del proceso de Comunicación Interna y Externa es de suma importancia la opinión de los actores, ya que se debe corroborar que el mensaje emitido y recibido sea entendido de la misma manera por ambas partes para que se pueda completar un proceso de comunicación efectiva. Por lo que derivado del trabajo de campo y análisis de gabinete realizados con los diferentes actores que participan en el Pp K-040 del proceso en mención, cumple en su mayoría con los estándares de calidad, eficacia y eficiencia, sin embargo respecto de la eficiencia se deben estandarizar los criterios para el almacenamiento de información en los diversos sistemas.

10) Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de destinatarios

Existen mecanismos para corroborar la satisfacción de la información solicitada y enviada por parte de las áreas involucradas para que el desarrollo del proceso de Comunicación Interna y Externa sea el adecuado, respecto de si los requerimientos enviados y la información recibida son los solicitados, ya que los sistemas y documentos generados tienen forma de validar la emisión y la recepción de dichos mensajes.

5.3 Selección de Destinatarios

Para la descripción de este proceso es necesario retomar la definición de destinatario encontrada en los TdR; para que, con base en ello se pueda hacer una identificación de quienes son considerados como los destinatarios de lo producido por el Pp K-040 y saber cómo se da su selección.

En este sentido se entiende como destinatario "a la instancia, actor o persona que recibe o utiliza los entregables o componentes producidos por el Programa, ya sea para consumo, uso final o intermedio"; de

acuerdo a esta definición es conveniente realizar la siguiente pregunta ¿quién o quienes reciben u operan la infraestructura ferroviaria creada por el Pp K040?

Para dar respuesta a esta interrogante es necesario remontarse a la reforma al artículo 28 constitucional publicada en el D.O.F. el 02 de marzo de 1995, la cual tuvo como objeto cambiar el régimen de participación exclusiva del Estado en la prestación del servicio ferroviario, por uno que permite la participación de particulares, asimismo, al otorgar concesiones o permisos el Estado mantendrá el dominio de las respectivas vías de comunicación.

A partir de ese momento el estado ha sido el encargado de la formulación de proyectos en materia ferroviaria y construcción de los mismos; en línea con esta reforma, en mayo de ese mismo año se promulgó la Ley Reglamentaria del Servicio Ferroviario, con el objetivo de establecer el marco regulatorio fundamental para dicha actividad prioritaria. En su artículo 6 detalla las atribuciones que tiene en materia de servicio ferroviario la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, las cuales corresponden a:

- I. *Planear, formular y conducir las políticas y Programas, así como regular el desarrollo del sistema ferroviario, con base al Plan Nacional de Desarrollo, y a los planes sectoriales respectivos, y*
- II. *Otorgar las concesiones y permisos, verificar su cumplimiento y resolver sobre su modificación o terminación.*

Por otra parte en el artículo 10 de esta misma Ley, se manifiesta que la SCT podrá otorgar asignaciones a los estados, municipios y entidades paraestatales de la Administración Pública Federal, sin sujetarse al procedimiento de licitación.

Después de conocer las atribuciones que tiene la Secretaría y sabiendo que el Pp K-040 produce como componentes infraestructura ferroviaria, se puede identificar que la DGDFM en función de sus facultades no pone la infraestructura creada en manos de la sociedad de manera directa, sino la otorga para su operación y mantenimiento a dos figuras fundamentales que fungen como prestador directo de servicios ferroviarios, es decir el concesionario y el asignatario.

De acuerdo a la definición de destinatario y a las facultades de la SCT se puede inferir que los destinatarios del Programa aquí evaluado son todos *aquellos concesionarios (personas morales) y asignatarios (estados, municipios y empresas paraestatales) que cuentan con el interés y capital necesario para la operación y mantenimiento de la infraestructura ferroviaria producida por medio de Pp K-040.*

Retomando estas consideraciones, así como la información recabada por medio del trabajo de campo se pudo identificar que no existe un proceso definido bajo el cual se lleve a cabo la selección de destinatarios, y dado que los proyectos que integran el Pp K-040 se encuentran en fase de construcción, la DGDFM se encuentra en una etapa de análisis de información que le permita llevar a cabo la selección de destinatarios; la cual da pie a la formalización de la entrega de infraestructura para su operación y mantenimiento.

Al respecto es importante destacar que este proceso no será objeto de valoración y medición de atributos, ya que es un proceso no definido y no operado, condiciones elementales para la realización de su evaluación.

5.4 Producción de Entregables

El entregable que produce el Pp K-040 se refiere a la infraestructura ferroviaria que pone a disposición de la sociedad para el transporte de carga o pasajeros, por lo cual el desarrollo de este proceso contempla desde que han sido aprobados los recursos para llevar a cabo la construcción hasta que la obra se encuentra terminada.

La producción de entregables es un proceso sustantivo del Pp, en virtud de que contempla aquellos proyectos que han de desarrollarse e implementarse para dar estricto cumplimiento al mismo, pues de ésta forma se fomenta la construcción de nueva infraestructura que favorece la integración logística y aumenta la competitividad derivada de una mayor interconectividad, asimismo evalúa las necesidades de infraestructura a largo plazo para el desarrollo de la economía, considerando el desarrollo regional, las tendencias demográficas y las vocaciones económicas. En el caso que nos ocupa podemos mencionar como ejemplo la "Construcción el Tren Interurbano Toluca-Valle de México" el cual tiene como finalidad atender la problemática de transporte que se presenta en el corredor que abarca la Zona Metropolitana del Valle de Toluca el tramo interurbano que se conecta mediante la carretera federal 15 y 15 D hacia la Ciudad de Toluca desde la Ciudad de México y la zona de Santa Fe que se encuentra en la entrada de la Ciudad. Dicho proyecto se encuentra fundamentado para su construcción en la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas (LOPSRM) la cual permite a las Dependencias de la Administración Pública Federal Centralizada contratar entes privados para la construcción de obras con la finalidad de obtener beneficios sociales y de ésta forma se dé cumplimiento a las metas y objetivos del Plan Sectorial de Comunicaciones y Transportes, alineado con el Plan Nacional de Desarrollo.

Sin embargo, no se omite señalar que derivado de los subprocesos de los cuales se encuentra conformado, por lo que respecta a la Liberación de Derecho de Vía, no se cuenta con un ordenamiento jurídico vigente y aplicable en materia ferroviaria para la ejecución de dicho subproceso, en virtud de que se ha llevado a cabo con un manual que no está vigente además de ser aplicable a Carreteras Federales, "*Manual de Procedimientos para la Liberación del Derecho de Vía de Carreteras Federales*". Asimismo, cabe hacer mención que para dicho subproceso debe considerarse una ampliación a los plazos ya que los que se tiene destinados no son suficientes por las controversias que se suscitan en cuanto a la adjudicación de predios en favor de la Dependencia (Gobierno Federal), se dividen en dos materias la Agraria y Civil, y se rigen acorde a las disposiciones, términos y plazos, señalados en los ordenamientos aplicables a dichas materias (Ley agraria y Código de Procedimientos Civiles de la Entidad Federativa correspondiente).

Los subprocesos que permiten llevar a cabo la evaluación de acuerdo a lo anteriormente expuesto son:

- Contratación
- Liberación del derecho de Vía
- Supervisión Administrativa de Contratos

- Registro de Avances
- Pago a Proveedores y Contratistas

Los subprocessos anteriormente expuestos, forman parte sustantiva y cronológica del proceso general, por lo que su descripción será llevada a cabo definiendo cada una de las actividades que componen dichos subprocessos, siguiendo el flujo del desarrollo del proceso de producción de entregables.

Es importante destacar que se integra como parte del proceso de producción de entregables el subprocesso de Liberación de Derecho de Vía, ya que es realizado como parte del Pp K-040, pues los recursos humanos, tecnológicos y financieros con los que se lleva a cabo son parte de éste; sin embargo en base al análisis de gabinete se encontró evidencia tangible de otros métodos aplicables a la realización de esta actividad dentro del mismo ramo, pero aplicable a otro tipo de infraestructura; tal es el caso de liberación de vía para construcción de carreteras, pues en este caso el Pp G-008 "Derecho de Vía" es el encargado de realizar esta labor de manera previa al inicio de los trabajos de construcción.

Así mismo, no se cuenta con un ordenamiento jurídico vigente y aplicable en materia ferroviaria para la ejecución de dicho subprocesso, en virtud de que se ha llevado a cabo con un manual que no está vigente además de ser aplicable a Carreteras Federales, "*Manual de Procedimientos para la Liberación del Derecho de Vía de Carreteras Federales*". Asimismo, cabe hacer mención que para dicho subprocesso debe considerarse una ampliación a los plazos ya que los que se tiene destinados no son suficientes por las controversias que se suscitan en cuanto a la adjudicación de predios en favor de la Dependencia (Gobierno Federal), se dividen en dos materias la Agraria y Civil, y se rigen acorde a las disposiciones, términos y plazos, señalados en los ordenamientos aplicables a dichas materias (Ley agraria y Código de Procedimientos Civiles de la Entidad Federativa correspondiente).

Se puede identificar como inicio del proceso la Solicitud de contratar un servicio o bien derivado de una necesidad, lo que constituye la entrada del proceso; posterior al requerimiento la DPLFPF conforma un expediente que va a soportar la Bases de la Licitación, autoriza los TdR y define cual será la modalidad por la cual contratará el servicio o bien que va a satisfacer esa necesidad, si es bajo la modalidad de Licitación Pública o Invitación a Cuando Menos Tres Personas (en éste último caso se elabora la justificación ante el Comité) se publica un calendario el cual contiene las fechas de los actos que se llevarán a cabo en el concurso, se publica la convocatoria junto con las bases generales del concurso, se realiza la visita al Lugar de los Trabajos, se realiza una Junta de Aclaraciones para responder cuestionamientos en cuanto a las dudas que generen las Bases, se realiza la apertura de propuestas y se evalúan formulando un fallo el cual se notifica y se envía para la elaboración del contrato, en el caso de la adjudicación directa se elabora una justificación ante el comité, se reúnen tres cotizaciones y se selecciona la que cumple con las mejores condiciones para cumplir con el servicio, emitiendo a su vez un oficio mediante el cual se notifica la adjudicación al mismo tiempo se envía dicha adjudicación para la elaboración del contrato. Posteriormente la DAL recepciona y analiza los documentos generales y el fallo del concurso para elaborar el contrato, una vez elaborado lo envía para validación a la UAJ, una vez validado se regresa a la DPLFPF para que se recaben las firmas pertinentes, se pidan las fianzas y se nombre a un residente de obra, Por último se da de alta el contrato y la clave del residente de obra en la BEOP y

se emite un informe técnico de procesos licitatorios mediante oficio y se lo envía a la SFP. Concluido el subprocesso de contratación se tiene como entrada de la Liberación del derecho de vía la contratación de la empresa liberadora por parte de la UR, donde la DAL elabora el contrato, y de inmediato la empresa liberadora nombra a un director y emite el plan de trabajo, posteriormente la DGDFM nombra al residente de obra para éste procedimiento en donde la empresa liberadora le envía reportes semanales o semestrales, el residente de obra los recibe los valida y los envía a revisión con la UR y ésta analiza que todo vaya conforme al resumen ejecutivo y de nueva cuenta lo regresa a el residente de obra, este los sube a una base de datos o BEOP, a su vez el INDAABIN realiza diversos avalúos como el valor del predio, la construcción y si se trata de un establecimiento mercantil, dicha información la remite al residente de obra y la DGDFM y éstos lo envían a la empresa liberadora, ésta inicia la las negociaciones correspondientes y cuando las concluye notifica inmediatamente a la DGDFM y le adjunta el convenio de negociaciones el cual es enviado a la DGPOP para que se transfieran los recursos, se notifica a la DGDFM y elabora el formato de cheques e inmediatamente se notifica a la empresa liberadora. La UR arma el expediente para enviarlo a la DAL y SRFAISCC en donde ésta última genera el cheque para pago y la DAL una vez recibida la información en comento revisa el expediente y hace cita con la notaría donde se hace la protocolización del expediente, se cita al propietario para pago, y se envía la inscripción al Registro Público, se envía el expediente completo a la DAL y ésta a la vez remite a la UR para resguardo en el archivo. Posteriormente se da entrada a la Supervisión Administrativa donde el CONTRATISTA nombra al superintendente y se inicia con la ejecución de los trabajos, se puede proponer un cambio en el proyecto, sino se continúa con la inspección directa por parte del SUPERINTENDENTE de acuerdo al PET y se manifiesta si hay atrasos toma muestras para realizar pruebas al material y continúa con las pruebas de calidad de acuerdo al tipo de obra, elabora reportes y estimaciones. Posteriormente inicia el subprocesso de Registro de avances, en donde el residente de obra recepciona, y analiza los reportes elaborados por el superintendente, así como las estimaciones, emite un oficio donde acepta la estimación y selecciona lo más relevante del avance de la obra y lo sube a la BEOP para posteriormente enviar la información a la DGDFM donde ésta recepciona los avances así como las estimaciones. Por último se da apertura al último subprocesso Pagos a Proveedores y Contratistas en donde se tiene como entrada la recepción del oficio de estimaciones por parte de la SUPERVISIÓN DE OBRA, posterior lo envía a la Contratista junto con la solicitud de factura, y ésta última genera la factura para el pago de estimaciones y envía la factura a la SUPERVISIÓN DE OBRA la cual es analizada y si es correcta la envía a la SRFAISCC para que a su vez envíe a DGPOP para pago en donde ésta última emite la autorización de pago de factura.

En el rubro siguiente se expone una descripción detallada de las actividades puntuales que se siguen a lo largo de la operación del proceso identificando, a los actores involucrados en cada una de ellas y los productos que se generan, así como la valoración de los elementos que permitan determinar el estado actual de la operación del proceso para el Pp K-040.

1) Descripción detallada de las actividades

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	PRODUCTO/DOCUMENTO RELACIONADO
CONTRATACIÓN		
DGARE	1.-Identifican necesidades y priorizan cual debe contratarse. 2.-Elaboran especificaciones acorde al producto que necesitan contratar. 3.-Envían solicitud con determinadas especificaciones para la contratación de un servicio, obra o bien.	Solicitud/requisición. Correo Electrónico
DPLFPF SPLPF DPLPF (Dirección de Obras y Contratos y Dirección de Licitaciones)	4.-Recibe la solicitud y la analiza, y conforma el expediente que va a soportar las Bases de Licitación. -Prebases, Especificaciones Particulares, Catálogo de Conceptos, Presupuesto Base, Programa de ejecución de Obra, Proyecto Ejecutivo, Suficiencia Presupuestal. 5.-Autoriza TdR. 6.-Selecciona la modalidad de la contratación: -Licitación Pública. -Invitación a Cuando Menos Tres Personas: Si es Invitación se elabora la Justificación ante el Comité. 7.-Establece el calendario de actividades del concurso. 8.-Emite las Bases definitivas del Concurso. 9.-Publica la Convocatoria y las Bases definitivas a través de medios masivos de comunicación. 10.-Se realiza la visita al Lugar de los Trabajos. 11.-Se realiza Junta de Aclaraciones. 12.-Realizan apertura de propuestas. 13.-Evalúan las propuestas de los concursantes. 14.-Formulan Fallo. 15.-Notifican Fallo. 16.- Envía fallo para la elaboración de contrato. -Adjudicación directa: Justificación de Comité. Solicitud de tres cotizaciones. Adjudicación. Actividad 15 y 16.	Expediente Soporte. Prebases de Concurso. Especificaciones Particulares. TdR. Catálogo de conceptos. Programa de Ejecución de Obra. Proyecto ejecutivo. Oficio de suficiencia Presupuestal. Documento de Justificación ante el Comité. Calendario de Actividades. Bases del Concurso. Convocatoria. Acta de visita al lugar de los trabajos. Acta de junta de aclaraciones. Acta de Apertura de Propuestas. Dictámenes de Evaluación. Fallo. Oficio de notificación de fallo. Solicitud de cotizaciones. Oficio de Adjudicación. Notificación de Adjudicación.
DIRECCION DE ASUNTOS LEGALES	17.- Recepción y análisis de los documentos generales y fallo del concurso. 18.- Elaboración del contrato, y se envía a validar.	Oficio de envío de Contrato.
UNIDAD DE ASUNTOS JURÍDICOS	19.-Se valida contrato y lo regresa para que se soliciten las Fianzas.	Oficio de Validación.
DIRECCION DE OBRA (DPLFPF SPLPF DPLPF)	20.- Recaba firmas de las personas que gozan de capacidad. 21.- Solicita fianzas al contratista. 22.- Nombra a un residente de obra y envía toda la documentación.	Fianzas. Nombramiento del Residente de Obra.
DGDFM	23.- Da de alta el contrato y la clave del residente de obra en la BEOP. 24.- Elaboración y alta en la BEOP del Acta de inicio de	BEOP. Acta de inicio de obra. Informe Técnico.

	obra. 25.- Emite un informe técnico de procesos licitatorios mediante oficio y se lo envía a la Secretaría de la Función Pública.	
LIBERACIÓN DE DERECHO DE VÍA		
-UR	26.- Se inicia el procedimiento con la contratación de empresa liberadora acorde a la LAASSP y LOPSRM.	Documentos de proceso de contratación
-DIRECCIÓN DE ASUNTOS LEGALES -SUBDIRECCIÓN DE ASUNTOS CONTENCIOSOS -DEPARTAMENTO DE INMUEBLES DE DERECHO DE VÍA FERROVIARIO -DEPARTAMENTO DE JUICIOS Y CONTROVERSIAS	27.- Elabora contrato.	Contrato
EMPRESA LIBERADORA	28.- Nombra un Director. 29.- Emite plan de trabajo.	Plan de trabajo
DGDFM	30.-Nombra residente de obra para este procedimiento.	Nombramiento de residente DE Obra.
EMPRESA LIBERADORA	31.- Envía reportes semanales, semestrales etc.	Reportes requeridos.
RESIDENTE DE OBRA	32.-Recibe reportes, los valida y los envía a revisión.	Documento de envío
-UR DIRECCIÓN DE ASUNTOS LEGALES -SUBDIRECCIÓN DE ASUNTOS CONTENCIOSOS -DEPARTAMENTO DE INMUEBLES DE DERECHO DE VÍA FERROVIARIO	33.- Revisan y analizan que vayan al resumen ejecutivo y lo regresan al residente de obra.	Documento de envío
RESIDENTE DE OBRA	34.- Recibe y lo guarda en una base de datos (BEOP) 35.- Establece cada tramo que será utilizado. 36.-Envía documentación.	Base de datos
INDAABIN	37.- Realiza diversos avalúos. Valor del terreno, valor de construcción y si se trata de establecimiento mercantil. 38.-Envía avalúos.	Avalúos (dictámenes)
DGDFM RESIDENTE DE OBRA	39.- Reciben y envía a empresa liberadora.	Documento de envío
EMPRESA LIBERADORA	40.- Inicia las negociaciones. 41.- Cierran negociaciones. 42.- Notifican Residente de Obra y envía a DGDFM.	Convenio de Negociación.

DGDFM	43.- Recibe convenio de negociaciones y envía.	Convenio negociaciones.
DGPOP	44.- Recibe la cuenta por liquidar. 45.- En 48 horas transfiere recursos.	Solicitud de recursos
DGDFM	46.- Elabora formato de cheques y notifica a empresa liberadora.	Formato de cheques.
RESIDENTE DE OBRA UR EMPRESA LIBERADORA	47.-Arman expediente para enviarlo a Jurídico y Recursos Financieros.	-Oficio de solicitud de recursos a DGPOP -Recibo -IFE o INE del propietario o del Representante Legal. -Contrato de Compraventa. -Avalúo INDAABIN (dictamen) -Croquis de la afectación. Documento que acredita la propiedad. -Avalúo de la afectación.
SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS, ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE SERVICIOS Y CONCURSOS Y CONTRATOS	48.- Genera cheque.	Cheque
DIRECCIÓN DE ASUNTOS LEGALES -SUBDIRECCIÓN DE ASUNTOS CONTENCIOSOS -DEPARTAMENTO DE INMUEBLES DE DERECHO DE VÍA FERROVIARIO	49.- Revisa expediente armado. 50.- Hace cita en notaría.	Expediente completo
NOTARÍA	51.- Se hace la protocolización del expediente. 52.-Cita para pago al propietario 52.- Envía inscripción a registro público. 53.-Envía acta protocolizada e inscrita.	Escrituras Inscripción Pago
DIRECCIÓN DE ASUNTOS LEGALES -SUBDIRECCIÓN DE ASUNTOS CONTENCIOSOS -DEPARTAMENTO DE INMUEBLES DE DERECHO DE VÍA FERROVIARIO	54.- Recibe y envía.	Documento de envío

UR	55.- Recibe se reguarda en el archivo de la DGDF.	Expediente completo
SUPERVISIÓN ADMINISTRATIVA DE CONTRATOS		
CONTRATISTA	<p>56.- La empresa contratada nombra a un superintendente</p> <p>57.- Se da inicio a la ejecución de los trabajos acorde al proyecto ejecutivo aprobado.</p> <p>58.-Dependiendo del asunto, la Contratista puede proponer un cambio al proyecto.</p> <p>Si: envía a residente de obra y se realizan las actividades 59-64</p> <p>No: Actividad 56 y se brinca a la 65.</p>	<p>Nombramiento de Superintendente. AICO.</p> <p>Propuesta de Cambio de Proyecto. Escrito de Envío.</p>
RESIDENTE DE OBRA	59.- Recibe presentación del cambio de proyecto y envía.	Oficio de Envío.
PROYECTISTA	<p>60.-Lo analiza y aprueba a través de un escrito que avala y acepta la modificación y lo devuelve al residente.</p> <p>Si: Envía al residente de obra.</p> <p>No se aprueba: fin del proceso</p>	<p>Aprobación de cambio de proyecto.</p> <p>Notificación de aprobación.</p>
RESIDENTE DE OBRA	61.-Recibe la aprobación y lo envía a través de un oficio a la Contratista.	Oficio de envío.
CONTRATISTA	62.-Recibe notificación y realiza las adecuaciones a los planos, envía al Residente de Obra para que este notifique a la Supervisión.	<p>Planos Corregidos.</p> <p>Oficio de Notificación.</p>
RESIDENTE DE OBRA	63.- Notifica a la Supervisión	Notificación.
SUPERVISIÓN	64.- Recibe notificación y se implementa el cambio.	Documento de Implementación.
SUPERINTENDENTE DE OBRA	<p>65.-Realiza la inspección directa, de acuerdo al PET y manifiesta si hay atrasos</p> <p>Si: envía al residente para que se genere la sanción si es imputable a la Contratista.</p> <p>No: se elaboran reportes con los avances.</p> <p>66.- Toma de muestras para realizar pruebas al material de acuerdo al tipo de obra.</p> <p>67.- Aplicación de pruebas de calidad de acuerdo al tipo de obra (pruebas de: laboratorio, contraste, flexión, calidad, etc.; solicitud de certificados de calidad), estas se aplican antes, durante y después de la obra.</p> <p>68.-Elaboración de reportes diarios, semanales, mensuales.</p> <p>69.- Elaboración de estimaciones.</p>	<p>Reportes de Inspección.</p> <p>Reportes de pruebas de material.</p> <p>Reportes de avances.</p> <p>Estimaciones.</p> <p>Oficio de envío de reportes.</p>
REGISTRO DE AVANCES		
RESIDENTE DE OBRA	<p>70.- Recepción y análisis de los reportes, diarios semanales, mensuales que emite el superintendente de obra.</p> <p>71.- Recepción de las estimaciones. Debe coincidir el avance físico con el financiero.</p> <p>Si: realiza la actividad 72.</p> <p>No: Envía estimación y avances para sanción a la dirección general y esta lo envía a la UAJ.</p> <p>72.- Emisión de oficio de Aceptación de estimación</p> <p>73.- Selecciona lo más relevante del avance de la obra.</p>	<p>Oficio de aceptación de estimaciones.</p> <p>Oficio de envío de información.</p>

	74.- Sube a la BEOP seleccionada. 75.- Envía toda la información referente a los acontecimientos de la obra.	
DGDFM	76.- Recopilación de la información de los avances de la obra así como el oficio de aceptación de estimaciones.	
PAGOS A PROVEEDORES Y CONTRATISTAS		
SUPERVISIÓN DE OBRA	77.- Recopilación del oficio de aceptación de estimaciones. 78.- Envía el oficio de estimación aceptada y solicitud de factura a la empresa contratada.	Escrito de envío.
EMPRESA ADJUDICADA	79.- Recibe la solicitud de factura y el oficio de aceptación de estimaciones 80.- Genera factura para pago de las estimaciones autorizadas. 81.- Envía la factura.	Factura.
SUPERVISIÓN DE OBRA	82.- Recibe y analiza la factura referente a las estimaciones aceptadas. Si es correcta: actividad 86. No es correcta: actividad 83. 83.- Envía la factura al área de finanzas para su pago.	Escrito de envío de factura.
SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS, ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE SERVICIOS Y CONCURSOS Y CONTRATOS	84.- Recibe y analiza la factura para pago. Si es correcta: actividad 85. No es correcta: actividad 82. 85.- Envía a DGPOP para su pago.	Oficio de envío.
DGOP	86.- Recopilación y análisis de la factura. Si es correcta: actividad 86. No es correcta: actividad 84. 87.- Emite la Autorización de pago de factura.	Oficio de Autorización de Pago
INVOLUCRADOS EN SUBPROCESO DE SUPERVISIÓN ADMINISTRATIVA, REGISTRO DE AVANCES Y PAGO A PROVEEDORES	88.- Se detecta un riesgo, se convoca a la Supervisión.	Convocatoria
SUPERVISIÓN	89.- Recibe notificación y selecciona quien participará acorde al riesgo detectado. 90.- Solicita la organización de Reunión.	Notificación de Participantes.
DGDFM	91.- Organiza y ubica en sus instalaciones o en una sede.	Notificación de Reunión
PARTICIPANTES	92.- Realizan mesas de trabajo, y se elaboran minutos de acuerdos a las acciones a implementar. 93.- Toma de decisiones e implementación y ejecución de acuerdos a lo establecido en la reunión.	Minutas de Trabajo

2) Límites de cada proceso y subprocesso

PROCESO	SUBPROCESO	ENTRADA	SALIDA	INTERRELACIÓN CON OTROS PROCESOS O SUBPROCESOS
4. Producción de Entregables	4.1 Contratación	Solicitud de contratación de un bien o servicio acorde a la necesidad	Oficio de proceso licitatorios remitidos a la SFP	4.2 Liberación de derecho de vía
	4.2 Liberación de derecho de vía	Contratación de empresa liberadora.	Resguardo del expediente completo en la DGDFM	4.3 Supervisión Administrativa de Contratos
	4.3 Supervisión Administrativa de Contratos	Nombramiento de Superintendente	Elaboración de Estimaciones	4.4 Registro de Avances
	4.4 Registro de Avances	Recepción y análisis de los reportes, diarios semanales, mensuales que emite el superintendente de obra	Recepción de toda la información y oficio de estimaciones en la DGDFM	Pagos a Proveedores y Contratistas
	4.5 Pagos a Proveedores y Contratistas	Recepción del oficio de aceptación estimaciones.	Emisión de la Autorización de pago de factura.	4.1 Contratación

3) Insumos y Recursos

a. Tiempo

En cuanto al tiempo que es realizado el proceso de Producción de Entregables se puede considerar que es el adecuado y suficiente en virtud de que cumple con los términos y plazos de la normatividad y documentos que forman parte del proceso, tales como la LOPSRM y su reglamento, las fechas estipuladas en los TdR y los calendarios mediante los cuales se Programan los concursos de contratación etc.; sin embargo, cabe hacer mención existen áreas de mejora en actividades específicas como lo es el pago a proveedores y la Liberación de derecho de vía, ya que esta actividad se realiza sin con un ordenamiento que no compete a la DGDFM y que además ya no se encuentra vigente, lo que representa un riesgo en la indebida ejecución de la actividad para abrir paso a los subprocessos subsecuentes.

b. Personal

En función de las visitas realizadas y encuestas aplicadas se puede corroborar que el personal de la DGDFM, de sus diferentes áreas que la integran y que participan como responsables en la ejecución de los subprocesos en mención, áreas externas como la DGPOP que participan en la realización de las actividades de este proceso no es suficiente ya que en la mayoría de los subprocesos son pocas las personas que interactúan con múltiples actividades, sin embargo la ventaja es que dicho personal cuenta con el perfil adecuado, toda vez que tienen perfectamente definidos sus roles y responsabilidades en la intervención durante el desarrollo del proceso, así mismo cuentan con la experiencia necesaria para la realización de sus actividades.

c. Recursos Financieros

Los recursos financieros destinados para la realización de producción de entregables basta y suficiente ya que la infraestructura es pagada con recursos aprobados para las obras durante el ejercicio fiscal, de igual forma el Pp K-040 ha contado con asignaciones presupuestales de gran impacto para la DGDFM.

Asimismo a través del trabajo de campo realizado se detectó que no se ha presentado insuficiencia en los recursos financieros para la producción de entregables (construcción de infraestructura).

d. Infraestructura

A través del trabajo de campo se puede identificar que para la realización del proceso de producción de entregables se cuenta con la infraestructura y capacidad instalada suficiente para realizar las actividades correspondientes; dado que las unidades Administrativas que interactúan en el desarrollo de este proceso son la DGPOP y la DGDFM así como sus áreas adscritas, las actividades son llevadas a cabo en la ubicación física de la mismas así como en el lugar donde se están ejecutando los trabajos de obra, en función de su intervención en el proceso.

e. Insumos Tecnológicos

Los insumos tecnológicos identificados en la intervención de proceso de producción de entregables son básicamente el equipo de cómputo y la conexión a internet, que facilitan la comunicación en el proceso entre los diferentes interventores y apoyan en la elaboración de los productos resultantes, en este contexto, durante el trabajo de campo se puede inferir que cada uno de los actores del proceso cuenta con los insumos tecnológicos suficientes y adecuados.

4) Productos

En virtud del resultado del trabajo de campo, es procedente mencionar que los productos derivados de cada subproceso sirven como insumo para la ejecución de procesos y subprocesos subsecuentes, un ejemplo de ello en cuanto a los subprocesos de contratación y supervisión administrativa, ya que sin un contrato adjudicado en materia de contratación de obra pública, no se podría dar inicio a la ejecución de los trabajos, y sin la aprobación del MECAPLAN no se podría dar continuidad a las contrataciones que se tienen

planeadas durante el ejercicio fiscal esto hablando de la secuencia entre procesos (planeación y producción de entregables), motivo por el cual se afirma que los productos que se generan con las actividades de estos subprocessos se consideran insumos para la ejecución de sus homólogos correspondientes.

5) Sistemas de Información

En cuanto a los sistemas de información, derivado de los resultados de trabajo de campo, se manifiesta que dichos sistemas son suficientes y funcionan como fuente de información útil para los sistemas de monitores a nivel central, un ejemplo de ello son las unidades adscritas a la DGDFM que en todo momento se encuentran pendientes de los avances de las obras y la manera en que se está ejecutando el proyecto y si éste corresponde conforme lo acordado y expuesto en su propuesta de concurso, y a su vez estas áreas reportan dichos avances a otros niveles externos como lo es a la Subsecretaría de Infraestructura. Dichos sistemas automatizan algunos subprocessos del proceso producción de entregables, un ejemplo de ello es la BEOP en la cual se sube el registro de avances de la ejecución de los trabajos incluso registra contratiempos inconvenientes, etc. que afecten al proyecto, y a su vez quedan notificados los actores involucrados, en este caso las unidades adscritas a la DGDFM, y asimismo funge como mecanismo de control interno, pues ayudan a preservar un orden en el desarrollo de éste proceso.

6) Coordinación

En cuanto a éste rubro, derivado del trabajo de campo y de lo manifestado por los actores involucrados, se señala que la coordinación entre los responsables que participan en el proceso de producción de entregables es la adecuada para la ejecución del proceso y subprocessos, en virtud de que es de manera fluida y expedita pues al momento que se ejecutan las actividades arriba expuestas no existen obstáculos, diferencias entre lo acordado y lo que se realiza en la práctica, asimismo se tiene como constancias de su actuar en cuanto a la coordinación lo plasmado en la BEOP así como en la documentación administrativa que deriva de la comunicación de los sujetos involucrados por lo tanto éste equipo evaluador. Sin embargo no se omite mencionar que por lo que respecta al subprocesso de Liberación de Derecho de Vía, hace falta que la DGDFM ejerza presión y medidas coactivas con la empresa liberadora para la pronta negociación y pago de predios ya que en éste subprocesso se considera que se puede mejorar la coordinación para tener tiempos más eficientes, asimismo la Coordinación con el Gobierno estatal y municipal, se considera que no es suficiente ya que en cuanto a los movimientos sociales ejercidos por los ejidatarios, dichos Ordenes de gobierno no han proporcionado las medidas y la seguridad correspondiente para la ejecución de éste subprocesso.

7) Evaluación de la pertinencia

En cuanto a éste rubro se valora que la pertinencia en que se ejecuta el proceso de producción de entregables, es adecuada, pues se cuenta con los recursos económicos suficientes para la ejecución de los trabajos, además de que la comunicación entre las áreas internas y externas es eficiente lo cual permite una

adecuada coordinación entre los participantes de dicho proceso, sin embargo en cuanto al contexto y condiciones en las que se desarrollan existe una discrepancia derivado de la estructura organizacional en virtud de que las unidades administrativas de la DGDFM no desempeñan sus funciones acorde a lo señalado en la normatividad competente como lo es su manual de organización, o incluso algunas áreas físicamente no existen, lo cual repercute en que integrantes de otras áreas realicen múltiples actividades y la carga de trabajo sea mayor. Por lo que respecta al subprocesso de Liberación de Derecho de Vía, cabe hacer mención que no se cuenta con un manual o normatividad que regule las actividades a ejecutar respecto de dicho subprocesso, se considera que no hay pertinencia en este rubro, ya que se trabaja con un manual que se encuentra abrogado y que no corresponde al tema ferroviario sino carretero, además de que los términos y plazos que se tienen planeados no son pertinentes pues no contemplan lo previsto en los ordenamientos aplicables a cada materia para la adjudicación de predios en favor del Gobierno Federal.

8) Identificación de la Características relacionadas con la importancia estratégica

Las principales características que son de suma importancia para el desarrollo del presente proceso son la eficacia en el actuar de los participantes en el mismo, la capacidad de realizar las actividades, la inmediatez de dar resultados, pues los puntos base y estratégicos para la implementación del proceso de producción de entregables son el surgimiento de una necesidad de contratar un servicio, la modalidad bajo la cual se va a contratar, la ejecución de la obra y la supervisión de la misma.

9) Opinión de los actores

Este rubro no es posible desarrollarlo en virtud de que los entregables resultado de la ejecución del Pp, aún no se encuentran concluidos y mucho menos en operación, haciendo referencia a los proyectos de infraestructura ferroviaria, como lo es el "Tren Interurbano Toluca-Valle de México" motivo por el cual es materialmente imposible conocer la opinión de los actores.

10) Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de destinatarios

Derivado de que los entregables resultado de la ejecución del Pp, aún no se encuentran concluidos y mucho menos en operación, haciendo referencia a los proyectos de infraestructura ferroviaria, como lo es el "Tren Interurbano Toluca-Valle de México" no se han implementado mecanismos para conocer la satisfacción de los destinatarios, además de que éstos aún no se encuentran identificados por las circunstancias anteriormente expuestas.

5.5 Entrega

El proceso de entrega del Pp k-040 se encuentra determinado por el término de la construcción de infraestructura ferroviaria, misma que para este entonces debe contar con las condiciones para ser puesta en operación; actualmente los proyectos que integran al Programa se encuentran en fase de construcción, por lo

que el proceso de entrega no es operado, sin embargo con base en análisis de gabinete se pudo identificar que el proceso que deberá realizar la DGDFM se encuentra perfectamente normado y definido por la LOPSRM y por el RLOPSRM, por lo que en función de esto se realizó una descripción del proceso que identifique las actividades que deberá llevar a cabo la dependencia para la entrega de lo producido por el Pp K-040.

De acuerdo a lo identificado el proceso se concreta al acto de entrega-recepción con las formalidades correspondientes, así mismo se otorga un finiquito por parte de la dependencia por contrato concluido, finalmente a través de un acto oficial dirigido por la DGDFM el Presidente de la República inaugura las obras para ponerlas en operación

Con base a lo establecido por la LOPSRM y su reglamento, el proceso inicia con la notificación por parte del CONTRATISTA de la terminación de los trabajos a través de la BEOP o por escrito anexando el soporte correspondiente: estimaciones, gastos aprobados, montos ejercidos, créditos a favor o en contra, la DGDFM recibe la notificación y verifica los trabajos que para tal efecto, en caso de no existir, se realice si no hay deficiencias inicia el procedimiento de recepción de trabajos, por el contrario, si hay deficiencias solicita la reparación al contratista se prorroga el plazo para la reparación. El CONTRATISTA realiza las reparaciones correspondientes y notifica nuevamente la DGDFM, ésta recibe la notificación y posterior ambas partes pactan la fecha para llevar a cabo el acto de Entrega -Recepción. La DGDFM en la fecha señalada recibe físicamente los trabajos y levanta el acta correspondiente, la cual contiene lo señalado en el Art.166 del RLOPSRM ambas partes celebran acto correspondiente Entrega -Recepción. La DGDFM procede a elaborar el finiquito correspondiente y notifica la fecha, hora y lugar en que se llevará a cabo el finiquito de los trabajos y el CONTRATISTA firma el finiquito y se le entrega su garantía correspondiente, dicho finiquito deberá contener lo establecido en el artículo 170 del RLOPSRM. Por último la DGDFM realiza la liquidación de saldos dentro de los 15 días naturales siguientes a la firma del finiquito, asimismo si procede cubre saldos a favor de la contratista si es el caso, si dichos saldos son a favor de ésta, deduce las cantidades pendientes para cubrir los trabajos y elabora el Acta administrativa que da por extinguido los derechos y obligaciones, dicha Acta formará parte del contrato, deberá contener lo establecido en el artículo 172 de la LOPSRM, asimismo será firmada por el CONTRATISTA.

1) Descripción detallada de las actividades

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	PRODUCTO/DOCUMENTO RELACIONADO
CONTRATISTA	1. Notifica la terminación de los trabajos a través de la BEOP o por escrito anexando el soporte correspondiente: estimaciones, gastos aprobados, montos ejercidos, créditos a favor o en contra.	Notificación. Nota de BEOP.
DGDFM	2. Recibe Notificación 3. Verifica los trabajos que para tal efecto se realice: No hay deficiencias inicia procedimientos de recepción de trabajos. Hay	Acta de Verificación.

	deficiencias solicita la reparación al contratista se prorroga el plazo para la reparación.	
CONTRATISTA	4. Hace reparaciones correspondientes y notifica nuevamente.	Notificación
DGDFM CONTRATISTA	5. Recibe notificación 6. Ambas partes pactan fecha para el acto entrega recepción.	Acuerdo de fecha del acto.
DGDFM CONTRATISTA	7. En la fecha señalada recibe físicamente los trabajos y levanta el acta correspondiente, la cual contiene lo señalado en el Art.166 del LOPSRM 8. Celebran acto correspondiente Entrega – Recepción	Acta administrativa de entrega.
DGDFM	9. Procede a elaborar el finiquito correspondiente y notifica la fecha, hora y lugar en que se llevará a cabo el finiquito de los trabajos.	Finiquito
CONTRATISTA	10. Firma el finiquito y se le entrega su garantía correspondiente, dicho finiquito deberá contener lo establecido en el artículo 170 LOPSRM.	Finiquito
DGDFM	11. Realiza la liquidación de saldos dentro de los 15 días naturales siguientes a la firma del finiquito. 12. Cubre saldos a favor de la contratista si es el caso, si dichos saldos son a favor de ésta, deduce las cantidades pendientes para cubrir los trabajos 13. Elabora el Acta administrativa que da por extinguido los derechos y obligaciones, formará parte del contrato, deberá contener lo establecido en el artículo 172 de la LOPSRM	Acta administrativa que da por extinguido los derechos y obligaciones.
CONTRATISTA	14. Firma el acta correspondiente FIN DEL PROCESO	

Una vez identificado el proceso, es importante señalar que con base al trabajo de campo no se identificó la operación del mismo, sin embargo si se encuentra contemplado llevar a cabo este proceso en el momento que sea requerido por la operación del Pp K-040; en este sentido la presente evaluación no considera un valoración y medición de atributos del proceso de entrega toda vez que es un proceso que aún no es llevado a cabo por parte de quien opera el Pp K-040 y no puede ser evaluada su oportunidad, pertinencia, eficacia y suficiencia.

5.6 Seguimiento a destinatarios

El Pp K-040, culmina su cometido en el momento en que entrega la infraestructura que crea para su puesta en operación y mantenimiento a los destinatarios del Programa; es decir a los concesionarios o asignatarios, según el caso; en este sentido, y de acuerdo a la delimitación del Programa se puede determinar que las actividades y mecanismos que permiten conocer como son utilizados o aprovechados los componentes o entregables del Programa no forman parte de la gestión operativa actual del mismo.

En suma a lo anterior, se tiene evidencia de que los componentes del Programa se encuentran en fase de producción de entregables, por lo que no existe un mecanismo totalmente definido bajo el cual se pretenda llevar a cabo el proceso de seguimiento a destinatarios; sin embargo es importante considerar la existencia del Pp G-002 "Supervisión, inspección y verificación de transporte terrestre marítimo y aéreo" el cual realiza actividades destinadas a la reglamentación, verificación e inspección de las actividades económicas y de los agentes del sector privado, social y público de acuerdo a su modalidad "G", este Programa puede considerarse como alternativa para dar seguimiento a los destinatarios del Pp K-040.

Por lo antes expuesto este proceso no cuenta con las características necesarias para ser evaluado por medio de una valoración y medición de atributos, así mismo dado que no forma parte del Pp K-040 no puede ser considerado para la valoración global de la operación del Programa.

5.7 Control

El proceso de control se encamina en la supervisión y verificación de la adecuada ejecución de los proyectos que integran el Pp K-040, con la finalidad de contribuir al cumplimiento de los objetivos del Programa.

Los subprocesos identificados en el proceso de control son:

- Inspección de la calidad de Obra
- Supervisión de avance físico

Como parte fundamental en el proceso de control la DGDFM cuenta con el apoyo de la residencia de obra y de Supervisión externa, estos dos agentes tienen a bien informar sobre todo lo relevante durante la producción de la infraestructura ferroviaria y, de manera particular, informar sobre aquellos acontecimientos que resulten diferentes a lo estipulado en documentos oficiales como lo es el contrato, términos de referencia y el proyecto ejecutivo; ya que es obligación del contratista cumplir con las especificaciones y particularidades de la obra tales como el material requerido, la resistencia de los materiales, la mano de obra necesaria y con el perfil idóneo y la aplicación de las técnicas y herramientas indicadas para que la producción se ejecute conforme a lo señalado en el contrato.

El proceso de control se apega a la LOPSRM y su reglamento, en los cuales se define la obligatoriedad de cada uno de las partes que participan en el proceso, así como los procedimientos que se deben llevar a cabo para la

ejecución de la obra, del mismo modo se ejecuta en estricto apego al reglamento de construcción de cada entidad federativa en la cual se esté llevando a cabo el proyecto.

Con toda la información recabada sobre la ejecución de la obra y registro de calidad, se realizan los informes mensuales sobre el avance físico y financiero en el cual se refleja que la obra se va ejecutando en tiempo y forma.

1) Descripción detallada de los procesos

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	DOCUMENTOS Y/O PRODUCTOS INVOLUCRADOS
CONTROL DE CALIDAD		
DGDFM	1. Designación del Residente de Obra	Oficio de Designación
DGDFM	2. Contratación de Supervisión Externa	Contrato
RESIDENTE DE OBRA, SUPERVISION Y CONTRATISTA	3. Recopilación de Información Relativa al Proyecto 4. Revisión del Proyecto Ejecutivo 5. Análisis de documentos contractuales y estado actual del sitio de la obra	
SUPERVISIÓN	6. Elaboración de Plan de Trabajo detallado de Supervisión Externa	Plan de trabajo de Inspección y Calidad
CONTRATISTA	7. Presentación de Plan de Acción de calidad	Plan de Acción de Calidad
RESIDENTE DE OBRA	8. Revisión y aprobación del Plan de Trabajo detallado de Supervisión Externa y de Acción de Calidad Se aprueba el plan Si: Pasa a actividad 9 No: Solicita la adecuación en función de observaciones y regresa a actividad 6 y 5	
RESIDENTE DE OBRA	9. Apertura de BEOP	
SUPERVISION Y CONSTRATISTA	10. Instalación de laboratorios de pruebas en el sitio de la obra	
SUPERVISION	11. Control de obra por medio de monitoreo virtual, mediante la instalación de cámaras 12. Registro de avance en BEOP	
SUPERVISION Y CONTRATISTA	13. Recepción de materiales para la construcción de la obra	
SUPERVISION	14. Revisa que los materiales cumplan con las especificaciones planteadas en el proyecto. 15. Revisa que el material cuente con los certificados de calidad de los fabricantes. Se acepta material SI: Cumple con los certificados y especificaciones, pasa actividad 17 NO: Se rechaza el material	

CONTRATISTA	16. Almacena materiales, el cual deberá ser resguardado según lo acordado.	
SUPERVISION	17. Vigila el adecuado manejo y almacenaje de materiales	
SUPERVISION	18. Registro en bitácora de lo acontecido durante la recepción y resguardo de materiales	
SUPERVISION Y CONTRATISTA	19. Pruebas de resistencia del concreto que se utilizará en la obra, mediante la elaboración de cilindros de prueba.	
SUPERVISION	20. Verifica que las mezclas especificadas en el proyecto cumplan con los valores establecidos. 21. Verifica que el personal tenga la capacidad y experiencia necesaria para la ejecución de los trabajos. 22. Verifica que el armado, las condiciones estructurales y físicas de la cimbra sean las correctas.	
SUPERVISION	23. Elabora y entrega a la residencia de forma oportuna los informes de control de Calidad, materiales, equipos incluyendo las pruebas de laboratorio.	
CONTRATISTA	24. Integra Dossier de Calidad en donde se especifican procedimientos y calidad de lo ejecutado y lo entrega a supervisión para revisión y validación de residencia.	Dossier de Calidad
RESIDENTE DE OBRA	25. Recibe de parte de la supervisión los informes de control de calidad para su revisión y aprobación. Se aprueba: SI: No hubo variaciones en las pruebas No: Pasa actividad 27	
SUPERVISION	26. Convoca a mesa de trabajo para analizar los problemas que se acontecieron en el control de Calidad.	Minuta de reunión con: <ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos • Compromisos
SUPERVISION	27. El día del colado revisión de amarres de cimbra 28. Verificar temperatura de concreto 29. Verificar temperatura de ambiente 30. Revisar el tiempo desde que salió material hasta que llegó al lugar de obra 31. Tomar muestra de la mezcla 32. Verificar la vibración al vaciar la mezcla 33. Verificación del acabado del colado de la obra 34. Registro en BEOP de la cantidad de obra ejecutada y de lo faltante. 35. Verificar que el tratamiento que se le está dando al colado sea el correcto 36. Revisión de la obra con la finalidad de identificar daños Existen Daños:	Orden de Colado

	SI: Pasa actividad 37 NO: Fin de proceso 37. Se ensaya con las pruebas para verificar los daños. 38. Notificación al residente de obra de variaciones.	
RESIDENTE DE OBRA, CONTRATISTA Y SUPERVISION	39. Mesa de trabajo para tratar las variaciones de la obra	Minutas de acuerdo
RESIDENTE DE OBRA	40. Decide las acciones que se tomaran para resarcir el daño	
SUPERVISION	41. Notifica a la constructora las acciones que se tomaran para resarcir el daño.	
CONTRATISTA	42. Hace las modificaciones	
SUPERVISION	43. Revisa que se lleven a cabo las acciones acordadas en minutas de acuerdo.	
SUPERVISION DE AVANCE FISICO		
SUPERVISION	44. Informe mensual del avance físico de la obra mediante la información registrada en BEOP	<ul style="list-style-type: none"> • Graficas • Fotografías • Video
RESIDENTE DE OBRA	45. Valida el informe de supervisión y lo aprueba	
RESIDENTE DE OBRA Y SUPERVISION	46. Reunión mensual del Avance Físico de la obra	Minuta de Reunión que contenga al menos lo siguiente <ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos • Compromisos • Entregas • Pendientes
RESIDENTE DE OBRA DGARE	47. Reunión mensual de Avance Físico y Financiero FIN DEL PROCESO	Minuta de Reunión

2) Límites de cada proceso y subprocesso

PROCESO	SUBPROCESO	ENTRADA	SALIDA	INTERRELACIÓN CON OTROS PROCESOS O SUBPROCESOS
5. CONTROL	5.1 Control de Calidad	Asignación de Residente de Obra	Informe de control de Calidad	4. Producción de Entregables
	5.2 Supervisión del avance de la Obra	Registro en bitácora electrónica	Informe mensual de Avance físico y Financiero validado	4.4 Registro de Avances 5. Monitoreo

3) Insumos y recursos

a. Tiempo

El tiempo en que se realiza el proceso de control es el necesario según cada una de las actividades, el proyecto está determinado por tiempos y plazos, los cuales se deben cumplir, es por eso que la supervisión se encuentra al tanto de cada una de las actividades para evitar incidentes que interrumpan o modifiquen el tiempo del proyecto. La participación de supervisión es desde el inicio de los trabajos y hasta el finiquito de estos.

b. Personal

El proceso de control se lleva a cabo con el personal adecuado cumpliendo con el perfil establecido por parte del personal de supervisión y el personal de residencia de obra.

En entrevistas se pudo constatar que el personal cuenta con la preparación académica y experiencia necesaria para llevar a cabo su trabajo.

En cuanto al residente de obra, es personal asignado por la DGDFM, por lo cual están calificados y tienen la facultad de tomar decisiones respecto a modificaciones y hacer uso de acciones preventivas y/o correctivas para continuar con los trabajos.

Respecto a la supervisión, esta cuenta con el personal suficiente y adecuado para llevar a cabo cada una de las actividades. Es necesario la actuación de ingenieros civiles, topógrafos, ingenieros en sistemas, ingenieros mecánicos, ingenieros industriales, arquitectos, ingenieros ambientales, Técnicos en computación y laboratoristas, según sea la necesidad de cada actividad.

Cabe mencionar que si algunos de los actores de este proceso no cumple con sus funciones, la DGTFM puede pedir el reemplazo de dicho especialista y es obligación de la supervisión hacer dicho cambio.

c. Recursos Financieros

En cuanto a los recursos financieros para el proceso, el presupuesto asignado para el proceso de control es suficiente; ya que se tiene presupuestado desde el inicio del proyecto el gasto que representa la contratación de la supervisión externa y esta a su vez ya cuenta con un plan de trabajo en el cual se integraron los costos que tendrá para llevar a cabo el control de calidad de la obra.

d. Infraestructura

La supervisión y la empresa constructora cuentan con la infraestructura necesaria para llevar a cabo un control de calidad de materiales y ejecución de obra, ambos se instalan en el sitio para estar al tanto de los procedimientos y avances de la obra.

e. Insumos Tecnológicos

Para la supervisión la tecnología es parte sustancial para llevar a cabo su trabajo; se apoya de cámaras con conexión a internet las cuales permiten el monitoreo de la obra las 24 horas, las tuneladoras cuentan con registro de los metros que se va excavando por lo cual la supervisión puede monitorear parte del avance físico de la obra y en cuanto a las pruebas de laboratorio se cuenta con la instrumentación con la mejor tecnología para llevar a cabo las pruebas de laboratorio.

La mejor tecnología se encuentra concentrada en la ejecución de los proyectos para un mejor control de calidad que se traducirá en mejores resultados.

4) Productos

Los productos generados del proceso de control, son todos aquellos reportes e informes provenientes de los trabajos realizados para el control de calidad y de la supervisión del avance físico, los cuales se convertirán en documentos oficiales una vez finalizada la obra, dado que en ellos se concentra toda la información recabada sobre el desempeño de la ejecución de la obra. Dichos informes y reportes son elaborados por supervisión y validados por el residente de obra, la información contenida es fidedigna ya que puede ser comprobable.

5) Sistemas de Información

La BEOP es una herramienta informática que facilita el acceso a la información, apoya la transparencia, el control y seguimiento en la ejecución de la obra; en la cual, tanto el residente de obra, como la supervisión y el contratista pueden asentar y notificar de manera inmediata los acontecimientos más relevantes que se suscitan durante la ejecución del proyecto, además de llevar el registro de las estimaciones presentadas, avances y/o atrasos, tanto por la supervisión como del contratista.

6) Coordinación

En el proceso de control existe una coordinación adecuada entre supervisión, residente de obra y contratista, su comunicación es constante tanto verbalmente como por medios remotos, todas las partes están enteradas de lo acontecido en obra, sino fuese así se incurría en una falta.

El actuar del contratista siempre debe de ser en presencia de supervisión y con la previa autorización y conocimiento del residente de obra.

7) Evaluación de la pertinencia

El proceso es adecuado y oportuno, con él se han podido prevenir situaciones que ponen en riesgo la obra, así como se han corregido desviaciones en el proyecto y se han implementado cambios para su mejor desempeño, por lo cual el contar con un registro y control de todos los procedimientos que se llevan a cabo antes, durante y después de la ejecución de la obra se vuelve indispensable para monitorear el correcto cumplimiento de los objetivos del Proyecto.

8) Identificación de las Características relacionadas con la importancia estratégica

El proceso de control es fundamental para la producción de entregables, mediante un control en la ejecución de los proyectos del Pp K-040 se puede validar y supervisar que los trabajos se están llevando a cabo en el orden y con las especificaciones originalmente planteadas las cuales se encuentran sentadas en documentos oficiales desde el proceso de Planeación.

Así también con los registros provenientes del proceso de Control las dependencias pueden monitorear los avances y el desempeño de los proyectos que integran el Pp K-040.

9) Opinión de los actores

Los actores entrevistados hicieron mención que el proceso se lleva acabo de acuerdo a todo lo establecido en el proyecto ejecutivo, así como en lo estipulado en cada uno de sus contratos, las desviaciones que se han presentado, nos señalaron que han sido por condiciones climatológicas o naturales, es decir, los problemas que se presentan son ajenos a ellos, sin embargo, tienen la capacidad de mitigar y hacer los cambios necesarios para no retrasar la obra, es por eso que cuentan con todos los especialistas en todos los ámbitos.

10) Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de destinatarios

Existen mecanismos en donde se valida la información de los reportes e informes entregados por la supervisión y el residente de obra, principalmente la información debe ser coherente con lo que se está reportando cada mes y si no es así se pide la justificación. La DGDFM debe validar la información porque solo se paga aquello que se ha ejecutado, la DGDFM es quien debe estar conforme con toda la información sobre el avance físico y el avance financiero.

5.8 Monitoreo

El proceso de monitoreo centra su actividad en la recolección, registro y validación de la información generada como resultado de la planeación y producción de entregables del Pp K-040, la cual implica el seguimiento continuo a los recursos ejercidos, acciones ejecutadas y metas alcanzadas, orientadas a consolidar una presupuestación basada en resultados.

El registro de los datos se hace a través del PASH, en donde se concentra información del avance físico y financiero de los proyectos de inversión, así como del avance de las metas de los indicadores de la MIR, para evaluar el resultado del ejercicio de los recursos.

Cada actividad que en dicho proceso se desarrolla tiene la finalidad de analizar el progreso y desempeño del Pp K-040. Los subprocesos que forman parte sustancial del proceso de monitoreo son los siguientes:

- Registro de avances en el Modulo de Seguimiento de PPI

- Seguimiento de la MIR

El registro en el Modulo de Seguimiento de PPI está a cargo de la DGPOP; sin embargo es la DGDFM en conjunto con las áreas técnicas involucradas en la ejecución de los proyectos que integran el Pp K-040, quienes integran los reportes del Avance físico, financiero y fotográfico, del periodo a reportar, dicha información es validada y enviada por la misma DGDFM a la DGPOP quien será la responsable de revisar la consistencia de la información para su carga en el Modulo de Seguimiento. Este subprocesso esta normado por los "Lineamientos para el seguimiento del ejercicio de los Programas y proyectos de inversión, proyectos de infraestructura productiva de largo plazo y proyectos de asociaciones público privadas, de la Administración Pública Federal" que emite la SHCP.

Para el seguimiento del avance de indicadores y metas de la MIR, la SHCP emite anualmente los "lineamientos para la revisión y actualización de metas, mejora, calendarización y seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas presupuestarios" así como los "Criterios para el registro y actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas presupuestarios para el ejercicio fiscal", en donde se establece los tiempos, plazos y formas para cumplir oportunamente las disposiciones de los lineamientos y criterios anteriormente mencionados.

La DGPOP es la encargada de revisar y emitir dicha normatividad y requerimientos de SHCP hacia las unidades responsables, en este caso a la DGDFM, quien turnará a la SRFAISCC dichos requerimientos.

La SRFAISCC es la encargada de concentrar y actualizar los indicadores de la MIR; sin embargo, este procedimiento lo realiza en conjunto con las áreas técnicas, quienes son las responsables de controlar los indicadores de la MIR.

1) Descripción detallada de los procesos

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	DOCUMENTOS Y/O PRODUCTOS INVOLUCRADOS
REGISTRO EN EL MODULO DE SEGUIMIENTO		
SHCP	1. Emite Lineamientos para el seguimiento del ejercicio	Lineamientos
DGPOP	2. Descarga el formato (Plantilla) 3. Envía solicitud de información del avance físico, financiero y fotográfico	Vía correo electrónico
SRFAISCC	4. Recibe solicitud de información y remite a las Direcciones ejecutoras	Envío por correo electrónico el formato de plantilla
DGARE DGARTF DGATML	5. Realiza el llenado del formato conforme a los trabajos realizados, bases de datos y avances de obra. Existe diferencia entre lo ejecutado y lo planeado Si: Realiza una justificación y pasa a la actividad 6	Base de datos, plantilla

	No: Pasa a la actividad 6 6. Envía registro con avance fotográfico a la SRFAISCC	
SRFAISCC	7. Revisa consolida e integra la información 8. Envía la información a la DGPOP	Correo electrónico
DGPOP	9. Revisa y valida la información 10. Carga la información en el Modulo de seguimiento	Plantilla de información
SHCP UI	11. Revisa y analiza la información La información es congruente y clara Si: FIN DEL PROCESO No: Sigue aclaraciones de la información, pasa a la actividad 2	
SEGUIMIENTO DE LA MIR		
SCHP	1. Emite lineamientos de Actualización de la MIR y calendarios de carga de avance de los indicadores 2. Emite Criterios para la actualización de la MIR	Lineamientos
DGPOP	3. Difunde lineamientos a la DGDFM	Oficio
DGDFM	4. Turna lineamientos a la SRFAISCC	
SRFAISCC	5. Analiza lineamientos y Programa el calendario de registro 6. Carga de las metas de los indicadores	
SHCP	7. Apertura el sistema para el registro de avance de los indicadores de la MIR	
SRFAISCC	8. Sigue aclaraciones de la información de avances de los proyectos en ejecución, a las Direcciones ejecutoras	
DGARE DGARTF DGATML	9. Recaba información del avance de los trabajos de obra, contrataciones y estatus de nuevos ACB's. 10. Envía la información a la SRFAISCC	Correo Electrónico
SRFAISCC	11. Consolida la información, analiza los datos y elabora informe de los indicadores Existe diferencia entre las metas planeadas y alcanzadas Si: Investiga las causas y efectos para incluir justificación No: Pasa al a actividad 12 12. Registro de avance de los indicadores en el sistema PASH	
DGPOP	13. Revisa y valida el avance de los indicadores	
SCHP	14. Revisa información en el sistema PASH Si: Emite observaciones No: FIN DE PROCESO	

2) Límites de cada proceso y subprocesso

PROCESO	SUBPROCESO	ENTRADA	SALIDA	INTERRELACIÓN CON OTROS PROCESOS O SUBPROCESOS
6. MONITOREO	6.1 Registro en el Modulo de Seguimiento de PPI	Solicitud de Información de Avances	Validación de Información en el PASH	4.4 Registro de Avances 5.2 Supervisión de Avance físico
	6.2 Seguimiento de la MIR	Emisión de Lineamientos	Validación de Información en el PASH	1.3 Planeación

3) Insumos y recursos

a. Tiempo

En el proceso de Monitoreo los tiempos son acorde a lo establecido en los lineamientos emitidos por la SHCP, por lo tanto, las áreas involucradas se apegan a dichos plazos y tiempos, para cumplir con las obligaciones que les correspondan.

b. Personal

En el proceso de monitoreo el personal involucrado conoce e identifica cada uno de los indicadores, así como las cifras que se van generando a lo largo del tiempo y que permiten conocer el avance físico y financiero de los proyectos que integran el Pp K-040. El personal tiene la capacidad de interpretar y analizar la información para su integración según lo requerido.

c. Recursos financieros

Los recursos financieros que la DGDFM pone a disposición para la operación del proceso de monitoreo son suficientes, ya que son actividades realizadas por el personal de la DGDFM en coordinación con la DGPOP, por lo que los recursos propios de la dependencia son suficientes para realizarlo y no representa una erogación de recursos adicional por parte del Programa.

d. Infraestructura

En cuanto a la infraestructura del proceso es la necesaria ya que el trabajo se realiza en oficinas de la DGDFM y de DGPOP, las cuales ya están establecidas y cuentan con los elementos necesarios.

e. Insumos Tecnológicos

La tecnología utilizada en este proceso principalmente es el uso de computadoras con acceso a Internet como medio de comunicación para hacer la solicitud de información, así como para realizar la carga en el PASH.

Se considera que tales insumos son suficientes ya que cada uno de los agentes involucrados cuenta con este medio para el desarrollo de sus actividades, además que las computadoras cuentan con la paquetería informática que les permite automatizar las tareas que realizan.

4) Productos

Los reportes e indicadores que se generan en el proceso son el resultado del constante monitoreo del Pp K-040, con estos productos se puede identificar si se están cumpliendo con los objetivos por lo que el Pp K-040 fue emprendido, así como establecer aspectos susceptibles de mejora.

5) Sistemas de Información

El PASH es un sistema el cual es retroalimentado con la información que las Direcciones ejecutoras de los proyectos emiten, con la finalidad de tener un seguimiento de los recursos que son ejercidos, este sistema es suficiente para hacer consultas sobre el desempeño del Pp K-040.

6) Coordinación

La coordinación que se tiene entre DGPOP con la DGDFM es la adecuada, cada una de las partes cumple en tiempo y forma con los requerimientos que se establecen para dar cumplimiento con la entrega de información; de igual forma las áreas técnicas se coordinan con la SRFAISCC para retroalimentar la información que será entregada y cargada al Módulo de Seguimiento de PPI.

7) Evaluación de la pertinencia

El proceso es adecuado y necesario, ya que mediante él se puede identificar en cada periodo que se reporta cual es el desempeño que se tiene del Pp K-040, así como para realizar el contraste de información entre el avance físico con el avance financiero, y las metas de la MIR para emitir comentarios encaminados a la mejora del Pp.

8) Identificación de las Características relacionadas con la importancia estratégica

El proceso de monitoreo es sustancial, con él se puede conocer el status en el que se encuentra el Pp K-040 tanto en el avance físico como en el financiero, así como cuál ha sido su desarrollo a lo largo del tiempo desde sus inicios y hasta la actualidad, contrastando información que permite justificar el adecuado uso de los recursos ejercidos.

9) Opinión de los actores

En entrevistas los comentarios realizados a cerca del proceso de monitoreo fueron que las actividades están sistematizadas por tanto el llenado de las plantillas, así como la carga de información se hace de manera masiva y conforme a lo que los lineamientos, por lo que ya conocen este procedimiento.

10) Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los destinatarios

La información que en este proceso se recaba es previamente revisada y validada, por tanto cuando se hace la carga de la información esta es congruente con los avances y desempeño del Programa, si algún dato no fuese congruente el destinario lo hace saber para que se proceda a hacer la justificación y aclaración.

5.9 Evaluación Externa

Este proceso consiste en la realización de evaluaciones acorde con las necesidades específicas del Pp K-040, la evaluación a los Programas presupuestarios son un componente que comprende la aplicación del Presupuesto Basado en Resultados (PbR), el cual permite apoyar las decisiones presupuestarias para mejorar la asignación y resultados del ejercicio del gasto, dichas decisiones son aplicables a los recursos otorgados a los Programas presupuestarios, por lo cual, como apoyo para la medición y valoración objetiva de los Programas presupuestarios la SHCP y la SFP iniciaron a partir del año 2007 la implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), misma que es definida por la LFPRH en su Artículo 2 Fracción LI como:

"Conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño de los Programas, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer el impacto social de los Programas y de los proyectos."

En este sentido y de acuerdo a los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal, la evaluación de la ejecución de los Programas se debe llevar a cabo con base en el SED; por lo cual CONEVAL, en conjunto con la SHCP y la SFP, emiten el PAE para dar a conocer las evaluaciones que deberán ser llevadas a cabo durante el ejercicio fiscal en curso, con la finalidad de determinar la pertinencia y el logro de los objetivos y metas del Programa.

Los subprocesos que permiten llevar a cabo la evaluación de acuerdo a lo anteriormente expuesto son:

- Publicación del Programa Anual de Evaluación (PAE)
- Identificación de la Evaluación
- Definición de TdR
- Contratación
- Ejecución de la Evaluación

- Seguimiento de la Evaluación

Cada uno de los subprocessos forma parte sustantiva y cronológica del proceso general, por lo que su descripción será llevada a cabo definiendo cada una de las actividades que componen estos subprocessos siguiendo el flujo del desarrollo del proceso de evaluación externa.

Se puede identificar como inicio del proceso la publicación del PAE y los modelos de TdR, lo que constituye la entrada del proceso; posterior a la publicación la DGPOP, unidad coordinadora de las evaluaciones consideradas para la SCT, realiza una identificación del tipo de evaluación asignada a cada UR y les comunica el tipo de evaluación que les compete en función del Programa presupuestario a su cargo.

De acuerdo al Manual de Organización vigente de la DGTFM, ahora DGDFM, es la SRFAISCC la encargada de evaluar la forma en que se ejercen los recursos financieros autorizados, por lo cual en el caso de las evaluaciones al Pp K-040, será la facultada para realizar las acciones necesarias al interior de la Dirección para llevar a cabo la evaluación; en este sentido es la SRFAISCC quién solicita la adecuación de los TdR a las áreas correspondientes y los envía para su aprobación a la DGPOP, quien a su vez los envía a la UED de la SHCP.

Una vez aprobados los TdR, la SRFAISCC será la responsable de llevar a cabo el subprocesso de contratación, bajo los criterios de la LAASSP, y ejecución de la evaluación, reportando en todo momento los avances a la DGPOP, hasta la presentación del informe final de la evaluación por la instancia evaluadora.

El informe final, además de presentar la situación en la operación del Pp K-040, contiene los ASM que permiten optimizar y mejorar la forma en que se cumple con los objetivos del Programa, por lo que el subprocesso de implementación es una serie de acciones realizadas por la DGDFM, en coordinación con la DGPOP.

A continuación se presenta una descripción detallada de las actividades puntuales que se siguen a lo largo de la operación del proceso identificando a los actores que intervienen en cada una de ellas y los productos que genera, así como la valoración de los elementos que permitan determinar el estado actual de la operación del proceso para el Pp K-040.

1) Descripción detallada de las actividades

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	DOCUMENTOS Y/O PRODUCTOS INVOLUCRADOS
IDENTIFICACIÓN DE EVALUACIÓN		
CONEVAL SHCP	1. Solicitud propuesta de evaluaciones a incluir en el PAE a las Áreas de Evaluación de cada Sector	Escrito de solicitud
DGPOP	2. Realiza la propuesta de evaluaciones factibles de realizar en el próximo ejercicio fiscal, conforme a las necesidades de cada Programa 3. Envío de la propuesta	Escrito de propuesta de evaluaciones a incluir en el PAE
CONEVAL SHCP	4. Análisis de las propuestas de evaluación y definición de los puntos a incluir en el PAE 5. Publicación del Programa Anual de Evaluación	PAE MODELOS DE TdR

	(PAE) y modelos de Términos de Referencia (TRD)	
DGPOP	6. Identificación de los Programas y Tipo de Evaluación correspondientes a la SCT 7. Asignación de Responsable de la evaluación de acuerdo a UR de cada Programa	Oficio de Notificación de Evaluación
DEFINICIÓN DE TERMINOS DE REFERENCIA		
DGPOP	8. Reunión de asignación de responsables para la adecuación de TdR	Oficio de asignación de responsable de la evaluación
SRFAISCC	9. Adecuación de términos de referencia en función de las características del Programa	TdR
SRFAISCC	10. Envío de los TdR	
DGPOP	11. Revisión y aprobación de los TdR Existen observaciones a los TdR Si: Regresa a la actividad 5 No: Pasa a la actividad 8	TdR aprobados o con observaciones
CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN		
SRFAISCC	12. Planeación de la Contratación 13. Realización de Investigación de Mercado por medio de solicitud de cotizaciones 14. Solicitud de Suficiencia Presupuestal 15. Selección de Tipo de Contratación con forme a la LAASSP Adjudicación Directa: 16. Solicitud de cotización de al menos tres proveedores 17. Selección de Evaluador y emisión de Oficio de Adjudicación La instancia evaluadora aceptó la adjudicación: Si: Realiza actividad 18 No: Regresa a actividad 9	Cotizaciones Oficio de Suficiencia presupuestal
DIRECCION DE ASUNTOS LEGALES		Cotizaciones Oficio de Adjudicación
DPLFPP	 Invitación a Cuando Menos Tres Personas o Licitación Pública: 18. Publicación de Convocatoria y Términos de Referencia 19. Junta de Aclaraciones, para dar respuestas a los cuestionamientos sobre la realización de la	Convocatoria TdR

	evaluación 20. Acto de Presentación de Proposiciones de los participantes en la Invitación 21. Evaluación Técnica de las proposiciones 22. Evaluación Económica de las proposiciones 23. Acto de Fallo	Acta de Junta de Aclaraciones Acta de Presentación y Apertura de Proposiciones Cédula de Evaluación Acta de Fallo
SRFAISCC EVALUADOR	24. Firma del Contrato	Contrato
EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN		
SRFAISCC	25. Presentación del equipo evaluador con las áreas involucradas	
EVALUADOR	26. Solicitud de Información referente al Programa	Escrito de solicitud
SRFAISCC	27. Recopilación de información solicitada por la instancia evaluadora 28. Acompañamiento en trabajo de campo	Encuestas y cuestionarios
APROBACIÓN DE INFORMES		
DGOPP	29. Convoca a reunión para presentar Informe Final	e-mail e convocatoria
EVALUADOR	30. Presentación de Informe de Evaluación	Informe Final
DGOPP SHCP	31. Revisión de Informe de Evaluación El informe cuenta con observaciones Si: Adecuación de informe y regresa a la actividad 22 No: Realiza actividad 24 32. Aprobación del informe final	
IMPLEMENTACIÓN DE ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA		
DGDFM DGOPP UED SHCP	33. Selección de los ASM con base en los criterios de: <ul style="list-style-type: none">• Claridad• Relevancia• Justificación• Factibilidad	
DGDFM DGOPP	34. Reunión de revisión se ASM seleccionados y Posicionamiento Institucional 35. Clasificación de los ASM para determinar su seguimiento	Oficio de Posicionamiento Institucional
DGOPP	36. Envío a la SHCP de los ASM en posibilidad de implementar	
SHCP	37. Carga en Sistema de Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora (SSASM)	
DGDFM DGOPP	38. Entrega de Avances en cumplimiento de ASM	Escrito de avances de los ASM
SHCP	39. Publicación del cumplimiento de avances de los ASM FIN DEL PROCESO	Informe de seguimiento a los ASM

2) Límites de cada proceso y subprocesso

PROCESO	SUBPROCESO	ENTRADA	SALIDA	INTERRELACIÓN CON OTROS PROCESOS O SUBPROCESOS
	7.1 Identificación de evaluación	Solicitud de propuestas de evaluación a incluir en el PAE	Asignación de Responsable de la Evaluación	7.2 Definición de Términos de Referencia
	7.2 Definición de Términos de Referencia	Asignación de responsables para la adecuación de TdR	Aprobación de los TdR	7.3 Contratación
	7.3 Contratación	Planeación de la Contratación	Firma del Contrato	7.4 Ejecución de la Evaluación
	7.4 Ejecución de la Evaluación	Presentación del Equipo Evaluador	Acompañamiento	7.5 Aprobación de Informe Final
	7.5 Aprobación de Informe Final	Presentación de Informe Final	Aprobación de Informe	7.6 Implementación de los Aspectos Susceptibles de Mejora
	7.6 Implementación de los Aspectos Susceptibles de Mejora	Selección de ASM a implementar	Publicación del cumplimiento de avances en los ASM	7.1 Identificación de evaluación (del siguiente ejercicio fiscal)

3) Insumos y Recursos

a. Tiempo

El tiempo en que es realizado el proceso de evaluación externa se puede considerar suficiente toda vez que cuenta con periodos establecidos en la normatividad y documentos que forman parte del proceso, tales como el PAE, las fechas estipuladas en los TdR, los periodos previstos en la LAASSP y su reglamento, los periodos previstos en el mecanismo de seguimiento a los ASM, etc; sin embargo cuenta con áreas de mejora en actividades específicas como la contratación del evaluador externo y la adecuación de los TdR, ya que esta actividad se realiza sin determinar su plazo lo que representa un riesgo de retraso en la ejecución de los subprocessos subsecuentes.

Parte fundamental del cumplimiento en tiempo del proceso es la intervención como unidad coordinadora y de enlace de la DGPOP, ya que apoya en la transferencia de información, revisión, aprobación de los informes, así como el seguimiento de los ASM.

b. Personal

En función de las visitas realizadas y encuestas aplicadas se puede corroborar que el personal de la DGDFM, así como de la DGPOP y UED requerido para la realización de las actividades de este proceso es suficiente y cuenta con el perfil adecuado, toda vez que tienen perfectamente definidos sus roles y responsabilidades en la intervención durante el desarrollo del proceso, así mismo cuentan con la experiencia necesaria para la realización de sus actividades.

En cuanto a la instancia evaluadora, se puede identificar que tanto al DGDFM como DGPOP desarrollan el perfil adecuado con que deberá cumplir el equipo evaluador en función del tipo de evaluación a desarrollar y lo plasman en los TdR adecuados al Programa con la finalidad de obtener resultados de la evaluación que reflejen adecuadamente la función de cada evaluación.

En este sentido es importante señalar que dado que el responsable de la realización de las evaluaciones del Pp K-040 es la DGDFM, es esta dirección quien se encargará de verificar que el equipo evaluador cumpla con el perfil requerido por medio de los TdR.

c. Recursos Financieros

Los recursos financieros destinados para la realización de evaluaciones externas es suficiente ya que son pagadas con los recursos aprobados para el Programa durante el ejercicio fiscal evaluado, de igual forma el Pp K-040 es un Programa que ha contado con asignaciones presupuestales de gran impacto para la DGDFM.

Por medio del trabajo de campo se detectó que no se han presentado insuficiencia en los recursos financieros para la realización de evaluaciones del Programa llevadas a cabo.

d. Infraestructura

Por medio de la observación directa y el trabajo de campo se puede identificar que para la realización del proceso de evaluación externa se cuenta con la infraestructura y capacidad instalada suficiente para realizar las actividades correspondientes; dado que las unidades Administrativas que interactúan en el desarrollo de este proceso son la UED, la DGPOP y la DGDFM, las actividades son llevadas a cabo en la ubicación física de la mismas en función de su intervención en el proceso.

e. Insumos Tecnológicos

Los insumos tecnológicos identificados en la intervención de proceso de evaluación externa son básicamente el equipo de cómputo y la conexión a internet, que facilitan la comunicación en el proceso entre los diferentes interventores y apoyan en la elaboración de los productos resultantes, en este contexto

por medio de la observación directa y opiniones compartidas durante el trabajo de campo se puede inferir que cada uno de los actores del proceso cuenta con los insumos tecnológicos suficientes y adecuados.

4) Productos

Cada uno de los productos generados en el proceso se considera suficiente, ya que funcionan como elementos básicos que sirven de base para los próximos subproceso, así mismo son validados por los diferentes actores involucrados, garantizando la calidad y congruencia de los productos.

Los productos generados en la ejecución de la Evaluación Externa son:

- Programa Anual de Evaluación
- Términos de Referencia
- Contrato con la Instancia Evaluadora
- Informe Final de la Evaluación

5) Sistemas de Información

En este proceso no existe un sistema de información que funcione como fuente útil, por lo que para la ejecución del mismo se mantiene de reportes, informes, estudios y documentos en general.

6) Coordinación

Para el desarrollo del proceso de evaluación externa debe de existir una coordinación de la DGDFM con las siguientes dependencias:

- Unidad de Evaluación de la SHCP
- Coordinación de Evaluación de la DGPOP de la SCT
- Evaluadores externos

Se puede considerar que la coordinación entre los distintos actores que participan en el proceso es adecuada, ya que participan de manera conjunta en revisiones y validaciones de los productos entregados, por otra parte se considera suficiente, porque ha permitido la generación del producto principal del proceso, que es el informe final de la evaluación.

7) Evaluación de la pertinencia

Se considera pertinente toda vez que el proceso de evaluación externa se realiza de acuerdo a la normatividad vigente en la materia, así como lograr cumplir con los objetivos planteados, que es obtener el informe final de la evaluación en el que se identifiquen las oportunidades de mejora de los Programas federales de la Administración Pública.

8) Identificación de las Características relacionadas con la importancia estratégica

La importancia del proceso de evaluación externa radica desde el punto de vista estratégico, en determinar si el Programa presupuestario ha alcanzado sus objetivos para los que fue creado y por otra parte permite generar recomendaciones para mejorar el desempeño del mismo, ya que la información que genera permite detectar áreas de mejora que pueden fortalecerse mediante las recomendaciones adecuadas, las cuales se traducen en la mejora de los resultados y la reorientación a el logro de sus objetivos como Programa.

9) Opinión de los actores

De acuerdo a las entrevistas realizadas durante el trabajo de campo, se pudo recopilar la opinión de los actores entrevistados, la cual es consistente en que el proceso de evaluación externa es eficaz, eficiente y de calidad.

Dado que los resultados del informe final presentado se orientan en la mejora del desempeño del Programa, que a su vez es conciliado y revisado por los diferentes actores que intervienen en el proceso de evaluación externa, garantizado la calidad del informe, así como la congruencia de las recomendaciones que sean factibles de implementar por la dependencia.

10) Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de destinatarios

En este proceso no existen mecanismos que permitan conocer la satisfacción de los usuarios, clientes o áreas que utilizan los productos generados por él Programa.

6. Medición de los atributos de los procesos y subprocessos

En función de la información recopilada y analizada acerca de la operación del Pp K-040 se ha podido obtener un entendimiento no solo del Programa, sino de los procesos y subprocessos que lo componen, por medio del cual se realizó la descripción de cada uno de ellos, así como de los elementos que apoyan su desarrollo; sin embargo la evaluación de proceso no solo implica un dimensionamiento del mismo, sino una evaluación de aquellos atributos que permiten analizar el adecuado funcionamiento de los procesos y subprocessos, así como de los productos que generan.

Esta fase de la evaluación se da por medio de la medición de ciertos atributos que además de mostrar el funcionamiento actual de los procesos y subprocessos sirve como apoyo en la toma de decisiones que mejoren la operación del Programa; los atributos que serán medidos como parte de esta evaluación serán los siguientes:

Eficacia: Describe la medida en que un proceso es eficaz por medio del cumplimiento con sus metas.

Oportunidad: Describe la medida en que un proceso es oportuno por medio del cumplimiento en tiempo y forma de los productos que genera, lo cual apoya al logro de sus objetivos.

Suficiencia: Describe la medida en que un proceso es eficiente en función de la producción de los resultados en forma completa o adecuada para el logro de sus objetivos.

Pertinencia: Describe la forma en que un proceso es pertinente en la medida en que cuenta con actividades y productos adecuados para el logro de las metas específicas y objetivos del Pp K-040, lo cual conduce a un mejoramiento de su gestión.

La realización de la medición de los atributos de cada proceso y subproceso se ha realizado con base a un análisis de la información contenida en la MIR 2017, normatividad aplicable, evaluación de consistencia y resultados realizada al Pp K-040, documentación interna proporcionada, así como la evidencia obtenida por medio de la realización del trabajo de campo entre los diferentes actores que intervienen en el Programa, por medio de la cual se realizó la construcción de indicadores que mostraran la contribución con el cumplimiento de los atributos con base a la definición de variables que permitieran obtener una cuantificación numérica e inferencias cualitativas que muestren una medición acertada de los atributos de cada proceso y subproceso.

Para la evaluación de cada proceso serán tomados en cuenta los subprocesos que lo componen, de esta manera cada uno contará con una medición de acuerdo al atributo, actividades y resultados que producen.

El indicador corresponde al atributo que se pretende medir, para lo cual se utilizó una calificación del 0 al 10 que muestre el grado de cumplimiento de cada indicador en función del atributo al que contribuye.

6.1 Planeación

ATRIBUTO	SUBPROCESO	INDICADOR	RESULTADO
Eficacia	Planeación Estratégica	El subproceso cumple con sus metas por medio de la generación de sus resultados y su contribución con los objetivos del Pp K-040	7
	Programación y Presupuesto		7
	Actualización de la MIR		8

El proceso de planeación es parcialmente eficiente, ya que la entrega de sus resultados se encuentra plenamente normado por la LGP, LGPRH, así como los demás lineamientos sobre los cuales versa la planeación y ejercicio del gasto; sin embargo el cumplimiento de sus metas se encuentra delimitado por el correcto dimensionamiento de los recursos y las metas físicas que se pretenden alcanzar con los mismos; los cuales pasan por un proceso de aprobación ajeno a la DGDFM.

En el caso específico del subproceso de Programación y presupuesto, el subproceso no cumple de manera total con las metas del Pp K-040, debido a una discrepancia entre el calendario del gasto y el Programa de trabajo de las obras planeadas para el cumplimiento de los objetivos del Programa, ya que los contratistas y unidades administrativas encargadas del monitoreo de la construcción no toman en cuenta las externalidades positivas y negativas que pueden existir y repercuten en costos adicionales o ampliaciones líquidas no considerados en la calendarización.

ATRIBUTO	SUBPROCESO	INDICADOR	RESULTADO
Oportunidad	Planeación Estratégica	Los productos y resultados del subprocesso son entregados en tiempo y forma contribuyendo con ello al logro de sus objetivos	10
	Programación y Presupuesto		9
	Actualización de la MIR		9

En cuanto a la oportunidad se puede decir que el proceso de planeación es oportuno en su mayoría pues otorga sus componentes en los períodos que se encuentran claramente establecidos por la normatividad, así mismo la DGPOP como unidad coordinadora de la planeación apoya en la revisión y oportuno cumplimiento en la operación de este proceso; la excelencia en la oportunidad del proceso no se alcanza debido a que existen oportunidades de mejora en los tiempos de entrega en función del entendimiento y coordinación de los diferentes involucrados en la operación del proceso.

ATRIBUTO	SUBPROCESO	INDICADOR	RESULTADO
Suficiencia	Planeación Estratégica	Los resultados producidos por el subprocesso se encuentran en forma completa y adecuada para la operación del Pp K-040	9
	Programación y Presupuesto		7
	Actualización de la MIR		8

El proceso de planeación es suficiente de manera parcial, ya que el logro de los objetivos no se da de manera completa, pues los recursos planeados y asignados para la construcción de los proyectos no han sido estimados de una manera certera, pues existen solicitudes extemporáneas de presupuesto, llamadas ampliaciones líquidas, lo que muestra que los resultados del proceso no han sido completamente adecuados para las necesidades de creación de infraestructura ferroviaria.

ATRIBUTO	SUBPROCESO	INDICADOR	RESULTADO
Pertinencia	Planeación Estratégica	Las actividades y productos del subprocesso es adecuado para el cumplimiento de las metas específicas del proceso, así como para la contribución en la gestión del Pp K-040	8
	Programación y Presupuesto		7
	Actualización de la MIR		9

La pertinencia de las actividades y productos derivados del proceso de planeación se da de manera parcial, pues las actividades que realiza y resultados que produce contribuyen al logro de los objetivos del Pp K-040, con ciertas mejoras; de manera específica las actividades del subprocesso de Programación y presupuesto no se ven fortalecidas al recurrir de manera frecuente a la realización de adecuaciones presupuestales como una práctica común.

Es importante mencionar que la planeación es un proceso sustantivo para el Programa, ya que la correcta estimación de los tiempos y recursos apoya a la ejecución de los procesos subsecuentes; así mismo, con la actualización de la MIR se cuenta con un dimensionamiento oportuno de los resultados que se esperan obtener con base a la aplicación del PbR.

6.2 Comunicación Interna y Externa

ATRIBUTO	SUBPROCESO	INDICADOR	RESULTADO
Eficacia	Informes Internos	El subproceso cumple con sus metas por medio de la generación de sus resultados y su contribución con los objetivos del Pp K-040	10
	Informes Publicables		7
	Eventos de Comunicación		8
	Atención a requerimientos externos		8
	Publicación en sitios web		8

El proceso de comunicación interna y externa es parcialmente eficaz, ya que cumple sus metas a través de una comunicación fluida y sistematizada, por medio del sistema PEGASUS, que es el sistema que genera los números de folio y control de los oficios y requerimientos, también se utilizan plataformas y sistemas que son implementados por autoridades externas (SHCP, DGPOP, SUBSECRETARIA, etc.), esto en los subprocesos de Informes Publicables, Eventos de Comunicación, Atención a requerimientos externos y Publicación en sitios web.

Así mismo tienen una base de datos sistematizada para llevar un control de los informes internos generados por medio del sistema AGA y SISCOM, así como bases de datos de cada una de las áreas responsables y la BEOP controlada por los residentes de obra, tomando en cuenta que los formatos son homogéneos para su llenado y van acorde a la información que se solicita, esto en el subproceso de Informes Internos.

Un aspecto importante a considerar es la fuente principal de información que es tomada para la generación de informes, la cual puede variar en función del tiempo y sistema en que se consulta, esta situación puede llegar a afectar en la eficiencia del proceso al contar con fuentes actualizadas en diversos momentos.

ATRIBUTO	SUBPROCESO	INDICADOR	RESULTADO
Oportunidad	Informes Internos	Los productos y resultados del subproceso son entregados en tiempo y forma contribuyendo con ello al logro de sus objetivos	9
	Informes Publicables		7
	Eventos de Comunicación		8

	Atención a requerimientos externos		9
	Publicación en sitios web		9

El cumplimiento del de la comunicación interna y externa respecto al tiempo es parcialmente bueno, ya que cuenta con periodos de tiempo determinados o adecuados para el logro de sus objetivos, es decir, la comunicación es rápida, sin embargo la validación o visto bueno de la misma en pocas ocasiones es tardado. Cabe hacer mención que los requerimientos u oficios generados contienen normalmente un tiempo determinado de respuesta, por lo que en estos casos se cumple con entregar la información o justificación de la información solicitada, por lo que esta situación se encuentra principalmente en los subprocesos de Informes Publicables, Eventos de Comunicación, Atención a requerimientos externos y Publicación en sitios web.

ATRIBUTO	SUBPROCESO	INDICADOR	RESULTADO
Suficiencia	Informes Internos	Los resultados producidos por el subproceso se encuentran en forma completa y adecuada para la operación del Pp K-040	9
	Informes Publicables		8
	Eventos de Comunicación		8
	Atención a requerimientos externos		8
	Publicación en sitios web		8

El proceso de Comunicación Interna y Externa, es parcialmente suficiente, esto en la medida en que produce sus resultados de forma completa o adecuada para el logro de sus objetivos, ya que los sistemas que maneja para concentrar y enviar información son suficientes, sin embargo algunas bases de datos no contienen un apartado de observaciones para poder justificar la información que se está enviando, por ejemplo para enviar información respecto de un avance se reporta en porcentajes, por lo que si existen convenios modificatorios a la obra, bien o servicio en cuestión, los avances cambian. Lo anterior en los subprocesos de Informes Internos, Informes Publicables y Publicación en sitios web.

ATRIBUTO	SUBPROCESO	INDICADOR	RESULTADO
Pertinencia	Informes Internos	Las actividades y productos del subproceso es adecuado para el cumplimiento de las metas específicas del proceso, así como para la contribución en la gestión del Pp K-040	9
	Informes Publicables		8
	Eventos de Comunicación		9
	Atención a requerimientos externos		9
	Publicación en sitios web		8

De acuerdo al análisis de gabinete así como de la información recabada por medio del trabajo de campo el Proceso de Comunicación Interna es en su mayoría pertinente, de acuerdo a que sus actividades y productos son adecuados para lograr tanto sus metas específicas como sus objetivos, es decir contribuyen al mejoramiento de la gestión del Pp.

Se considera pertinente, principalmente por los medios de comunicación que están contemplados de acuerdo a las necesidades y tecnología de hoy en día, mediante el uso de correos electrónicos, llamadas telefónicas, escritos, oficios, entre otras formas de comunicación electrónica, para así generar una comunicación pronta y expedita. Esto en los subprocesos de Informes Internos, Informes Publicables, Eventos de Comunicación, Atención a requerimientos externos y Publicación en sitios web.

En resumen es pertinente en un alto porcentaje este proceso, ya que sus resultados y logro de objetivos son con base en una comunicación sistematizada y acorde a las necesidades y medios de comunicación que existen hoy en día.

6.3 Producción de Entregables

ATRIBUTO	SUBPROCESO	INDICADOR	RESULTADO
Eficacia	Contratación	El subproceso cumple con sus metas por medio de la generación de sus resultados y su contribución con los objetivos del Pp K-040	9
	Liberación de Derecho de Vía		5
	Supervisión Administrativa de Contratos		8
	Registro de Avances		8
	Pagos a Proveedores y Contratistas		8

Respecto esta variable es menester hacer mención que el proceso de Producción de Entregables es parcialmente eficaz en virtud de que no ha cumplido la meta respecto a la ejecución total de los trabajos, ya que los mismos no han concluido, sin embargo por lo que respecta a los subprocesos de contratación, supervisión de contratos, registro de avances y pago a proveedores se puede decir que cumplen con su meta como es la contratación a través de concurso público, la supervisión se sigue ejerciendo bajo los parámetros pertinentes así como el registro de avances en tiempos prudentes, sin embargo, por lo que respecta a la Liberación de Derecho de Vía cabe señalar que las metas no se han cumplido en virtud de que no se han adquirido los predios en su totalidad para continuar con la obra; por lo tanto en este orden de ideas se manifiesta que el proceso en su conjunto es eficaz parcialmente.

ATRIBUTO	SUBPROCESO	INDICADOR	RESULTADO

Oportunidad	Contratación	El subprocesso cumple con sus metas por medio de la generación de sus resultados y su contribución con los objetivos del Pp K-040	7
	Liberación de Derecho de Vía		5
	Supervisión Administrativa de Contratos		7
	Registro de Avances		7
	Pagos a Proveedores y Contratistas		7

En cuanto a este rubro se puede manifestar que el proceso de Producción de Entregables es medianamente oportuno, ya que no se ha cumplido con la ejecución total de los trabajos en los tiempos formalmente establecidos por el Programa de obra presentado por los contratistas, esta situación no es atribuible directamente a quienes se encargan de la construcción, ya que el principal motivo de los atrasos es derivado de las actividades realizadas para la Liberación de Derecho de Vía.

ATRIBUTO	SUBPROCESO	INDICADOR	RESULTADO
Suficiencia	Contratación	El subprocesso cumple con sus metas por medio de la generación de sus resultados y su contribución con los objetivos del Pp K-040	7
	Liberación de Derecho de Vía		5
	Supervisión Administrativa de Contratos		7
	Registro de Avances		7
	Pagos a Proveedores y Contratistas		7

En lo referente a la suficiencia el proceso de producción de entregables cuenta con áreas de mejora respecto a este atributo, ya que los resultados que produce cuentan con retrasos en su entrega, en este sentido la producción de las obras se ve afectada por factores internos y externos que impactan directamente en el desempeño del proceso.

ATRIBUTO	SUBPROCESO	INDICADOR	RESULTADO
Pertinencia	Contratación	El subprocesso cumple con sus metas por medio de la generación de sus resultados y su contribución con los objetivos del Pp K-040	9
	Liberación de Derecho de Vía		5
	Supervisión Administrativa de Contratos		8

	Registro de Avances		8
	Pagos a Proveedores y Contratistas		8

En lo referente a la pertinencia del proceso de producción de entregables existen diferencia en la medición de este indicador, ya que la mayoría de ellos es en buena medida pertinente al contar con actividades y productos adecuados para el logro de sus metas y contribuyen al mejoramiento de la gestión del Pp K-040; sin embargo en el caso de las actividades encaminadas a la liberación de derecho de vía, se cuenta con productos adecuados, sin embargo las actividades no se encuentran definidas de manera clara en función de la producción de infraestructura ferroviaria, esencia de la operación del Programa objeto de esta evaluación.

6.4 Control

ATRIBUTO	SUBPROCESO	INDICADOR	RESULTADO
Eficacia	Supervisión de Avance Físico	El subprocesso cumple con sus metas por medio de la generación de sus resultados y su contribución con los objetivos del Pp K-040	9
	Inspección de la calidad de Obra		9

El proceso de control verifica que los procesos y procedimientos para la generación de los componentes, en este caso para el desarrollo de infraestructura ferroviaria, se estén ejecutando conforme a lo planeado. El proceso es eficaz considerando que se tiene un registro constante de las acciones que se van estableciendo en la producción de entregables, así como el registro de la cuantificación del avance físico que permite dar cuenta de lo que se ha ido produciendo y como se ha ido produciendo con la finalidad de evitar desviaciones en los proyectos, así como la correcta implementación de las actividades que lo involucran para asegurar la calidad de la obra.

ATRIBUTO	SUBPROCESO	INDICADOR	RESULTADO
Oportunidad	Supervisión de Avance Físico	Los productos y resultados del subprocesso son entregados en tiempo y forma contribuyendo con ello al logro de sus objetivos	10
	Inspección de la calidad de Obra		10

Proceso oportuno tanto que tratándose de proyectos de esta magnitud se necesita tener un control de todas aquellas actividades que se ejecutan considerando tanto los medios, como el factor tiempo. Así también considerando que en los proyectos del K-040 para la creación de infraestructura, las actividades están vinculadas; la información generada y entregada a cada uno de los actores involucrados en el proyecto es oportuna para seguir generando en tiempo y forma lo establecido en el proyecto ejecutivo.

ATRIBUTO	SUBPROCESO	INDICADOR	RESULTADO
Suficiencia	Supervisión de Avance Físico	Los resultados producidos por el subprocesso se encuentran en forma completa y adecuada para la operación del Pp K-040	7
	Inspección de la calidad de Obra		9

Es suficiente tomando en cuenta que no se hace entrega de información incompleta o incoherente, toda la información generada del proceso de control es la adecuada, tomando en cuenta que está respaldada y debidamente sustentada pasando por un proceso de validez. Información suficiente para que se lleve una continuidad del proyecto para la tomar decisiones encaminadas a su mejora o para evitar posibles amenazas o si estas ya existieran con base a todo lo registrado en el control de la producción de entregables se puedan mitigar.

ATRIBUTO	SUBPROCESO	INDICADOR	RESULTADO
Pertinencia	Supervisión de Avance Físico	Las actividades y productos del subprocesso es adecuado para el cumplimiento de las metas específicas del proceso, así como para la contribución en la gestión del Pp K-040	10
	Inspección de la calidad de Obra		10

Proceso pertinente dada la importancia que se tiene de implementar un registro de los acontecimientos que se van suscitando en cuanto a la calidad y productividad de los trabajos, la información generada es de suma relevancia para otros procesos para la continuidad del proyecto, así como para verificar el uso adecuado de los recursos y el cumplimiento de las obligaciones que los proyectos demandan.

6.5 Monitoreo

ATRIBUTO	SUBPROCESO	INDICADOR	RESULTADO
Eficacia	Registros en el Módulo de Seguimientos de PPI	El subprocesso cumple con sus metas por medio de la generación de sus resultados y su contribución con los objetivos del Pp K-040	9
	Seguimiento de la MIR		9

Proceso en él se lleva a cabo el acopio, registro y validez de la información sobre el avance de las metas de los indicadores de la MIR, en el PASH, así como el seguimiento a los resultados. Dada esta definición el proceso es eficaz, ya que anualmente se hace la revisión y actualización de la MIR, y su registro en el PASH, con base a los Lineamientos establecidos para dicho proceso y cumpliendo con la obligación de rendición de cuentas a la SHCP.

ATRIBUTO	SUBPROCESO	INDICADOR	RESULTADO
----------	------------	-----------	-----------

Oportunidad	Registros en el Módulo de Seguimientos de PPI	Los productos y resultados del subprocesso son entregados en tiempo y forma contribuyendo con ello al logro de sus objetivos	8
	Seguimiento de la MIR		8

Es oportuno parcialmente ya que cumple con los plazos y fechas establecidas con el objeto de entregar en tiempo y forma aquellos requerimientos que SHCP hace para el seguimiento de Programas y proyectos de inversión, sin embargo para llevar a cabo dicho registro existen complicaciones en la carga por cuestiones de formato de cifras o algunas exigencias del sistema, pero se cumple con el requerimiento de estos subprocessos dando la oportunidad de conocer los resultados del Programa, considerando que se trata de un Programa presupuestario gubernamental en donde es necesaria la rendición de cuentas para la transparencia de los recursos y su correcta ejecución.

ATRIBUTO	SUBPROCESO	INDICADOR	RESULTADO
Suficiencia	Registros en el Módulo de Seguimientos de PPI	Los resultados producidos por el subprocesso se encuentran en forma completa y adecuada para la operación del Pp K-040	9
	Seguimiento de la MIR		7

Es un proceso suficiente considerando que se genera la información necesaria para hacer los registros en el portal. La dependencia hace el concentrado de información precisa y necesaria que dé cuenta de los avances financieros y físicos de las obras, con la finalidad de proporcionar a SHCP los elementos para supervisar el desempeño del Programa considerando la implementación del Presupuesto basado en resultados.

ATRIBUTO	SUBPROCESO	INDICADOR	RESULTADO
Pertinencia	Registros en el Módulo de Seguimientos de PPI	Las actividades y productos del subprocesso es adecuado para el cumplimiento de las metas específicas del proceso, así como para la contribución en la gestión del Pp K-040	10
	Seguimiento de la MIR		9

Y por último, el proceso es pertinente dado la relevancia que se tiene en implementar acciones encaminadas a la mejora del desempeño de los Programas gubernamentales y la transparencia presupuestaria por lo que el proceso proporciona la información necesaria en donde se ve reflejado la ejecución de los recursos asignados al Pp K-040 y con esto proponer mejoras al Programa.

6.6 Evaluación Externa

ATRIBUTO	SUBPROCESO	INDICADOR	RESULTADO
Eficacia	Identificación de Evaluación	El subprocesso cumple con sus metas por medio de la generación de sus resultados y su contribución con los objetivos del Pp K-040	7
	Definición de Términos de Referencia		7
	Contratación de la Evaluación		8
	Ejecución de la Evaluación		9
	Aprobación de Informes		9
	Implementación de Aspectos Susceptibles de Mejora		9

Se considera eficaz el proceso de evaluación externa, ya que la ejecución es completamente apegada a la normatividad vigente, por otra parte es pertinente mencionar que cumple totalmente con metas planteadas para la ejecución del proceso.

La coordinación y seguimiento de las instancias involucradas permite que los resultados contribuyan a los objetivos del Pp K-040.

ATRIBUTO	SUBPROCESO	INDICADOR	RESULTADO
Oportunidad	Identificación de Evaluación	Los productos y resultados del subprocesso son entregados en tiempo y forma contribuyendo con ello al logro de sus objetivos	10
	Definición de Términos de Referencia		8
	Contratación de la Evaluación		6
	Ejecución de la Evaluación		8
	Aprobación de Informes		9
	Implementación de Aspectos		9

	Susceptibles de Mejora		
--	------------------------	--	--

El proceso es estimado oportuno de manera parcial, debido a que el evaluador externo cumple con los compromisos adquiridos, la creación y entrega de los productos se realiza conforme a los tiempos establecidos en los calendarios de los términos de referencia, por otra parte el subprocesso de contratación se limita por las autorizaciones necesarias de las diferentes instancias competentes, lo que genera retrasos en la ejecución del proceso, la no definición de los plazos de las contrataciones afecta de manera negativa, hasta la necesidad de solicitar prorrogas a la entrega del informe final.

ATRIBUTO	SUBPROCESO	INDICADOR	RESULTADO
Suficiencia	Identificación de Evaluación	Los resultados producidos por el subprocesso se encuentran en forma completa y adecuada para la operación del Pp K-040	7
	Definición de Términos de Referencia		8
	Contratación de la Evaluación		9
	Ejecución de la Evaluación		9
	Aprobación de Informes		10
	Implementación de Aspectos Susceptibles de Mejora		9

De acuerdo a la forma en que se desarrolla el proceso de evaluación externa y a la normatividad que lo rige, se considera suficiente para la completa y adecuada entrega de sus resultados, toda vez que cuenta con los subprocessos y actividades necesarias para su desarrollo, por otra parte se encuentra claramente definido el rol entre los involucrados internos y externos, así como el alcance de su intervención.

ATRIBUTO	SUBPROCESO	INDICADOR	RESULTADO
Pertinencia	Identificación de Evaluación	Las actividades y productos del subprocesso son adecuados para el cumplimiento de las metas específicas del proceso, así como para la contribución en la gestión del Pp K-040	10
	Definición de Términos de Referencia		8
	Contratación de la Evaluación		8

	Ejecución de la Evaluación		9
	Aprobación de Informes		10
	Implementación de Aspectos Susceptibles de Mejora		8

Resulta pertinente el proceso de evaluación externa, dado que las actividades y los subprocesos que lo integran son adecuados para el logro de los objetivos planteados, toda vez que el informe final es de alta utilidad para mejorar la eficiencia y eficacia de los Programas.

En este caso el objetivo del proceso es “Contribuir a la mejora del funcionamiento, gestión y organización del Pp K-040, mediante la realización de un análisis y valoración de su operación, de modo que se permita orientar su gestión a la consecución de resultados de manera eficaz y eficiente”, en este orden se puede afirmar que los trabajos del proceso son en todo momento encaminados a la valoración y mejoramiento, de la normativa y operación del Programa.

7. Hallazgos y Resultados

Retomando la identificación, descripción, valoración y medición de atributos de los procesos y subprocesos que integran el Pp K-040, se realiza a continuación una valoración integral de la operación que considere aquellos procesos y subprocesos identificados enmarcados en el alcance de la evaluación, los cuáles deben cumplir como característica primordial ser operados para poder evaluar su operación; para con ello obtener evidencia que señale en qué medida la gestión operativa actual conduce al logro de los objetivos del Programa.

Para esta valoración se tomaron en cuenta los resultados de las entrevistas semi- estructuradas, así como la aplicación de encuestas en línea a los diferentes operadores del Pp K-040, en el caso del proceso de producción de entregables se tomó en cuenta de manera adicional la evidencia recabada por medio de la visita de obra realizada a las instalaciones de talleres y cocheras del Tren Interurbano México Toluca.

La presentación de hallazgos y resultados derivados de esta valoración serán por cada uno de los procesos a los cuáles se les identificarán fortalezas, buenas prácticas y áreas de mejora que permitan posteriormente emitir recomendaciones de mejora para la operación del Pp K-040, así mismo se identificarán los problemas o limitantes normativos y/u operativos que impactan de manera negativa a la ejecución de cada proceso, entendiéndose para cada rubro lo siguiente:

Fortalezas: Funciones, elementos y recursos internos con que cuenta el Pp K-040 realizados de manera adecuada, considerados valiosos para la operación del Programa que permitan el logro de su fin o propósito.

Buenas Prácticas: Experiencias que cuentan con una forma de operación del Programa que sobresale de las normadas y establecidas para la operación del mismo, replicables y sostenibles en el tiempo y que permitan fortalecer la capacidad de operación del Pp K-040.

Áreas de Mejora: Aquellos aspectos o factores de los procesos del Pp K-040 que no funcionan de acuerdo a los parámetros de excelencia y pueden mejorar (limitaciones o fallas del proceso).

Problemas o Limitantes: Prácticas, procedimientos, actividades o trámites que obstaculizan la operación del Pp K-040.

7.1 Planeación

1) Fortalezas

Experiencia del personal administrativo que opera el proceso de planeación

El personal que ejecuta las actividades que implican la realización del proceso cuenta con experiencia relacionada con la planeación estratégica y Programación del gasto, conoce la normatividad aplicable así como los tiempos establecidos para cada subprocesso, destaca de manera particular la coordinación de la DGPOP que apoya a que los resultados del proceso otorgados por la DGDFM sean adecuados con los requerimientos de la SHCP.

Proceso normados que define tiempos de ejecución

Los procesos que son realizados como parte de la planeación se encuentran claramente establecidos por la normatividad aplicable a la formulación del mecanismo de planeación, así como por la guía para la operación del documento de planeación, en el caso de la actualización de la MIR, también se cuenta con normatividad que establece de manera clara los tiempo para su actualización, esto permite que en el proceso no se presente retrasos en la ejecución de las actividades que lo integran.

Clara definición de planes que rigen la operación del Pp K-040

El cumplimiento de los objetivos del Programa en lo que respecta a la planeación, se encuentran plenamente alineados a los planes y Programas establecidos para el cumplimiento de las metas y objetivos nacionales y sectoriales plasmados en los siguientes documentos:

- Plan Nacional de Desarrollo
- Plan Nacional de Infraestructura
- Programa Sectorial de Comunicaciones y Transportes

Esto permite la actuación de la DGDFM bajo un rumbo claro que marca la intervención del Pp K-040 en la generación de infraestructura ferroviaria para el país.

2) Buenas Prácticas

Implementación del PbR para la planeación en el Pp K-040

Los recursos considerados en la planeación del presupuesto para la operación del Pp K-040 se encuentran enmarcados en la implementación del PbR, pieza clave para la creación de valor público, consistente en el conjunto de actividades y herramientas que permite apoyar las decisiones presupuestarias; en información que sistemáticamente incorpora consideraciones sobre los resultados del ejercicio de los recursos públicos, fortaleciendo con ello la calidad del gasto y fomentando la transparencia y rendición de cuentas.

Esta buena práctica se ha convertido en un sistema de aplicación no solo en México, sino varios países, particularmente aquellos que son miembros de la OCDE

3) Áreas de Mejora

Programa de erogaciones y calendarización del gasto que no considera externalidades

En el proceso de planeación se tiene como resultado fundamental el calendario del gasto que establece el tiempo y cantidad en que serán utilizados los recursos para la creación de infraestructura ferroviaria del Pp K-040, sin embargo este no considera externalidades en las diferentes etapas para la materialización de las obras, tales como efectos o repercusiones ocasionadas por desastres naturales, fenómenos sociales como manifestaciones e inconformidades en la LDV o construcción de la obra, entre otras; lo que repercute en fallas del proceso reflejadas por medio de calendarios compensados, ampliaciones líquidas o adecuaciones presupuestales que generan afectaciones a procesos subsecuentes tal como la producción de entregables.

Definición de actividades de la organización no establecidas de manera formal acorde a la operación actual de la DGDFM

Las actividades inherentes a la planeación en el Pp K-040 no cuentan con un documento oficial que defina de manera clara las funciones y actividades de cada área, así como que estas encuentren su vinculación con el Programa, ya que el Manual de Organización bajo el cual opera la DGDFM se encuentra en proceso de definición.

Poca documentación de los procesos de manera integral

Con base en el análisis de gabinete y trabajo de campo se pudo identificar que los procesos y subprocesos que son llevados a cabo en la planeación del Pp K-040 se encuentran normados, sin embargo en su mayoría no se encuentran documentados, del tal forma que se articule la operación del Programa de manera integral; en este sentido se identificó que los actores se limitan a realizar las actividades que les corresponden, sin embargo no cuentan con un gestión por procesos que los lleve a actuar con el cometido de cumplir con los objetivos del Programa.

4) Problemáticas o Limitantes

Vinculación de la planeación del Pp K-040 con otros Programas presupuestarios

La planeación del Pp K-040 da inicio una vez que la etapa de pre inversión ha sido realizada, por lo que la planeación para la creación de infraestructura ferroviaria genera cierta dependencia al cumplimiento de los objetivos del Pp K-028 "Estudios de Preinversión", así como al interés particular de creación de infraestructura ferroviaria traducida en transporte de carga o pasajeros, o bien, la construcción de libramientos; esta situación genera una limitante para la operación del Programa al no contar con una visión integral de la generación de la necesidad social o particular para la creación de infraestructura.

Identificación del área de enfoque potencial u objetivo

El Pp K-040, no cuenta con ejercicios previos de diagnóstico y diseño del Programa que permita la identificación por parte de sus actores del área de enfoque potencial u objetivo del mismo; misma situación que se encuentra plasmada en la evaluación de consistencia y resultados realizada para el ejercicio fiscal 2015; esta circunstancia representa una limitante para la planeación del Programa ya que se cuenta con desconocimiento de quienes reciben los componentes del Programa derivados del cumplimiento de los objetivos de la planeación del mismo.

7.2 Comunicación Interna y Externa

1) Fortalezas

Experiencia del personal

El personal que se encarga de la realización de las actividades encaminadas a este proceso cuenta con la experiencia necesaria para la adecuada ejecución, en virtud de que conoce los límites del proceso así como los protocolos a seguir respecto de la comunicación continua con otras áreas, además que hace un adecuado manejo de la información del proyecto.

Formatos Predeterminados

Se cuenta con formatos que ya están establecidos y aprobados, con la finalidad de que el flujo de la información sea de manera expedita, es decir cuando se hacen requerimientos por parte de áreas externas o internas ya se reconoce el formato mediante el cual se hará llegar la información.

2) Buenas Prácticas

Entrega de información

Se cuenta con un sistema de tratado de la información es decir dependiendo de los requerimientos, se entrega o no la información ya que no toda es susceptible de ser pública, pues se clasifica como reservada o confidencial, asimismo se justifica porque motivo no puede ser entregada. Lo anterior se considera una buena práctica ya que de no analizarse la información y ubicarla en el supuesto normativo correspondiente, la misma se haría de conocimiento público.

3) Áreas de Mejora

Falta de un Ordenamiento de Estructura

Se requiere un ordenamiento que faculte las áreas y sus operadores normativamente delimitando a detalle las actividades de los actores así como sus responsabilidades, es decir no se tiene un manual que contenga alineadas las funciones, las áreas y el personal que actualmente realiza las labores derivado de la restructuración que la DGDFM.

Tiempos de validación de la información.

Los tiempos en que se valida la información por medio de un superior jerárquico en ocasiones son tardados hasta que se validan al 100% cuestión que retrasa la atención a requerimientos o publicación de la información, es decir que la comunicación es rápida pero la validación es tardada.

Coordinación y comunicación continua entre áreas

La información en algunas ocasiones difiere de un área a otra, como sucede en los convenios modificatorios respecto a las obras ya que se representan diferentes porcentajes de avances.

4) Problemáticas o Limitantes

Publicación de información

Derivado de una mala justificación o fundamentación de la información acorde a la normatividad competente, se ordene la publicación de determinada información clasificada como reservada, cuestión que repercute de manera negativa a la DGDFM y puede traer consecuencias como responsabilidades a servidores públicos.

Requerimientos de áreas externas

El diseño de la información es muy subjetivo, ya que va en función de las necesidades de acuerdo al proveer la situación de requerimientos es decir va acorde a lo que se solicita nunca se ejecuta de manera uniforme.

Situaciones de imperiosa necesidad

No se contempla por parte de la DGDFM las cuestiones de comunicado y fluidez de la información de manera urgente respecto de cuestiones por desastres naturales o por consecuencia de la voluntad del hombre que afecten directamente la ejecución de los trabajos.

7.3 Producción de Entregables

1) Fortalezas

Los actores conocen el proceso y sus variables.

Los subprocessos de contratación, supervisión de obra, registro de avances y pago a proveedores y contratistas los actores los conocen y los ejecutan de manera eficiente y en plazos prudentes, con excepción de la Liberación de Derecho de Vía.

Los diferentes actores del proceso conocen sus facultades y funciones.

Los actores tienen delimitadas sus funciones y facultades así como los subprocessos que integran la producción de entregables, como son contratación, supervisión de obra, registro de avances y pago a proveedores y contratistas, con excepción de Liberación de Derecho de Vía.

Existe comunicación eficiente entre las áreas.

La comunicación entre las áreas es continua para la ejecución de la obra ya que se reporta diariamente los avances o en su caso percances que lleguen a presentarse durante los trabajos así como las posibles soluciones o directrices que deban tomarse.

Los actores cuentan con capacidades suficientes para ejecutar el proceso.

Los actores cuentan con los conocimientos necesarios para realizar sus actividades referentes al proceso, asimismo tienen el perfil profesional adecuado para la ejecución de los subprocessos y sus actividades (contratación, supervisión de obra, registro de avances y pago a proveedores y contratistas.)

2) Buenas Prácticas

Reportes e informes

Elaboración de reportes diarios semanales y mensuales por parte del superintendente de obra, donde se narra a detalle los acontecimientos respecto a la construcción de la obra, pues de acuerdo a la normatividad aplicable el instrumento adecuado para exponer estas situaciones es la BEOP, motivo por el cual se considera una buena práctica la información adicional que se expone.

3) Áreas de Mejora

Optimización del subprocesso de Derecho de Vía

De manera particular, el subprocesso de Liberación de Derecho de Vía es llevado a cabo como parte de la operación del Pp K-040, por lo que los recursos humanos, tecnológicos y financieros con que se realiza son parte del mismo y, a pesar de ello, existen retrasos que impactan de manera directa en la entrega adecuada de los componentes; por lo que se requieren la adopción de mecanismos que permitan la compra o expropiación de terrenos de manera anticipada, que permitan contar con un porcentaje adecuado de vía liberado previo al inicio de la licitación de la construcción, de tal forma que se minimicen los retrasos en las obras por esta causa.

4) Problemáticas o Limitantes

Falta de un ordenamiento vigente y aplicable para la Liberación de Derecho de Vía.

Respecto a todo el subprocesso de Liberación de Derecho de Vía no se cuenta con un Manual vigente y aplicable a la materia ferroviaria para la ejecución de dicho subprocesso; sin embargo, se detectó que se ejecutó este subprocesso con un Manual de Procedimiento aplicable a carreteras, que sirvió como referencia para la ejecución de este subprocesso.

Falta de inclusión de los plazos para la adquisición de predios de los plazos previstos en la normatividad civil y agraria como parte de la planeación de los proyectos (Proyecto ejecutivo).

En el subprocesso de contratación, donde se conforma el expediente con las Prebases, bases y proyecto ejecutivo, se debe considerar ampliar los días de la ejecución de los trabajos tomando en cuenta la legislación correspondiente, pues dicha acción no se encuentra contemplada en ningún procedimiento lo cual repercute en que no se cumplan con los avances de obra en los tiempos comprometidos.

Falta de un ordenamiento vigente que faculte y delimite las funciones de todas las áreas.

Respecto de todo el proceso de Producción de entregables, (principio-fin) se necesita un ordenamiento que faculte a las áreas y sus operadores, es decir no se tiene un manual de organización que contenga alineadas las funciones, las áreas y el personal que actualmente realiza las labores derivado de la restructuración que la DGDFM.

7.4 Control

1) Fortalezas

Proceso normado que define tiempos de ejecución

Los actores involucrados en el proceso de control se apoyan en las leyes y reglamentos aplicables en materia de obra pública para la ejecución de los proyectos, y con ello garantizar que el cumplimiento de los

procedimientos para el desarrollo de infraestructura ferroviaria cuente con el control que de acuerdo a la normatividad garantice la calidad de lo producido por el Pp K-040.

Personal con la experiencia y capacidad adecuada para la verificación de los trabajos

El personal encargado de la supervisión de los trabajos de construcción cuenta con el perfil adecuado y se encuentra capacitado para corroborar que la obra se esté ejecutando según lo planeado, así como con las especificaciones e indicaciones que demanda. El personal conoce la normatividad aplicable para llevar a cabo cada uno de los procedimientos que garanticen la calidad del trabajo y que estos sean entregados en tiempo y forma.

Contratación con el perfil requerido.

Tener contratos en donde se especifican las obligaciones y funciones de los actores que llevaran a cabo los trabajos. Es una buena práctica, dado que en estos se especifican las labores de quien ejecuta la obra así como de quien la inspecciona para que esta cumpla con la calidad, así como para la verificación del avance de este a lo largo del tiempo.

2) Buenas Prácticas

Delimitación de los perfiles requeridos para la supervisión de obra desde el procedimiento de contratación

Términos de referencia que especifiquen las funciones y obligaciones de los actores que llevaran a cabo los trabajos, mismos que son difundidos por medio del procedimiento de contratación de la supervisión; esta actividad es una buena práctica, dado que en estos se especifican las labores de quien ejecuta la obra así como de quien la inspecciona para que esta cumpla con la calidad, así como para la verificación del avance de este a lo largo del tiempo.

Registro de los acontecimientos en el proyecto.

Las reuniones que se realizan cada semana son llevadas a cabo con la finalidad de revisar cual ha sido el avance de la obra, así como los problemas que se estuviesen generando y que amenacen en el proyecto, así también para hacer acuerdos para la toma de decisiones del residente de obra orientadas a la mejora del Programa o a la mitigación del riesgo.

Reuniones periódicas

Las reuniones que se realizan cada semana son llevadas a cabo con la finalidad de revisar cual ha sido el avance de la obra, así como los problemas que se estuviesen generando y que amenacen en el proyecto, así también para hacer acuerdos para la toma de decisiones del residente orientadas a la mejora del Programa o a la mitigación del riesgo.

Pruebas de calidad

Directamente en la ejecución de obra, una buena práctica son las pruebas de calidad que se realizan antes, durante y después de la ejecución de los trabajos. La supervisión externa es la encarga de verificar constantemente la calidad de los materiales, el procedimiento de ejecución y el estado de la obra a su término, quien verifica y constata esta información con el residente de obra.

Aplicación de tecnología para la verificación de los trabajos.

Apoyo de la tecnología para realizar la inspección, así como la ejecución de los trabajos. La mejor tecnología se encuentra concentrada en los proyectos de infraestructura ferroviaria y al hacer uso de ella se están implementan otras técnicas que no precisamente se encuentran documentadas, pero que sin embargo benefician al proceso al proporcionar información que da cuenta de la calidad de la obra y del avance de esta.

3) Áreas de Mejora

No se detectaron limitaciones o fallas del proceso que puedan implicar un requerimiento de mejora para su implementación

4) Problemas o limitantes

Existen problemas en otros procesos, que impactan al proceso de control como lo es producción de entregables en donde la problemática referente a los retrasos en la LDV impactan directamente a los tiempos de ejecución y por la tanto al el reporte de avances de la obra que permiten llevar a cabo el control de los proyectos que integran el Pp K-040.

7.5 Monitoreo

1) Fortalezas

Normatividad que rige al proceso de monitoreo

El proceso se encuentra normado por aquellos lineamientos emitidos por la SHCP para el seguimiento de los Pp, así como para la actualización de la MIR; la dependencia y el personal adscrito a SCT se apegan a estos para la concentración de la información que se les solicita, con la finalidad de validar que se estén cumpliendo los objetivos de este o para la toma de decisiones que vayan encaminadas a la mejora del Programa.

Reportes Constantes de los Avances del Programa

Los actores involucrados en la operación del Programa realizan los reportes necesarios y suficientes para dar cuenta del desarrollo del Programa, en donde se reportan los avances físicos y financieros de la obra. Estos se realizan periódicamente y son revisados y validados a detalle con la finalidad de que la información sea veraz y comprobable.

Coordinación entre dependencias involucradas en el Programa.

Durante el trabajo de campo se pudo constatar la coordinación entre la unidad de inversión de la SHCP, DGPOP y DGDFM, los agentes involucrados tienen comunicación constante para dar cumplimiento a los requerimientos para la rendición de cuentas y así monitorear al Programa.

Información obtenida del proceso de monitoreo

El proceso de monitoreo dentro del desarrollo del Pp K-040, arroja datos que reflejan el buen uso de los recursos, así como las comparativas de los avances físicos y financieros, y el ejercicio de los recursos que muestran un panorama de la ejecución de estos para el logro del objetivo por lo que el K-040 fue emprendido.

2) Buenas Prácticas

Publicación en páginas web del avance de la obra

Con la finalidad de dar a conocer a la población el avance de la obra, mediante la página oficial de SCT se publica el avance de esta, los beneficios que la construcción de infraestructura acarreará a la zona geográfica para la que fue destinada, así como la información que permite la transparencia de los recursos ejercidos para el Programa.

Publicación de videos.

Mediante medios de comunicación masivos se dan a conocer videos sobre el impacto de la creación de la infraestructura ferroviaria. En redes sociales como lo es twitter periódicamente se hacen publicaciones a cerca del desarrollo y avances de la obra.

3) Áreas de Mejora

Conocimiento del Programa

Algunos agentes desconocen los objetivos específicos del Programa, así como sus indicadores; es por ello que es preciso hacer del conocimiento de todos los involucrados en el Pp K-040 estos, así como de aspectos que ayuden al buen manejo de la información generada.

4) Problemática o limitante

Las áreas técnicas hacen entrega de la información solicitada; sin embargo, quien la concentra, desconoce el origen de esta, ya que quienes la integran solo hacen una revisión de la información de forma, mas no de fondo, por lo que en caso de existir incongruencias se tiene que regresar la información desde origen para aclaraciones o la posible justificación.

Han existido incongruencias referentes al redondeo de cifras, en ocasiones los decimales se redondean a cifra cerrada, sin embargo eso implica reportar un avance mayor y en sumatoria reflejan un avance significativo que aún no se ha cumplido.

En trabajo de campo se hizo mención que en ocasiones se ha llegado a la sumatoria del 100% del avance físico Programado de la obra, sin haber concluido, por lo que se solicita la aclaración y rectificación de estos reportes, ya que de reportar el 100% el sistema automáticamente cerraría la partida y existirían problemas para el uso de los recursos restantes.

No se debe de perder de vista que es una obra de gran magnitud, por lo que las cifras deben de ser precisas, una mala interpretación de estas puede traducirse en el mal uso de los recursos y el incumplimiento de los objetivos correspondientes al Pp K-040.

Monitoreo de los usuarios de lo producido por el Pp K-040

Una limitante que se considera en el proceso es que solo se tiene establecido el monitoreo durante la obra y no después, ya que una vez entregada esta no se tiene considerado el monitoreo de la satisfacción que esta obra va a generar o el seguimiento a los destinatarios de lo producido por el Pp K-040, ya que no es de su menester.

7.6 Evaluación Externa

1) Fortalezas

La normatividad que rige el proceso de evaluación externa

Actualmente los subprocesos que se realizan para la ejecución de la evaluación externa son totalmente apegados a la normatividad vigente, la existencia de lineamientos que regulan y describen los tipos de evaluaciones permite que la ejecución del proceso se lleve a cabo de manera adecuada, cabe hacer mención que las evaluaciones y los resultados obtenidos contribuyen al mejoramiento de la normatividad y/u operación del Programa y forman parte del Sistema de Evaluación del Desempeño.

La coordinación y contratación de las evaluaciones

Otra de las fortalezas que se puede observar es la designación de una unidad administrativa ajena a la operación del Programa la cual coordina la contratación, ejecución y supervisión de la evaluación y funge como enlace entre la UED de la SCHP y UR encargada de la ejecución del proceso de evaluación.

El papel que desempeña está Unidad es de suma importancia ya que actúa como responsable en la calidad y el cumplimiento de la normatividad de las evaluaciones, la experiencia que adquiere en la materia la convierte en especialista de evaluaciones del sector, en este entendido monitorea y revisa los resultados obtenidos de la evaluación que en coordinación con la UED de la SCHP, aprueban el informe final de la evaluación, esta actividad da garantía a la calidad y utilidad del informe final de la evaluación.

2) Buenas Prácticas

Selección del evaluador externo

En función de que en los procedimientos de contratación para las diferentes evaluaciones que se han llevado a cabo por parte del Pp K-040 se permite invitar a diferentes instituciones y empresas especialistas en la materia, se genera una mayor oferta y competencia de proveedores del servicio, esto genera que el contrato se le otorgue a empresas o instituciones educativas que no solo otorguen las mejores condiciones para el estado en materia técnica y económica, sino que aporten su experiencia en investigación en función de un mejoramiento del Programa y el cumplimiento de los objetivos planteados.

Proyecto de implementación de las recomendaciones

En base a los Términos de Referencia para la evaluación de proceso del PpK-040 se identificó que en su contenido se plantea que el evaluador no debe limitarse a solo exponer las recomendaciones, sino a proponer alternativas para la implementación de las mismas, la descripción clara de las alternativas permite que la atención de los ASM se atienda de manera adecuada y oportuna, además de contribuir con la mejora continua de la normatividad y/u operación del Programa.

3) Áreas de Mejora

Adecuación de los Términos de Referencia

Conforme al trabajo de campo se observa que el Pp K-040 carece de un diagnóstico, derivado de lo anterior se identificó que el personal desconoce el alcance del Programa así como la definición de la población o área de enfoque potencial y objetivo, información esencial para una correcta adecuación a los Términos de Referencia que apoye los logros y beneficios que se esperan obtener por medio de las evaluaciones externas.

Definición de los servicios y procedimiento de contratación

La carencia de claridad de los servicios, las autorizaciones por las instancias competentes y los tiempos de los procedimientos de contratación reducen los tiempos de entrega de las evaluaciones generando la necesidad de recalendariar las fechas de los entregables y recurriendo a la solicitud de prórrogas para la entrega de los informes de evaluación.

4) Problemáticas o Limitantes

Difusión de los resultados de las evaluaciones

Con base al trabajo de campo se pudo identificar que existe poca difusión interna de los resultados obtenidos de las evaluaciones externas realizadas al Pp K-040 entre todos los operadores del mismo, lo que limita la mejora continua en la operación y deriva en la falta de conocimientos de los objetivos y resultados del Programa.

7.7 Análisis FODA

Como parte de la presente evaluación se retoma la herramienta de análisis y planeación estratégica que identifica las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas encontrados en la operación del Pp K-040, mismas que han sido identificadas por medio de lo presentado en los numerales anteriores; para su realización se considera lo siguiente:

FORTALEZAS

Factores críticos positivos internos

OPORTUNIDADES

Aspectos positivos externos que se pueden aprovechar

DEBILIDADES

Factores críticos negativos internos que se deben controlar – eliminar o reducir

AMENAZAS

Aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos del Pp K-040

Para el caso específico del análisis FODA realizado al Pp K-040 se encontró lo siguiente:

Fortalezas:

- El personal con que cuenta la DGDFM es el adecuado para la ejecución de los procesos que forman parte de la operación del Pp K-040, ya que cuentan con un perfil y preparación acorde a las actividades que desempeñan.
- Existen procesos definidos y normados para la selección de los proyectos que pueden ser susceptibles de asignación de recursos del Pp K-040, donde se establecen claramente los tiempos en que debe ser llevada a cabo cada actividad para integrar el Documento de Planeación, Calendario del Gasto y actualización de la MIR.
- El Programa cuenta con fichas técnicas de los indicadores de la MIR que definen claramente las características, variables y seguimiento a los resultados del Pp K-40.
- La construcción de las metas de los indicadores de la Mir del pp K-040 cuentan con la definición de una unidad de medida, se encuentran catalogadas como factibles de alcanzar y se encuentran orientadas a impulsar el desempeño.
- Las acciones realizadas para la operación del Pp K-040 se encuentran alineadas con el cumplimiento de las metas nacionales y sectoriales establecidas por medio de:
 - * Plan Nacional de Desarrollo
 - * Plan Nacional de Infraestructura
 - * Programa Sectorial de Comunicaciones y Transportes
- Existen mecanismos de monitoreo del Programa, así como para la realización de las obras que lo integran, con base en el cumplimiento de los objetivos del Pp K-040, mismos que permiten evaluar la eficacia, eficiencia y calidad del Programa en función de sus resultados.

Debilidades:

- El Pp K-040 carece de un ejercicio de diseño que le permita identificar de manera clara el problema al que atiende y por tal a su población o área de enfoque potencial y objetivo, misma que cuenta con aproximaciones realizadas por la misma dependencia en conjunto con el equipo que integra la presente evaluación.
- Derivado de la falta de un ejercicio de diseño y diagnóstico del Programa no se tiene una cuantificación del área de enfoque potencial u objetivo atendida, así mismo no se tiene definida un plazo para su revisión y actualización.
- Los resultados alcanzados por el Pp K-040, por medio del avance en la construcción de la infraestructura ferroviaria cuentan con diferencias entre lo establecido en la planeación y la ejecución de las obras.
- Derivado que el Programa cumple su cometido fundamental al entregar para su operación la infraestructura ferroviaria, no cuenta con instrumentos para medir el grado de satisfacción de la población a la que pretende atender.
- Manual de organización bajo la cual se establece la operación del Programa no se encuentra actualizado y en función de las facultades actuales.

Oportunidades:

- Diseño de un ordenamiento jurídico que marque la actuación de la LDV para el caso de proyectos de infraestructura ferroviaria.
- Implementación de un mecanismo que permita optimizar la LDV permitiendo contar con un porcentaje de vía liberado previo al inicio de la construcción de las obras.
- Fortalecimiento de la Gestión por Resultados dentro de la DGDFM, por medio de la difusión de los resultados de las evaluaciones externas realizadas al Pp K-040.
- Visión integral de los resultados de los diversos Programas que se encuentran vinculados en la formulación de proyectos, construcción, operación y mantenimiento de la infraestructura ferroviaria en el país.
- Definición de fuentes de información única e integrada entre todos los actores del Programa que permitan contar con una mejor toma de decisiones.

Amenazas:

- El Pp K-040 cuenta con planes de trabajo anuales que marcan el avance físico y financiero esperado de las obras que no consideran externalidades climática, sociales, legales, etc. que puedan afectar en la operación del Programa.
- La entrega de los componentes del Pp K-040 para la operación y mantenimiento de un tercero condiciona los proyectos al interés de algún concesionario o asignatario para ser puestos a disposición de la sociedad.
- No contar con recursos suficientes para la ejecución de los proyectos que integran el Pp K-040.
- Falta de interés por el desarrollo de proyectos de creación de infraestructura ferroviaria.

8. Conclusiones y Recomendaciones

Los resultados producidos por medio del trabajo y campo y análisis de gabinete permitieron al equipo evaluador detectar las condiciones bajo las cuáles opera el Pp K-040 "Proyectos de Infraestructura Ferroviaria", con base a un análisis de los procesos y subprocesos que lo componen; en este sentido se pudo detectar aquellos elementos que fortalecen y enriquecen su operación del Pp K-040, así como aquellos elementos que lo posicionan en un grado de vulnerabilidad en su operación y que pudieran afectar al cumplimiento de sus objetivos.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto se presenta una valoración general de la operación del Programa que retoma los resultados de la medición de atributos, así como las conclusiones y recomendaciones que el equipo evaluador ha considerado con base a los hallazgos y resultados identificados; estas recomendaciones serán divididas en recomendaciones de carácter general y recomendaciones por proceso que marquen una visión

integral de los aspectos en que puede mejorar la operación del Pp K-040 para el cumplimiento de sus objetivos, considerando para ello la mejora de sus procesos.

8.1 Valoración global de la operación

La valoración global de la operación del Pp K-040, considera los resultados obtenidos por medio de la medición de atributos con la finalidad de obtener una evidencia que de manera cuantitativa muestre la situación actual de la operación y ejecución de los procesos y subprocesos del Programa con base a un esquema de puntuación.

Para la determinación de este esquema se tomó en consideración la puntuación otorgada por medio de la medición de atributos de tal forma que tomando en cuenta esta para los atributos de cada proceso se obtuviera un promedio general que permita la realización de la valoración general de acuerdo a lo siguiente:

Eficacia:

- Todos los procesos (o macroprocesos) son eficaces = 5 puntos.
- Entre 70% y 99.99% de los procesos (o macroprocesos) es eficaz = 4 puntos.
- Entre 40% y 69.99% de los procesos (o macroprocesos) es eficaz = 3 puntos.
- Entre 20% y 39.99% de los procesos (o macroprocesos) es eficaz = 2 puntos.
- Entre 1% y 19.99% de los procesos (o macroprocesos) es eficaz = 1 punto.
- Ninguno de los procesos (o macroprocesos) es eficaz = 0 puntos.

Oportunidad:

- Todos los procesos (o macroprocesos) son oportunos = 5 puntos.
- Entre 70% y 99.99% de los procesos (o macroprocesos) es oportuno = 4 puntos.
- Entre 40% y 69.99% de los procesos (o macroprocesos) es oportuno = 3 puntos.
- Entre 20% y 39.99% de los procesos (o macroprocesos) es oportuno = 2 puntos.
- Entre 1% y 19.99% de los procesos (o macroprocesos) es oportuno = 1 punto.
- Ninguno de los procesos (o macroprocesos) es oportuno = 0 puntos.

Suficiencia:

- Todos los procesos (o macroprocesos) son suficientes = 5 puntos.
- Entre 70% y 99.99% de los procesos (o macroprocesos) es suficiente = 4 puntos.
- Entre 40% y 69.99% de los procesos (o macroprocesos) es suficiente = 3 puntos.
- Entre 20% y 39.99% de los procesos (o macroprocesos) es suficiente = 2 puntos.
- Entre 1% y 19.99% de los procesos (o macroprocesos) es suficiente = 1 punto.
- Ninguno de los procesos (o macroprocesos) es suficiente = 0 puntos.

Pertinencia:

- Todos los procesos (o macroprocesos) son pertinentes = 5 puntos.

- Entre 70% y 99.99% de los procesos (o macroprocesos) es pertinente = 4 puntos.
- Entre 40% y 69.99% de los procesos (o macroprocesos) es pertinente = 3 puntos.
- Entre 20% y 39.99% de los procesos (o macroprocesos) es pertinente = 2 puntos.
- Entre 1% y 19.99% de los procesos (o macroprocesos) es pertinente = 1 punto.
- Ninguno de los procesos (o macroprocesos) es pertinente = 0 puntos.

Con base a los puntajes asignados a los diferentes atributos se obtuvo la siguiente valoración cuantitativa global de la operación del Pp K-040:

Atributo	%	Puntos
Eficacia	66.7%	3.00
Oportunidad	83.3%	4.00
Suficiencia	83.3%	4.00
Pertinencia	83.3%	4.00
Total		15.00

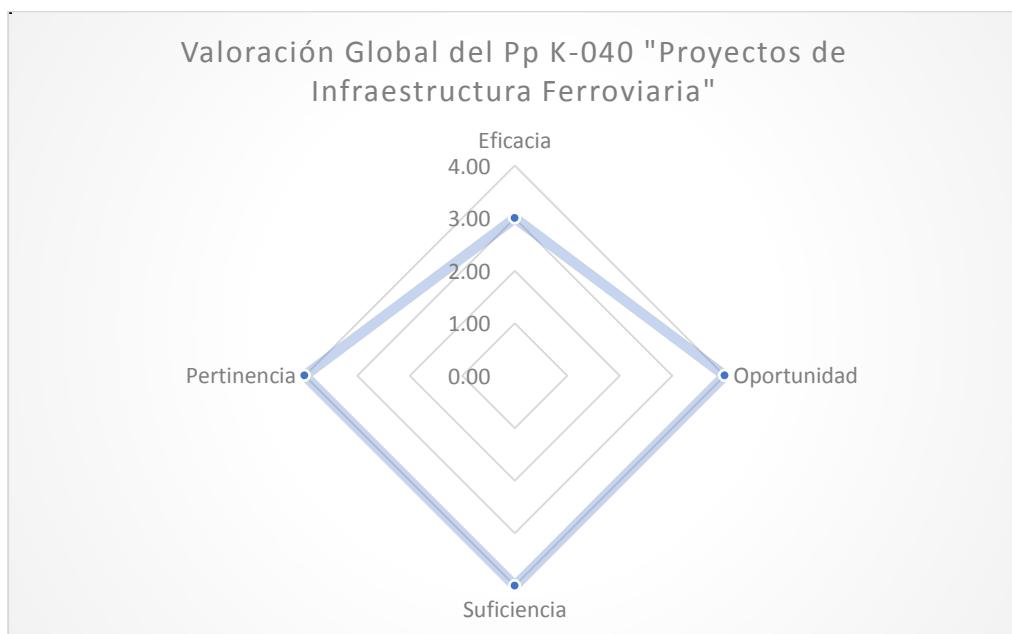
Valoración Global

75%

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede observar que la medida en que los procesos del Pp K-040 cumplen con sus metas durante la operación actual es de 66.7%, porcentaje de efectividad de la operación.

Así mismo, se pudo constatar por medio de los resultados de la valoración global que el porcentaje de oportunidad, suficiencia y pertinencia de todos los procesos es de 83.3% para cada atributo, por lo que se puede inferir en este porcentaje es en el que el Programa, por medio de sus procesos, otorga sus productos en un tiempo determinado o adecuado; produce resultados que apoyan en el logro de sus objetivos ; y las actividades se encuentran enfocadas en el cumplimiento de las metas específicas del Programa mejorando con ello su gestión.

De manera general la valoración global muestra que, en función de los hallazgos y resultados, el 75% de la operación del Pp K-040 conduce al logro de los objetivos del Programa; para obtener una representación gráfica de esta valoración se presenta a continuación una gráfica de radial que plasma un comparativo de los cuatro atributos, acorde a la puntuación otorgada en función del porcentaje que le corresponde a la operación del Programa en acuerdo a la evaluación de sus procesos.



La gráfica anterior toma como variable a cada uno de los atributos distribuyendo de manera uniforme los resultados (en puntos) de la valoración; en este sentido se puede ver como la gestión operativa actual del Pp K-040 es realizada de manera uniforme, por lo que se puede inferir que la operación del Programa cuenta con un rendimiento actual del 70% al 99.9% en oportunidad, suficiencia y pertinencia; y de un 40% a un 69.9% de eficacia.

8.2 Conclusiones y recomendaciones de carácter general

Los hallazgos y resultados obtenidos por medio de la Evaluación de Procesos del Pp K-040 permitieron la obtención de conclusiones generales con base a las cuales se han planteado una serie de recomendaciones que permitan a la SCT implementar acciones que impacten de manera positiva en la operación del Programa, en función de las áreas de mejora identificadas.

- El Pp K-040 es operado de manera centralizada por la DGDFM, con la finalidad de apoyar en la creación de infraestructura ferroviaria; es por ello que la mayor parte de los procesos que lo componen son llevados a cabo por el personal de esta Dirección, sin embargo la dimensión y características del Pp requieren de la participación de diferentes áreas involucradas que realizan actividades fundamentales para el cumplimiento de los objetivos del Programa, tales como la DGPOP y la SHCP; en este sentido, para que todos los actores realicen sus actividades bajo la premisa del cumplimiento a las metas y objetivos establecidos por el Pp, éste debe contar con una definición clara de las características de diseño de mismo, identificando sus componentes o entregables, las poblaciones o áreas de enfoque

potencial u objetivo, el problema o necesidad que atiende y demás categorías de análisis que permitan contribuir con una Gestión para Resultados (GpR).

De acuerdo a lo anterior, se puede identificar que el Pp K-040, cuenta con objetivos e indicadores a los cuales da cumplimiento, mismos que se encuentran plasmados por medio de la MIR, sin embargo no cuenta con una definición formal de la problemática o necesidad que resuelve, así como de la población la que va dirigida el Programa, esta situación puede representar un riesgo de desviaciones a la gestión operativa del Programa derivado de la necesidad de definición de las características de diseño del mismo; por lo que la operación de los procesos del Pp K-040 a pesar de ser funcional encuentra un área de mejora que repercute en la operación global del Programa.

Recomendación: Contar con un ejercicio que verifique si las características de diseño del Pp K-040 corresponden a los componentes que genera, es decir que identifique de manera clara el problema o necesidad que atiende y si los componentes o entregables apoyan en el cumplimiento de las metas y objetivos nacionales y de la SCT, que defina el área de enfoque potencial y objetivo que pretende atender; brindando un diagnóstico de la operación del Programa que con base a sus características otorgue los elementos de análisis necesarios para la mejora del Programa.

- La organización bajo la cual es llevada a cabo toda la gestión del Pp K-040 se encuentra definida con base a la experiencia del personal involucrado, misma que muestra dominio de las actividades que les son asignadas, los perfiles involucrados aportan su experiencia y conocimientos técnicos en favor de la materialización de las obras de infraestructura ferroviaria que se producen; sin embargo la experiencia y especialidad no es suficiente para garantizar un adecuado desarrollo de los proyectos de infraestructura que forman parte del Programa, pues las funciones de cada integrante de la DGDFM requieren ser estipuladas de manera formal por medio de un manual de organización acorde a las responsabilidades de la Dirección.

Al respecto se pudo observar la existencia de un manual de organización cuya última actualización fue realizada en febrero de 2015; sin embargo desde la publicación de este documento a la época actual, la DGDFM ha realizado cambios estructurales que invariablemente requieren una revisión y, en su caso, redefinición de las áreas existentes así como de sus funciones acorde a la operación actual de la Dirección, y de manera específica para el caso que nos ocupa las gestiones que permitan al Pp K-040 el cumplimiento de sus objetivos.

Por su parte la DGDFM se dio a la tarea, de manera interna, de realizar una redefinición del manual de organización que estipule las áreas y las funciones de la Dirección, sin embargo este acercamiento no ha contado con avances para su aprobación.

Recomendación: Realizar un seguimiento al estatus de la aprobación del Manual de Organización de la Dirección General de Desarrollo Ferroviario y Multimodal, que de manera específica establezca los roles y responsabilidades de quienes conforman la dirección, esto a su vez servirá como base para el establecimiento formal de las acciones que realiza la DGDFM como parte de la operación del Pp K-040;

en caso de requerir ajustes en el manual elaborado por la misma Dirección, se considera conveniente realizar los ajustes a la brevedad, ya que el impacto de no contar con una definición organizacional adecuada repercutiría no solo en la gestión del Pp K-040, sino en los demás proyectos que contribuyen al cumplimiento de las metas y objetivos de la Dependencia.

- Las fases que permiten la materialización de la infraestructura ferroviaria comprenden lo referente a la formulación del proyecto ejecutivo para posteriormente llevar a cabo la construcción de las obras, una vez construidas estas pasan a la fase de operación y mantenimiento, y es en ese momento en que la infraestructura se pone a disposición de la sociedad para su uso.

En este sentido es importante mencionar que los estudios que son realizados como parte fundamental del proyecto ejecutivo no forman parte de los componentes del Pp K-040, ya que el cometido fundamental del Programa es la creación de infraestructura ferroviaria, más no la formulación de proyectos que puedan ser materializados por él mismo; esta actividad es realizada por el Pp K-028 "Estudios de Preinversión", por lo que el Pp K-040 no realiza dentro del alcance de sus actividades la definición de las características técnicas que debe contener cada proyecto.

Una vez que se cuenta con el proyecto formulado y con clave en la cartera de inversión ante la SHCP, el Pp K-040 inicia su participación en la construcción de infraestructura ferroviaria por medio de la planeación de los recursos y contrataciones necesarias para la iniciar los trabajos de cada obra; es en ese momento donde se puede observar la operación activa de los procesos y subprocesos valorados por medio de la presente evaluación.

Cabe destacar que actualmente se detectó la existencia de 14 proyectos con registro en la cartera de inversión de la SHCP, mismos que forman parte del Pp K-040, de los cuales solo a 3 se les asignaron recursos para su operación durante el ejercicio fiscal 2017.

Una vez concluidas las obras y la infraestructura se encuentra terminada esta se pone a disposición de un concesionario o asignatario para su operación y mantenimiento, por lo que la selección de los destinatarios no es realizada con anticipación, ni se cuenta con una identificación clara de quienes podrían ser los posibles destinatarios de lo producido por el Programa; así mismo el seguimiento a los destinatarios a los que se les realice la entrega de los componentes del Programa no se encuentra dentro de las actividades del Pp K-040, pues con base al trabajo de campo y análisis de gabinete se pudo identificar la existencia de mecanismos fuera del alcance del Programa por medio de los cuales se puede dar seguimiento a lo realizado por los concesionarios o asignatarios de diversas obras, tal como se mencionó anteriormente.

Así mismo, se puede concluir que el Pp K-040 cuenta con una amplia vinculación con otros Pp, por lo que su evaluación no considera todos los procesos del modelo general de procesos, pues algunos de ellos no se encuentran operados dentro de la gestión del Programa en evaluación, muestra de ello es la repercusión que tiene el Pp K-028 para la operación del Pp K-040, y este Programa a su vez puede

repercibir en la operación del Programa encargado de la supervisión y verificación de la operación y mantenimiento de la infraestructura ferroviaria creada.

Recomendación: Elaborar un ejercicio de evaluación estratégico e integral dentro del Ramo 9 en el que se incluya no solo la operación del Pp K-040, sino la operación de todos aquellos Pp de la APF vinculados al desarrollo de infraestructura ferroviaria en el país, en el que se pueda ver de manera más específica las fortalezas con las que cuentan, así como los cuellos de botella, que en caso de ser atendidos aporten en mayor medida al cumplimiento de las metas y objetivos nacionales e institucionales; y que por medio de ella se pueda ver de manera integral los diferentes momentos por los que se debe pasar para la generación de valor público con base a la aplicación del PbR y la estructura programática que lo integra, resaltando así los beneficios de su aplicación.

Recomendación: Realizar un ejercicio de planeación integral del desarrollo de infraestructura ferroviaria al interior de la SCT, que evalúe la viabilidad de implementación de los proyectos que integran el Pp K-040 y cuentan con clave de cartera, así como aquellos proyectos que permitan la creación de este tipo de infraestructura e impacten de manera representativa a la sociedad, identificando aquellos cuyo beneficio social satisfaga de manera mayoritaria las necesidades de infraestructura ferroviaria de carga y de pasajeros de tal forma que sean susceptibles de obtener registro en cartera y ser integrados al Pp K-040.

Recomendación: Definir el esquema bajo el cual se realizará el seguimiento a los destinatarios, es decir, a los receptores de los bienes generados por el Pp, pues actualmente no se encuentra definida la forma en la cual se dará el seguimiento a las actividades de operación y mantenimiento de la infraestructura creada por el Pp K-040, sin embargo se detecta la existencia del Pp G-002 "Supervisión, inspección y verificación de transporte terrestre marítimo y aéreo" el cuál puede llevar a cabo estas funciones, sin embargo no se encuentra definido este mecanismo por lo que de ser considerado como no viable, se recomienda diseñar el esquema que, si bien no formará parte del Programa de acuerdo a su operación actual, sí de seguimiento a los destinatarios y valor público creado por medio de la infraestructura creada.

- Los procesos bajo los cuales se lleva a cabo la operación del Pp K-040 carecen de documentación y actualización, ya que los procesos que se han identificado como documentados no se encuentran actualizados acorde a las necesidades de operación del Programa.

Así mismo con base al trabajo de campo se ha detectado dominio de las actividades que integran cada proceso, sin embargo estas no son realizadas bajo un enfoque basado en procesos que identifique de manera clara las entradas, salidas y productos de cada uno como un modelo integral para la consecución de objetivos del Pp K-040 que mejoren el desempeño y eficacia de cada proceso; destacando la importancia y correlación entre los procesos sustantivos y de soporte para la operación del Programa objeto de la presente evaluación.

Recomendación: Documentar los procesos que integran la operación del Pp K-040, para la implementación de un modelo de operación basado en procesos que resalte la importancia de cada uno de los recursos involucrados para generación de resultados que permitan institucionalizar la operación del Pp K-040 y con ello el cumplimiento de las metas y objetivos del Programa con base al mejoramiento de su gestión.

8.3 Conclusiones y Recomendaciones por proceso

De manera particular y con base a los hallazgos y resultados encontrados por el equipo evaluador para cada proceso, se presentan a continuación una serie de conclusiones y recomendaciones bajo las cuáles se pueda mejorar la gestión operativa del Pp K-040; es importante resaltar que las recomendaciones presentadas a continuación tienen como finalidad presentar alternativas de mejora para la gestión operativa del Programa por medio de las siguientes líneas de acción estratégicas:

- Consolidación de procesos: Recomendaciones encaminadas al perfeccionamiento de determinados aspectos de la operación del Pp K-040, por medio de acciones, procedimientos o estrategias que busquen tal fin, así como iniciativas para el fortalecimiento de los sistemas automatizados, infraestructura, etc.
- Reingeniería de procesos: Recomendaciones encaminadas a una modificación o transformación profunda o sustancial de uno o varios de los procesos y subprocesos.

8.3.1 Planeación

- La planeación de los elementos necesarios para la producción de los componentes y entregables del Pp K-040 se da bajo tiempos y acciones establecidas de manera clara por la normatividad que la rige, por lo que la operación del proceso de planeación se encuentra claramente delimitada, sin embargo la visión de los resultados de las actividades de planeación, así como la repercusión e importancia de este proceso en la construcción de la infraestructura ferroviaria no se encuentra dimensionada de manera general por todos aquello involucrados en el proceso.

La calendarización del gasto se basa en el Programa de obra entregado por el contratista, mismo que debe mostrar apego a las características técnicas establecidas por medio del proyecto ejecutivo de cada proyecto que integra el Pp K-040, sin embargo el trabajo de campo, así como la observación directa ha mostrado que existen diferencias entre lo generado por el proceso de planeación y lo realizado en el proceso de producción de entregables, ocasionando retrasos en la construcción de las obras y generando la recurrencia en calendarios compensados, ampliaciones líquidas o adecuaciones presupuestales, esto derivado de las externalidades que pueden ser presentadas a lo largo de la construcción de la infraestructura ferroviaria.

Recomendación: Realizar un ejercicio de planeación interna por la DGDFM, que calendarice el gasto considerando lo establecido en el proyecto ejecutivo, el Programa de obra presentado por el contratista, el porcentaje de vía liberado y los avances físico-financieros reportados, involucrando a todas aquellas áreas que intervienen en diferente medida en que lo planeado sea ejecutado de una manera adecuada; esta planeación deberá considerar todas aquellas externalidades que puedan generar atrasos en la producción de los entregables del Pp K-040 en la medida en que sean predecibles, con la finalidad de realizar una adecuada estimación de tiempo y recursos acorde a la situación actual de cada proyecto con asignación de recursos que integra el Programa.

8.3.2 Comunicación Interna y Externa

- El proceso de comunicación interna y externa es realizado de manera estandarizada basado en informes realizados por la DGDFM para dar a conocer el estatus y avance de los proyectos que forman parte del Pp K-040 a los diferentes involucrados en el desarrollo de los mismos, así como a la sociedad en su conjunto, esta información es presentada por medio de formatos previamente definidos por la Dirección, sin embargo la información que en ellos se plasma se encuentra basada en el conocimiento del desarrollo del proyecto que tiene el área a la que se realiza determinado requerimiento; en este sentido, y considerando que en la operación del Programa y los proyectos que lo integran se encuentran involucradas varias áreas de la Dirección, es fundamental que la información se encuentre homologada.

A pesar de que el Programa cuenta con información sistematizada por diversas fuentes, el trabajo de campo mostró evidencia de desactualización de información entre las diferentes áreas, por lo que se puede concluir que la información presenta variaciones en función del tiempo en que fue consultada y actualizada, así como la fuente de información y área a la que se recurrió, lo que puede presentar repercusiones en la toma de decisiones acerca de la operación del Pp K-040, por una tardía integración de la información adecuada.

Recomendación: Establecer una fuente de información homologada, que basada en los datos previamente sistematizados, ponga a disposición de todos los involucrados información actualizada y oportuna acerca de los avances obtenidos del Pp K-040, así como de los proyectos que lo integran; estableciéndola como única fuente para la elaboración de informes y reporte de avances físicos y financieros, de tal forma que con ello se permita el mejoramiento en la gestión del proceso, así como del Programa.

8.3.3 Producción de Entregables

- El proceso de producción de entregables comprende todas aquellas actividades encaminadas a la producción de la infraestructura ferroviaria del Pp K-040, por lo cual, para su adecuada operación requiere contar con todos aquellos elementos establecidos por medio de la planeación que le permitan llevar a cabo la contratación y ejecución de las obras requeridas por cada proyecto que forma parte del Programa.

Las actividades y los tiempos requeridos para la realización de los subprocesos que integran la producción de entregables del Pp K-040 se encuentran establecidas por la LOPSRM y el RLOPSRM, por lo que en tanto el procedimiento cumpla con lo estipulado por la normatividad realizará una adecuada gestión del mismo, sin embargo, existe un subproceso que no cuenta con actividades definidas de manera específica para infraestructura ferroviaria en el marco de la Ley para su ejecución, tal es el caso del subproceso de LDV.

El cambio de trazo, así como los retrasos en la LDV a causa de efectos sociales se presenta como externalidades no consideradas para la ejecución de las obras, de manera específica del Tren Interurbano México-Toluca, que a consideración de los actores así como la evidencia de campo recolectada representan el principal motivo de retraso de las obras.

Actualmente el proceso presenta retrasos en la construcción de la obra, generados de manera principal por inconvenientes en la adquisición de predios de LDV, observando primordialmente que no existe un plan para la adquisición de predios realizado entre la DGDFM y la empresa liberadora; así mismo, no se cuenta con un ordenamiento adjetivo que permita identificar las acciones y marque el procedimiento para la adquisición de los mismos, sin embargo para la realización de dicha actividad se tomó como referencia el Manual de Procedimientos para la Liberación de Derecho de Vía de Carreteras Federales, como una orientación para la realización de este subproceso, el cual por la misma circunstancia no se encuentra documentado en el manual de procedimientos de la Dirección.

Es de suma importancia señalar que no se ha contemplado dentro de la etapa de planeación del proyecto ejecutivo las cuestiones jurídicas que pueden presentarse respecto a la adquisición de predios para la Liberación del Derecho de Vía, a lo cual se concluye que el desarrollo del proyecto se ve afectado de manera directa ya que no se entregan los tramos de construcción de la obra que se pretenden concluir en los tiempos compromiso estipulados por el contratista, retrasando la ejecución general del proyecto, así mismo, se debe prever que los juicios para regularizar predios consideran los tiempos que se encuentran contemplados en las legislaciones correspondientes (Agraria y Civil).

Recomendación: Considerar desde el proceso de planeación de cada proyecto la ampliación del tiempo para la construcción de la obra, con la finalidad de tomar en cuenta el periodo de LDV, con base a un análisis del estatus jurídico que pueden tener los predios de acuerdo al trazo del proyecto, esto permitirá a los operadores del Programa dimensionar los compromisos de avance físico-financiero de las obras en un ámbito más certero.

Recomendación: Evaluar como alternativa que permita cumplir de manera oportuna con el periodo de construcción de infraestructura ferroviaria, replicar la experiencia en LDV para construcción de infraestructura carretera, misma que se da actualmente bajo la operación del Pp G-002 "Derecho de Vía"; por lo cual se puede explorar la inclusión de los proyectos que forman parte del Pp K-040 y que cuenten con necesidades de LDV en el Pp G-002; toda vez que el programa forma parte del Ramo 9 "Comunicaciones y Transportes" al cual pertenece la DGDFM.

Recomendación: Contemplar como parte de las características técnicas que las empresas de LDV deberán cumplir al momento de participar en el procedimiento de contratación, que el personal a desarrollar los trabajos cuente con experiencia en resolución de asuntos jurídicos litigiosos; esta característica permitirá que la empresa pueda resolver adecuadamente los inconvenientes jurídicos que se pudieran presentar en la adquisición de predios y fortalecer la eficiencia y oportunidad del procesos de producción de entregables.

Recomendación: Formular un manual de procedimientos para la liberación de derecho de vía de proyectos ferroviarios, que apoye en la gestión de este subprocesso por medio de la estipulación de los trámites que se deberán realizar para la LDV por parte de las unidades administrativas que realicen proyectos de infraestructura ferroviaria, a fin de garantizar la propiedad de los terrenos en favor del gobierno federal y que este pueda realizar la obras en tiempo mejorando la oportunidad y pertinencia del proceso de producción de entregables.

8.3.4 Control

- El proceso de control cuenta con los elementos necesarios para cerciorarse y verificar la buena ejecución de los trabajos para la generación de los componentes, y con ello evitar desviaciones en el Programa, sin embargo dada la dependencia con otros procesos tal como la planeación y la producción de entregables se han suscitado retrasos en la obra que impactan en el proceso de control, lo cual se traduce en rezagos en el tiempo de actuación de este procedimiento; en caso de retrasos en la obra a causa de falla en la calidad de los materiales o características técnicas de los insumos para la producción de la obra el proceso de control actúa realizando una inspección la situación y propone soluciones para continuar y así lograr el objetivo de la creación de infraestructura ferroviaria segura y eficaz.

La constante comunicación y coordinación entre residente de obra, supervisión y contratista han permitido que la obra se vaya ejecutando con las especificaciones requeridas que garanticen la seguridad de misma, gracias a esto es posible hacer las correcciones oportunas para que a pesar de las adversidades se ejecute la obra de manera óptima; sin embargo con base al trabajo de campo se pudo observar que si bien las actividades de control se encuentran estandarizadas para todo el proyecto, son comunicadas y aplicadas de manera individual por cada tramo de construcción, lo que genera una falta de comunicación entre lo que sucede de manera integral en todo el proceso constructivo.

Recomendación: Consolidar el proceso de control de manera uniforme e integral, estableciendo mecanismos de información en los diferentes tramos de construcción de la obra, que permitan prevenir la repetición de desviaciones en el proceso de producción de entregables a causa de una ejecución del proceso de manera desintegrada, permitiendo con ello optimizar la toma de decisiones de la DGDFM y apoyando en el logro de objetivos del Pp K-040.

8.3.5 Monitoreo

- El proceso de monitoreo se ejecuta acorde a las especificaciones y elementos que la SHCP pone a disposición para dar cumplimiento a las obligaciones de reportar el desempeño del Pp K-040, con la finalidad de dar seguimiento al presupuesto que se le fue asignado y analizar los resultados que se están obteniendo de la ejecución de este.

En conclusión se lleva a cabo el proceso, con la adecuada coordinación entre la dependencia encargada de operar el Programa y DGPOP, sin embargo durante la evaluación se habló de las complicaciones y adversidades que se presentan para el concentrado de información y el llenado de plantillas lo que no permite que del todo sea eficiente el proceso ya que este es tardado y debe de cumplir con ciertas especificaciones para que sea aceptada la información en sistema, actuando contratiempo para un adecuado cumplimiento de los requerimientos de información.

Sobre el subprocesso del seguimiento de la MIR es preciso puntualizar que con base al análisis de gabinete se pudo detectar que está cuenta con un indicador para medir la variación en la velocidad de traslado de las mercancías y pasajeros que utilizan los servicios ferroviarios proporcionados por el K-040; el reporte de este indicador no refleja los resultados obtenidos por medio de la gestión del Programa evaluado, considerando que el cometido fundamental de la operación del Programa es la creación de infraestructura; por lo que a pesar de contar con un proceso mayoritariamente eficiente, oportuno y pertinente, se deben enfocar esfuerzos en reflejar los avances adecuados a los componentes o entregables del Pp K-040

Recomendación: Revisar los objetivos e indicadores de gestión de la MIR, con la finalidad de verificar que sean acordes a los componentes y entregables del Pp K-040; de tal forma que el proceso de seguimiento no solo mejore la gestión operativa del Programa, sino que por medio de su implementación se asegure el logro de las metas y objetivos del mismo; esta recomendación encuentra sustento en la recomendación realizada de manera general referente a la revisión de las características de diseño así como el diagnóstico del Programa, por lo que en caso de considerar factible su implementación se apoyaría no solo de manera general a la operación del Programa, sino al proceso de monitoreo.

8.3.6 Evaluación Externa

El proceso de evaluación externa se despliega bajo una normativa adecuada la cual lo regula, define el alcance y apoya al cumplimiento de los objetivos del pp K-040, de esta manera se considera que es eficaz, por otra parte se concluye que es oportuno, pertinente y suficiente, toda vez que genera un producto de calidad y utilidad, que en caso de ser necesario se pueda renovar la normativa y/u operación, lo que permite mejorar la eficiencia y eficacia del Programa.

Sin embargo el Programa carece del documento de Diagnóstico en el cual se pueda identificar la problemática que busca resolver o justifique la intervención del Programa, así como la caracterización e identificación de la población o área de enfoque objetivo información necesaria para realizar una correcta adecuación de los Términos de Referencia, derivado de lo anterior el personal responsable de la ejecución del proceso de evaluación externa cuenta con elementos para realizar cambios mínimos, otorgando Términos de Referencia de manera genérica, dejando un área de oportunidad abierta que produzca un aumento en la calidad de las evaluaciones.

El proceso de evaluación se desarrolla mediante una coordinación eficiente entre todos los involucrados en su ejecución, existe la correcta intervención de una unidad ajena a la operación del Programa que da seguimiento y aprobación del producto principal, que para el caso del Pp K-040 es la DGPOP, generando certidumbre en la calidad del informe, sin embargo en el trabajo de campo se pudo observar que algunas de las áreas que operan el Programa desconocen los objetivos de la evaluación así como la utilidad de los resultados y las oportunidades de mejora que pudieran implementarse en las labores que realizan diariamente, derivando en un trabajo funcional acorde a las responsabilidades otorgadas por los puestos que desempeñan sin tener orientación a resultados, así mismo y a pesar que las evaluaciones son públicas en páginas de internet desconocen las evaluaciones que le han realizado al Programa y la manera en que éstas han repercutido en su operación.

Recomendación: Conformar una organización orientada a resultados por medio de la difusión de las características del Programa, destacando la importancia de la Implementación de una GpR, esto por medio de la difusión del resultado de las evaluaciones externas y el seguimiento a las acciones encaminadas al mejoramiento de la gestión del Pp K-040, de tal forma que se destaque la importancia del involucramiento de todos los actores del Programa para la generación de valor público, ya que actualmente los actores desconocen el enfoque de los proyectos que forman parte del Programa hacia la implementación del PbR, realizando la ejecución de los procesos con un enfoque funcional, conforme a las responsabilidades descritas por área, sin tener una orientación a resultados.

Bibliografía

- Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas (2000). Última reforma publicada en el D.O.F. 13 de enero de 2016.
- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (2006). Última reforma publicada en el D.O.F. 30 de diciembre de 2015
- Ley Reglamentaria del Servicio Ferroviario (1995). Última Reforma en el D.O.F. 24 de abril de 2018.
- Reglamento de la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas (2010). Publicado en el D.O.F. 28 de julio de 2010.
- Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (2006). Última reforma publicada en el D.O.F. 30 de marzo de 2016
- Lineamientos para el seguimiento del ejercicio de los Programas y proyectos de inversión, proyectos de infraestructura productiva de largo plazo y proyectos de asociaciones público privadas, de la Administración Pública Federal (2015). Publicados en el D.O.F. 20 de febrero de 2015
- Lineamientos para el registro en la Cartera de Programas y Proyectos de Inversión (2013). Publicado en el D.O.F. 30 de diciembre de 2013
- Lineamientos para la revisión y actualización de metas, mejora, calendarización y seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas presupuestarios 2018.
- Criterios para el registro y actualización de la MIR de los Programas presupuestarios para el Ejercicio Fiscal 2018.
- Reglamento Interior de la SCT (2009) Última Reforma en el D.O.F. 18 de agosto de 2016.
- Lineamientos para la determinación de los requerimientos de información que deberá contener el mecanismo de planeación de Programas y proyectos de inversión (2015) Publicado el D.O.F. 16 de enero del 2015

- Lineamientos para el seguimiento del ejercicio de los Programas y proyectos de inversión, proyectos de infraestructura productiva de largo plazo y proyectos de asociaciones público privadas, de la Administración Pública Federal; Publicado en el D.O.F. 20 de febrero del 2015
- Lineamientos Generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal. (2007) Publicado en el D.O.F. 30 de marzo de 2007.
- Manual de Organización de la Dirección General de Transporte Ferroviario y Multimodal (2009). Última actualización 13 de febrero de 2015.
- Matriz de Indicadores para Resultados 2017 del Pp K-040.
- Evaluación de Consistencia y Resultados realizada al Pp K-040 "Proyectos de Infraestructura Ferroviaria" (2015)
- Red Ferroviaria, México Desconocido. Disponible en.
<https://www.mexicodesconocido.com.mx/red-ferroviaria.html>
- La ampliación de la red ferroviaria, detonador para el desarrollo del país durante la época porfirista. Disponible en.
<file:///C:/Users/JUAN/Downloads/109-171-3-PB.pdf>
- Renacimiento de los ferrocarriles mexicanos de carga. Disponible en.
<http://amf.org.mx/gorostiza.pdf>
- Semblanza Histórica de la DGTFM. Disponible en.
<http://www.sct.gob.mx/transporte-y-medicina-preventiva/transporte-ferroviario-y-multimodal/semblanza-historica-de-la-dgtfm/>
- Anuario Estadístico Ferroviario 2017, disponible en,
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/315461/ARTF_Anuario_Estad_stico_Ferroviario_2017_2.pdf
- Ficha de Monitoreo y Evaluación Criterios de Elaboración. Disponible en
https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Documents/Criterios_elaboracion_FMyE.pdf

- **MARTÍNEZ** Carazo y **PIEDAD** Cristina (2006); El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica; Universidad del Norte Barranquilla, Colombia, disponible en la liga electrónica <http://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>

ANEXO I FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL PP K040 "PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA FERROVIARIA"

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	09
	Dependencia(s) o entidad(es) responsables de operar el Pp	Secretaría de Comunicaciones y Transportes
	Unidad(es) Responsable(s)	311- Dirección General de Transporte Ferroviario y Multimodal
	Modalidad y Clave Presupuestal	K-040
	Nombre del Pp	Proyectos de Infraestructura Ferroviaria
	Año de Inicio de operaciones	2011
	Responsable titular del Pp	Ing. Guillermo Nevárez Elizondo
	Teléfono de contacto	50 11 64 76
	Correo electrónico de contacto	guillermo.nevarez@sct.gob.mx
Objetivos	Objetivo general del Programa	Contribuir a desarrollar una infraestructura de transporte y logística multimodal que genere costos competitivos, mejore la seguridad e impulse el desarrollo económico y social, mediante una mayor infraestructura ferroviaria nacional.
	Principal Normativa	Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria
	Meta Nacional del PND al que está alineado	Méjico Prospero
	Objetivo del PND al que está alineado	4.9 Contar con una infraestructura de transporte que se refleje en menores costos para realizar la actividad económica.
	Estrategia del PND al que está alineado	4.9.1 Modernizar, ampliar y conservar la infraestructura de los diferentes modos de transporte, así como mejorar su conectividad bajo criterios estratégicos y de eficiencia.
	Programa derivado del PND (Sectorial, Especial o Institucional) al que está alineado	Programa sectorial de Comunicaciones y Transportes
	Objetivo del Programa Sectorial, Especial o Institucional al que está alineado	Objetivo 1. Desarrollar una infraestructura de transporte y logística multimodal que genere costos competitivos, mejore la seguridad e impulsen el desarrollo económico.
	Indicador Sectorial, Especial o Institucional	Índice de Desempeño Logístico Internacional (IDL). Variación en la velocidad de traslado de las mercancías.

Tema	Variable	Datos
	incorporado en el Nivel de Fin de la MIR	<p><i>Pasajeros que utilizan los servicios ferroviarios proporcionados por el K040.</i></p> <p><i>Porcentaje de avance global de los proyectos ejecutados.</i></p> <p><i>Porcentaje de proyectos de inversión en infraestructura adjudicados.</i></p> <p><i>Porcentaje de números de solicitud obtenidos para los proyectos de infraestructura.</i></p>
	Propósito del Pp	<i>Los usuarios cuenten con una mayor infraestructura ferroviaria nacional.</i>
Problema público o necesidad que atiende,		<i>Usurarios del sistema Ferroviario Nacional presentan ausencia de infraestructura ferroviaria en condiciones de uso seguro y eficiente para el transporte de pasajeros y mercancías</i>
Población o área de enfoque potencial	Definición	<i>Proyectos que cumplieron con los Lineamientos para el registro en la Cartera de Programas y Proyectos de Inversión, además de tener Clave de Cartera y estar integrados al Programa Presupuestario K-040.</i>
	Unidad de medida	<i>Proyectos</i>
	Cuantificación	<i>14</i>
Población o área de enfoque objetivo	Definición	<i>Proyectos vertidos en el Presupuesto de Egresos de la Federación para cada ejercicio fiscal.</i>
	Unidad de medida	<i>Proyectos</i>
	Cuantificación	<i>3</i>
Población o área de enfoque atendida	Definición	<i>Proyectos que obtuvieron presupuesto modificado y ejercido en el ejercicio fiscal anterior.</i>
	Unidad de medida	<i>Proyectos</i>
	Cuantificación	<i>7</i>
Presupuesto para el ejercicio fiscal evaluado	Presupuesto original (MDP)	<i>25,628,456,952</i>
	Presupuesto modificado (MDP)	<i>29,283,088,041</i>
	Presupuesto ejercido (MDP)	<i>29,282,974,389</i>
Cobertura geográfica (si aplica)	Estados de la República en los que opera el Pp	<i>Estado de México, Ciudad de México, Jalisco, Veracruz, Yucatán, Campeche, Oaxaca, Chiapas y Nuevo León</i>
Focalización (si aplica)	Unidad territorial del Pp	<i>N/A</i>

ANEXO II FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS DEL PP K-040 "PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA FERROVIARIA"

Modelo general de procesos	Descripción Breve	Número de secuencia	Procesos o subprocesos del Pp identificados
Planeación	El proceso de planeación del Pp K-040 inicia con la integración del mecanismo de planeación, posteriormente la SHCP asigna recursos a los proyectos.	1.1	Planeación Estratégica
	De acuerdo a la creación de la Matriz de Indicadores para Resultados, se realiza un árbol de problemas y uno de objetivos, en el que describe el objetivo y los indicadores de desempeño del Programa, así mismo el Programa presupuestario cuenta con alineación a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo y el Programa Sectorial de la SCT.	1.2	Programación y presupuesto
	Programación del avance físico y financiero por mes, así como las diferentes actividades por hacer durante el ejercicio fiscal como son:		
	<ul style="list-style-type: none"> • LDV • Licitaciones • Contrataciones 	1.3	Actualización de la MIR
	Con la integración del mecanismo de planeación, en el cual se describen las prioridades del Programa presupuestario, así la SHCP otorga los recursos por proyecto de inversión, posteriormente se da seguimiento, en conformidad a los lineamientos para el seguimiento del ejercicio de los Programas y proyectos de inversión, proyectos de infraestructura productiva de largo plazo y proyectos de asociaciones público privadas, de la Administración Pública Federal.		
Al finalizar lo anterior se hace la actualización de la MIR			
Comunicación interna y	Se realizan informes de acuerdo a las Áreas involucrada en los diferentes procesos los cuales pueden ser semanales, mensuales, trimestrales, semestrales o	2.1	Informes Internos
		2.2	Informes Publicables

Modelo general de procesos	Descripción Breve	Número de secuencia	Procesos o subprocesos del Pp identificados
externa	<p>anuales, y estos pueden ser elaborados por las siguientes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirección General Adjunta de Regulación Económica • Dirección de Proyectos Ferroviarios de Pasajeros • Dirección de Proyectos Ferroviarios de Carga <p>Estas áreas lo envían al residente para que el realice el registro en una bitácora</p> <p>También realizan una solicitud para el análisis de avances con el rector o presidente, después se lleva a cabo una reunión en la cual se emiten los reportes de los resultados.</p> <p>Una vez elaborados los informes, los actualiza el Área Técnica y lo valida el Director General Adjunto de Regulación Económica a través de correo electrónico. Después el Director General Adjunto envía los archivos correspondientes al Área.</p> <p>Posteriormente se publican los informes en los siguientes sistemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema AGA (Alianza para un Gobierno Abierto) • SISCOM (Sistema Integral de Compromisos de Gobierno) • COMPRANET (licitaciones, invitaciones, adjudicación directa) <p>Los eventos de comunicación pueden ser giras o revisión de obra, en las cuales se analiza quien será el Funcionario responsable de realizar esta actividad de acuerdo a los focos rojos, si se autorizan estos eventos se realizan mamparas, sobrevuelos y recorridos, y al finalizar se hace una reunión para analizar los compromisos de ejecución.</p> <p>Existen diversos requerimientos externos los cuales</p>	2.3 2.4 2.5	Eventos de Comunicación Atención a requerimientos externos Publicación en sitios web

Modelo general de procesos	Descripción Breve	Número de secuencia	Procesos o subprocesos del Pp identificados
	<p>pueden ser los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitudes del INAI • Auditorias del OIC • Auditorias de la ASF • Requerimientos de la SHCP • Requerimientos de la Cámara de diputados • Otros (reporteros, etc.) <p>Posteriormente se realiza un análisis de la información solicitada, si es información reservada no se da la información y se justifica el motivo, si es información pública, se emite la información solicitada, generando una contestación.</p> <p>Para publicar información en el sitio WEB de la DGDFM, se debe seguir el siguiente proceso:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Requisitar el formato "Solicitud de Publicación en Sitio WEB" (mismo que adjunto al presente). b) Entregar en el Departamento de Coordinación Informática y Sitio WEB el formato, junto con la información en digital. c) El Departamento de Informática, cuenta con 3 días hábiles para la publicación. d) El Departamento de Informática, envía un correo al área interesada, al publicar la información, para que esta la valide. 		
Selección de Destinatarios	<p>Este proceso consiste en la determinación de quienes recibirán los componentes o entregables de la infraestructura ferroviaria producida por el Pp K-040; así mismo, por medio del análisis de gabinete se pudo identificar que el Pp no pone a disposición de la sociedad sus componentes de manera directa, ya que es el encargado de construir las obras necesarias para materializar los proyectos que lo componen, más no oferta servicios ferroviarios a la población.</p> <p>De acuerdo a la definición de los TdR el destinatario es</p>	N/A	No definido

Modelo general de procesos	Descripción Breve	Número de secuencia	Procesos o subprocesos del Pp identificados
	aquella "la instancia, actor o persona que recibe o utiliza los entregables o componentes producidos por el Programa, ya sea para consumo, uso final o intermedio", por lo que dado que la infraestructura es entregada a un intermediario para su operación, explotación y mantenimiento, se identificó como destinatario a aquellos concesionarios (personas morales) y asignatarios (estados, municipios y empresas paraestatales) que cuentan con el interés y capital necesario para la operación y mantenimiento de la infraestructura ferroviaria producida por medio de Pp K-040.		
Producción de entregables	Para ejecutar el Pp es necesario hacer contrataciones con empresas externas prestadoras de bienes y servicios por lo que se hace la Solicitud de contratación. En la contratación intervienen los residentes de obra y la Dirección General de Obras y Contratos. Estas solicitudes pasan a revisión del área legal para su autorización y justificación para finalmente implementar la contratación.	4.1	Contratación
	4.2	Supervisión Administrativa de proyectos	
	4.3	Liberación de Derecho de Vía	
	4.4	Registro de avances	
	4.5	Pagos a Proveedores y contratistas	

Modelo general de procesos	Descripción Breve	Número de secuencia	Procesos o subprocesos del Pp identificados
	<p>En algunos casos existe la problemática para la liberación de vía por lo cual se realizaran las siguientes actividades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de predios afectados y superficies • Solicitud de liberación del derecho de vía • Análisis de tramos • Contratación de empresas liberadoras • Negociación • Liberación del derecho de vía. <p>Entrega al residente encargado.</p> <p>Para el registro de avances la SCT se apoya de las siguientes herramientas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • AGA • SISCOM • Bitácoras • Tablero • Sabana <p>Solicitud de pagos a proveedores y contratistas</p> <p>Estimaciones</p> <p>Anticipos</p> <p>Aportaciones en efectivo</p>		
Entrega	<p>El proceso de entrega del Pp k-040 se encuentra determinado por el término de la construcción de infraestructura ferroviaria, misma que para este entonces debe contar con las condiciones para ser puesta en operación; actualmente los proyectos que integran al Programa se encuentran en fase de construcción, por lo que el proceso de entrega no es operado, sin embargo con base en análisis de gabinete se pudo identificar que el proceso que deberá realizar la DGDFM se encuentra perfectamente normado y definido por la LOPSR y por el RLOPSRM, por lo que en función de esto se realizó una descripción del proceso que identifique las actividades que deberá llevar a cabo</p>	N/A	No definido

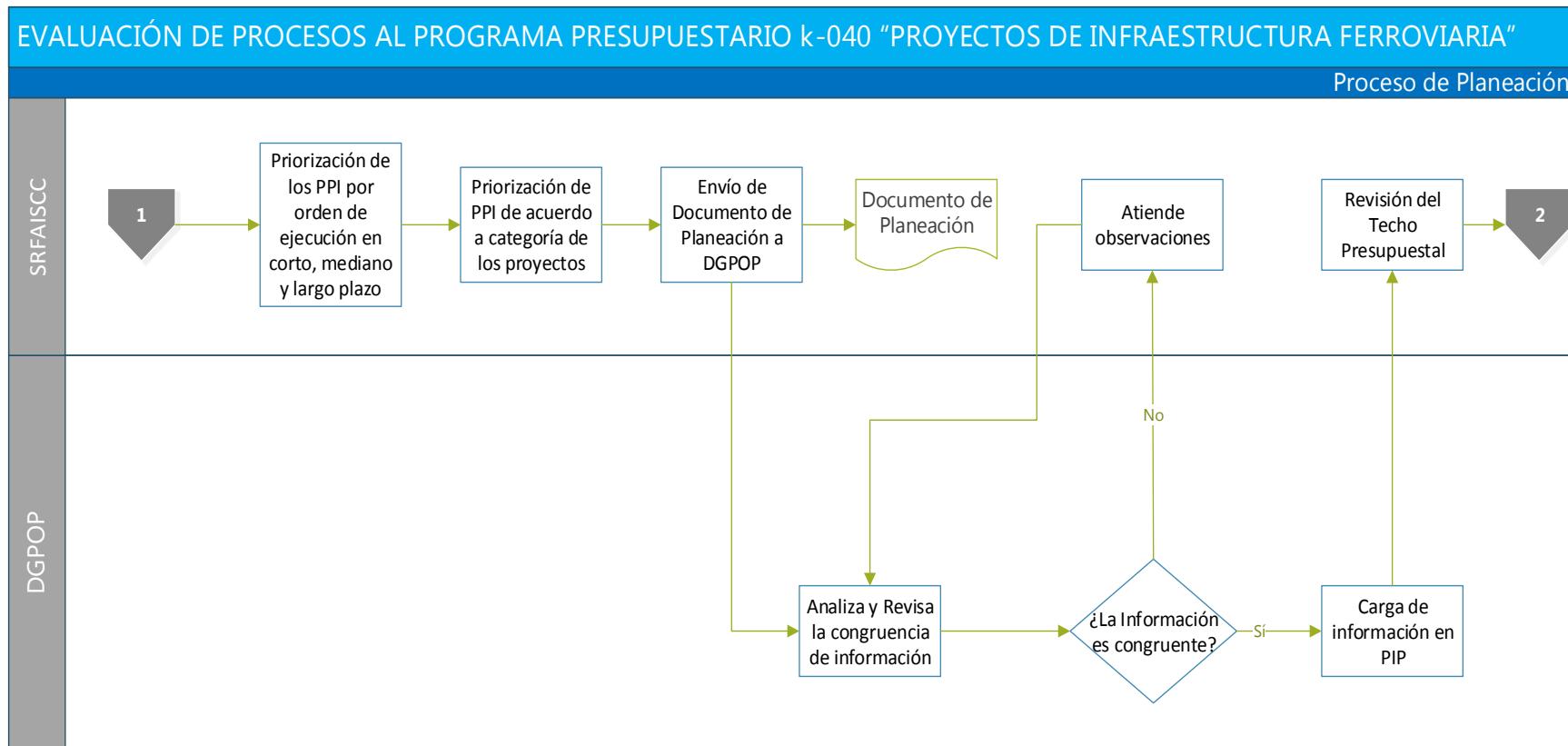
Modelo general de procesos	Descripción Breve	Número de secuencia	Procesos o subprocesos del Pp identificados
	la dependencia para la entrega de lo producido por el Pp K-040.		
Seguimiento a destinatarios	El Pp K-040, culmina su cometido en el momento en que entrega la infraestructura que crea para su puesta en operación y mantenimiento a los destinatarios del Programa; es decir a los concesionarios o asignatarios, según el caso; en este sentido, y de acuerdo a la delimitación del Programa se puede determinar que las actividades y mecanismos que permiten conocer como son utilizados o aprovechados los componentes o entregables del Programa no forman parte de la gestión operativa actual del mismo.	N/A	No definido
Control	Considera los mecanismos implementados para el aseguramiento de la ejecución de las obras que integran el Programa. Se lleva a cabo por medio de aquellas acciones que apoyan a la Supervisión y Residencia de obra para corroborar que el contratista esté ejecutando la construcción de los proyectos	5.1 5.2	Supervisión de Avance Físico Inspección de la Calidad de Obra
Monitoreo	Recopilación de información con el apoyo de residentes de obra. Informes elaborados son revisados y validados por la Dirección General Adjunta de Regulación Económica. Este proceso comienza concentrando la información que solicita la Dirección de administración al área Técnica y posteriormente la envía a DGPOP para que la valide y esté disponible en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda y con esto dicha autoridad tenga conocimiento de la misma. Concentración de información solicitada por la Dirección de Administración al Área técnica para ser enviada a DGPOP para su validez y registro en el módulo de Seguimientos de proyectos y Programas de Inversión.	6.1. 6.2	Registros en el módulo de seguimiento de PPi Seguimiento de la MIR

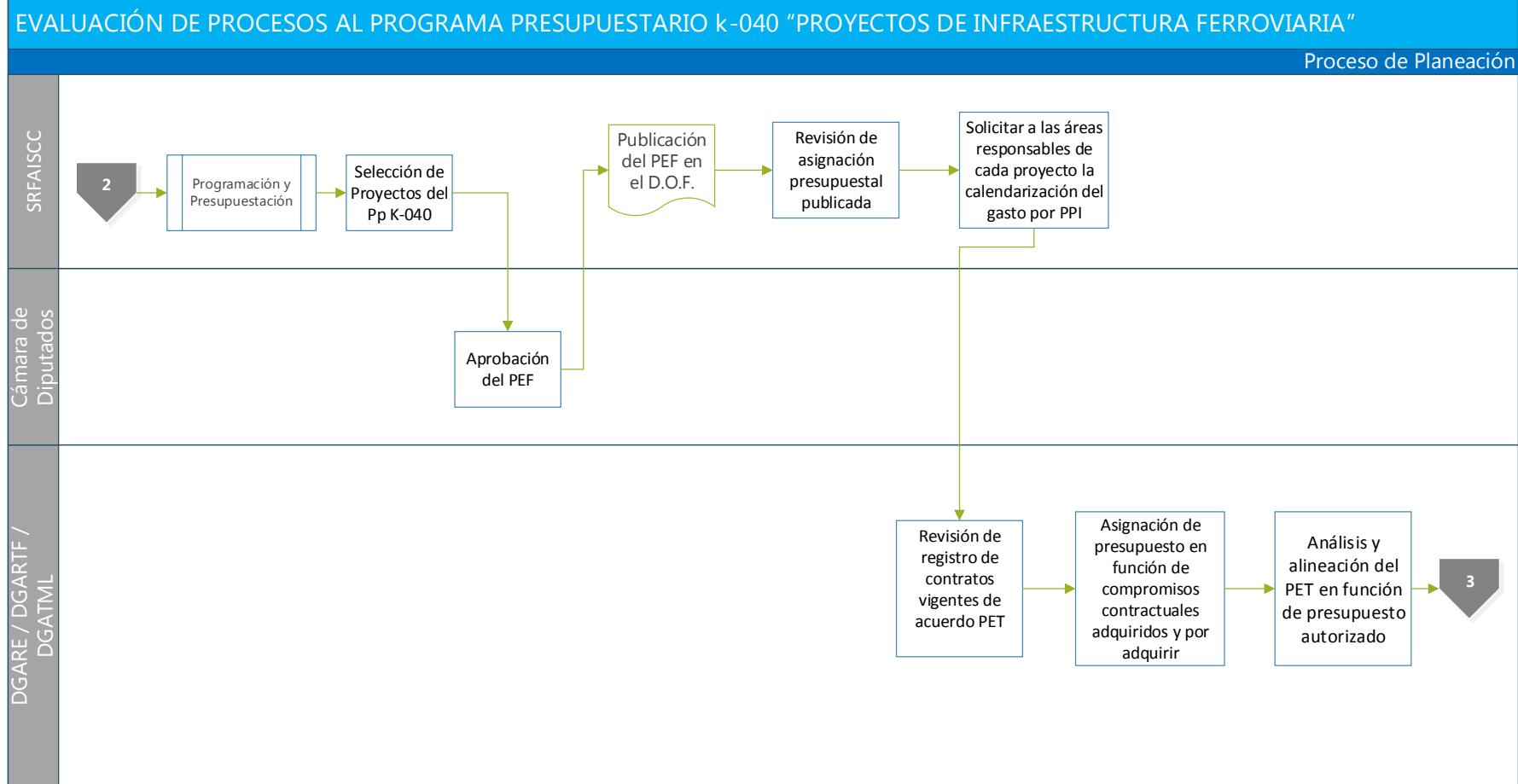
Modelo general de procesos	Descripción Breve	Número de secuencia	Procesos o subprocesos del Pp identificados
Evaluación Externa	El proceso va de acuerdo a los términos que determinan la SHCP y el CONEVAL de acuerdo al Programa Anual de Evaluación.	7.1	Identificación de evaluación
	Una vez autorizado el Programa anual de evaluación, la DGPOP, comunica a la UR el tipo de evaluación que se debe realizar, adecuando la evaluación a los términos de referencia que emite CONEVAL.	7.2	Definición de Términos de Referencia
	Se realiza una investigación de mercado para determinar cuál será la mejor opción de contratación (adjudicación, invitación o licitación) tomando en cuenta los términos de referencia generados. Cabe hacer mención que La contratación, operación y supervisión de la Evaluación de Procesos se desarrollará bajo la coordinación de la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto.	7.3	Contratación
	Se hacen reuniones de trabajo para brindar información a los evaluadores de acuerdo al análisis de trabajo proporcionado por estos.	7.4	Ejecución de la Evaluación
	Se realiza un análisis de los productos entregables por los evaluadores de acuerdo al plan de trabajo validado por la DGPOP y la SHCP, de acuerdo a las fechas establecidas en el contrato las cuales son las mismas que establecen los términos de referencia	7.5	Seguimiento a la evaluación
	Se realizara un informe final que se entregara a la DGPOP para su validación, el cual deberá contener como mínimo los siguientes apartados: <ul style="list-style-type: none"> • Resumen Ejecutivo • Índice • Introducción • Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos • Alcance y enfoque metodológico de la Evaluación de Procesos • Metodología utilizada para el desarrollo de la evaluación 	7.6	Aprobación de Informe Final

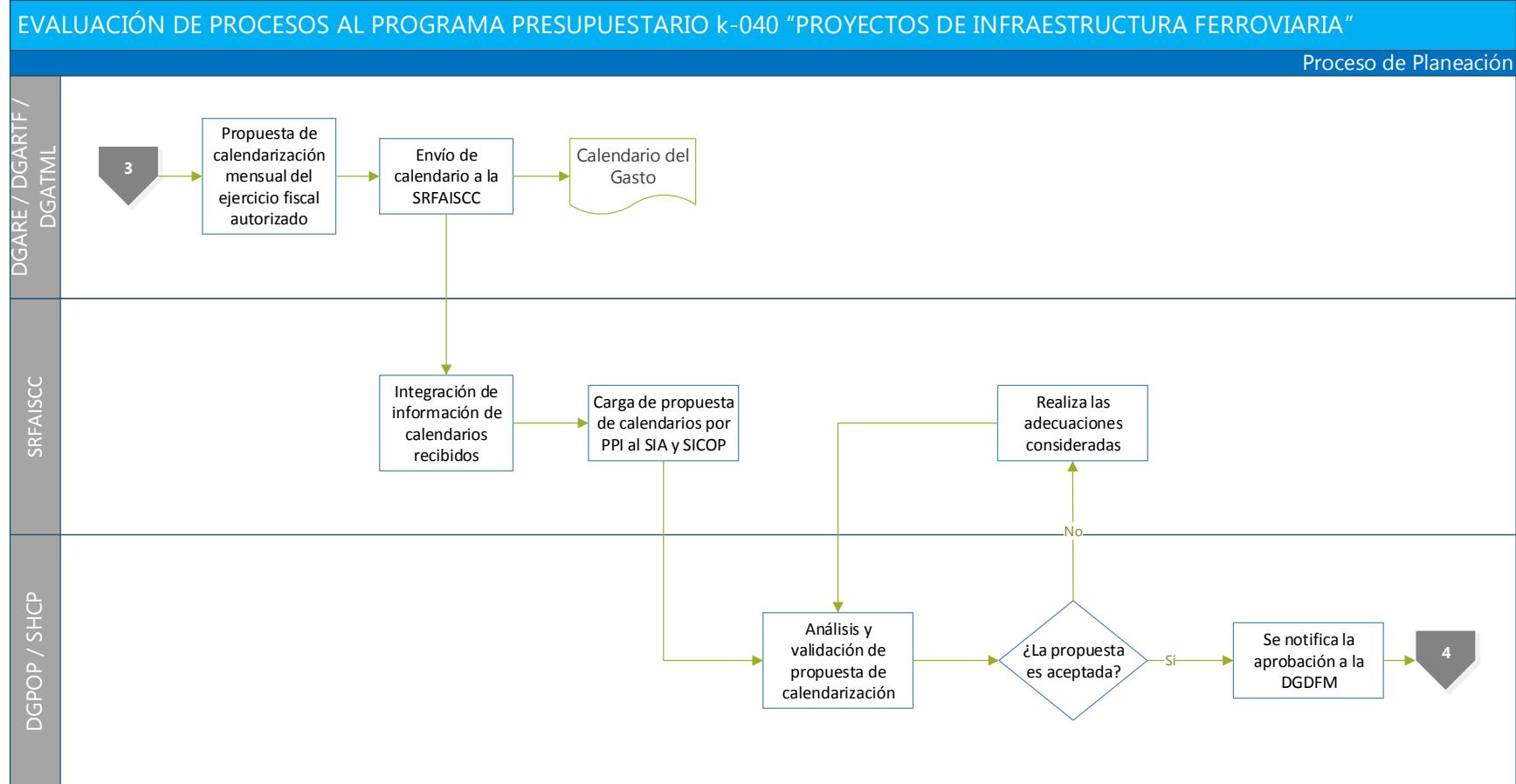
Modelo general de procesos	Descripción Breve	Número de secuencia	Procesos o subprocesos del Pp identificados
<ul style="list-style-type: none"> • Descripción y análisis de los procesos y subprocesos • Medición de los atributos de los procesos y subprocesos • Hallazgos y resultados • Conclusiones y recomendaciones <p>Si el informe cumple con los apartados anteriores se aprueba y se envía a la SHCP.</p>			
	<p>Se debe tomar en consideración el reporte final emitido por la Evaluadora, en la cual se manifiesten los puntos de mejora y las áreas involucradas en este para crear una planeación que implemente los aspectos de mejora dentro del Programa.</p> <p>La institución realiza un posicionamiento que sube a un módulo llamado sistema de seguimiento a los aspectos susceptibles de Mejora (SSAS) en el cual se da un seguimiento.</p>	7.7	Implementación de los Aspectos Susceptibles de Mejora

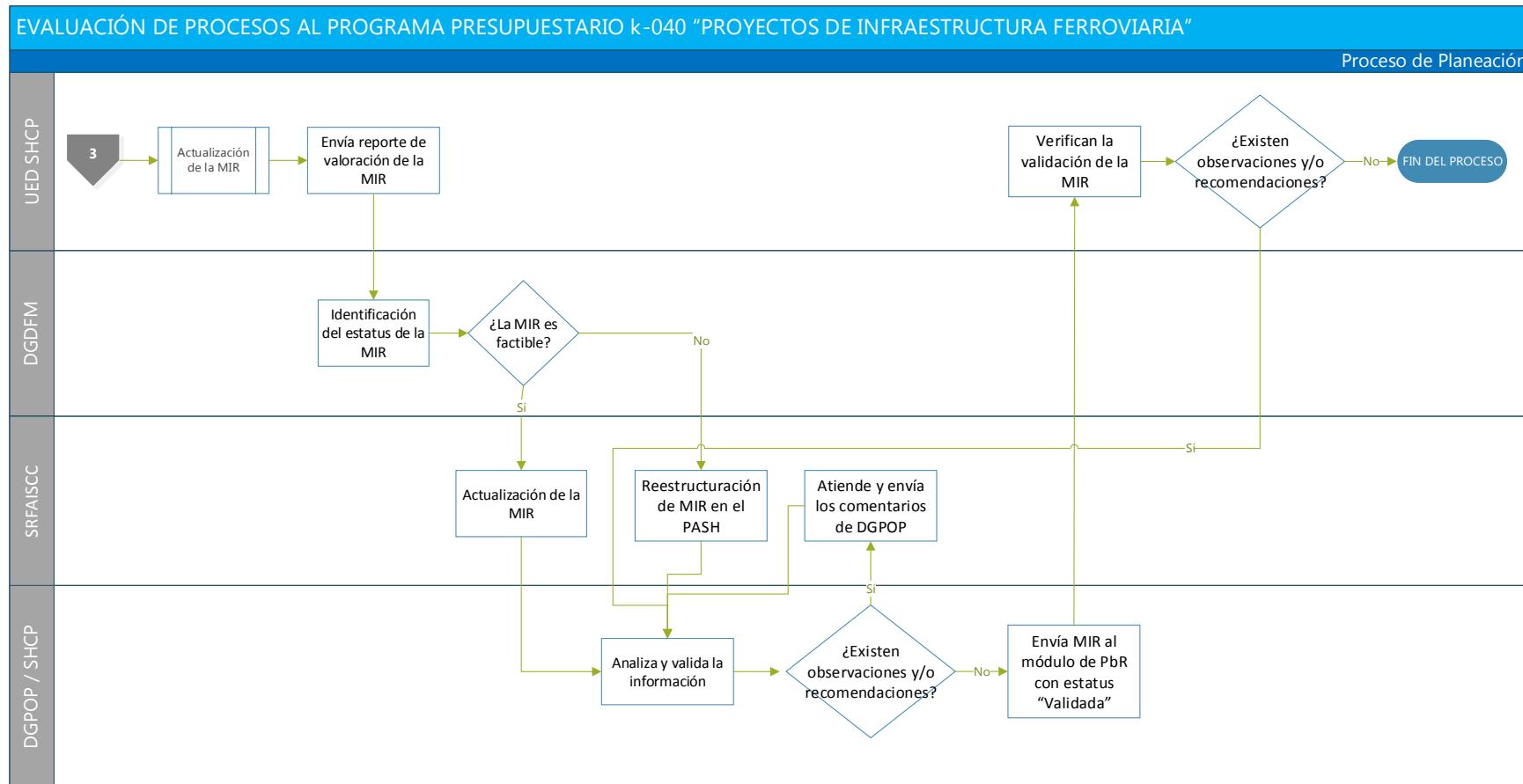
ANEXO III. DIAGRAMAS DE FLUJO DE LA OPERACIÓN DEL PP K-040 "PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA FERROVIARIA"

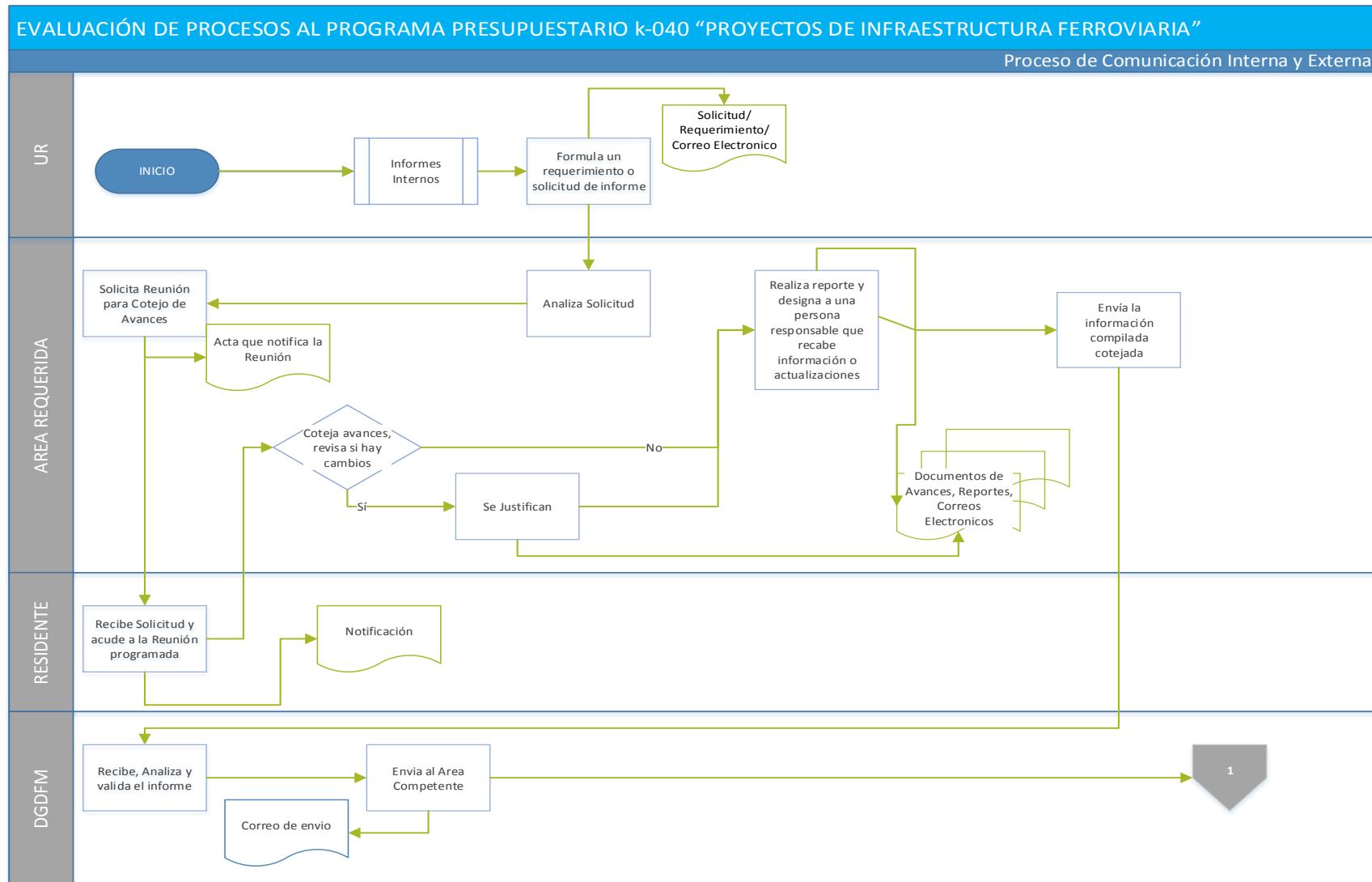


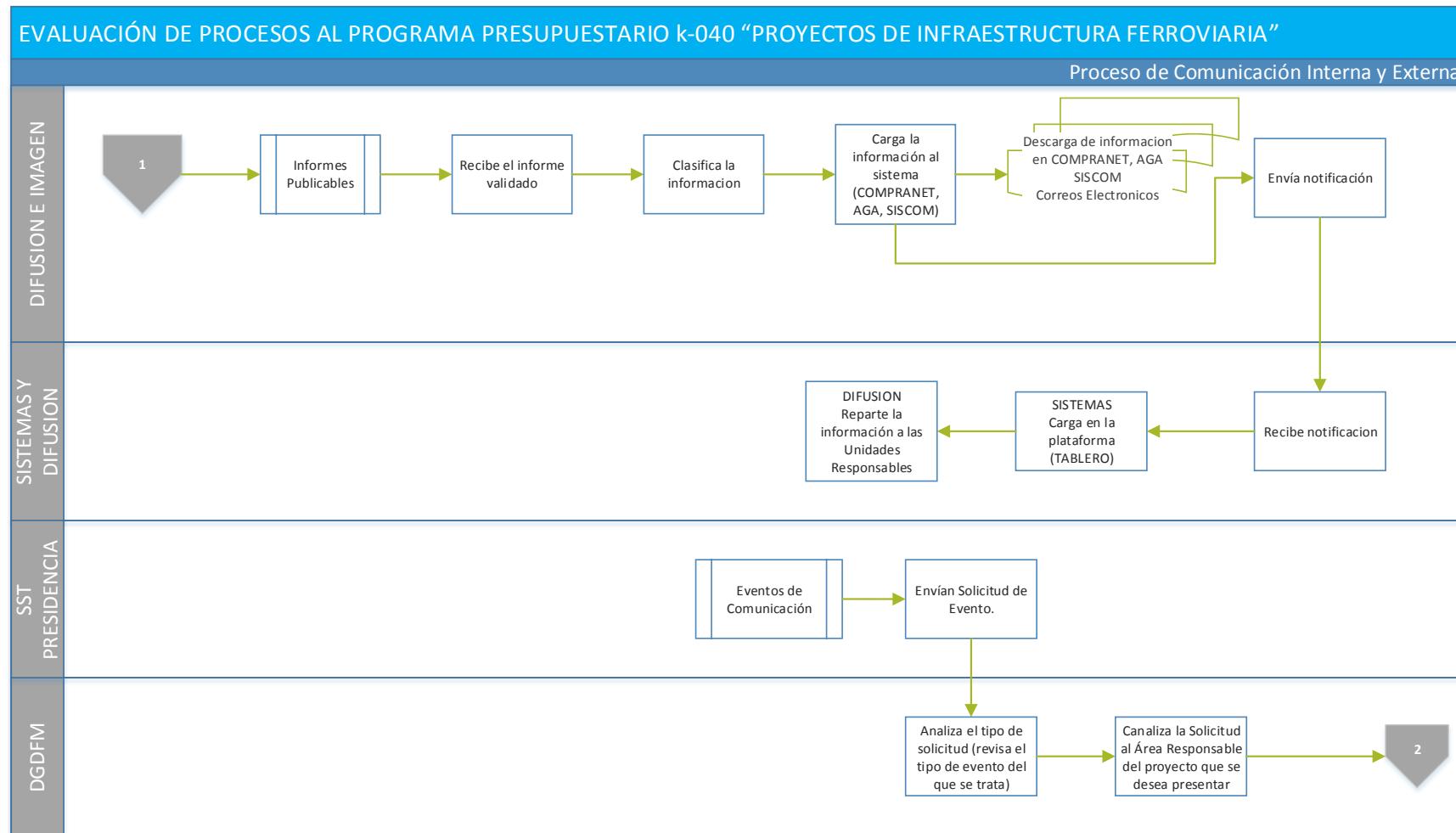


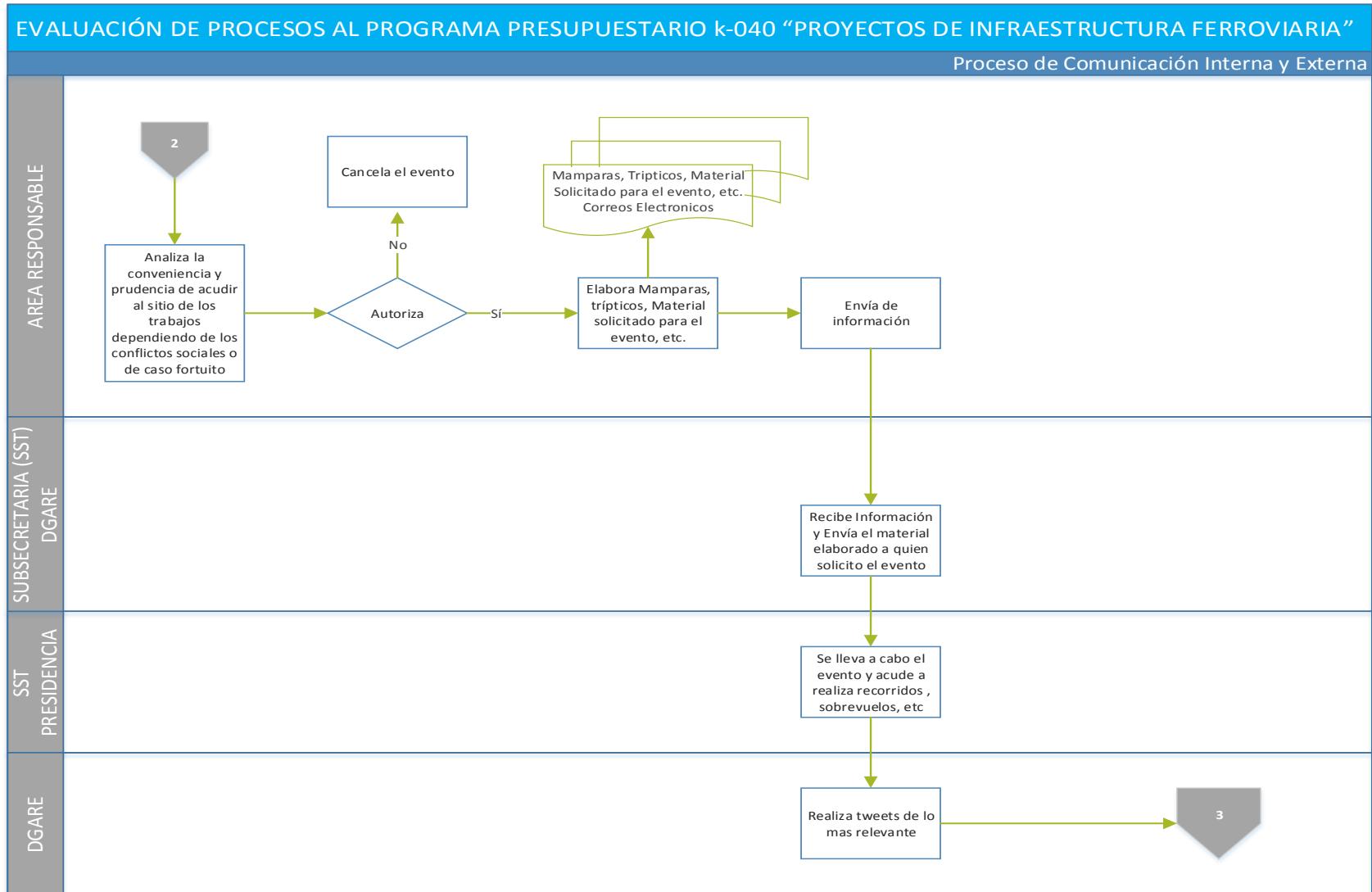


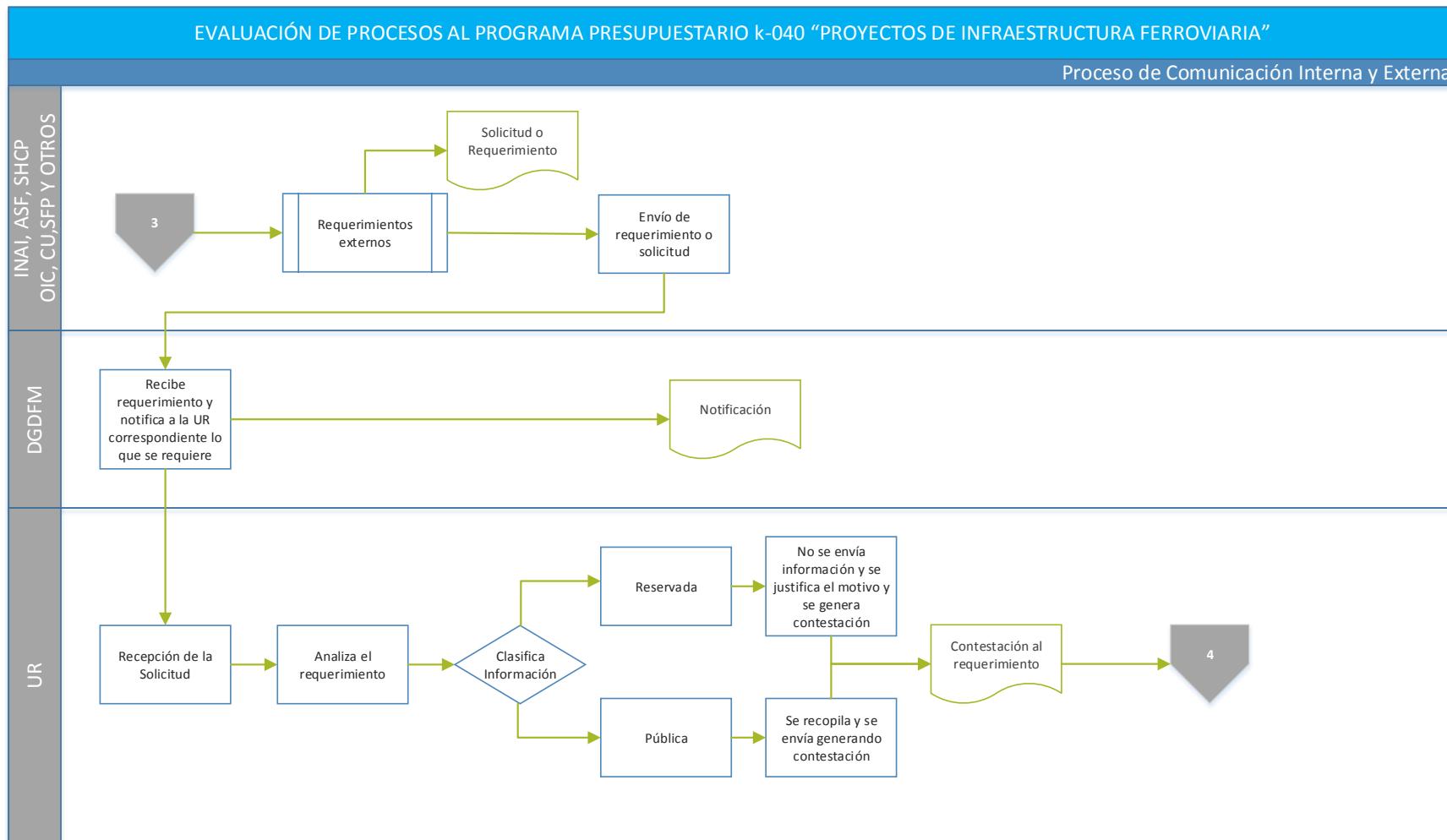


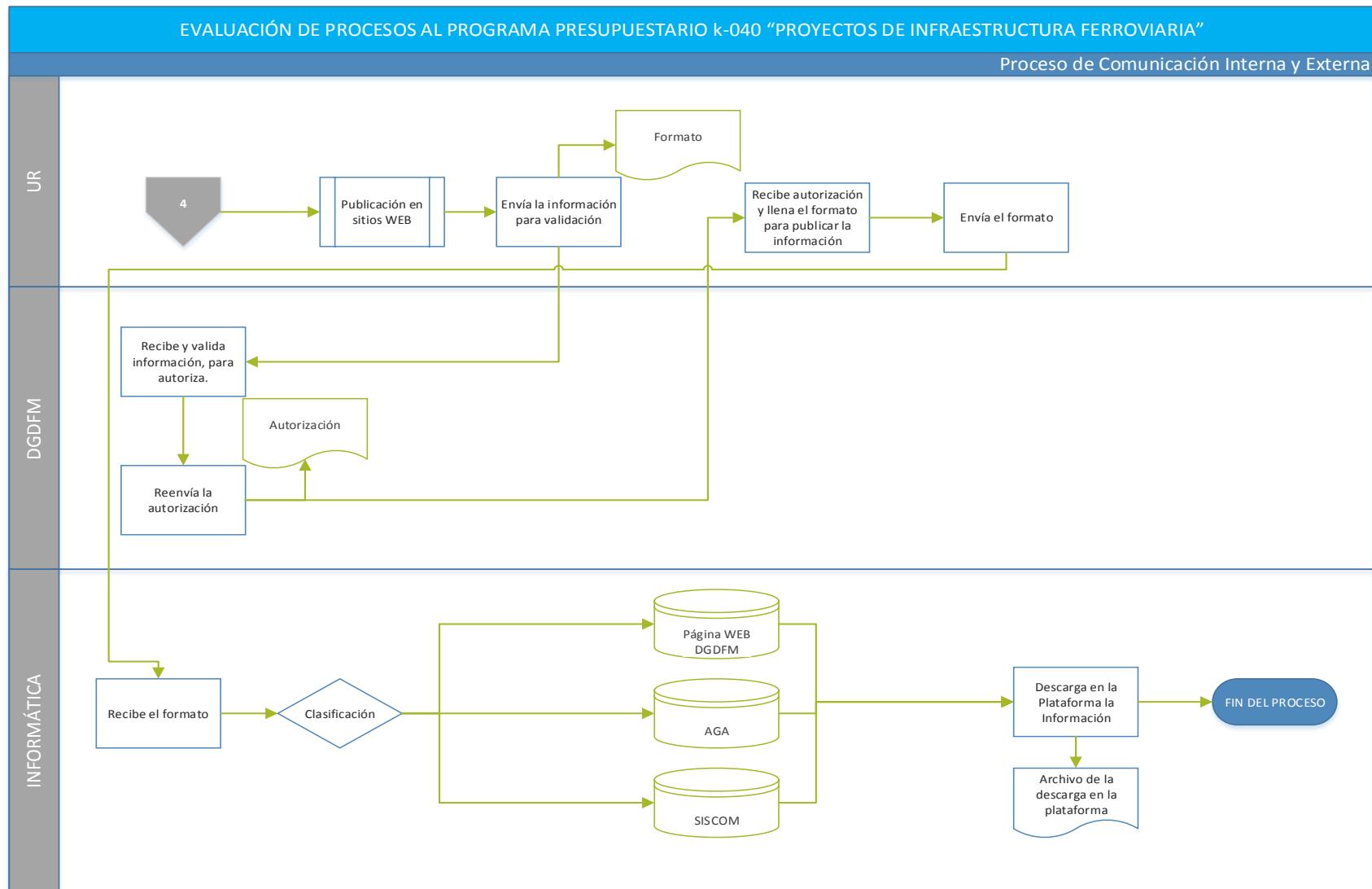






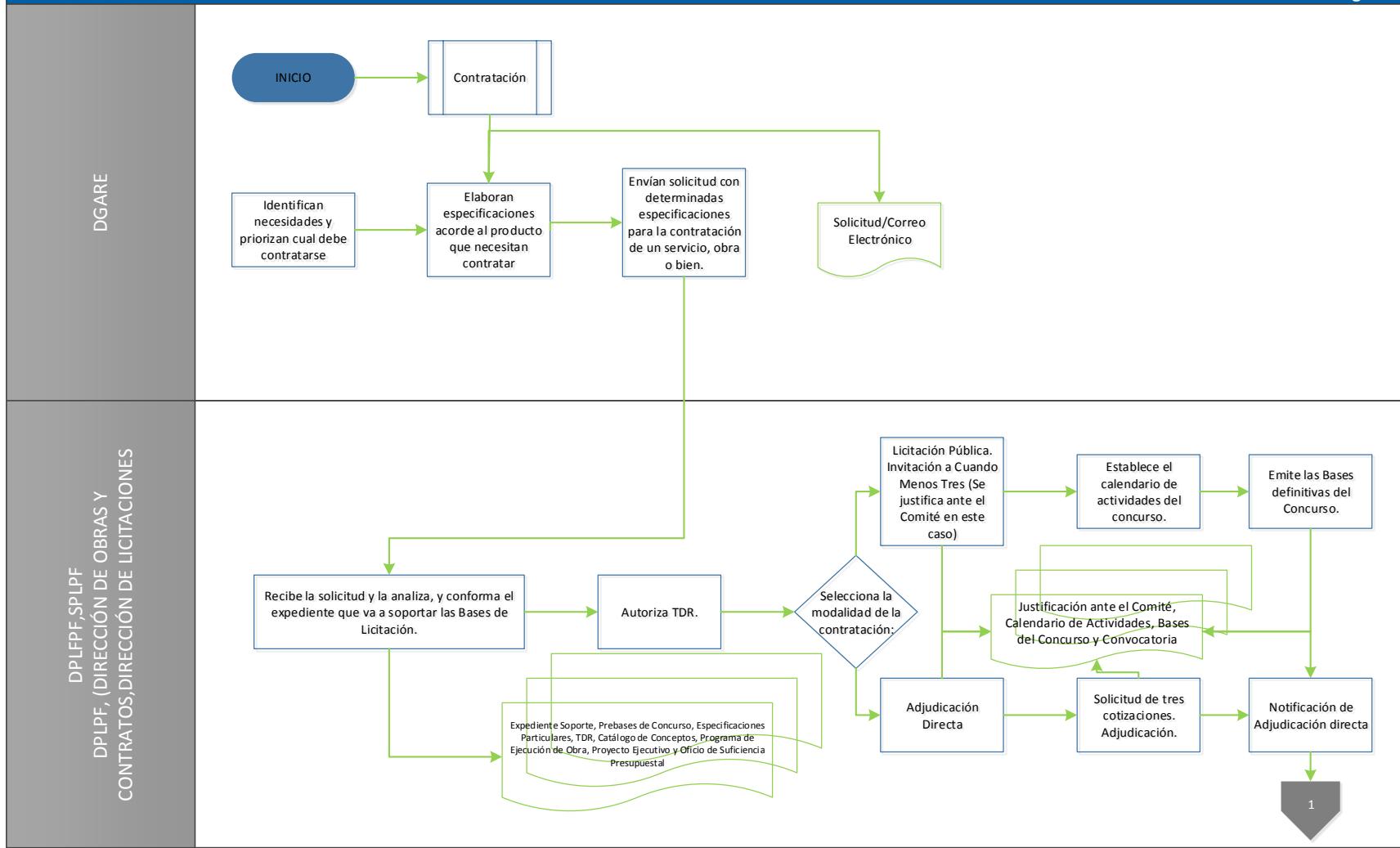


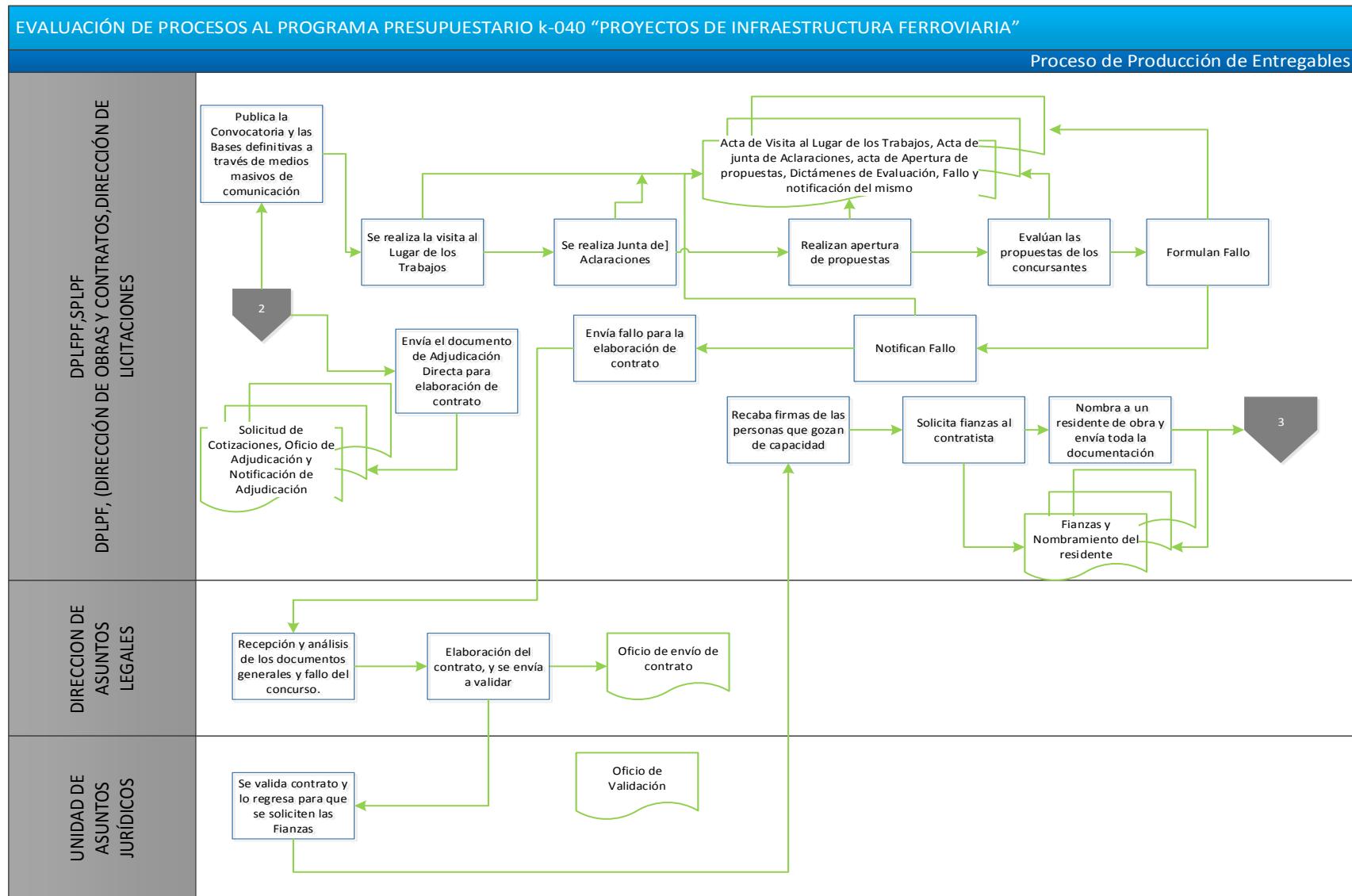


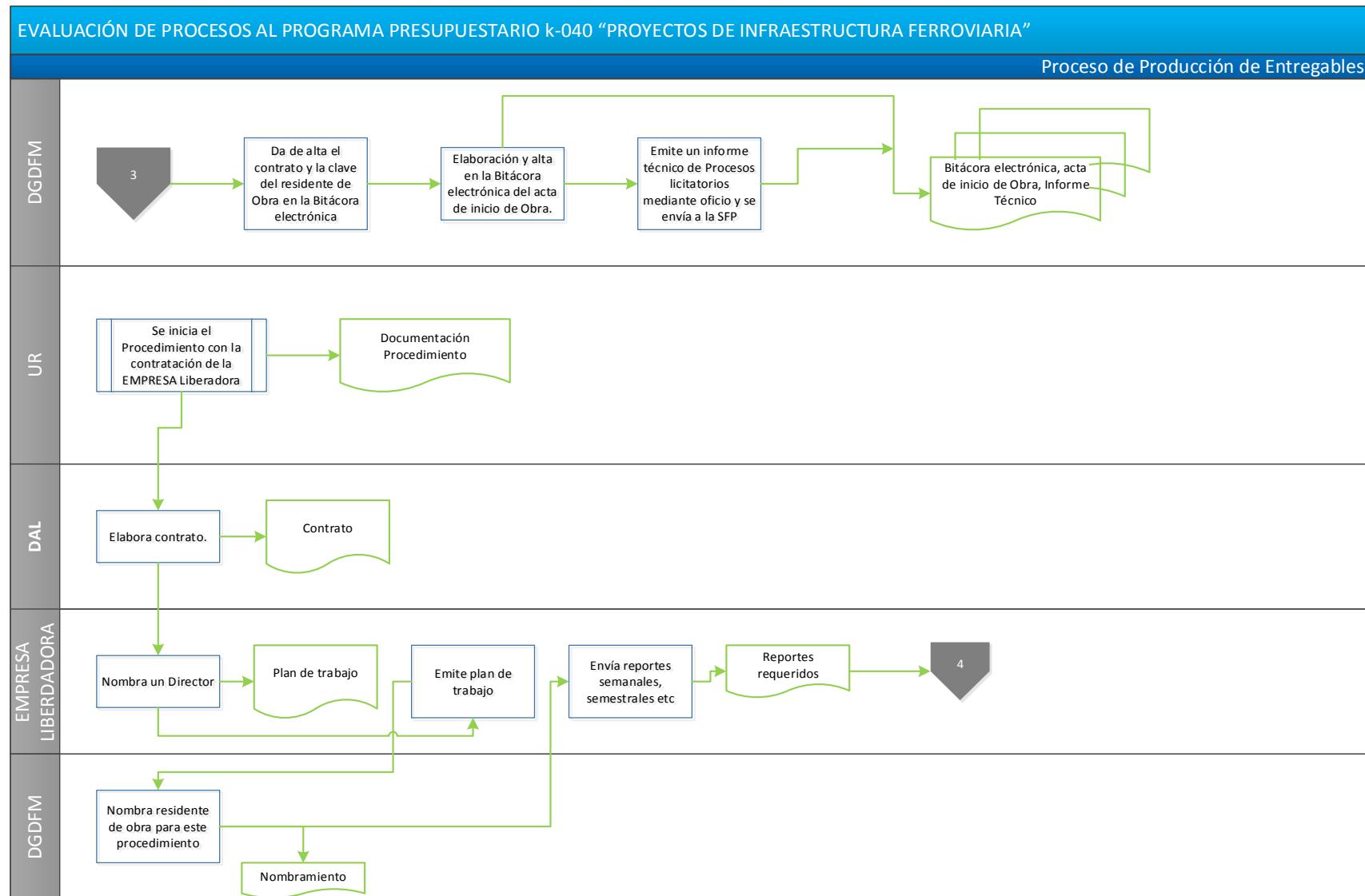


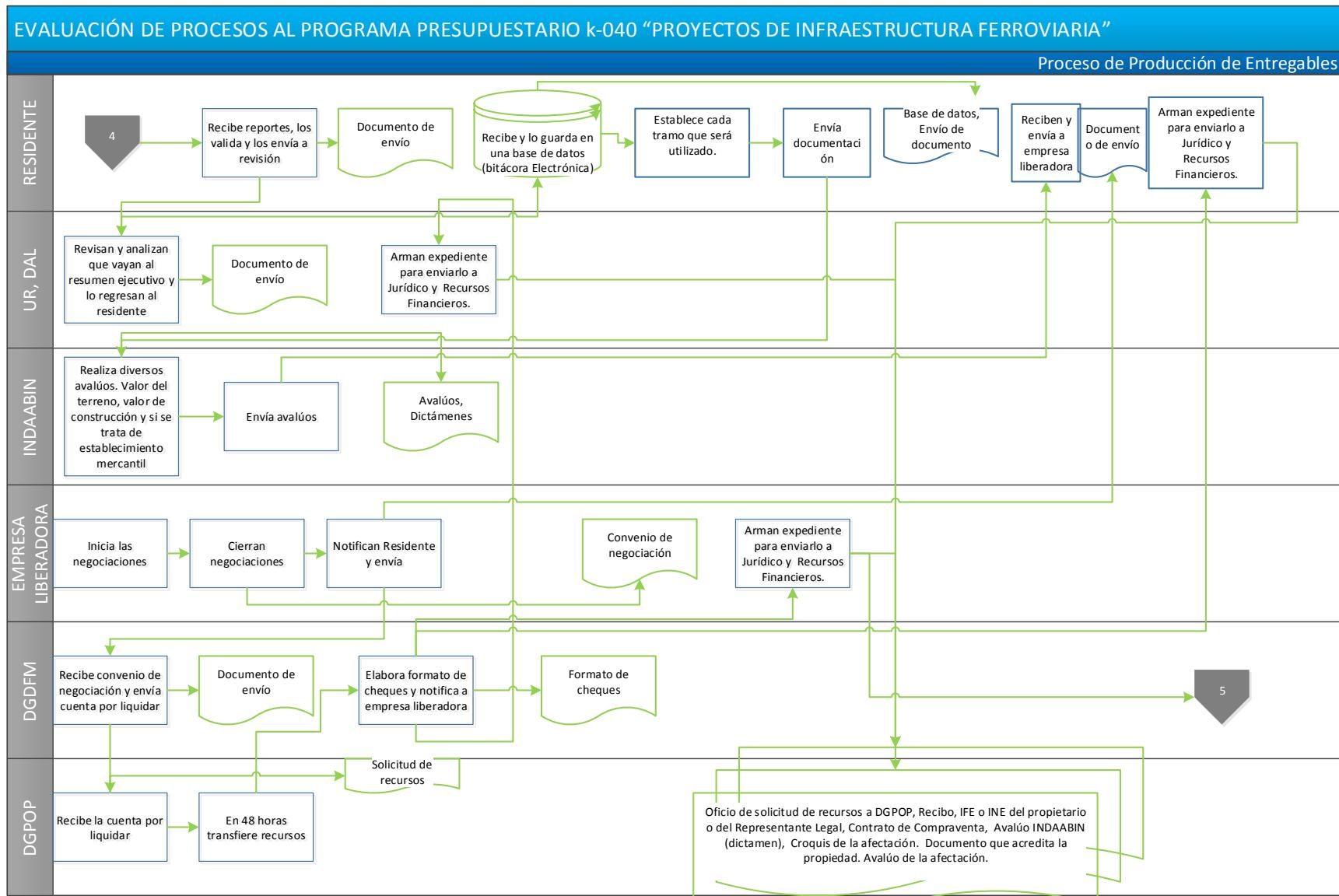
EVALUACIÓN DE PROCESOS AL PROGRAMA PRESUPUESTARIO k-040 "PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA FERROVIARIA"

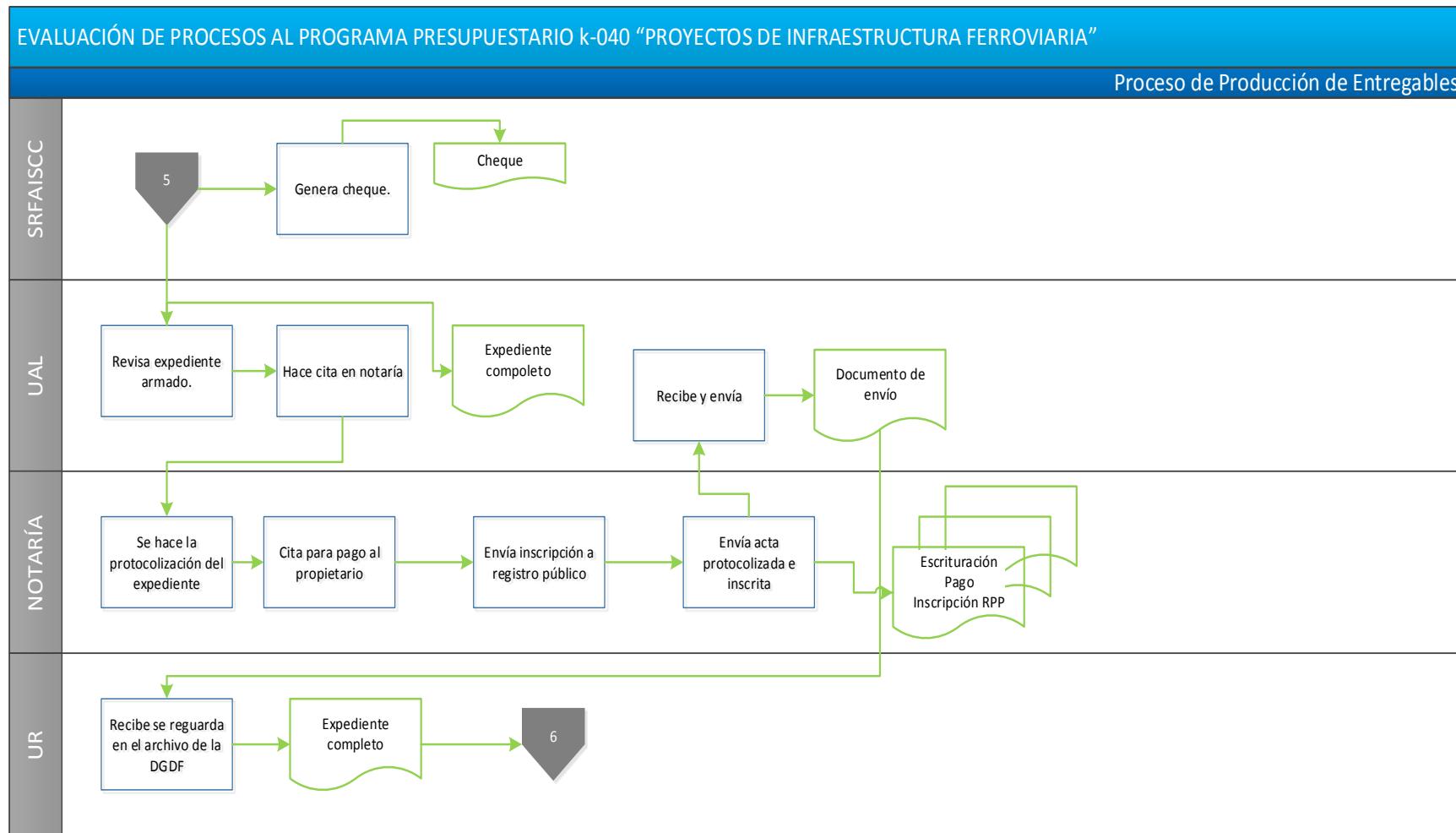
Proceso de Producción de Entregables

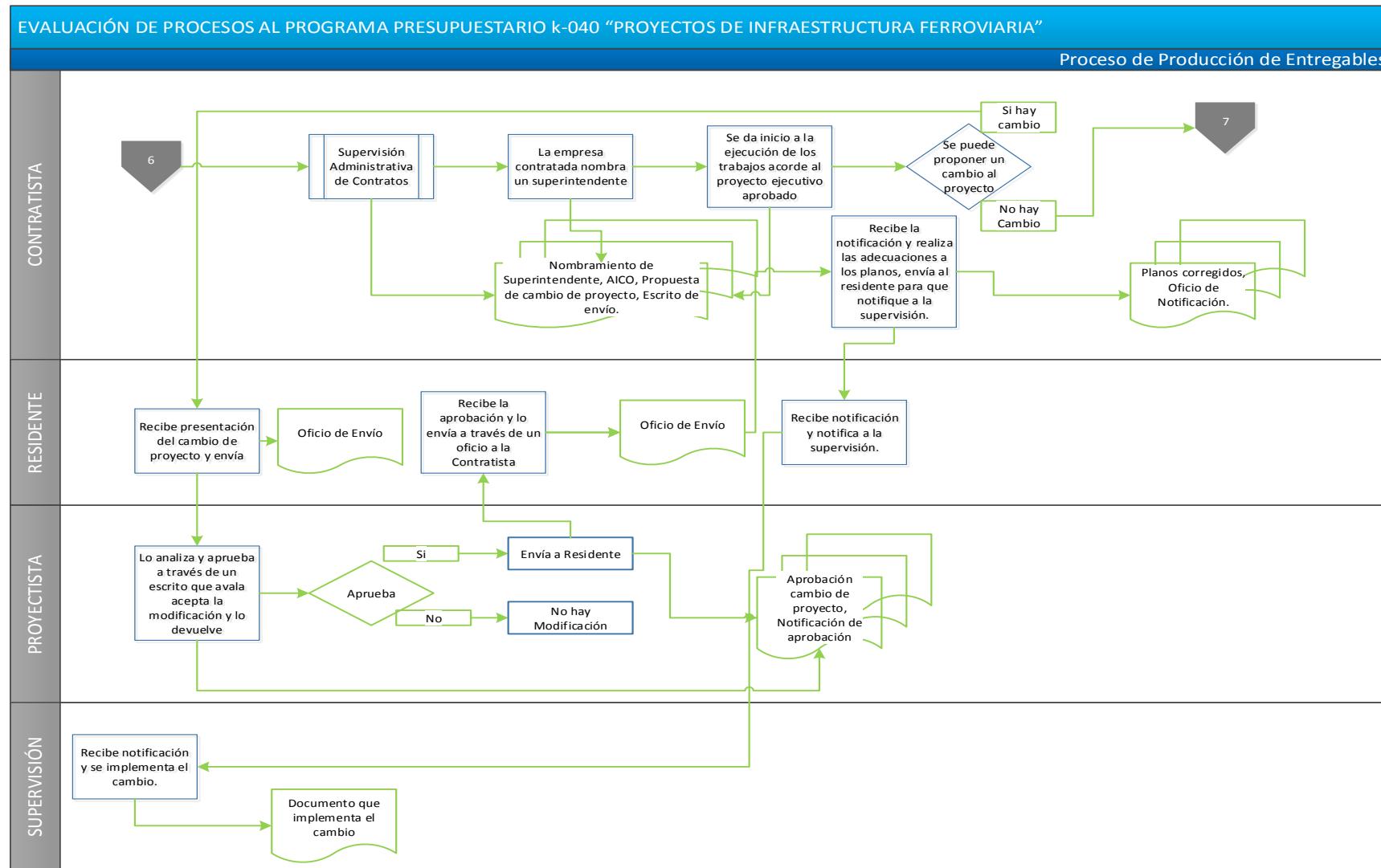


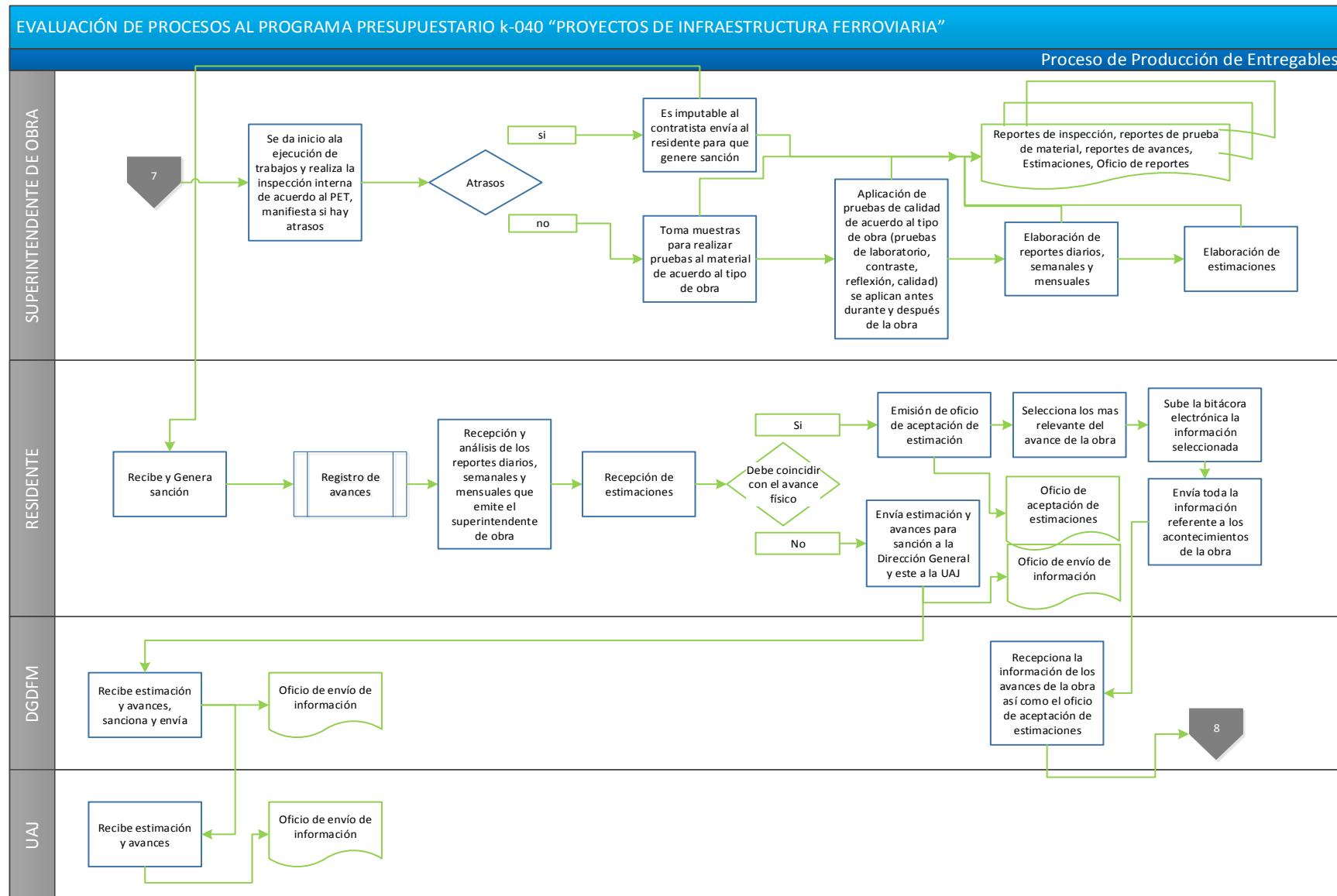


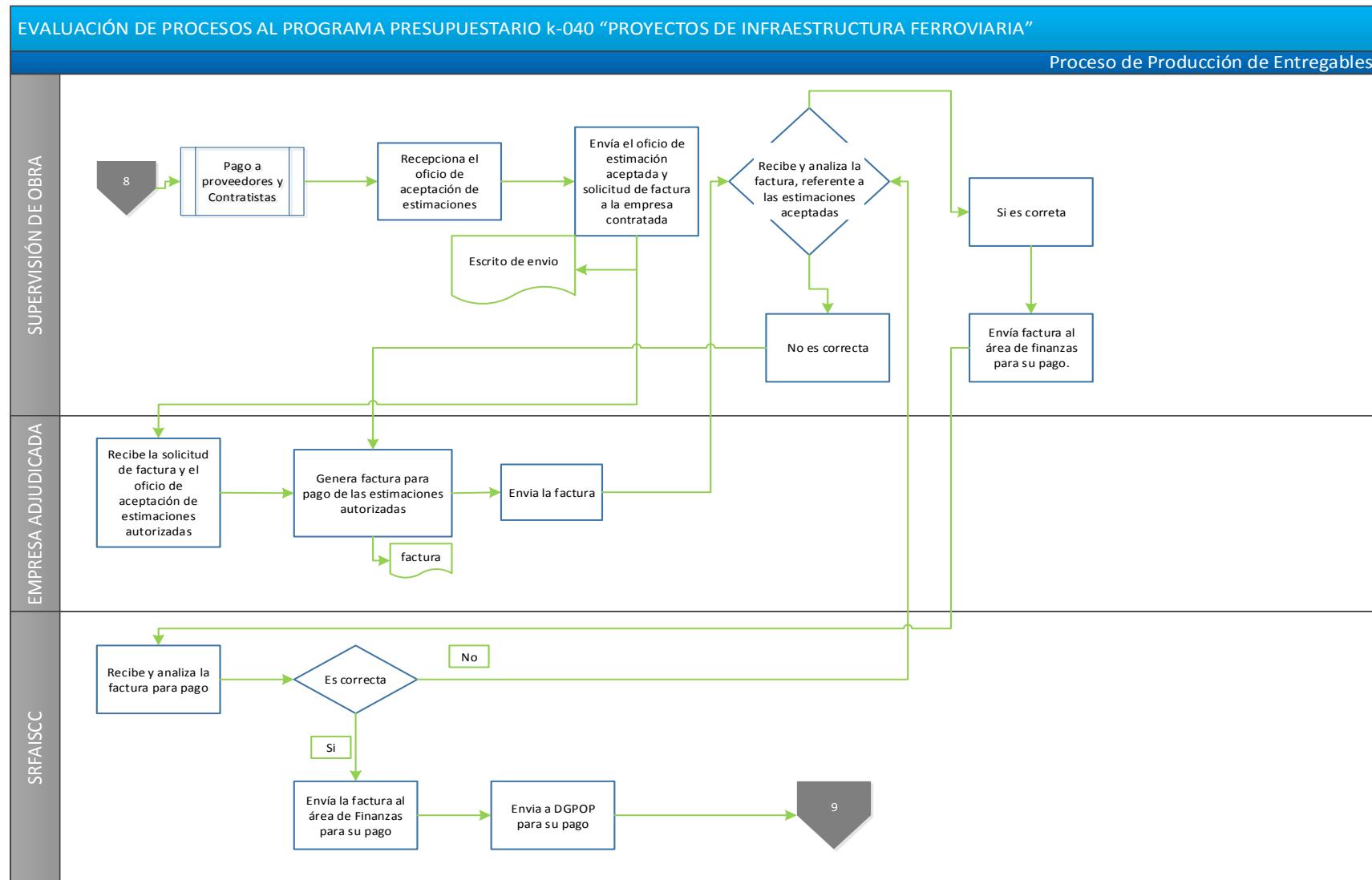


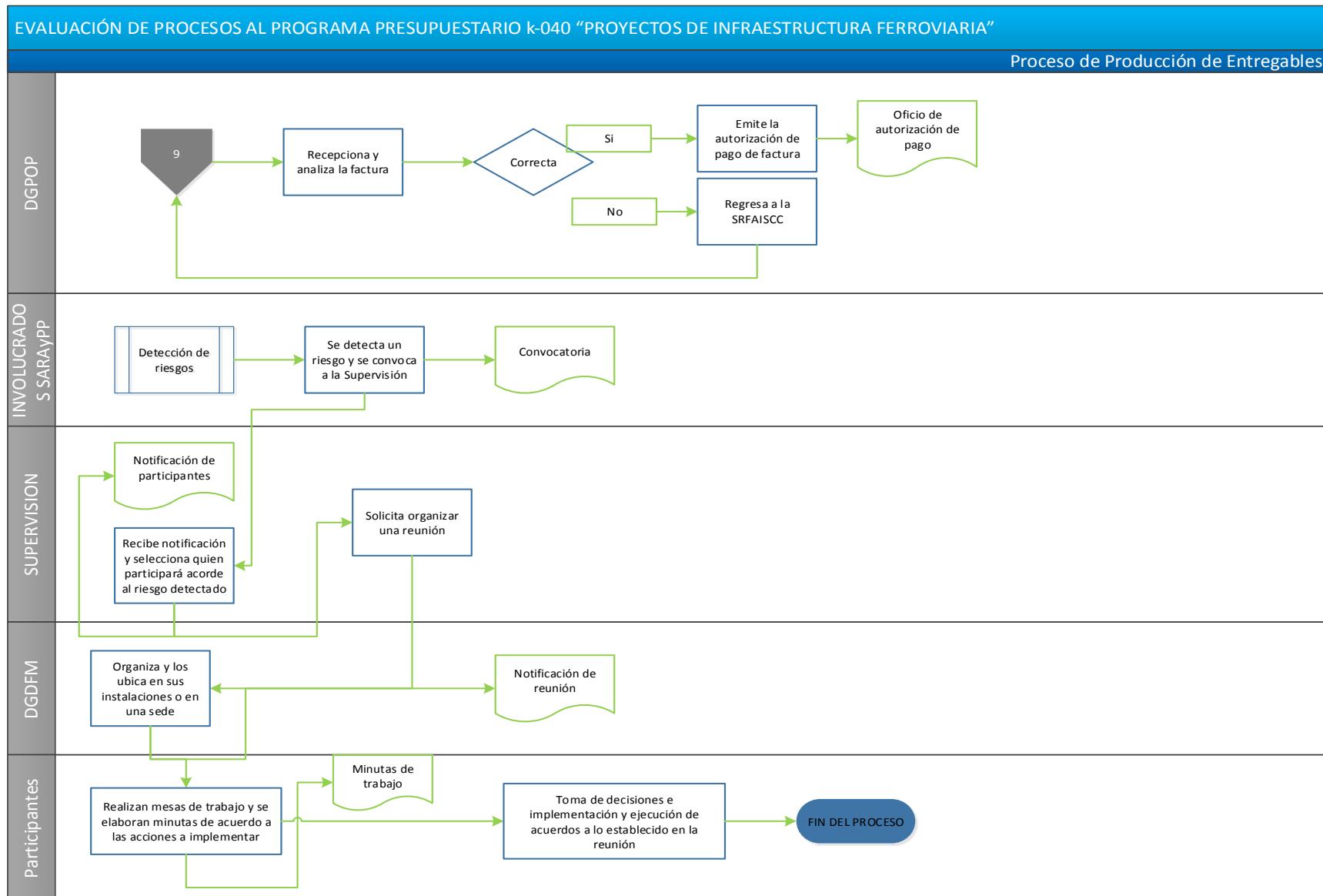


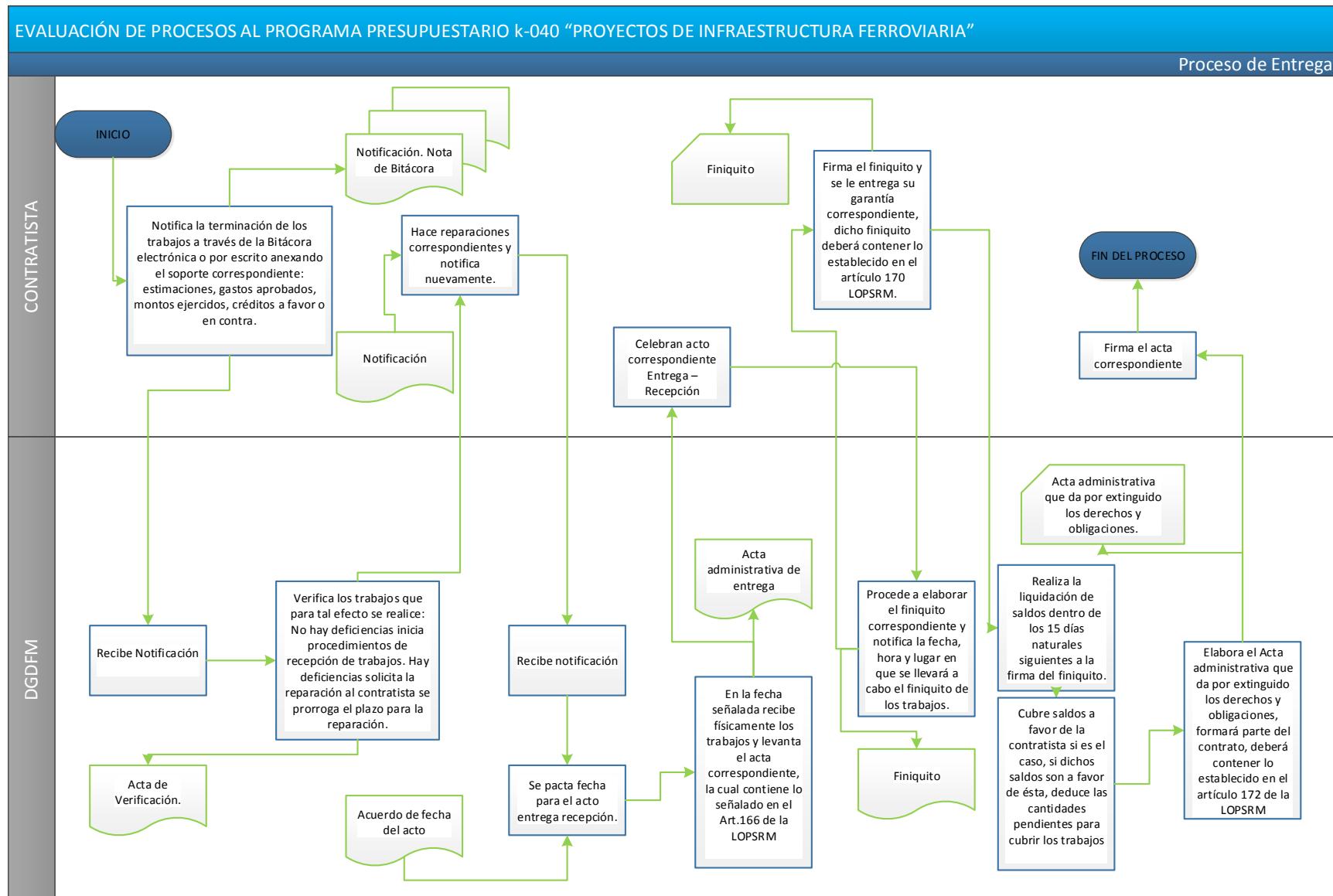


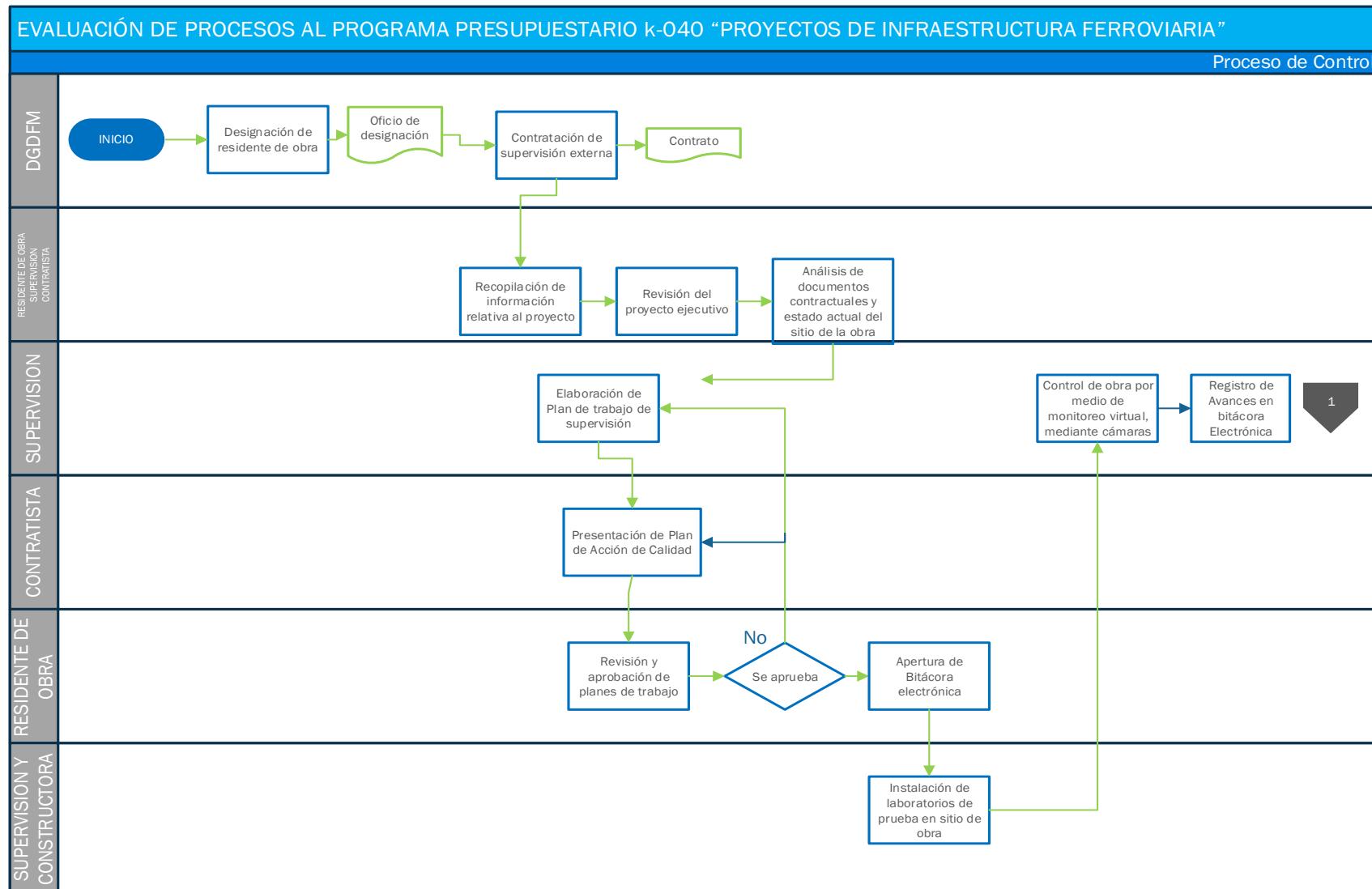


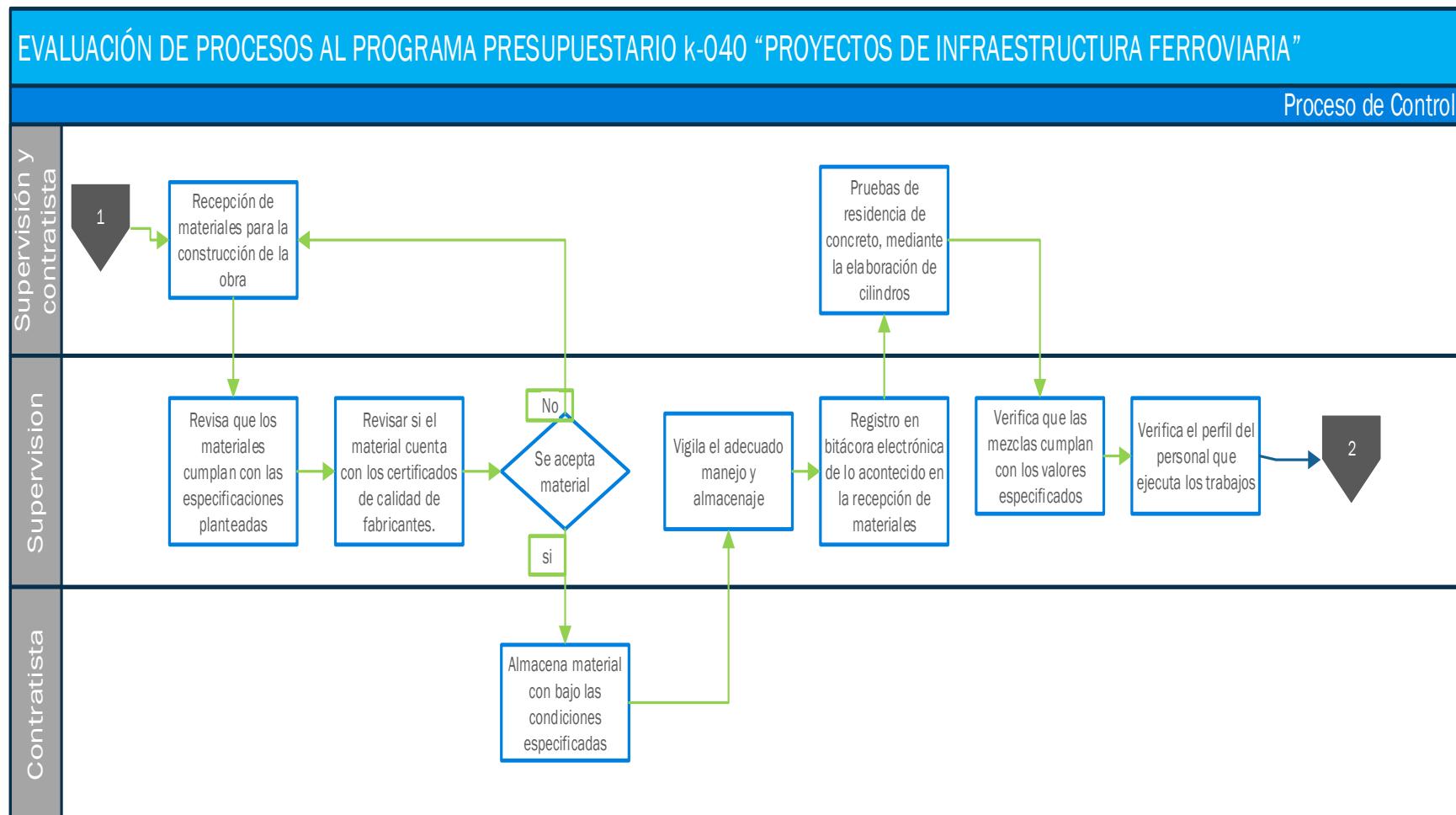


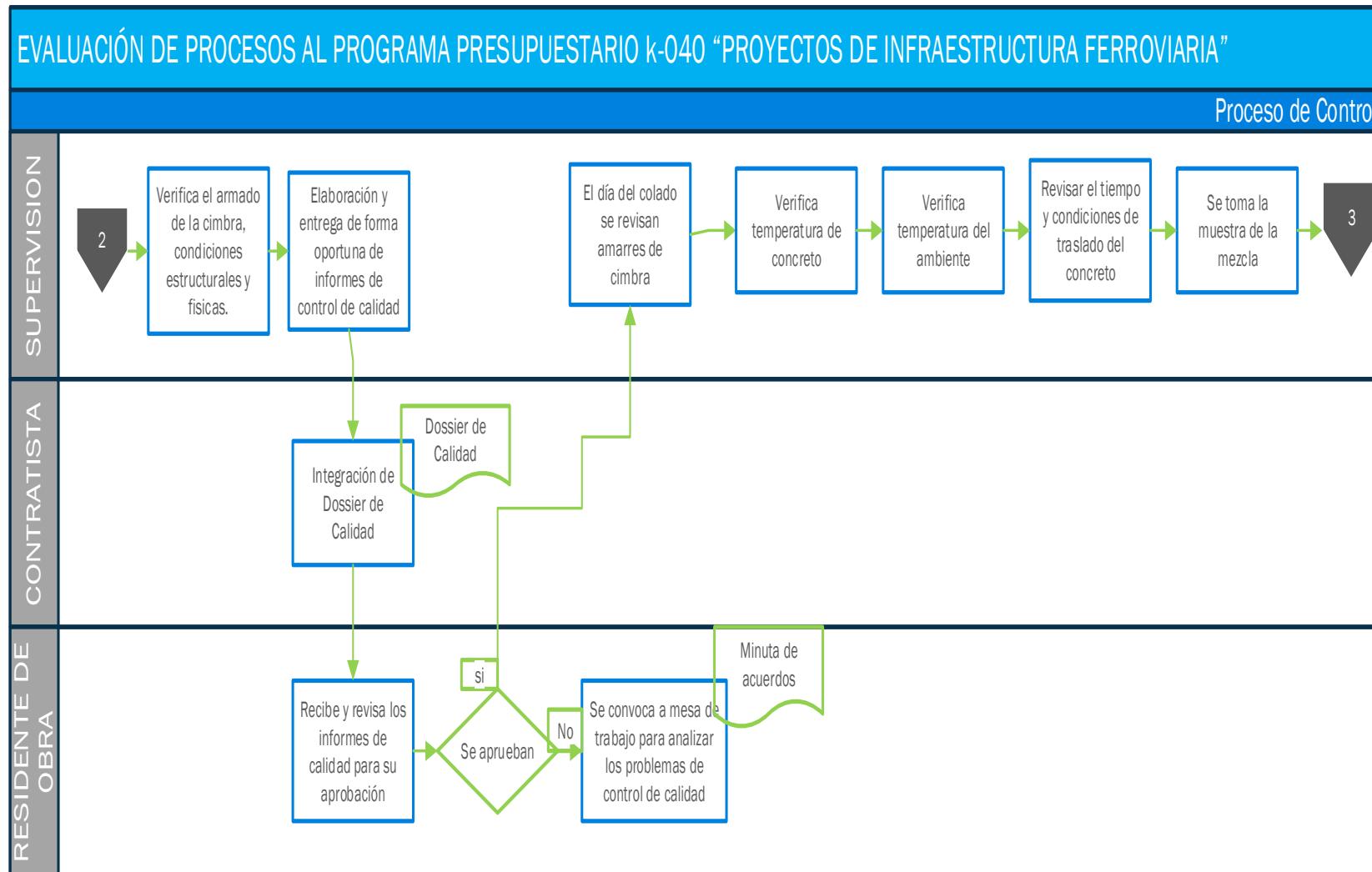


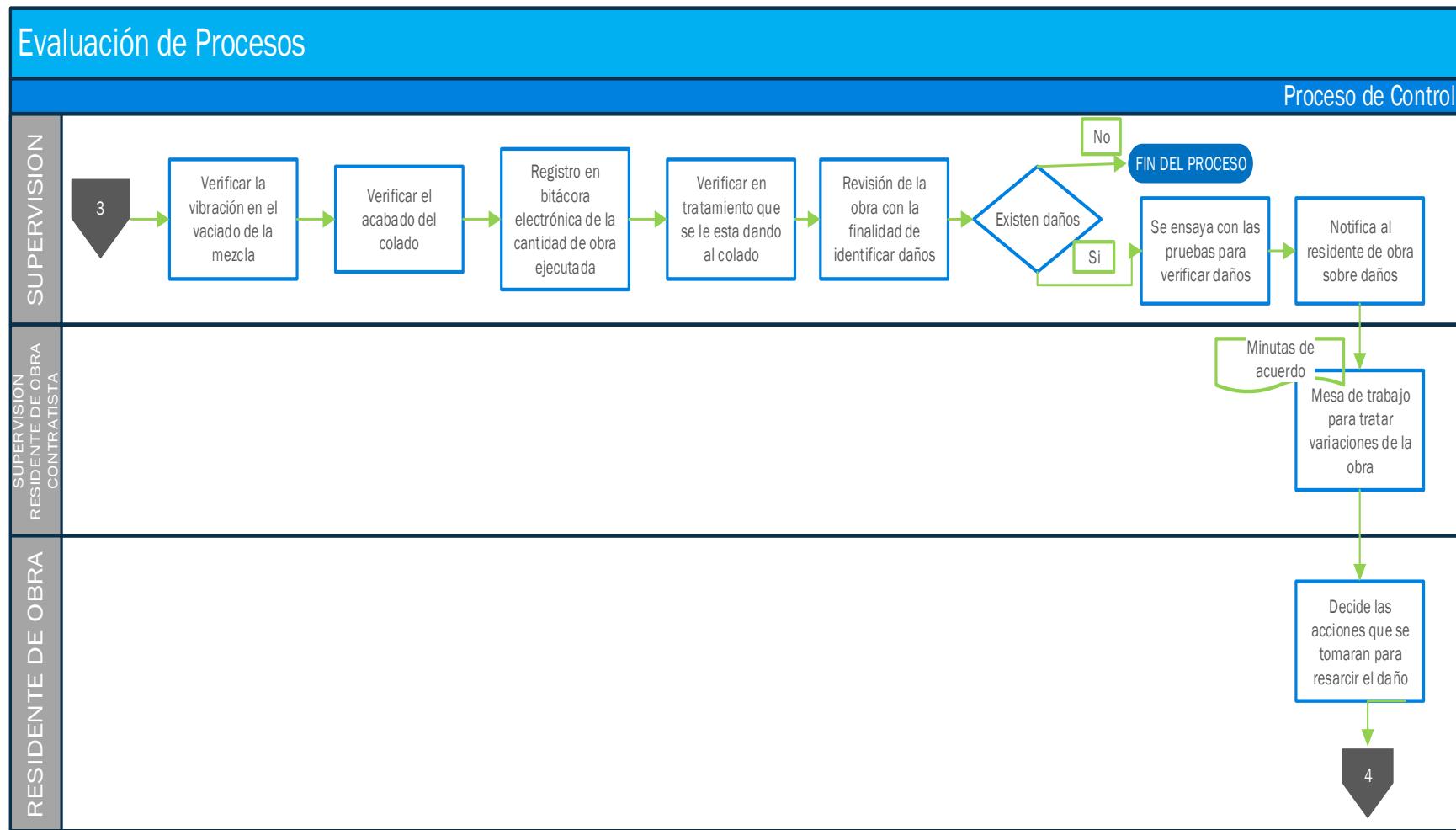


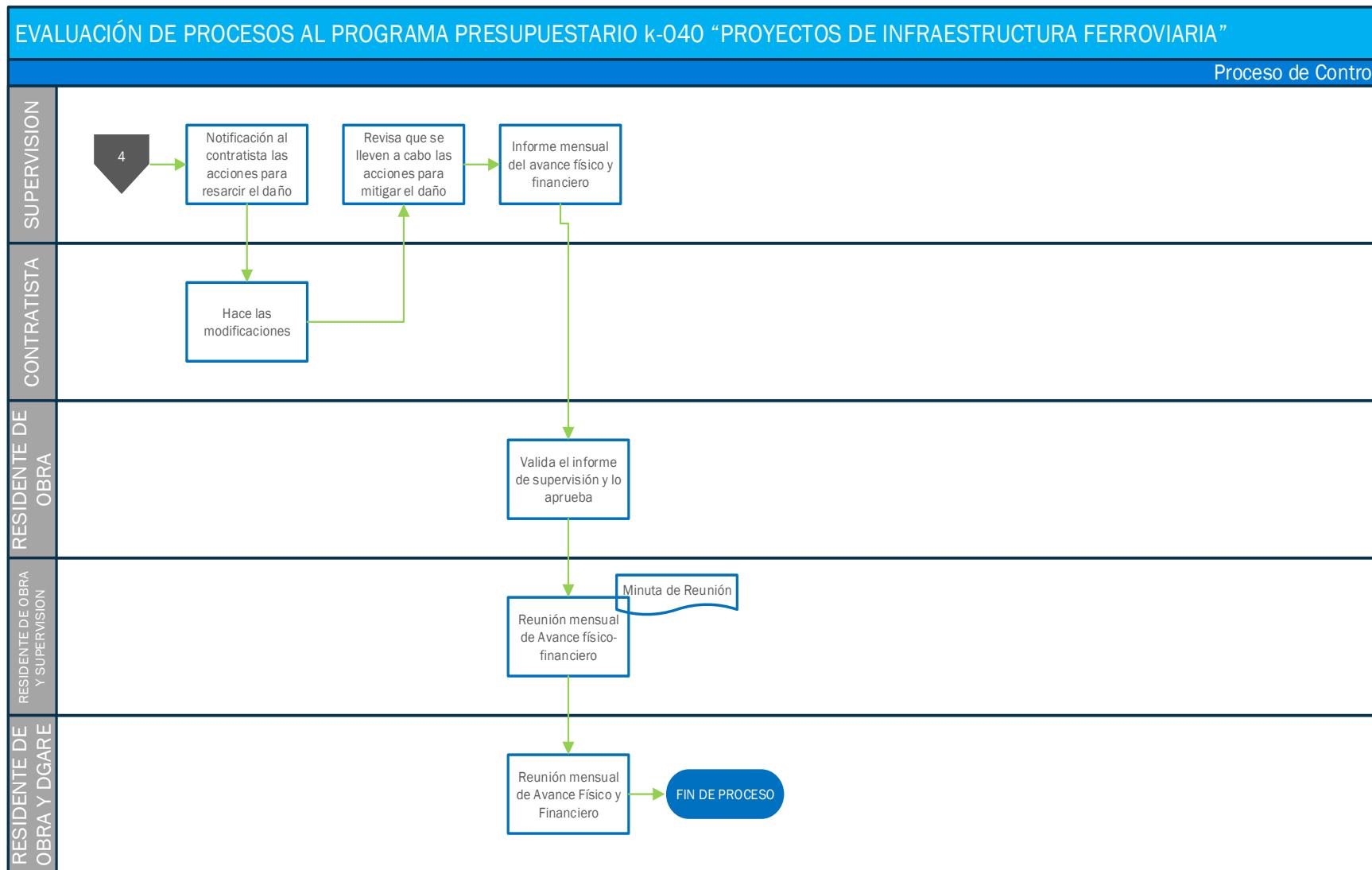


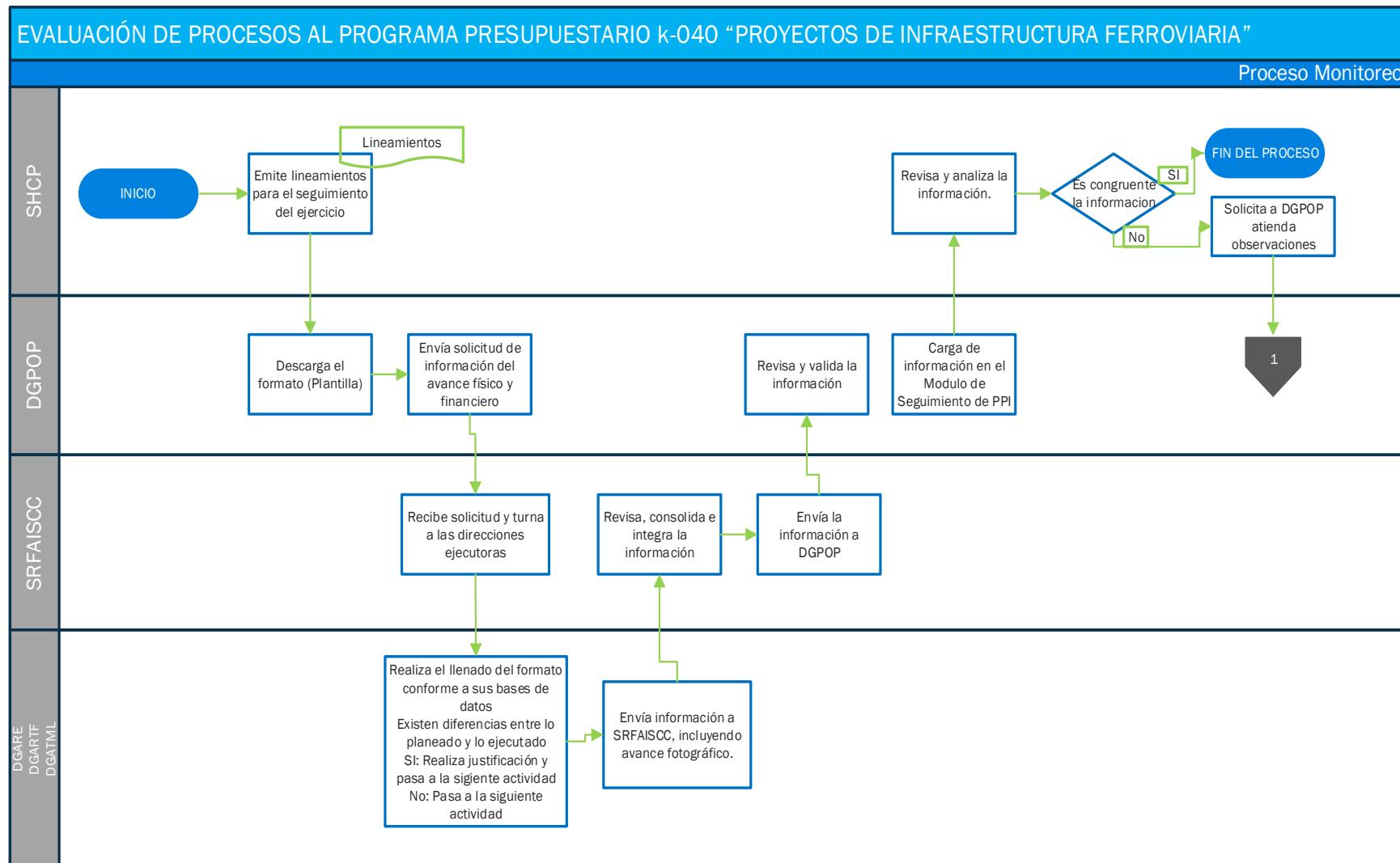


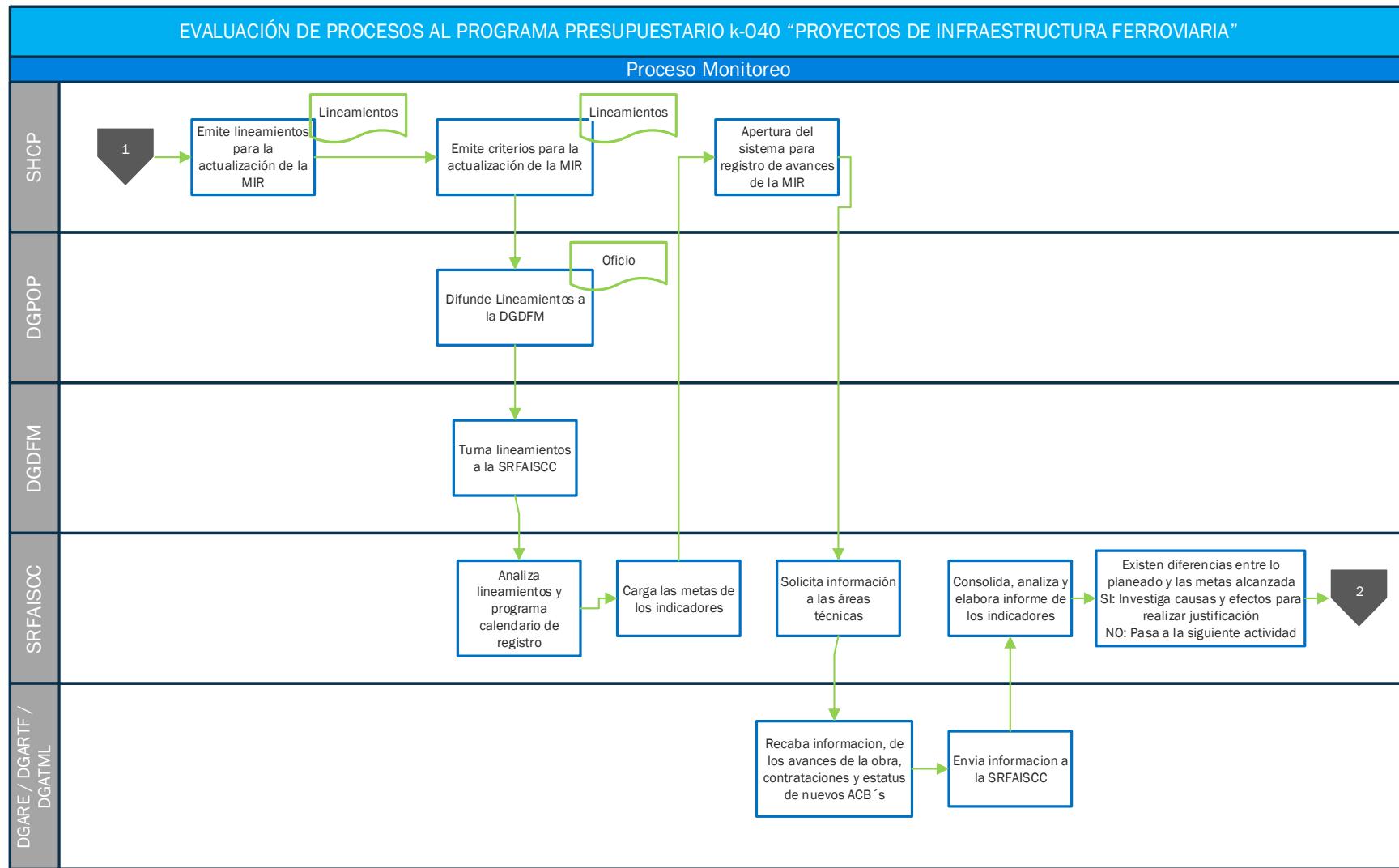


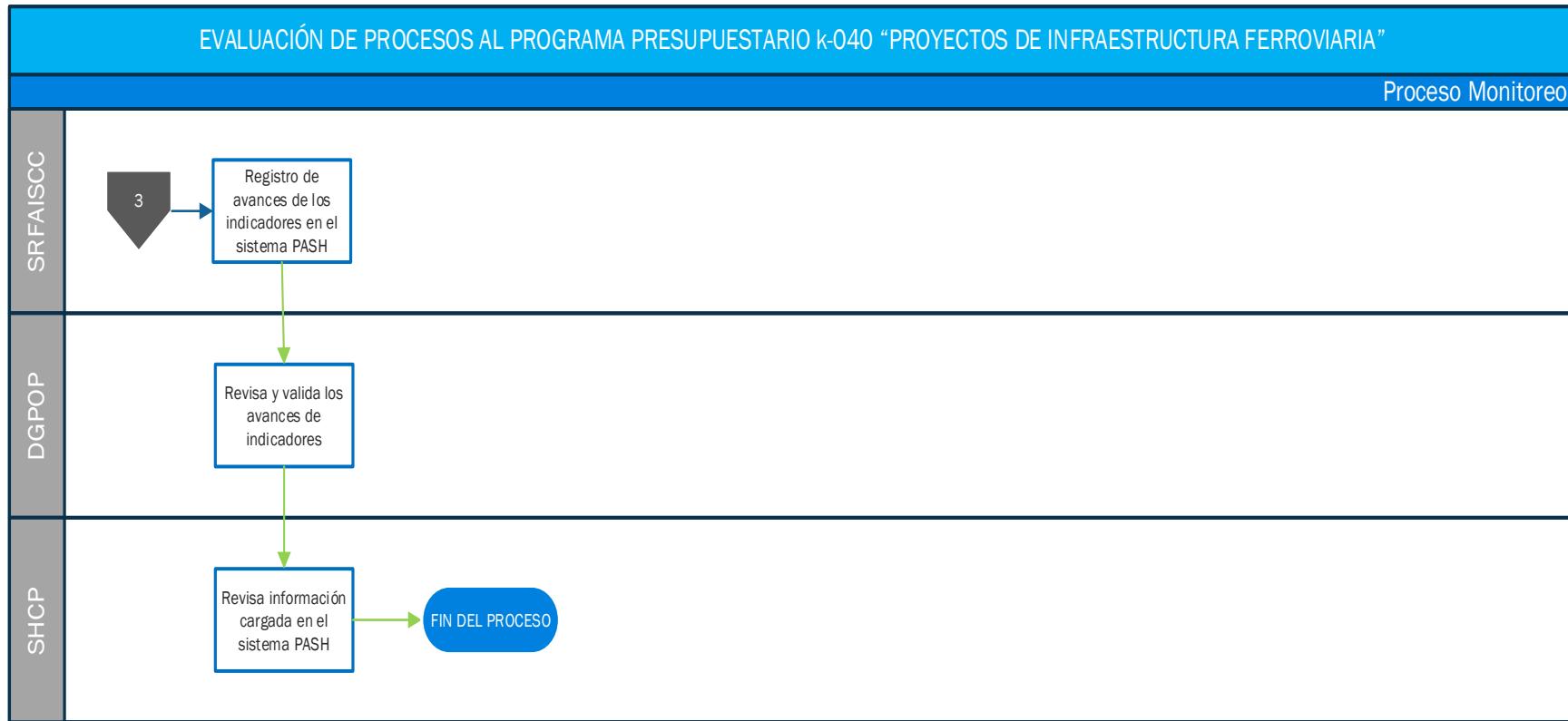


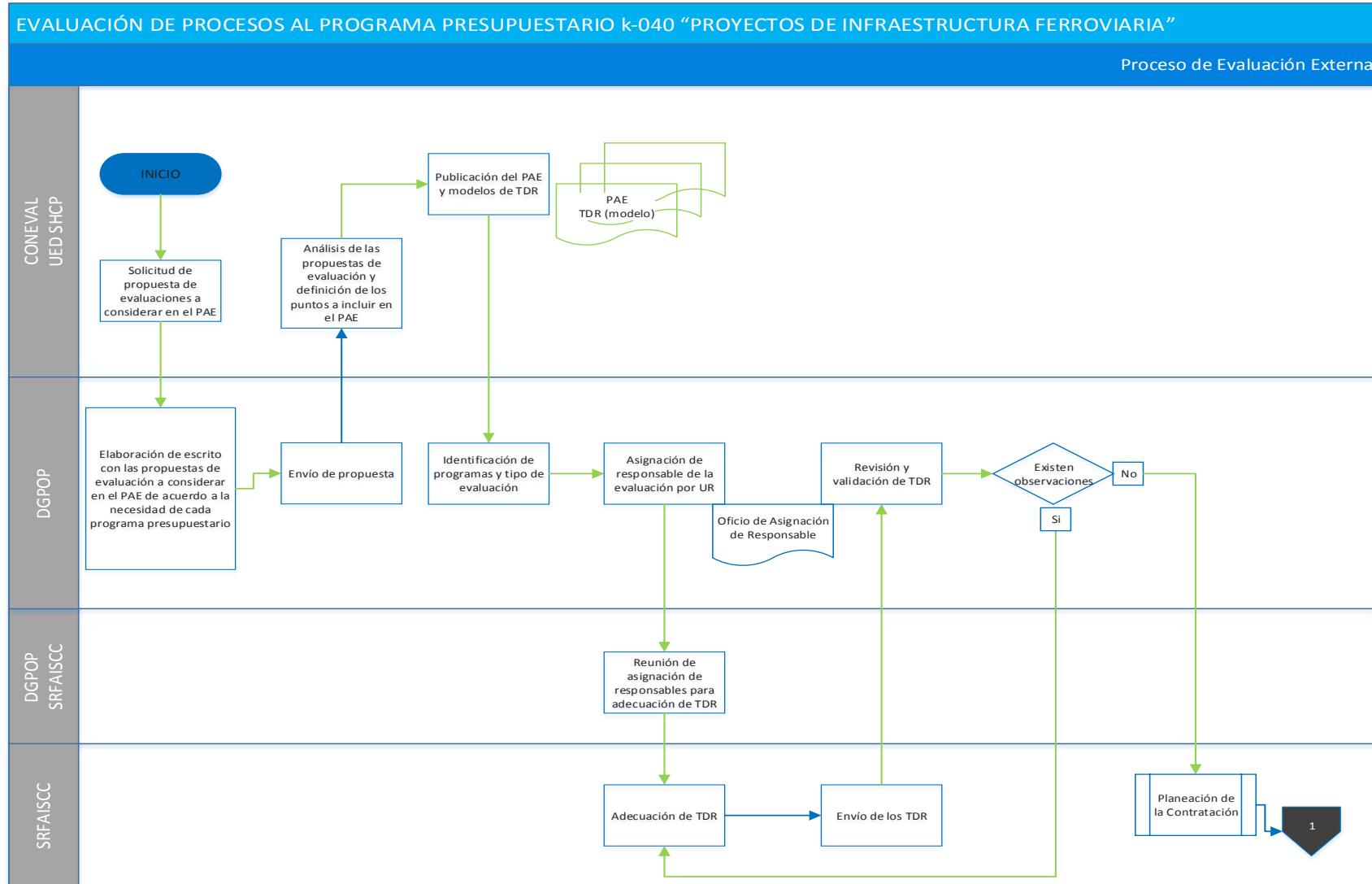


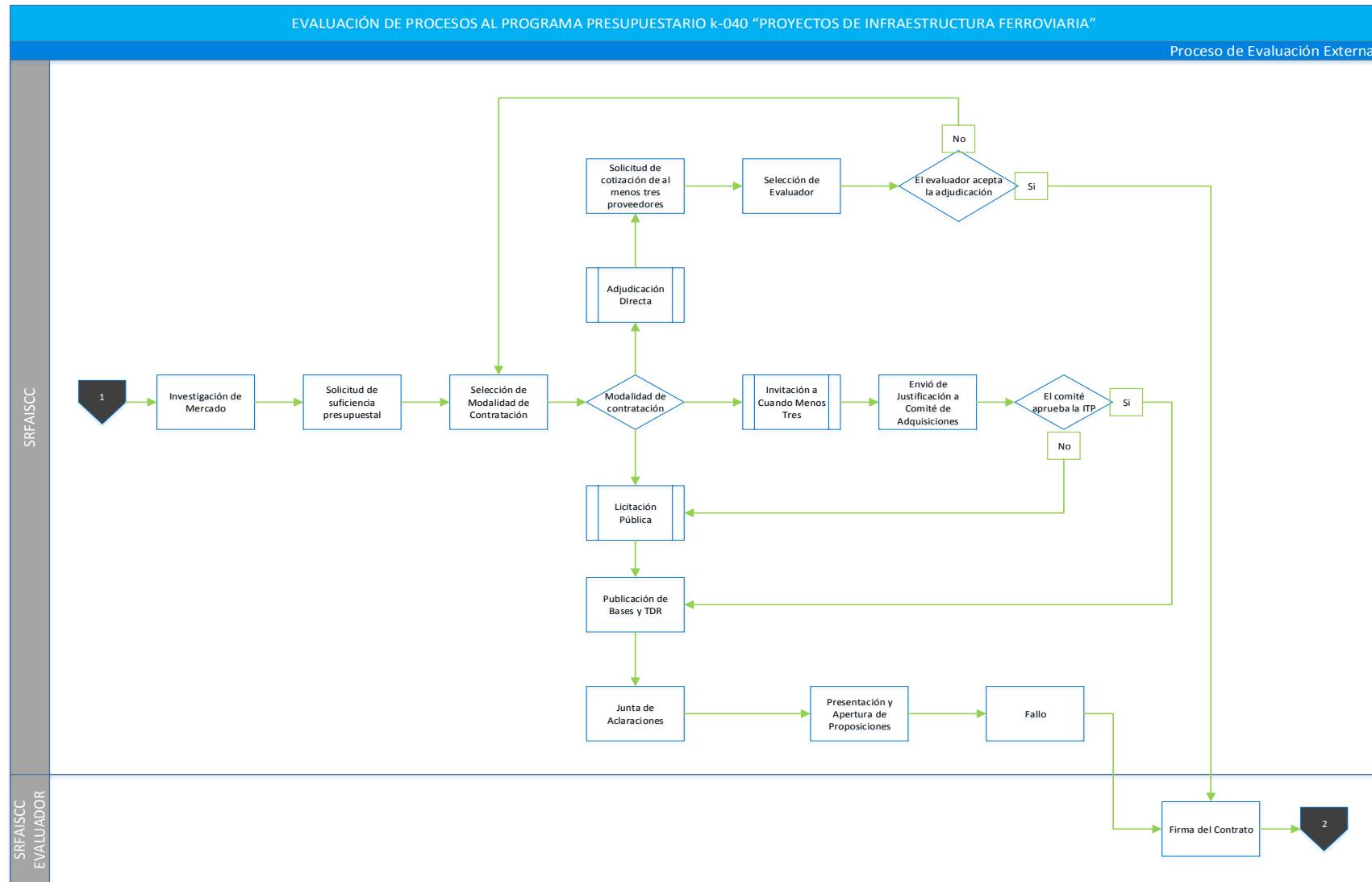


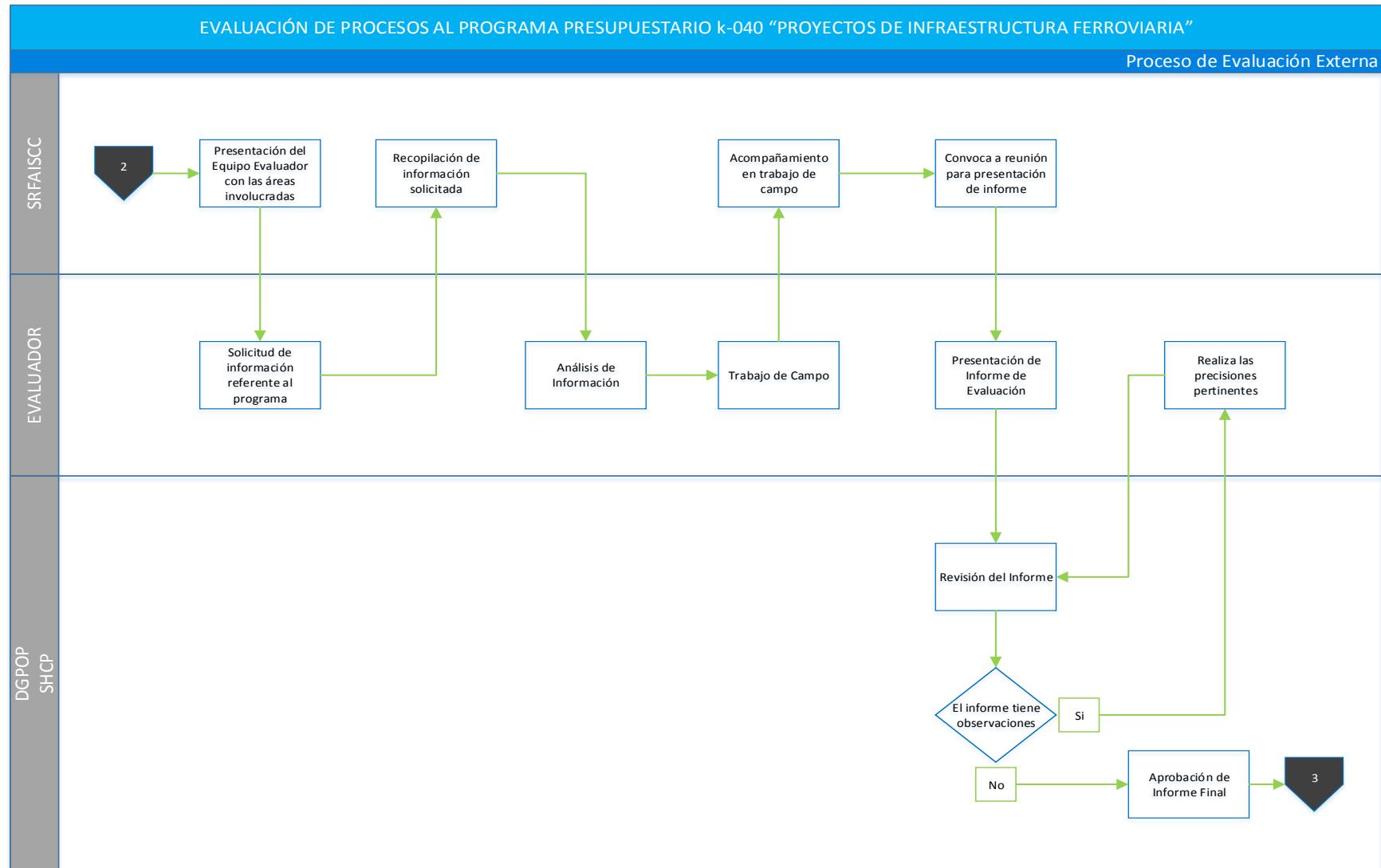


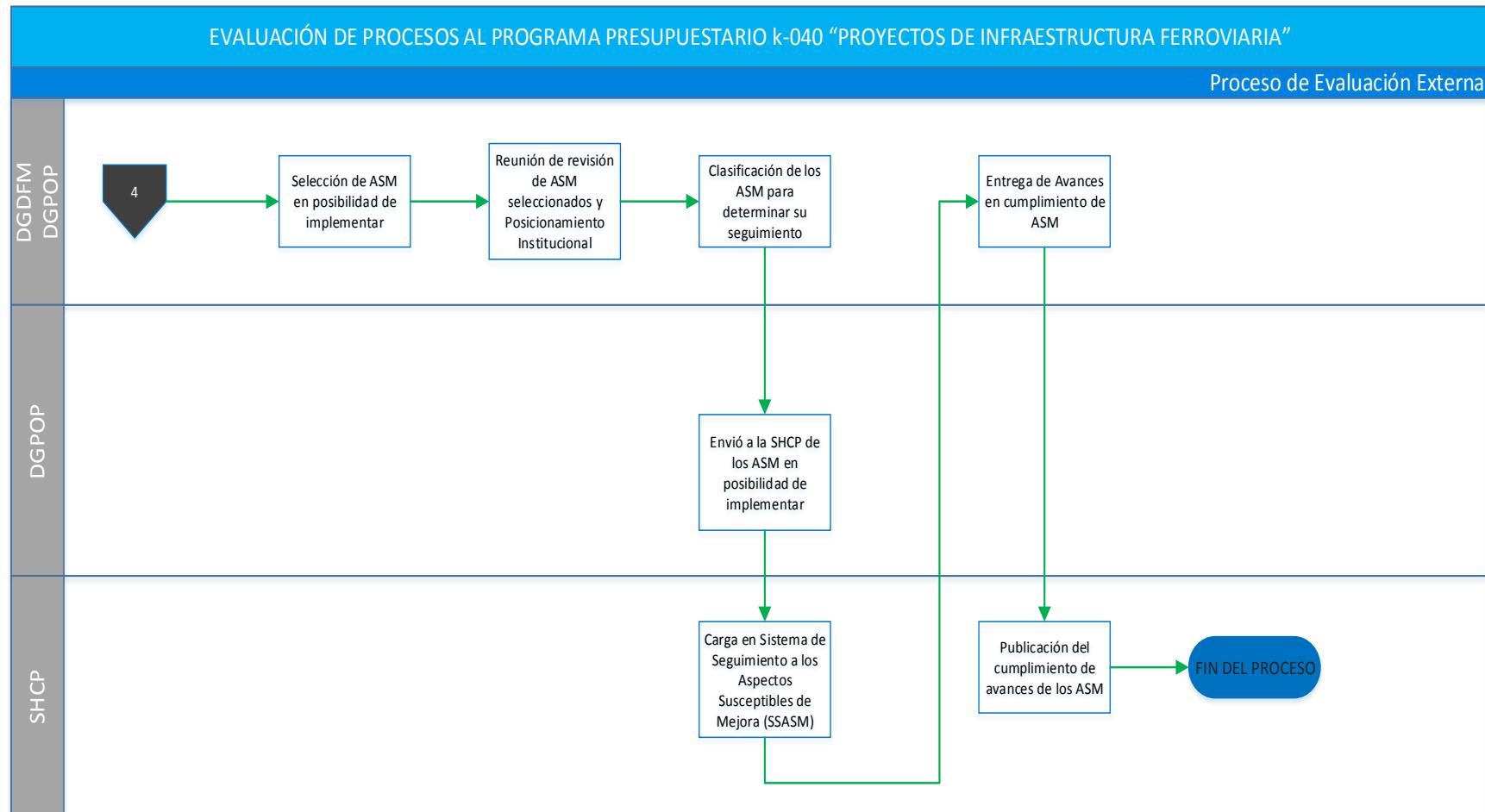












ANEXO IV FICHAS DE INDICADORES DE ATRIBUTOS

PROCESO	SUBPROCESO	ATRIBUTO			
		Eficacia	Oportunidad	Suficiencia	Pertinencia
PLANEACIÓN	Planeación Estratégica	7	10	9	8
	Programación y Presupuesto	7	9	7	7
	Actualización de la MIR	8	9	8	9
PROMEDIO		7.33	9.33	8.00	8.00
<hr/>					
PROCESO	SUBPROCESO	ATRIBUTO			
		Eficacia	Oportunidad	Suficiencia	Pertinencia
COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	Informes Internos	10	9	9	9
	Informes Publicables	7	7	8	8
	Eventos de Comunicación	8	8	8	9
	Atención a requerimientos externos	8	9	8	9
	Publicación en sitios web	8	9	8	8
PROMEDIO		8.20	8.40	8.20	8.60
<hr/>					
PROCESO	SUBPROCESO	ATRIBUTO			
		Eficacia	Oportunidad	Suficiencia	Pertinencia
PRODUCCIÓN DE ENTREGABLES	Contratación	9	7	7	9
	Liberación de Derecho de Vía	5	5	5	5
	Supervisión Administrativa de Contratos	8	7	7	8
	Registro de Avances	8	7	7	8
	Pagos a Proveedores y Contratistas	8	7	7	8
PROMEDIO		7.60	6.60	6.60	7.60

PROCESO	SUBPROCESO	ATRIBUTO			
		Eficacia	Oportunidad	Suficiencia	Pertinencia
CONTROL	Supervisión de Avance Físico	9	10	7	10
	Inspección de la calidad de Obra	9	10	9	10
PROMEDIO		9.00	10.00	8.00	10.00
<hr/>					
PROCESO	SUBPROCESO	ATRIBUTO			
		Eficacia	Oportunidad	Suficiencia	Pertinencia
MONITOREO	Registros en el Módulo de Seguimientos de PPI	9	8	9	10
	Seguimiento de la MIR	9	8	7	9
PROMEDIO		9.00	8.00	8.00	9.50
<hr/>					
PROCESO	SUBPROCESO	ATRIBUTO			
		Eficacia	Oportunidad	Suficiencia	Pertinencia
EVALUACIÓN EXTERNA	Identificación de Evaluación	7	10	7	10
	Definición de Términos de Referencia	7	8	8	8
	Contratación de la Evaluación	8	6	9	8
	Ejecución de la Evaluación	9	8	9	9
	Aprobación de Informes	9	9	10	10
	Implementación de Aspectos Susceptibles de Mejora	9	9	9	8
	PROMEDIO	8.17	8.33	8.67	8.83

ANEXO V PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LOS DOCUMENTOS NORMATIVOS

Tipo de normativa	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
Internacional Reglamento interior de la SCT apartado Dirección General de Transporte Ferroviario y Multimodal	Reglamento interior de la SCT apartado Dirección General de Transporte Ferroviario y Multimodal	Cargas de trabajo inequitativas, áreas fantasma, mala estructuración, falta de coordinación, en consecuencia retraso en los trabajos	Reglamento interior de la SCT, apartado Dirección General de Desarrollo Ferroviario y Multimodal	Restructuración de la DGDFM, cargas equitativas de trabajo, eficiencia en los tiempos, desarrollo de actividades acorde a sus facultades normativas.	Que no se apruebe el Reglamento. Servidores Públicos se reúsen a la reestructuración, ajuste de perfiles acorde actividades.
Interno y de Organización (Manual de Organización)	Manual de Organización de la Dirección General de Transporte Ferroviario y Multimodal	Cargas de trabajo inequitativas, áreas fantasma, mala estructuración, falta de coordinación	Manual de Organización de la Dirección General de Desarrollo Ferroviario y Multimodal	Restructuración de la DGDFM con el personal adscrito y de apoyo que se tiene, cargas equitativas de trabajo y bien definidas, eficiencia en la conclusión de trabajos a tiempo, funcionarios comprometidos ya que habrá responsabilidades sino responden desarrollo de actividades acorde a sus facultades normativas.	Aprobación del manual. Oposición de áreas presupuestarias, (aunque no se necesite contratar personal) ajuste de perfiles acorde a sus actividades
Externo, LOPSRM	Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas	No se cuenta con la Liberación del Derecho de Vía en su totalidad, en consecuencia no se han concluido las obras.	LOPSRM crear un apartado específico y de manera muy general en la Liberación del Derecho de Vía.	Se cuente con una norma de jerarquía que permita establecer parámetros de la Liberación del derecho de Vía.	Negativa a la reforma de la LOPSRM, Capacitación a Servidores Públicos para agilizar y contratar especialistas en el tema, Reforma a ordenamientos de menor jerarquía y creación de un

					manual de procedimiento.
Externo RLOPSRM	Reglamento de la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas	No se cuenta con la Liberación del Derecho de Vía en su totalidad, en consecuencia no se han concluido las obras.	RLOPSRM crear un apartado más específico que el de la ley, mencionando un procedimiento breve, para la Liberación del derecho de Vía y facultando a cada Unidad a crear su propio manual con sus características y especificaciones que requiera.	Se cuente con un procedimiento general para basarse en la liberación del derecho de vía que contemple los procedimientos y pagos, así como controversias.	Negativa a la reforma de la LOPSRM, Capacitación a Servidores Públicos para agilizar y contratar especialistas en el tema.
Manual de Procedimientos	Manual de procedimientos para la Liberación del Derecho de Vía de Carreteras Federales	No se cuenta con la Liberación del Derecho de Vía en su totalidad, en consecuencia no se han concluido las obras, además de que es un manual que no es aplicable a vías ferreas y se encuentra abrogado	Manual de procedimientos para la Liberación del Derecho de Vía para Infraestructura Ferroviaria.	Contará con un procedimiento que defina las delimitaciones, modalidades y coordinación con otros ordenamientos jurídicos para agilizar el trámite de Liberación de Derecho de Vía.	Coordinación entre Unidades administrativas para determinar facultades dentro del procedimiento, coordinación con la materia civil y agraria en cuanto a la naturaleza de los predios, Negativa y el tiempo que tarde en aprobarse.

ANEXO VI ANÁLISIS FODA

Proceso:	Fortaleza y Oportunidad/ Debilidad y amenaza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación concreta [que inicie con un verbo en infinitivo y que se traduzca fácilmente en mejoras concretas al Pp]
Fortaleza y Oportunidad			
TODOS LOS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN OPERATIVA DEL PP K-040	El personal con que cuenta la DGDFM es el adecuado para la ejecución de los procesos que forman parte de la operación del Pp K-040, ya que cuentan con un perfil y preparación acorde a las actividades que desempeñan.	Operación general del Pp K-040	Documentar los procesos que integran la operación del Pp K-040, para la implementación de un modelo de operación basado en procesos que resalte la importancia de cada uno de los recursos involucrados para generación de resultados que permitan institucionalizar la operación del Pp K-040 y con ello el cumplimiento de las metas y objetivos del Programa con base al mejoramiento de su gestión.
PLANEACIÓN	Existen procesos definidos y normados para la selección de los proyectos que pueden ser susceptibles de asignación de recursos del Pp K-040, donde se establecen claramente los tiempos en que debe ser llevada a cabo cada actividad para integrar el Documento de Planeación, Calendario del Gasto y actualización de la MIR.	Integración del documento de planeación y calendarización del gasto	Realizar un ejercicio de planeación interna por la DGDFM, que calendarice el gasto considerando lo establecido en el proyecto ejecutivo, el Programa de obra presentado por el contratista, el porcentaje de vía liberado y los avances físico-financieros reportados, involucrando a todas aquellas áreas que intervienen en diferente medida en que lo planeado sea ejecutado de una manera adecuada; esta planeación deberá considerar todas aquellas externalidades que puedan generar atrasos en la producción de los entregables del Pp K-040 en la medida en que sean predecibles, con la finalidad de realizar una adecuada estimación de tiempo y recursos acorde a la situación actual de cada proyecto con asignación de recursos que integra el Programa.
	Las acciones realizadas para la operación del Pp K-040 se encuentran alineadas con el cumplimiento de las metas nacionales y sectoriales establecidas por medio de: * Plan Nacional de Desarrollo * Plan Nacional de Infraestructura * Programa Sectorial de Comunicaciones y Transportes		
MONITOREO	Existen mecanismos de monitoreo del Programa, así como para la realización de las obras que lo integran, con	Actividades de seguimiento de la MIR	Revisar los objetivos e indicadores de gestión de la MIR, con la finalidad de verificar que sean acordes a los componentes y entregables del Pp K-040; de tal

	<p>base en el cumplimiento de los objetivos del Pp K-040, mismos que permiten evaluar la eficacia, eficiencia y calidad del Programa en función de sus resultados.</p> <p>El Programa cuenta con fichas técnicas de los indicadores de la MIR que definen claramente las características, variables y seguimiento a los resultados del Pp K-40.</p> <p>La construcción de las metas de los indicadores de la MIR del Pp K-040 cuenta con la definición de una unidad de medida, se encuentran catalogadas como factibles de alcanzar y se encuentran orientadas a impulsar el desempeño.</p>		<p>forma que el proceso de seguimiento no solo mejore la gestión operativa del Programa, sino que por medio de su implementación se asegure el logro de las metas y objetivos del mismo; esta recomendación encuentra sustento en la recomendación realizada de manera general referente a la revisión de las características de diseño así como el diagnóstico del Programa, por lo que en caso de considerar factible su implementación se apoyaría no solo de manera general a la operación del Programa, sino al proceso de monitoreo.</p>
PRODUCCIÓN DE ENTREGABLES	Diseño de un ordenamiento jurídico que marque la actuación de la LDV para el caso de proyectos de infraestructura ferroviaria.	Liberación de Derecho de Vía	Formular un manual de procedimientos para la liberación de derecho de vía de proyectos ferroviarios, que apoye en la gestión de este subprocesso por medio de la estipulación de los trámites que se deberán realizar para la LDV por parte de las unidades administrativas que realicen proyectos de infraestructura ferroviaria, a fin de garantizar la propiedad de los terrenos en favor del gobierno federal y que este pueda realizar la obras en tiempo mejorando la oportunidad y pertinencia del proceso de producción de entregables.
	Implementación de un mecanismo que permita optimizar la LDV permitiendo contar con un porcentaje de vía liberado previo al inicio de la construcción de las obras.		Evaluar como alternativa que permita cumplir de manera oportuna con el periodo de construcción de infraestructura ferroviaria, replicar la experiencia en LDV para construcción de infraestructura carretera, misma que se da actualmente bajo la operación del Pp G-002 "Derecho de Vía"; por lo cual se puede explorar la inclusión de los proyectos que forman parte del Pp K-040 y que cuenten con necesidades de LDV en el Pp G-002; toda vez que el programa forma parte del Ramo 9 "Comunicaciones y Transportes" al cual pertenece la DGDFM.
EVALUACIÓN EXTERNA	Fortalecimiento de la Gestión por Resultados dentro de la DGDFM, por medio de la	Elaboración de evaluaciones externas al Pp K-040 y seguimientos	Conformar una organización orientada a resultados por medio de la difusión de las características del Programa, destacando la importancia de la

	difusión de los resultados de las evaluaciones externas realizadas al Pp K-040.	a los ASM	Implementación de una GpR, esto por medio de la difusión del resultado de las evaluaciones externas y el seguimiento a las acciones encaminadas al mejoramiento de la gestión del Pp K-040, de tal forma que se destaque la importancia del involucramiento de todos los actores del Programa para la generación de valor público, ya que actualmente los actores desconocen el enfoque de los proyectos que forman parte del Programa hacia la implementación del PbR, realizando la ejecución de los procesos con un enfoque funcional, conforme a las responsabilidades descritas por área, sin tener una orientación a resultados.
TODOS LOS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN OPERATIVA DEL PP K-040	Visión integral de los resultados de los diversos Programas que se encuentran vinculados en la formulación de proyectos, construcción, operación y mantenimiento de la infraestructura ferroviaria en el país.	Operación general del Pp K-040	Elaborar un ejercicio de evaluación estratégico e integral dentro del Ramo 9 en el que se incluya no solo la operación del Pp K-040, sino la operación de todos aquellos Pp de la APF vinculados al desarrollo de infraestructura ferroviaria en el país, en el que se pueda ver de manera más específica las fortalezas con las que cuentan, así como los cuellos de botella, que en caso de ser atendidos aporten en mayor medida al cumplimiento de las metas y objetivos nacionales e institucionales; y que por medio de ella se pueda ver de manera integral los diferentes momentos por los que se debe pasar para la generación de valor público con base a la aplicación del PbR y la estructura programática que lo integra, resaltando así los beneficios de su aplicación.
COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA CONTROL	Definición de fuentes de información única e integrada entre todos los actores del Programa que permitan contar con una mejor toma de decisiones.	Generación de informes con base en fuentes con diferentes tiempo de actualización Actividades relacionadas con el proceso de control muestran información por tramos de construcción	Establecer una fuente de información homologada, que basada en los datos previamente sistematizados, ponga a disposición de todos los involucrados información actualizada y oportuna acerca de los avances obtenidos del Pp K-040, así como de los proyectos que lo integran; estableciéndola como única fuente para la elaboración de informes y reporte de avances físicos y financieros, de tal forma que con ello se permita el mejoramiento en la gestión del proceso, así como del Programa. Consolidar el proceso de control de manera uniforme e integral, estableciendo mecanismos de información en los diferentes tramos de construcción de la obra, que permitan prevenir la repetición de desviaciones en el proceso de producción de entregables a causa de una ejecución del proceso de manera desintegrada, permitiendo con ello optimizar la toma de decisiones de la DGDFM y apoyando en el logro de objetivos del Pp K-040.
Debilidad o Amenaza			

TODOS LOS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN OPERATIVA DEL PP K-040	El Pp K-040 carece de un ejercicio de diseño que le permite identificar de manera clara el problema al que atiende y por tal a su población o área de enfoque potencial y objetivo, misma que cuenta con aproximaciones realizadas por la misma dependencia en conjunto con el equipo que integra la presente evaluación.	Operación general del Pp K-040	Contar con un ejercicio que verifique si las características de diseño del Pp K-040 corresponden a los componentes que genera, es decir que identifique de manera clara el problema o necesidad que atiende y si los componentes o entregables apoyan en el cumplimiento de las metas y objetivos nacionales y de la SCT, que defina el área de enfoque potencial y objetivo que pretende atender; brindando un diagnóstico de la operación del Programa que con base a sus características otorgue los elementos de análisis necesarios para la mejora del Programa.
	Derivado de la falta de un ejercicio de diseño y diagnóstico del Programa no se tiene una cuantificación del área de enfoque potencial u objetivo atendida, así mismo no se tiene definida un plazo para su revisión y actualización.		
PLANEACIÓN PRODUCCIÓN Y ENTREGABLES DE	Los resultados alcanzados por el Pp K-040, por medio del avance en la construcción de la infraestructura ferroviaria cuentan con diferencias entre lo establecido en la planeación y la ejecución de las obras.	Planeación del tiempo de ejecución de las obras acorde a los Programas de trabajo presentados en el subprocesso de contratación. Liberación de derecho de vía para la construcción de infraestructura ferroviaria.	Considerar desde el proceso de planeación de cada proyecto la ampliación del tiempo para la construcción de la obra, con la finalidad de tomar en cuenta el periodo de LDV, con base a un análisis del estatus jurídico que pueden tener los predios de acuerdo al trazo del proyecto, esto permitirá a los dimensionar los compromisos de avance físico-financiero de las obras en un ámbito más certero. Contemplar como parte de las características técnicas que las empresas de LDV deberán cumplir al momento de participar en el procedimiento de contratación, que el personal a desarrollar los trabajos cuente con experiencia en resolución de asuntos jurídicos litigiosos; esta característica permitirá que la empresa pueda resolver adecuadamente los inconvenientes jurídicos que se pudieran presentar en la adquisición de predios y fortalecer la eficiencia y oportunidad del procesos de producción de entregables.
	El Pp K-040 cuenta con planes de trabajo anuales que marcan el avance físico y financiero esperado de las obras que no consideran externalidades climática, sociales, legales, etc. que puedan afectar en la operación del Programa.	Construcción de las obras que forman parte de los componentes o entregables	
TODOS LOS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN OPERATIVA DEL PP K-	Derivado que el Programa cumple su cometido fundamental al entregar para su operación la	Operación general del Pp K-040	Definir el esquema bajo el cuál será llevado a cabo el seguimiento a los destinatarios del Programa, pues actualmente no se encuentra definida la forma en la cual se dará el seguimiento a las actividades de

040	infraestructura ferroviaria, no cuenta con instrumentos para medir el grado de satisfacción de la población a la que pretende atender.		operación y mantenimiento de la infraestructura creada por el Pp K-040, sin embargo se detecta la existencia del Pp G-002 "Supervisión, inspección y verificación de transporte terrestre marítimo y aéreo" el cuál puede llevar a cabo estas funciones, sin embargo no se encuentra definido este mecanismo por lo que de ser considerado como no viable, se recomienda diseñar el esquema que, si bien no formará parte del Programa de acuerdo a su operación actual, sí de seguimiento a los destinatarios y valor público creado por medio de la infraestructura creada.
TODOS LOS RELACIONADOS CON LE GESTIÓN OPERATIVA DEL PP K-040	Manual de organización bajo la cual se establece la operación del Programa no se encuentra actualizado y en función de las facultades actuales.	Operación general del Pp K-040	Realizar un seguimiento al estatus de la aprobación del Manual de Organización de la Dirección General de Desarrollo Ferroviario y Multimodal, que de maneara específica establezca los roles y responsabilidades de quienes conforman la dirección, esto a su vez servirá como base para el establecimiento formal de las acciones que realiza la DGDFM como parte de la operación del Pp K-040; en caso de requerir ajustes en el manual elaborado por la misma Dirección, se considera conveniente realizar los ajustes a la brevedad, ya que el impacto de no contar con una definición organizacional adecuada repercutiría no solo en la gestión del Pp K-040, sino en los demás proyectos que contribuyen al cumplimiento de las metas y objetivos de la Dependencia.
PLANEACIÓN	No contar con recursos suficientes para la ejecución de los proyectos que integran el Pp K-040.	Planeación calendarización ejercicio del gasto y del	Realizar un ejercicio de planeación interna por la DGDFM, que calendarice el gasto considerando lo establecido en el proyecto ejecutivo, el Programa de obra presentado por el contratista, el porcentaje de vía liberado y los avances físico-financieros reportados, involucrando a todas aquellas áreas que intervienen en diferente medida en que lo planeado sea ejecutado de una manera adecuada; esta planeación deberá considerar todas aquellas externalidades que puedan generar atrasos en la producción de los entregables del Pp K-040 en la medida en que sean predecibles, con la finalidad de realizar una adecuada estimación de tiempo y recursos acorde a la situación actual de cada proyecto con asignación de recursos que integra el Programa.
TODOS LOS RELACIONADOS CON LE GESTIÓN OPERATIVA DEL PP K-040	La entrega de los componentes del Pp K-040 para la operación y mantenimiento de un tercero condiciona los proyectos al interés de algún concesionario o asignatario para ser puestos a	Operación general del Pp K-040	Realizar un ejercicio de planeación integral del desarrollo de infraestructura ferroviaria al interior de la SCT, que evalúe la viabilidad de implementación de los proyectos que integran el Pp K-040 y cuentan con clave de cartera, así como aquellos proyectos que permitan la creación de este tipo de infraestructura e impacten de manera representativa a la sociedad, identificando aquellos cuyo beneficio social satisfaga

	disposición de la sociedad.		de manera mayoritaria las necesidades de infraestructura ferroviaria de carga y de pasajeros de tal forma que sean susceptibles de obtener registro en cartera y ser integrados al Pp K-040.
--	-----------------------------	--	--

ANEXO VIII VALORACIÓN GLOBAL CUANTITATIVA

Proceso	Eficacia (Si/No)	Argumento o Justificación
Planeación	NO	No se considera eficaz, ya que a pesar de contar con tiempo establecidos normativamente para llevar a cabo el proceso, se pudieron identificar retrasos existentes en las obras como parte del dimensionamiento de tiempos y recursos que lleva a cabo el proceso de planeación
Comunicación Interna y Externa	SI	Se considera parcialmente eficaz en su conjunto, ya que cumple sus metas a través de una comunicación fluida y sistematizada, es decir, existen sistemas de almacenamiento de información para realizar los reportes y contestación de requerimientos por diversos medios, así como correos electrónicos, oficios y llamadas, para tener una comunicación basada en las necesidades de las diversas áreas que esta sea pronta y expedita, logrando así que la información pueda ser consultada por los actores relacionados a este proceso de manera inmediata.
Producción de Entregables	NO	No cumple con sus metas en virtud de la falta de Liberación de Derecho de Vía retrasa la operación, así como los demás subprocesos subsecuentes como supervisión administrativa de contratos ya que si no hay obra que construir, no hay contrato que supervisar, asimismo no se reportan registros de avances y pago a proveedores si no existe infraestructura que crear derivado de la falta de espacios físicos (Liberación de Derecho de Vía). En términos generales y viendo en su conjunto el proceso no ha cumplido con sus metas que es la Producción del Entregable Tren Interurbano México-Toluca.
Control	SI	Es eficaz por todas aquellas acciones y medidas consideradas en este proceso a fin de cumplir con los objetivos que se tienen planteados en el proyecto y que se están obligados a cumplir de manera correcta, así como para evitar desviaciones que se traduzcan en una amenaza.
Monitoreo	SI	Es eficaz considerando que en el proceso de monitoreo se realizan las actividades que dan cumplimiento al seguimiento del Programa mediante la información generada al paso del tiempo y la cual valida el uso adecuado de los recursos y el logro de los objetivos del Programa.
Evaluación Externa	SI	El proceso resulta eficaz de acuerdo a que siempre se lleva a cabo conforme

		a la norma que lo rige, a lo planteado desde el inicio del mismo y en plena coordinación de los actores involucrados en la ejecución.
Porcentaje de Procesos Oportunos		67%

Proceso	Oportunidad (Si/No)	Argumento o Justificación
Planeación	SI	Se considera oportuno toda vez que cumple con los tiempo establecidos por la normatividad para la realización de las actividades del proceso, así mismo las actividades de planeación, se encuentran definidas durante los diferentes momentos del ciclo presupuestario.
Comunicación Interna y Externa	SI	Se considera oportuno porque cumple parcialmente con períodos de tiempo acorde a los logro de sus objetivos, es decir, al recibir los actores un requerimiento de información, la respuesta y emisión de la información solicitada es la adecuada, sin embargo los tiempos de validación de la información en algunos casos no son los adecuados.
Producción de Entregables	NO	No es oportuno hablando en términos generales ya que a pesar de que se hizo el concurso público y la contratación en tiempo y forma, (parcialmente ya que hubo convenios modificatorios) no se ha concluido con la totalidad de los trabajos del proyecto en los tiempos compromiso, ni siquiera un tramo.
Control	SI	Es oportuno considerando que el proceso de control entrega a tiempo los informes y los recursos necesarios tanto para la ejecución como para la generación de información que presente la calidad y el avance de la obra a fin de seguir llevando a cabo las acciones subsecuentes.
Monitoreo	SI	Es oportuno ya que el proceso de monitoreo es continuo y permanente durante la ejecución del proyecto. Se cumplen con las fechas estipuladas para la actualización de información que muestra el avance y el desempeño del Programa y los logros alcanzados a fin de mejorarlo, así como para otorgar los recursos para los siguientes ejercicios con base a los resultados obtenidos.
Evaluación Externa	SI	El proceso resulta oportuno para el desarrollo del producto principal, en este caso el informe final de la evaluación, sin embargo, en las actividades de gestión se detectaron áreas de oportunidad en el subproceso de contratación debido a la que se identificaron retrasos en la emisión de los procedimientos de la contratación.
Porcentaje de Procesos Oportunos		83%

Proceso	Suficiencia (Si/No)	Argumento o Justificación
Planeación	SI	Se considera parcialmente suficiente, ya que produce invariablemente los productos establecidos para este procesos, sin embargo las consideraciones

		para formularlos llegan a representar alteraciones en la ejecución de los procesos subsecuentes.
Comunicación Interna y Externa	SI	Se considera parcialmente suficiente, respecto de la producción de sus resultados, los cuales son generados de forma completa o adecuada para el logro de sus objetivos, al concentrar y enviar información resultan suficientes, sin embargo existen bases de datos que no contienen un apartado de observaciones para poder justificar la información enviada.
Producción de Entregables	NO	Hablando en términos generales el proceso no es suficiente en virtud de que derivado del atraso en la Liberación del Derecho de Vía se ha creado infraestructura de manera parcialmente y no se han tenido resultados de manera completa que contribuyan a los objetivos del proceso que es la creación de infraestructura ferroviaria en específico el proyecto Tren Interurbano México-Toluca.
Control	SI	El proceso es suficiente dado que en cada tramo se generan los medios de verificación necesarios para dar cuenta de la calidad de la obra, así como de los avances de esta a fin de tener un control de aquellas circunstancias que pudieran alterar al Programa.
Monitoreo	SI	Se concentra la información necesaria que muestra el desempeño y los logros alcanzados del Programa a fin de contrastar la información y verificar si este está cumpliendo con sus objetivos.
Evaluación Externa	SI	Se considera suficiente de acuerdo a la norma que lo rige y la manera en la que se desarrolla, los subprocesos y actividades que lo integran permiten realizar de manera plena el producto final.
Porcentaje de Procesos Oportunos		83%

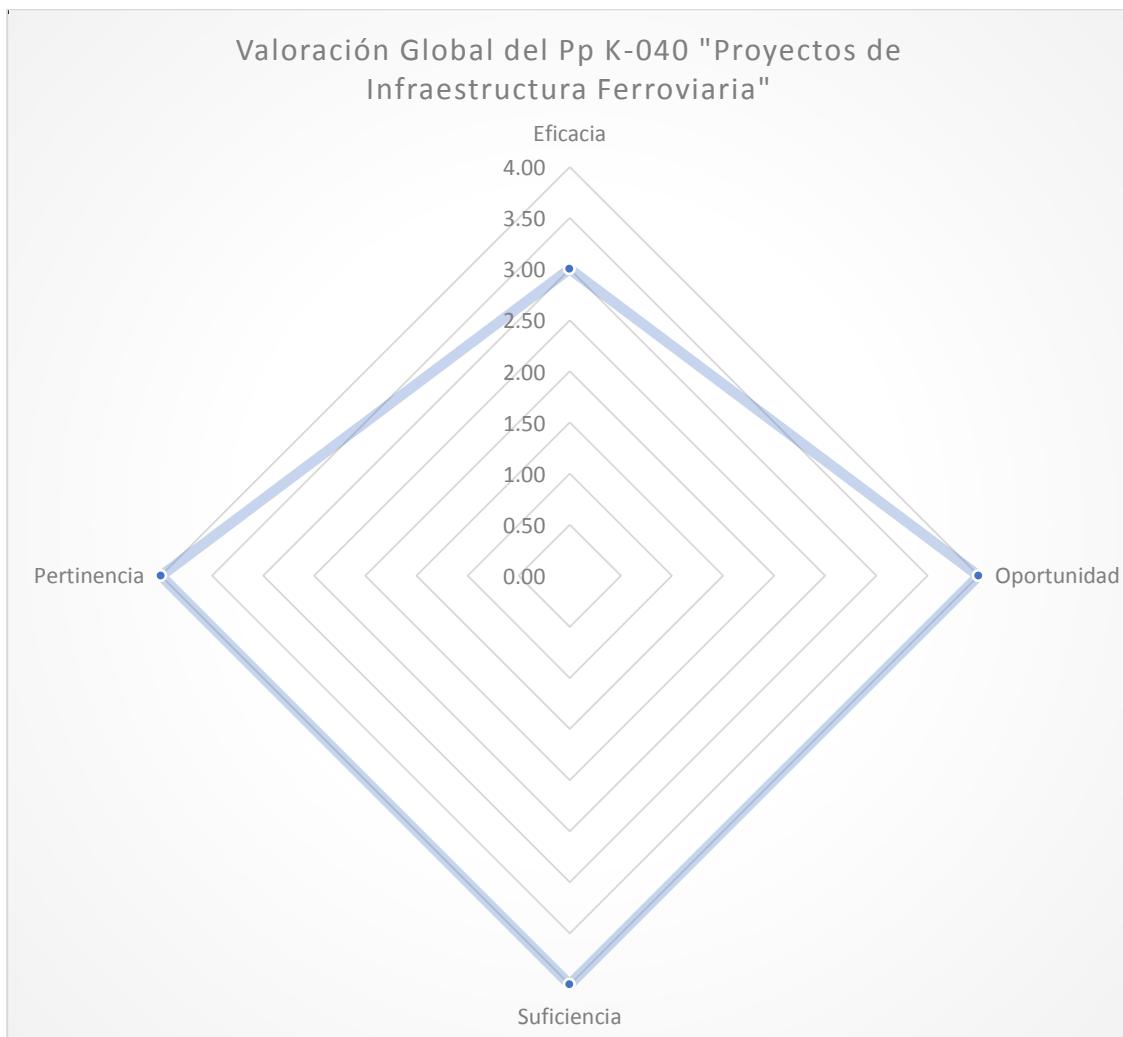
Proceso	Pertinencia (Si/No)	Argumento o Justificación
Planeación	SI	Se considera pertinente ya que las actividades que lo integran se encuentran plenamente definidas en función de lo que se espera obtener por medio de la ejecución del proceso.
Comunicación Interna y Externa	SI	Se considera pertinente, al contribuir a la mejora de la gestión del Proceso, es decir, sus actividades y productos son adecuados para lograr tanto sus metas específicas como sus objetivos, derivado de los medios de comunicación que son utilizados por los diversos actores que participan para el desarrollo.

Producción de Entregables	NO	No es pertinente derivado a que la ejecución de actividades no ha sido conducente ya que la Liberación de Derecho de Vía no se ejecuta de manera rígida, coactiva y coordinada entre actores asimismo la normatividad se encuentra fuera de vigencia y no es competente lo cual ha generado un impacto negativo en cuanto al atraso de los trabajos, lo cual repercute directamente en que no se hayan cumplido con los objetivos del presente proceso los cuales consisten en este caso concreto en la construcción del multicitado proyecto o en su defecto por lo menos un tramo del mismo.
Control	SI	Proceso pertinente a medida que sus actividades van encaminadas a controlar aquellas circunstancias que puedan truncar al proyecto, tomando a tiempo las mejores decisiones que subsanen o eviten desviaciones.
Monitoreo	SI	Es pertinente considerando que la implementación de este proceso ayuda al seguimiento tanto de los recursos otorgados, así como el avance del Programa a fin de corroborar el desempeño de este y tomar las consideraciones necesarias para mejorarlo o corregir aquellas inconsistencias que se pudieran estar presentando.
Evaluación Externa	SI	El proceso es considerado pertinente toda vez que las actividades contempladas en el mismo y el producto principal son de gran utilidad en la mejora continua de la normativa y/u operación del Programa K-040.
Porcentaje de Procesos Oportunos		83%

Atributo	%	Puntos
Eficacia	66.7%	3.00
Oportunidad	83.3%	4.00
Suficiencia	83.3%	4.00
Pertinencia	83.3%	4.00
Total		15.00

Valoración Global	75%
-------------------	-----

GRAFICA DE RADIAN DE LA VALORACIÓN DEL PP K-040



ANEXO VIII. RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS

A) CONSOLIDACIÓN

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
Operación general del Pp K-040	Contar con un ejercicio que verifique si las características de diseño del Pp K-040 corresponden a los componentes que genera, es decir que identifique de manera clara el problema o necesidad que atiende y si los componentes o entregables apoyan en el cumplimiento de las metas y objetivos nacionales y de la SCT, que defina el área de enfoque potencial y objetivo que pretende atender; brindando un diagnóstico de la operación del Programa que con base a sus características otorgue los elementos de análisis necesarios para la mejora del Programa.	Es viable toda vez que los el alcance de los objetivos del Pp K-040 se encuentran condicionados en gran medida a las características de diseño con que cuenta, así como el ejercicio de diagnóstico que identifique el problema o necesidad, área de enfoque y demás elementos que en base a la aplicación de la MML muestre que el Programa opera bajo un adecuado planteamiento de sus objetivos, asegurando así que el ejercicio de los recursos que se le otorgan generan valor público.	UED de la SHCP DGPOP DGDFM	El Pp K-040, cuenta con objetivos e indicadores a los cuales da cumplimiento, mismos que se encuentran plasmados por medio de la MIR, sin embargo no cuenta con una definición formal de la problemática o necesidad que resuelve, así como de la población la que va dirigida el Programa; por lo que la operación de los procesos del Pp K-040 a pesar de ser funcional encuentra un área de mejora que repercute en la operación global del Programa.	Operación del Programa bajo una premisa de cumplimiento con sus objetivos. Correcta aplicación de la MML y el PbR para el Pp K-040	Árbol de problemas Árbol de objetivos Definición de Área de enfoque potencial y objetivo. Informe de revisión de la lógica horizontal y vertical de la MIR	Alto
Operación general del Pp K-040	Realizar un seguimiento al estatus de la aprobación del Manual de Organización de la Dirección General de Desarrollo Ferroviario y Multimodal, que de maneara específica establezca los roles y responsabilidades de quienes conforman la dirección, esto a su vez servirá como base para el	Es viable ya que se cuenta con una Propuesta base para su aprobación o reformulación, según aplique, sin embargo la aprobación no depende solo de la estructura propuesta por la DGDFM, por lo que su realización implica una evaluación profunda de	SCT DGDFM OFICIALIA MAYOR	Manual de organización cuya última actualización fue realizada en febrero de 2015; sin embargo desde la publicación de este documento a la época actual, la DGDFM ha realizado cambios estructurales que invariablemente requieren	Organización de la DGDFM adecuadamente definida y aplicable a la gestión operativa del Pp K-040	Aprobación y publicación del Manual de Organización de la DGDFM	Medio

	<p>establecimiento formal de las acciones que realiza la DGDFM como parte de la operación del Pp K-040; en caso de requerir ajustes en el manual elaborado por la misma Dirección, se considera conveniente realizar los ajustes a la brevedad, ya que el impacto de no contar con una definición organizacional adecuada repercutiría no solo en la gestión del Pp K-040, sino en los demás proyectos que contribuyen al cumplimiento de las metas y objetivos de la Dependencia.</p>	<p>cargos y actividades en función de las facultades de la Dirección.</p>		<p>una revisión y, en su caso, redefinición de las áreas existentes así como de sus funciones acorde a la operación actual de la Dirección, y de manera específica para el caso que nos ocupa las gestiones que permitan al Pp K-040 el cumplimiento de sus objetivos.</p>			
Operación general del Pp K-040	<p>Elaborar un ejercicio de evaluación integral en el que se incluya no solo la operación del Pp K-040, sino la operación de todos aquellos Programas federales vinculados y de gran impacto para el desarrollo de infraestructura ferroviaria en el país, en el que se pueda ver de manera más específica las fortalezas con las que cuentan, así como los cuellos de botella, que en caso de ser atendidos aporten en mayor medida al cumplimiento de las metas y objetivos nacionales e institucionales; y que por medio de ella se pueda ver de manera integral los diferentes momentos por los que se debe pasar para la generación de valor público con base a la aplicación del PbR y la estructura programática que lo integra, resaltando así los beneficios</p>	<p>Es viable toda vez que los Programas que se encuentran vinculados entre sí son operados por diferentes direcciones de la SCT, bajo la coordinación de la DGPOP.</p>	<p>UED de la SHCP DGPOP DGDFM Dirección General de Servicios Técnicos</p>	<p>El Pp K-040 cuenta con una amplia vinculación con otros Programas presupuestarios, por lo que su evaluación no considera todos los procesos del modelo general de procesos, pues algunos de ellos no se encuentran operados dentro de la gestión del Programa en evaluación, muestra de ello es la repercusión que tiene el Pp K-028 para la operación del Pp K-040, y este Programa a su vez puede repercutir en la operación del Programa encargado de la supervisión y verificación de la operación y mantenimiento de la infraestructura ferroviaria creada.</p>	<p>Evaluación integral de la operación de diversos Programas del Ramo 9, identificando los efectos potenciales de su operación en Programas con vinculación.</p> <p>Comprobación de los resultados de la</p>	<p>Informe de Evaluación Recomendaciones convertidas en ASM. Reporte de implementación de cambios en la gestión operativa del Pp K-040</p>	Alto

	de su aplicación.				aplicación de la MML.		
Operación general del Pp K-040	Realizar un ejercicio de planeación integral del desarrollo de infraestructura ferroviaria al interior de la secretaría, que evalúe la viabilidad de implementación de los proyectos que integran el Pp K-040 y cuentan con clave de cartera, así como aquellos proyectos que permitan la creación de este tipo de infraestructura e impacten de manera representativa a la sociedad, identificando aquellos cuyo beneficio social satisfaga de manera mayoritaria las necesidades de infraestructura ferroviaria de carga y de pasajeros de tal forma que sean susceptibles de obtener registro en cartera y ser integrados al Pp K-040.	Es viable en función de que la Secretaría realiza la definición del Programa Sectorial de Comunicaciones y Transportes, y cuenta con facultades para proponer la formulación de nuevos proyectos.	UNIDAD DE INVERSIONES DE LA SHCP DGPOP DGDFM	Las fases que permiten la materialización de la infraestructura ferroviaria comprenden lo referente a la formulación del proyecto ejecutivo para posteriormente llevar a cabo la construcción de las obras, una vez construidas estas pasan a la fase de operación y mantenimiento, y es en ese momento en que la infraestructura se pone a disposición de la sociedad para su uso. El Pp K-040, solo cuenta con injerencia en lo referente a la materialización de infraestructura, por lo que no cuenta con un panorama integral de la estrategia de creación de infraestructura ferroviaria hasta que los proyectos forman parte del Programa.	Previsión de los avances esperados en la creación de infraestructura ferroviaria, establecimiento de tiempos y características técnicas esperadas de las obras, dimensionamiento del impacto social y beneficios esperados por medio de la proposición o ejecución de proyectos de la materia.	Listas de asistencia de reuniones de planeación. Documento de planeación resultante.	Medio
Operación general del Pp K-040	Definir el esquema bajo el cuál será llevado a cabo el seguimiento a los destinatarios del Programa, pues actualmente no se encuentra definida la forma en la cual se dará el seguimiento a las actividades de operación y mantenimiento de la infraestructura creada por el Pp K-040, sin embargo se detecta la	Es viable toda vez que el Pp K-040 lleva a cabo la construcción de las obras, por lo que la definición del seguimiento a los destinatarios le permite tener un panorama acerca de uso de los componentes que producen y su impacto para la	DGPOP DGDFM	Los resultados generados por medio de la creación de infraestructura del Pp K-040, se espera sean de gran impacto social, estos a pesar de encontrarse en etapa de operación no cuentan con una definición clara de cómo se llevará a cabo la	Definición del seguimiento a la operación y mantenimiento de los trenes. Visualización	Reportes de seguimiento a concesionarios y asignatarios. Número de obras ferroviarias incluidas en el G-002.	Alto

	<p>existencia del Pp G-002 "Supervisión, inspección y verificación de transporte terrestre marítimo y aéreo" el cuál puede llevar a cabo estas funciones, sin embargo no se encuentra definido este mecanismo por lo que de ser considerado como no viable, se recomienda diseñar el esquema que, si bien no formará parte del Programa de acuerdo a su operación actual, sí de seguimiento a los destinatarios y valor público creado por medio de la infraestructura creada.</p>	sociedad.		<p>supervisión y verificación de la operación y mantenimiento de la infraestructura ferroviaria creada, por lo que el Programa no conoce cómo será verificado el impacto y beneficios que generen sus componentes.</p>	<p>de la inclusión de los resultados del Pp K-040 al Pp G-002 encargado de la supervisión, inspección y verificación del transporte terrestre, marítimo y aéreo.</p>		
Operación general del Pp K-040	<p>Documentar los procesos que integran la operación del Pp K-040, para la implementación de un modelo de operación basado en procesos que resalte la importancia de cada uno de los recursos involucrados para generación de resultados que permitan institucionalizar la operación del Pp K-040 y con ello el cumplimiento de las metas y objetivos del Programa, con base al mejoramiento de su gestión.</p>	<p>Es viable, toda vez que en el presente documento se incluye una descripción detallada a nivel actividad, así como sus correspondientes diagramas de los procedimientos de la operación del Pp K-040, los cuales pueden servir como base para su revisión, actualización y reingeniería.</p>	<p>DGDFM</p> <p>Direcciones Adjuntas a la DGDFM.</p>	<p>Los procesos bajo los cuáles se lleva a cabo la operación del Pp K-040 carecen de documentación y actualización, ya que los procesos que se han identificado como documentados no se encuentran actualizados acorde a las necesidades de operación del Programa.</p>	<p>Definición, documentación y difusión de los procedimientos llevados a cabo en la gestión operativa del Programa, que permita la implementación de una gestión por procesos enfocada al cumplimiento de objetivos.</p>	<p>Documento de integración de procedimientos del Pp K-040.</p> <p>Evidencia de documentación de actividades y recursos para la formulación de los procesos.</p>	Alto

Planeación	<p>Realizar un ejercicio de planeación interna por la DGDFM, que calendarice el gasto considerando lo establecido en el proyecto ejecutivo, el Programa de obra presentado por el contratista, el porcentaje de vía liberado y los avances físico-financieros reportados, involucrando a todas aquellas áreas que intervienen en diferente medida en que lo planeado sea ejecutado de una manera adecuada; esta planeación deberá considerar todas aquellas externalidades que puedan generar atrasos en la producción de los entregables del Pp K-040 en la medida en que sean predecibles, con la finalidad de realizar una adecuada estimación de tiempo y recursos acorde a la situación actual de cada proyecto con asignación de recursos que integra el Programa.</p>	<p>Es viable toda vez que los involucrados realizan sus actividades al interior de la DGDFM y se cuenta con los recursos requeridos para llevarla a cabo.</p>	<p>DGDFM Direcciones Adjuntas a la DGDFM.</p>	<p>La calendarización del gasto se basa en el Programa de obra entregado por el contratista, mismo que debe mostrar apego a las características técnicas establecidas por medio del proyecto ejecutivo de cada proyecto que integra el Pp K-040, sin embargo el trabajo de campo, así como la observación directa ha mostrado que existen diferencias entre lo generado por el proceso de planeación y lo realizado en el proceso de producción de entregables, ocasionando retrasos en la construcción de las obras y generando la recurrencia en calendarios compensados, ampliaciones líquidas o adecuaciones presupuestales del PEF</p>	<p>Adecuada Estimación del gasto requerido por ejercicio fiscal para cada proyecto del Pp K-040. Calendario del gasto sensibilizado acorde a las necesidades de cada proyecto y asignaciones presupuestales del PEF</p>	<p>Minutas de reuniones de planeación. Documento de Planeación.</p>	<p>Alto</p>
Comunicación Interna y Externa	<p>Establecer una fuente de información homologada, que basada en los datos previamente sistematizados, ponga a disposición de todos los involucrados información actualizada y oportuna acerca de los avances obtenidos del Pp K-040, así como de los proyectos que lo integran; estableciéndola como única fuente para la elaboración de informes y reporte de avances físicos y financieros, de tal forma que con ello se permita el</p>	<p>Es viable, toda vez que la operación del Pp K-040 se lleva a cabo de manera centralizada por la DGDFM, por lo que es esta dirección quien cuenta con la información primaria acerca de los proyectos en ejecución,</p>	<p>DGDFM Direcciones Adjuntas a la DGDFM. Supervisiones de Obra</p>	<p>A pesar de que el Programa cuenta con información sistematizada por diversas fuentes, el trabajo de campo mostró evidencia de desactualización de información entre las diferentes áreas, por lo que se puede concluir que la información presenta variaciones en función del tiempo en que fue consultada y actualizada, así</p>	<p>Eficiente toma de decisiones al contar con información oportuna, elaboración de reportes, publicaciones y atención de requerimientos</p>	<p>Implementación y habilitación de base de datos a los operadores del Programa. Reportes de actualización de información.</p>	<p>Medio</p>

	mejoramiento en la gestión del proceso, así como del Programa.			como la fuente de información y área a la que se recurrió.	ntos externos de manera rápida y con información confiable.		
Producción de entregables	Considerar desde el proceso de planeación de cada proyecto la ampliación del tiempo para la construcción de la obra, con la finalidad de tomar en cuenta el periodo de LDV, con base a un análisis del estatus jurídico que pueden tener los predios de acuerdo al trazo del proyecto, esto permitirá a los operadores del Programa dimensionar los compromisos de avance físico-financiero de las obras en un ámbito más certero.	Es viable, siempre y cuando los encargados de la realización del proyecto ejecutivo cuenten con conocimiento de la ley agraria, y esta sea interpretada adecuadamente para el tipo de vía que se pretende liberar.	DGDFM Direcciones Adjuntas a la DGDFM. Dirección General Servicios Técnicos	No se ha contemplado dentro de la etapa de planeación del proyecto ejecutivo las cuestiones jurídicas que pueden presentarse respecto a la adquisición de predios para la Liberación del Derecho de Vía, a lo cual se concluye que el desarrollo del proyecto se ve afectado de manera directa ya que no se entregan los tramos de construcción de la obra que se pretenden concluir en los tiempos compromiso estipulados por el contratista.	Construcción y entrega de las obras en los tiempos establecidos en la planeación. Disminución de los retrasos de las obras.	Cumplimiento en los tiempos establecidos para la LDV. Reporte de cadenamientos liberados proyecto.	Medio
Producción de Entregables	Contemplar como parte de las características técnicas que las empresas de LDV deberán cumplir al momento de participar en el procedimiento de contratación, que el personal a desarrollar los trabajos cuente con experiencia en resolución de asuntos jurídicos litigiosos; esta característica permitirá que la empresa pueda resolver adecuadamente los inconvenientes jurídicos que se pudieran presentar en la	Es viable debido a que las bases para la contratación de los servicios de liberación de derecho de vía los realiza la Dirección de Obras y Contratos suscrita a la DGDFM, que de considerarlo necesario se adecuan las mismas solicitando la experiencia necesaria para mitigar los inconvenientes que se presenten.	DGARE DADGDFM DOCDGDFM	Actualmente los proyectos presentan retrasos en la etapa de construcción, debido al tema de liberación de derecho de vía, existen predios en litigio y con amparos que frenan los avances de las obras, con base en lo anterior se ha tenido la necesidad de realizar nuevos procedimientos para atender las problemáticas	Obtener una empresa liberadora con la experiencia necesaria, con el fin de que pueda atender de manera oportuna y eficaz todas	Bases de contratación. Términos de Referencia.	Bajo

	adquisición de predios y fortalecer la eficiencia y oportunidad del procesos de producción de entregables.			mentionadas.	las problemáticas a que pudieran presentarse a lo largo de la ejecución.		
Producción de Entregables	Formular un manual de procedimientos para la liberación de derecho de vía de proyectos ferroviarios, que apoye en la gestión de este subprocesso por medio de la estipulación de los trámites que se deberán realizar para la LDV por parte de las unidades administrativas que realicen proyectos de infraestructura ferroviaria, a fin de garantizar la propiedad de los terrenos en favor del gobierno federal y que este pueda realizar la obras en tiempo mejorando la oportunidad y pertinencia del proceso de producción de entregables.	Es viable toda vez que existe experiencia, el sustento de mejores prácticas y un referente como lo es el manual de procedimientos para la liberación del derecho de vía de carreteras federales, por otra parte el Programa actualmente cuenta con 14 proyectos con factibilidades de construcción lo cual justifica la necesidad del documento en el futuro.	DGARE DADGTFM SRFAISCC	Existen retrasos en la construcción de la obra, generados por inconvenientes en la adquisición de predios de LDV, actualmente no existe un plan para la adquisición de predios realizado entre la DGDFM y la empresa liberadora; así mismo, no se cuenta con un ordenamiento adjetivo que permita identificar las acciones que marque el procedimiento para la adquisición de los mismos, cabe mencionar que se ha utilizado de referencia el Manual de Procedimientos para la Liberación de Derecho de Vía de Carreteras Federales.	Contar con un manual de procedimientos que contribuya a la construcción de los proyectos ferroviarios de manera oportuna, así mismo que coadyuve a la definición de los tiempos de ejecución.	Publicación del manual de procedimientos para la liberación del derecho de vía de proyectos ferroviarios.	Alto
Producción de Entregables	Evaluar como alternativa que permita cumplir de manera oportuna con el periodo de construcción de infraestructura ferroviaria, replicar la experiencia en LDV para construcción de infraestructura carretera, misma	Es viable toda vez que existe un Pp al interior del Ramo 9 que actualmente apoya con la LDV para la construcción de carreteras, por lo que se cuenta con experiencia previa que permita la Dirección	DGDFM SHCP DGPOP	Actualmente el proceso presenta retrasos en la construcción de la obra, generados de manera principal por inconvenientes en la adquisición de predios de LDV, por lo que se	Contar con apoyo presupuestal y de implementación de la experiencia	Solicitud de inclusión de proyectos ferroviarios al Pp G-008. Reporte de	Alto

	que se da actualmente bajo la operación del Pp G-008 "Derecho de Vía"; por lo cual se puede explorar la inclusión de los proyectos que forman parte del Pp K-040 y que cuenten con necesidades de LDV en el Pp G-008; toda vez que el programa forma parte del Ramo 9 "Comunicaciones y Transportes" al cual pertenece la DGDFM.	implementación de áreas de mejora en la construcción de infraestructura ferroviaria.	General de Carreteras de Dirección General de Desarrollo Carretero	requiere la adopción de mecanismos que permitan contar con un porcentaje de vía liberado adecuado previo al comienzo de la construcción de las obras, evitando retrasos en la implementación de los proyectos del Pp K-040.	del Pp G-008 para la LDV que permita eficientar el cumplimiento en los objetivos del Pp K-040.	avance de vía liberado para el inicio de licitación de obra. Expedientes de LDV pagados por la DGDFM.	
Control	Consolidar el proceso de control de manera uniforme e integral, estableciendo mecanismos de información en los diferentes tramos de construcción de la obra, que permitan prevenir la repetición de desviaciones en el proceso de producción de entregables a causa de una ejecución del proceso de manera desintegrada, permitiendo con ello optimizar la toma de decisiones de la DGDFM y apoyando en el logro de objetivos del Pp K-040.	Es viable toda vez que para su implementación no considera recursos económicos que puedan limitar su ejecución.	DEGARE	A pesar que las actividades de control se encuentran estandarizadas para todo el proyecto, estas son comunicadas y aplicadas de manera individual por cada tramo y componente de construcción, lo que genera una falta de comunicación entre lo que sucede de manera integral en todo el proceso constructivo	Tener operando mecanismos de información de manera integral por proyecto, que permita optimizar de manera adecuada la toma de decisiones para el logro de los objetivos del Programa.	Reportes de avance físico del proyecto.	Bajo
Monitoreo	Revisar los objetivos e indicadores de gestión de la MIR, con la finalidad de verificar que sean acordes a los componentes y entregables del Pp K-040; de tal forma que el proceso de	Es considerado viable toda vez que los trabajos de mejora y actualización de la MIR se realizan de manera recurrente, así mismo son coordinados por la	DGARE DADGDFM SRFAISCC	Existen complicaciones y adversidades que se presentan para el concentrado de información y el llenado de plantillas lo que no permite que del todo	Contar con indicadores y objetivos alineados al cometido	Reportes de Actualización de la MIR.	Alto

	<p>seguimiento no solo mejore la gestión operativa del Programa, sino que por medio de su implementación se asegure el logro de las metas y objetivos del mismo; esta recomendación encuentra sustento en la recomendación realizada de manera general referente a la revisión de las características de diseño así como el diagnóstico del Programa, por lo que en caso de considerar factible su implementación se apoyaría no solo de manera general a la operación del Programa, sino al proceso de monitoreo.</p>	DGPOP.		<p>sea eficiente el proceso ya que este es tardado y debe de cumplir con ciertas especificaciones para que sea aceptada la información en sistema, actuando contratiempo para un adecuado cumplimiento de los requerimientos de información.</p>	<p>fundamental de la operación del Programa (creación de infraestructura); Que permitan reflejar los avances adecuados a los componentes o entregables del Pp K-040</p>		
Evaluación Externa	<p>Conformar una organización orientada a resultados por medio de la difusión de las características del Programa, destacando la importancia de la Implementación de una GpR, esto por medio de la difusión del resultado de las evaluaciones externas y el seguimiento a las acciones encaminadas al mejoramiento de la gestión del Pp K-040, de tal forma que se destaque la importancia del involucramiento de todos los actores del Programa para la generación de valor público, ya que actualmente los actores desconocen el enfoque de los proyectos que forman parte del Programa hacia la implementación del PbR, realizando la ejecución de los procesos con un enfoque funcional, conforme a las</p>	<p>Es viable considerando que existen canales de comunicación entre las diferentes áreas involucradas en la operación del Programa, así mismo la unidad coordinadora de las evaluaciones monitorea el seguimiento a la implementación de las recomendaciones.</p>	<p>Dirección de Administración. Subdirección de Recursos Financieros.</p>	<p>Las áreas que operan el Programa desconocen los objetivos de la evaluación así como la utilidad de los resultados y las oportunidades de mejora que pudieran implementarse en las labores que realizan diariamente, derivando en un trabajo funcional acorde a las responsabilidades otorgadas por los puestos que desempeñan sin tener orientación a resultados.</p>	<p>Organización orientada a resultados, el personal involucrado en la ejecución del Pp K-040, orienta sus actividades al cumplimiento de los objetivos e indicadores del Programa.</p>	<p>Listas de asistencia de reuniones de notificación de los resultados.</p>	<p>Medio</p> <p>Acuse de recibido de la copia de los resultados.</p>

	responsabilidades descritas por área, sin tener una orientación a resultados.						
--	---	--	--	--	--	--	--

ANEXO IX SISTEMA DE MONITOREO E INDICADORES DE GESTIÓN DEL PP K-040

El Pp K-040 no cuenta con un diseño de indicadores documentado que marquen pauta para la evaluación de su gestión operativa, por lo que el equipo evaluador presentó a continuación una serie de indicadores a manera de propuesta, mismos que buscan cumplir con los criterios de claridad, relevancia, economía, monitoreable y adecuado, tomando en consideración los recursos con los que cuenta actualmente la DGDFM.

Proceso	Atributo	Nombre del indicador	Método de cálculo	Valor de la meta	Sentido del indicador	Periodicidad	Medio de verificación
Planeación	Suficiencia	Porcentaje de ampliaciones líquidas aprobadas	(Número de ampliaciones líquidas solicitadas al año/Número de ampliaciones líquidas aprobadas al año)*100	100	Descendente	Anual	Oficios de solicitud de ampliación
	Pertinencia	Variación porcentual de los recursos ejercidos por proyecto	[1-(presupuesto ejercido al periodo/presupuesto planeado al periodo)]*100	100	Descendente	Trimestral	Reporte de avance financiero

Comunicación Interna y Externa	Eficacia	Número de solicitudes de información externa atendidas	Σ Número de solicitudes atendidas al semestre	No definido	Creciente	Semestral	Reporte de proporción de información
	Suficiencia	Variación porcentual de informes publicados en páginas web	[1-(Informes publicados al periodo/informes planeados al periodo)]*100	100	Descendente	Semestral	Publicaciones realizadas en sitios web
Producción de Entregables	Eficacia	Porcentaje de proyectos con contratos para construcción de obra	(Número de proyectos con asignación presupuestal/Número de Proyectos con contratos de construcción)*100	100	Creciente	Anual	PEF Contratos Formalizados
		Porcentaje de Kilómetros de vía férrea construida	(Km de vía planeados/Km de vía construidos)*100	100	Ascendente	Trimestral	Reporte de avance físico de la obra
	Pertinencia	Variación entre vía liberada y vía en construcción	[1- (km. De vía liberada/km. De vía contratados para construcción]*100	100	Descendente	Anual	Expedientes de LDV Contratos Formalizados
Control	Oportunidad	Porcentaje de eventualidades reportadas a tiempo	(Número de eventualidades reportadas/Número de incidentes atendidos)*100	100	Descendente	Trimestral	Reporte de eventualidades

	Pertinencia	Porcentaje de registros de avance en BEOP	(Días del mes/número de reportes en BOP)*100	100	Ascendente	Mensual	BEOP
Monitoreo	Pertinencia	Porcentaje de efectividad en el seguimiento a la MIR	(Número de reportes enviados al año /No. De reportes requeridos al año)*100	100	Ascendente	Anual	Reportes de cumplimiento de indicadores de la MIR
Evaluación Externa	Oportunidad	Tiempo adecuado para la formalización de las evaluaciones	Fecha establecida para la entrega de las evaluaciones-Fecha de formalización del contrato de evaluación	No definido	Ascendente	En caso de contar con evaluación de acuerdo al PAE	PAE Contrato formalizado

ANEXO X ESTUDIO DE CASO

I. OBJETO DE ESTUDIO

El motivo del presente apartado tiene por objeto hacer un análisis profundo y detallado por lo que respecta al comportamiento operacional, administrativo y normativo del Programa Presupuestario (Pp) K-040, los factores que intervienen así como las actividades que se realizan para su funcionamiento, asimismo pretende dar un panorama real en lo referente al desarrollo e implementación de dicho Pp.

II. INVESTIGACIÓN DE CONTEXTO

A partir del año 2011 la Dirección General de Transporte Ferroviario y Multimodal define su misión en vigilar el cumplimiento de la normatividad en la operación y prestación de los servicios de los servicios de Transporte Ferroviario y Multimodal, así como promover y fomentar el desarrollo de infraestructura intermodal ferroviaria y la implementación de tecnología de punta a fin de establecer un Sistema Integral de Transporte seguro, eficiente y competitivo en el Transporte de carga y pasajeros, que cumpla con los estándares de calidad a nivel internacional. Parte de sus objetivos estratégicos es ampliar la cobertura, eficiencia y conectividad del Sistema Ferroviario Nacional en el cumplimiento de los Programas de conservación y modernización, mejorando su seguridad y sustentabilidad para colocarlo como una nueva alternativa de transporte de pasajeros masivo eficiente, seguro y limpio.

En este contexto se crea en el año 2010 el Programa Presupuestario "K-040 Proyectos de Infraestructura Ferroviaria", el cual funge como medio para la obtención de recursos fiscales a proyectos factibles de construcción. En ese año fue integrado por primera vez en la estructura programática del año 2011 con la Modalidad K (proyectos de inversión), Finalidad 3 (Desarrollo Económico), Función 5 (Transporte) Actividad Institucional 006 (Ferrocarriles Eficientes y Competitivos). El Programa K-040 "Proyectos de Infraestructura Ferroviaria" pertenece al ramo 09 Comunicaciones y Transportes y es operado por la Dirección General de Desarrollo Ferroviario y Multimodal y el Ferrocarril del Istmo de Tehuantepec S.A. de C.V.; cabe hacer mención, que si bien la operación del Programa se da por estas 2 Unidades, para la ejecución de los proyectos pueden intervenir otras Dependencias o Entidades Federativas, que mediante Convenios de Coordinación en Materia de Reasignación de Recursos 4 , se traslada la ejecución de funciones, Programas o proyectos federales y, en su caso, transferencia recursos económicos, humanos y materiales, a efecto de lograr un ejercicio eficaz, transparente, ágil y eficiente de los mismos, así mismo los recursos del Pp K-040 se ejercen de manera centralizada y descentralizada.

En lo que refiere a su alineación con el Plan Nacional de Desarrollo, este Programa se encuentra alineado a la meta nacional No. 4. México Prospero, Objetivo 4.9. Contar con una infraestructura de transporte que se refleje en menores costos para realizar la actividad económica, Estrategia 4.9.1. Modernizar, ampliar y conservar la infraestructura de los diferentes modos de transporte, así como mejorar su conectividad bajo criterios estratégicos y de eficiencia.

En este contexto, por medio de los proyectos que son integrados al Programa se busca dar cumplimiento al objetivo 1 del Programa Sectorial de Comunicaciones y Transportes, "Desarrollar una infraestructura de transporte y logística multimodal que genere costos competitivos, mejore la seguridad e impulse el desarrollo económico".

Asimismo cabe hacer mención que durante los años que lleva operando el mencionado Programa solamente se ha realizado una evaluación al mismo, la cual fue de Consistencia y Resultados llevada a cabo por la Facultad de Economía de la Universidad Nacional Autónoma de México en el año 2015, sin embargo, por lo que respecta a una Evaluación de Procesos, es la primera que se ejecuta al Pp e implica nuevos estudios de manera prospectiva ya que no existen registros de que se hayan desarrollado los mismos con anterioridad.

En ese orden de ideas se realizaron estudios encaminados a conocer concretamente el actuar de los servidores públicos o principales actores que intervienen en la gestión y operación del Pp, a través de trabajo de campo exclusivamente en la DGDFM, como fueron entrevistas a los principales involucrados dentro de las instalaciones de esa Dirección, así como encuestas en línea y posteriormente se realizó una visita al lugar de los trabajos, con la finalidad de proporcionar un panorama real respecto del estatus en que se encuentra dicho Pp y cuál ha sido su funcionamiento, lo cual se detallará más adelante.

III. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN.

En primer punto es menester señalar que los objetivos de la evaluación que a continuación se señalan se encuentran alineados al objeto del presente estudio y son los siguientes:

- Obtener un análisis del estatus real del Pp.
- Evaluar la ejecución de los procesos y subprocesos que se llevan a cabo para el funcionamiento del Pp.
- Emitir conclusiones y opiniones respecto de la gestión operativa del Pp.
- Emitir recomendaciones encaminadas a implementar mejoras y áreas de oportunidad para que el Pp pueda cumplir con sus objetivos los cuales han quedado señalados en el producto 1.

Asimismo de manera general se pretende comprender la particularidad del caso, en el intento de conocer cómo funcionan todas las partes que los componen y las relaciones entre ellas para formar un todo.

IV. OBSERVACIÓN INVASIVA

Como eje central de la evaluación se tomó en cuenta los procesos, subprocesos y actividades desarrolladas por la Dirección General de Desarrollo Ferroviario y Multimodal una de las unidades responsables de la ejecución del Pp K-040 tomando en consideración su principal proyecto el "Tren Interurbano de Pasajeros Toluca- Valle de México"; por lo que se procedió a enfocar la presente evaluación en los aspectos con anterior mención, realizando trabajo de campo con los servidores públicos adscritos a esa Unidad administrativa y que se encargan de la ejecución de las obras del proyecto en cita.

Por lo que respecta a este rubro, como se había manifestado anteriormente se elaboró trabajo de campo por parte del equipo evaluador, en primer plano se tuvo entrevistas con los actores que intervienen en la operación del Pp, teniendo como resultado que solamente conocen sus actividades que llevan a cabo de manera consuetudinaria, sin embargo desconocen la forma general en que opera el Pp, situación que impacta de manera negativa por lo que respecta a la coordinación de las labores con otras áreas ya que se considera necesario que el proceso en general se tenga ubicado para que dichos actores conozcan la entrada y salida de sus actividades y como se enlazan de manera global en la gestión administrativa y funcionamiento del Programa por lo que se pidió se abundara en el tema a profundidad por lo que hace a sus actividades con la finalidad de detectar la percepción que se tiene respecto de la operación del Pp.

En segundo plano se cuenta con las encuestas que se realizaron en línea donde se observó en primera instancia el desconocimiento de actividades dentro de otros procesos y subprocesos que resultan elementales para el correcto funcionamiento del Pp, situación que recae en la falta de coordinación en las actividades que consecuentemente podrían influir de manera negativa en cuanto al retraso de los trabajos.

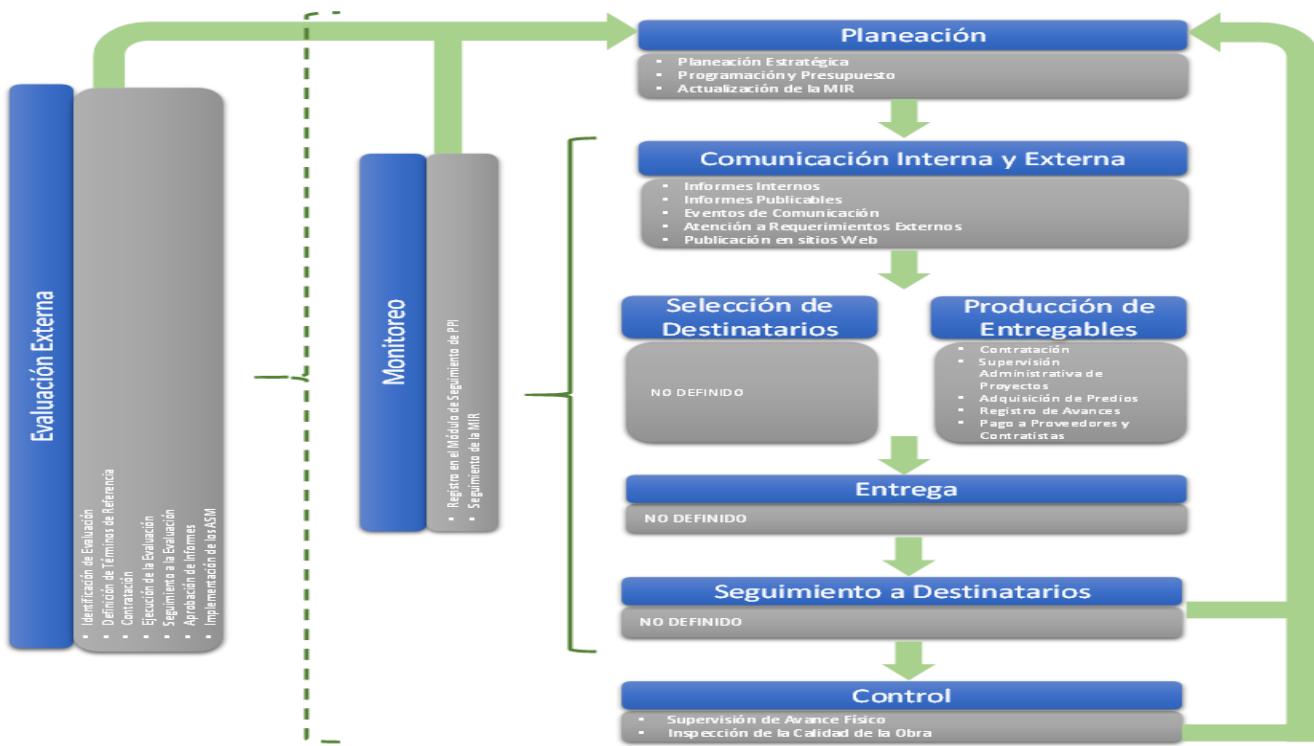
Por último se realizó una visita de campo al lugar donde se encuentran ejecutando las obras del proyecto "Tren Interurbano de Pasajeros Toluca- Valle de México" por ser uno de los más representativos y un compromiso presidencial, en el cual derivado de diversos cuestionamientos y entrevistas con los responsables de obra se observa que son diferentes variables que influyen de manera negativa, una de ellas y de gran impacto es el clima extremoso que ha provocado retrasos en los trabajos, cuestión que es ajena a la voluntad del hombre.

V. NOTAS

A lo largo de la elaboración de la presente evaluación, se ha dejado constancias y registro documental de lo actuado por el equipo evaluador, las cuales se adjuntan al cuerpo del presente con la finalidad de sustentar las situaciones que sufre en un plano real la operación y funcionamiento del Pp, mismos que pueden ser consultados para efectos de corroborar lo manifestado en esta Evaluación de Procesos.

VI. TRABAJO DE CAMPO (ENTREVISTAS)

Como se ha mencionado anteriormente se ha realizado trabajo de campo encaminado a conocer a fondo el rol y desempeño de los actores que intervienen, mismas que han quedado asentadas y sirven como soporte documental de la presente evaluación, las cuales se considera son un eje importante pues derivado de ello se logró establecer un diagnóstico más real respecto del estatus del Pp, ya que no se contaba con el mismo cuando se inició la evaluación, como punto de partida se hicieron cuestionamientos respecto de los procesos y subprocesos en los cuales se encuentra dividido el funcionamiento y operación del Pp mismos que ya habían sido planteados con anterioridad en el documento producto 1:



Como se refirió en el rubro anterior se hizo el trabajo de los cuestionamientos en tres planos, los cuales han quedado señalados y plasmados en constancias en el cuerpo del presente producto.

VII. ANÁLISIS DE LOS DATOS RECOPILADOS

Por lo que respecta a los datos anteriormente señalados que fueron recabados en el trabajo de campo, se procedió a realizar un análisis a detalle de los mismos con la finalidad de mostrar los resultados obtenidos en cuanto a la ejecución y desarrollo de los procesos y subprocesos así como de las actividades que los integran, los cuales son llevados a cabo para la gestión y operación del Programa Presupuestario con clave K 040 "Proyectos de Infraestructura Ferroviaria" por lo que respecta al proyecto anteriormente citado y la Unidad administrativa que se encuentra a cargo del mismo. Los resultados respecto del análisis de los datos recabados se encuentran manifestados en los apartados del presente entregable: **Valoración, Medición de los atributos y Hallazgos y Resultados**, por lo que concierne a cada proceso con sus subprocesos adscritos (respectivamente), en donde se mencionan una serie de hallazgos, valoraciones y evaluaciones a dichos procesos y subprocesos, con la finalidad de identificar mejoras, áreas de oportunidad y cuáles son los impactos negativos que sufre el Pp.

VIII. INFORME FINAL

Hablando en términos generales respecto del proceso global que se ha ejecutado en el proyecto "Tren Interurbano de Pasajeros Toluca- Valle de México" manipulado por la Dirección General de Desarrollo Ferroviario y Multimodal, podemos tomar en cuenta algunas consideraciones a partir de (normativa, trabajo de campo, documentos administrativos etc.) los problemas o limitantes normativos así como operativos

(denominados cuellos de botella) que sufre el proceso de manera general, en consecuencia podemos señalar que en primer lugar se debe contar con un ordenamiento que defina la estructura orgánica de la Unidad responsable de la operación del Pp, en donde se definan facultades y actividades a realizar por cada servidor público, eliminando las áreas que no se consideren necesarias y utilizando el personal que se tiene, ya que no se considera necesario la contratación de recurso humano.

Dentro de los principales problemas detectados que afectan el proceso de manera directa se puede deducir que devienen de la ejecución de obra, sin embargo se encuentran relacionados con otros factores como es el caso de la planeación, un ejemplo de ello es lo mencionado en el campo donde se lleva a cabo la creación de infraestructura, ya que en gran parte se ha retenido los avances de la obra por cuestiones de clima extremoso, cuestión que debe ser contemplada desde la planeación del proyecto, aunado a ello otro factor que representa una amenaza y que se considera importante atender es la falta de adquisición de predios por parte del Gobierno Federal, mismos que son parte integral **y base de la ejecución de los trabajos** lo que se llama en términos técnicos la Liberación del Derecho de Vía, ya que es necesario la coordinación en entre la DGDFM con los entes correspondientes, en el sentido de que la dependencia debe ejercer medidas coactivas que hagan el proceso expedito, es decir se tengan negociaciones en tiempos pertinentes, cuestiones que pueden comprobarse con la evidencia documental que se adjunta y que es derivada del trabajo de campo.

Asimismo se pudo observar que no existe coordinación alguna con autoridades estatales y municipales que permitan establecer y conservar el orden público mientras se lleva a cabo la obra cuestión que retrasa los trabajo de manera considerable ya que además de lo anteriormente señalado se debe hacer frente a las cuestiones de carácter social.

Por otro lado existen aspectos positivos que se consideran fortalezas, una de ellas es el seguimiento a la norma, se respetan los parámetros indicados y los plazos para la elaboración de diversas actividades concernientes al funcionamiento del Pp, asimismo la supervisión y ejecución de los trabajos es adecuada ya que se cuenta con registro en la Bitácora de Obra, pues los actores conocen sus actividades aunque no sea de manera general por todo el proceso, sin embargo las tienen delimitadas y tienen la capacidad, además de que dan cumplimiento en la medida de lo posible con la ejecución del papel que desempeñan sin embargo debe considerarse como mejora la implementación de un manual de organización como se ha venido refiriendo a lo largo de la presente evaluación.

Entonces retomando los puntos anteriormente mencionados así como los rubros expuestos, es menester hacer mención que uno de los problemas que debe atenderse con cautela y de manera inmediata son todos aquellos que atañen directamente a la obra como tal ya que es el eje central de que se concluya el multicitado proyecto y a su vez, con ello se dé cumplimiento a los objetivos que se tienen planteados el Pp K-040.

ANEXO XI BITÁCORA DE TRABAJO DE CAMPO

Como parte de la Evaluación de Procesos al Pp K-040 Proyectos de Infraestructura Ferroviaria, que Coach Affaire lleva a cabo, se hicieron visitas a la dependencia para coordinar los trabajos a realizar, así como para la aplicación de cuestionarios encaminados a la obtención de información referente a los procesos que integran el Pp K-040.

REUNION			
Lugar:	Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Nueva York No. 115, Col. Nápoles, Delegación Benito Juárez, C.p. 03810, Ciudad de México.	Fecha:	18 de Mayo de 2018
		Horario:	11:00 a 12:00 hrs
Objetivo de la reunión:	Acercamiento con los funcionarios de Secretaría de Comunicaciones y Transportes para coordinar los trabajos a realizar durante la evaluación externa por parte de Coach Affaire, S.C., al proyecto K-040.		
Convoca:	Lic. Ana Lourdes Ruiz Calderón		
Comentarios:	Se cumplió con el objetivo de la reunión mediante la exposición del índice y alcance de la evaluación externa.		

TRABAJO DE GABINETE			
Lugar:	Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Nueva York No. 115, Col. Nápoles, Delegación Benito Juárez, C.p. 03810, Ciudad de México.	Fecha:	21 de Mayo de 2018
		Horario:	11:00 hrs
Actividad	Se hizo visita a la dependencia con la finalidad que se le proporcionara a Coach Affaire, S.C., la información normativa y aplicable al Pp K-040, para su análisis.		

TRABAJO DE GABINETE			
Lugar:	Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Nueva York No. 115, Col. Nápoles, Delegación Benito Juárez, C.p. 03810, Ciudad de México.	Fecha:	22 de Mayo de 2018
		Horario:	12:00 hrs.
Actividad	Se realizó nuevamente una visita a la dependencia para complementar la documentación faltante aplicable al Pp K-040, para su análisis.		

ENTREVISTA			
Lugar:	Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Nueva York No. 115, Col. Nápoles, Delegación Benito Juárez, C.p. 03810, Ciudad de México.	Fecha:	11 de Junio de 2018
		Horario:	10:00 a 12:00 hrs
Objetivo de la entrevista:	Identificar como se lleva a cabo el proceso de planeación, Comunicación Interna y Externa, Producción de Entregables, Control, Monitoreo y Evaluación externa así como los subprocesos en que tenga intervención el actor entrevistado.		
Área de Inscripción:	Subdirección de Recursos Financieros, Administración Integral de Servicios, Concursos y Contratos		
Observaciones:	La entrevista se realizó con éxito, la persona entrevistada nos proporcionó información relevante de cada uno de los procesos, algunas preguntas no le aplicaron considerando que no le corresponden dichas actividades.		

ENTREVISTA			
Lugar:	Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Nueva York No. 115, Col. Nápoles, Delegación Benito Juárez, C.p. 03810, Ciudad de México.	Fecha:	11 de Junio de 2018
		Horario:	13:00 a 15:00 hrs

Objetivo de la entrevista:	Identificar como se lleva a cabo el proceso de Comunicación Interna y Externa, Producción de Entregables, Control y Monitoreo así como los subprocesos en que tenga intervención el actor entrevistado.
Área de Inscripción:	Dirección de Regulación Económica
Observaciones:	La entrevista se realizó con éxito, la persona entrevistada nos proporcionó información relevante de cada uno de los procesos en los que tiene conocimiento y actuación.

ENTREVISTA			
Lugar:	Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Nueva York No. 115, Col. Nápoles, Delegación Benito Juárez, C.p. 03810, Ciudad de México.	Fecha:	11 de Junio de 2018
		Horario:	17:00 a 18:00 hrs
Objetivo de la entrevista:	Identificar del proceso de Comunicación Interna y Externa aquellos eventos para dar a conocer el desarrollo de la obra		
Área de Inscripción:			
Observaciones:	La entrevista se realizó con éxito, la persona entrevistada detalló como prepara la información, para los eventos en donde se dan a conocer los avances de la obra.		

ENTREVISTA			
Lugar:	Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Nueva York No. 115, Col. Nápoles, Delegación Benito Juárez, C.p. 03810, Ciudad de México.	Fecha:	12 de Junio de 2018
		Horario:	11:00 a 12:00 hrs
Objetivo de la entrevista:	Identificar del proceso de Producción de Entregables, como se lleva a cabo el subproceso		

	de contratación.
Área de Inscripción:	Dirección de Obras y Contratos
Observaciones:	La entrevista se realizó con éxito, la persona entrevistada adscrita a la dirección detallo cuales son las especificaciones y requerimientos para llevar a cabo la contratación.

ENTREVISTA			
Lugar:	Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Nueva York No. 115, Col. Nápoles, Delegación Benito Juárez, C.p. 03810, Ciudad de México.	Fecha:	12 de Junio de 2018
		Horario:	12:00 a 13:30 hrs
Objetivo de la entrevista:	Identificar las actividades que se realizan referentes a los pagos a proveedores y contratistas		
Área de Inscripción:	Subdirección de Recursos Financieros		
Observaciones:	La entrevista se ejecutó conforme a lo planeado contestando únicamente las preguntas que le aplicaban referente al subprocesso de pagos.		

ENTREVISTA			
Lugar:	Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Nueva York No. 115, Col. Nápoles, Delegación Benito Juárez, C.p. 03810, Ciudad de México.	Fecha:	12 de Junio de 2018
		Horario:	18:00 a 19:00 hrs

Objetivo de la entrevista:	Concentrar información acerca del desarrollo de la producción de entregables y del proceso de control de la obra.
Área de Inscripción:	
Observaciones:	La entrevista fue realizada satisfactoriamente, identificando actividades implementadas para la producción de entregables, y actividades que van encaminadas al control de calidad de la obra, así como el registro de los avances de la obra.

ENTREVISTA			
Lugar:	Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Nueva York No. 115, Col. Nápoles, Delegación Benito Juárez, C.p. 03810, Ciudad de México.	Fecha:	13 de Junio de 2018
Objetivo de la entrevista:	Identificar las actividades y seguimiento que se le da al subproceso de liberación de derecho de vía, así como los principales factores que influyen en la problemática de este subproceso.		
Área de Inscripción:	Dirección de Obras y Contratos		
Observaciones:	La entrevista se realizó favorablemente, se dio una descripción de las actividades que involucran el subproceso así también se identificaron los principales problemas que se le atribuyen a este.		

ENTREVISTA			
Lugar:	Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Nueva York No. 115, Col. Nápoles, Delegación Benito Juárez, C.p. 03810, Ciudad de México.	Fecha:	13 de Junio de 2018
Objetivo de la entrevista:	Conocer la manera en que se realizan los pagos en cuanto a la Liberación de derecho de vía		

Área de Inscripción:	Subdirección de Recursos Financieros
Observaciones:	La entrevista fue satisfactoria, la persona encargada de esta actividad nos detalló la manera de realizar los pagos por la liberación de derecho de vía.

ENTREVISTA			
Lugar:	Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Nueva York No. 115, Col. Nápoles, Delegación Benito Juárez, C.p. 03810, Ciudad de México.	Fecha:	13 de Junio de 2018
		Horario:	14:00 a 15:00 hrs
Objetivo de la entrevista:	Concentrar información acerca del desarrollo de la producción de entregables y del proceso de control de la obra.		
Área de Inscripción:	Subdirección y verificación de Transporte Ferroviario		
Observaciones:	La entrevista fue realizada satisfactoriamente, identificando actividades implementadas para la producción de entregables, y actividades que van encaminadas al control de calidad de la obra, así como el registro de los avances de la obra.		

ENTREVISTA			
Lugar:	Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Nueva York No. 115, Col. Nápoles, Delegación Benito Juárez, C.p. 03810, Ciudad de México.	Fecha:	13 de Junio de 2018
		Horario:	18:00 a 19:00 hrs
Objetivo de la entrevista:	Concentrar información acerca del desarrollo de la producción de entregables y del proceso de control de la obra.		

Área de Inscripción:			
Observaciones:	La entrevista fue realizada satisfactoriamente, identificando actividades implementadas para la producción de entregables, y actividades que van encaminadas al control de calidad de la obra, así como el registro de los avances de la obra.		

ENTREVISTA			
Lugar:	Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Nueva York No. 115, Col. Nápoles, Delegación Benito Juárez, C.p. 03810, Ciudad de México.	Fecha:	14 de Junio de 2018
		Horario:	13:00 a 15:00 hrs
Objetivo de la entrevista:	Concentrar información acerca del desarrollo de la producción de entregables y del proceso de control de la obra.		
Área de Inscripción:	Subdirección y verificación de Transporte Ferroviario		
Observaciones:	La entrevista fue realizada satisfactoriamente, identificando actividades implementadas para la producción de entregables, y actividades que van encaminadas al control de calidad de la obra, así como el registro de los avances de la obra.		

ENTREVISTA			
Lugar:	Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Nueva York No. 115, Col. Nápoles, Delegación Benito Juárez, C.p. 03810, Ciudad de México.	Fecha:	14 de Junio de 2018
		Horario:	17:00 a 18:00 hrs
Objetivo de la entrevista:	Concentrar información acerca del procedimiento para realizar la evaluación externa del Programa.		
Área de Inscripción:	Subdirección de Recursos Financieros, Administración Integral de Servicios, Concursos y		

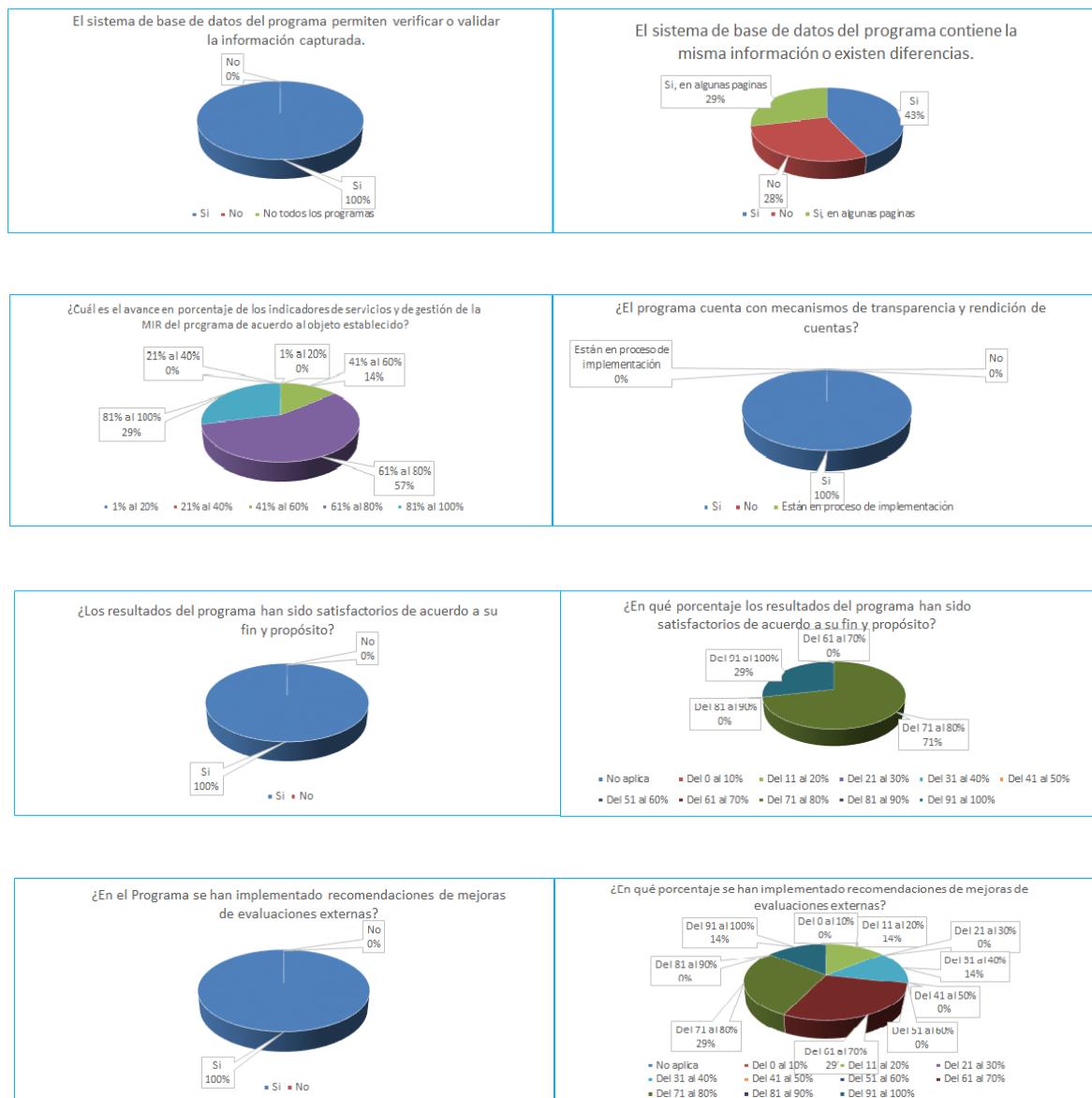
	Contratos
Observaciones:	Se aplicó satisfactoriamente la entrevista, teniendo como resultado información acerca del proceso de evaluación externa.

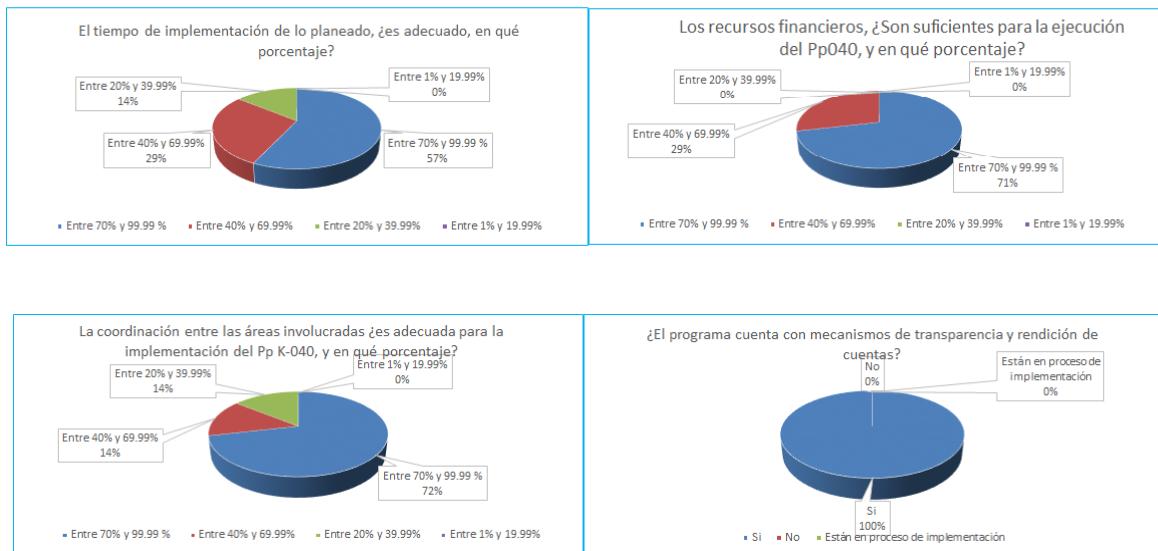
ENTREVISTA			
Lugar:	Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Nueva York No. 115, Col. Nápoles, Delegación Benito Juárez, C.p. 03810, Ciudad de México.	Fecha:	15 de Junio de 2018
		Horario:	12:00 a 13:00 hrs
Objetivo de la entrevista:	Concentrar información acerca del desarrollo de la producción de entregables y del proceso de control de la obra.		
Área de Inscripción:	Contratistas		
Observaciones:	Para dicha entrevista participaron dos actores, los cuales explicaron su intervención como contratistas en la producción de entregables así como de sus responsabilidades. La entrevista se vio interrumpida debido a la falta de tiempo por parte de los actores por cuestiones de trabajo.		

ENTREVISTA			
Lugar:	Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Nueva York No. 115, Col. Nápoles, Delegación Benito Juárez, C.p. 03810, Ciudad de México.	Fecha:	15 de Junio de 2018
		Horario:	14:00 a 15:00 hrs
Objetivo de la entrevista:	Identificar del proceso de Producción de Entregables, como se lleva a cabo el subproceso de contratación.		
Área de Inscripción:	Dirección de Obras y Contratos		
Observaciones:	La entrevista fue aplicada satisfactoriamente, el actor entrevistado dio detalles del proceso para la contratación de obra, así como datos adicionales sobre este subproceso para la		

retroalimentación de la evaluación.

ANEXO XII RESULTADOS DE LA ENCUESTA EN LÍNEA





ANEXO XIII BASES DE DATOS

La base de datos que concentra los resultados del trabajo de campo para la realización del Pp K-040 se presenta como documento independiente en formato .exe

ANEXO XIV INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Fecha: _____

CUESTIONARIO DE ENTREVISTAS SEMI-ESTRUCTURADAS

DEPENDENCIA:	
ÁREA:	
PROCESO RELACIONADO:	
ANTIGÜEDAD EN EL CARGO:	

El presente cuestionario se ha diseñado con la finalidad de identificar los procesos y subprocesos que intervienen en la operación de los proyectos que integran el Programa Presupuestario K-040 Proyectos de Infraestructura Ferroviaria.

Planeación

1. ¿Qué se entiende por planeación estratégica?
2. ¿Cómo se da la consideración del Pp K-040 dentro de la planeación nacional?
3. En función de su participación en el desarrollo del Pp K-040 ¿Cómo se entiende la planeación estratégica?
4. ¿Cuáles son las actividades o acciones que se realizan como parte de la planeación del Pp K-040?
5. ¿Quién o quiénes son las áreas involucradas y actores clave en el proceso de planeación del Pp K-040?
6. ¿Existe un documento en el que se vean materializados los resultados de la planeación estratégica y, en caso de existir, cómo es difundido y en qué medida es utilizado?
7. ¿Existen otros Programas Federales que tengan vinculación con el Pp K-040, cuáles son y de qué forma se relacionan?
8. Como parte del proceso de planeación ¿Cómo son identificados los recursos financieros que son requeridos para la ejecución del Pp K-040?
9. ¿Las poblaciones o áreas de enfoque, potencial y objetivo, están definidas en documentos oficiales, cuáles son?
10. ¿Cuál es la normatividad bajo la cual se debe realizar el proceso de planeación del Pp K-040?
11. ¿Dentro del Programa existe un mecanismo o procedimiento para medir el cumplimiento con los objetivos establecidos en la planeación y de qué forma se realiza?
12. ¿La planeación estratégica está vinculada con el cumplimiento, entrega o generación de los componentes o entregables?

13. ¿Existe un sistema que apoye a la presupuestación del Pp K-040?

Fecha: _____

CUESTIONARIO DE ENTREVISTAS SEMI-ESTRUCTURADAS

DEPENDENCIA:	
ÁREA:	
PROCESO RELACIONADO:	
ANTIGÜEDAD EN EL CARGO:	

El presente cuestionario se ha diseñado con la finalidad de identificar los procesos y subprocesos que intervienen en la operación de los proyectos que integran el Programa Presupuestario K-040 Proyectos de Infraestructura Ferroviaria.

Comunicación Interna y Externa

1. ¿Quiénes son los actores que intervienen en la comunicación del Pp K-040?
2. ¿Existe una estrategia de comunicación del Pp K-040 o los proyectos que lo integran, la cual se encuentre documentada?
3. ¿Cuáles son los documentos que se generan como medio de comunicación interna acerca de la operación del Pp K-040, la periodicidad y las áreas que los emite?
4. ¿Los documentos de comunicación interna son generados como parte de un proceso continuo o a raíz de una solicitud independiente?
5. ¿De qué forma son validados los informes de comunicación que se realizan para el Pp K-040 y como se da su difusión?
6. ¿Existen eventos de comunicación para el Pp K-040?, y ¿cuáles son sus procedimientos para llevarlos a cabo?
7. ¿La estrategia de difusión del Pp K-040 es adecuada?
8. ¿Cuál es la forma de atender y tomar en cuenta los requerimientos externos?, ¿cómo se valida? y ¿tiempos en los que se atiende?
9. ¿Qué áreas interactúan y cuál es el procedimiento para realizar una publicación en sitios Web?
10. ¿Existe una base de datos dentro del Programa que recolecte la información generada de los requerimientos atendidos y cómo funciona?
11. ¿Los medios utilizados, el lenguaje y el contenido de los mensajes son pertinentes en función del público al que van dirigido?

Fecha: _____

CUESTIONARIO DE ENTREVISTAS SEMI-ESTRUCTURADAS

DEPENDENCIA:	
ÁREA:	
PROCESO RELACIONADO:	
ANTIGÜEDAD EN EL CARGO:	

PRODUCCIÓN DE ENTREGABLES

El presente cuestionario se ha diseñado con la finalidad de identificar el procedimiento del proceso de producción de entregables y sus subprocessos involucrados en el desarrollo del Programa Presupuestario K-040 Proyectos de Infraestructura Ferroviaria, lo cual apoyará para la realización del diagnóstico del proceso a evaluar.

1. ¿Se cuenta con los insumos suficientes para generar el volumen de componentes o entregables que permitan al Pp atender a su población o área de enfoque objetivo?
2. ¿Cuáles son los criterios de contratación que permiten la ejecución de los proyectos que integran el Pp?
3. ¿Cuáles son las áreas y actores que intervienen en la contratación?
4. ¿Cuáles son los procesos contratación de empresas?
5. Menciona el procedimiento para dar cumplimiento a las obligaciones que implican reportar a la SHCP la información del avance del Pp
6. ¿Se encuentra alineado la liberación de derecho de vía con el objeto del Pp?
7. ¿Existe una normativa para regular el procedimiento que defina específicamente las reglas de adquisición de predios y si el procedimiento se encuentra documentado?
8. ¿Existen mecanismos de control de calidad para la generación de los entregables del Pp? ¿Estos mecanismos son pertinentes?
9. ¿Las actividades de generación de componentes o entregables que otorga el Pp están estandarizadas, es decir, son ejecutadas de manera homogénea por todas las Áreas involucradas?

10. ¿Durante la ejecución del proyecto han existido cambios en los pronósticos que se tenían en un inicio en la planeación inicial en cuanto al avance de tiempos y costos?
11. Si el proyecto no se apega a la planeación inicial ¿Qué procedimiento se sigue para hacer las modificaciones y cambios?
12. ¿Qué tipo de riesgos existen dentro de la ejecución del proyecto?
13. ¿Existen acciones de mitigación de riesgos, cuáles son estas?
14. ¿Qué parámetros utilizan para cuantificar el progreso y desempeño del Pp?
15. ¿Cuál es el procedimiento para llevar a cabo los pagos y compromisos a contratistas?

Fecha: _____

CUESTIONARIO DE ENTREVISTAS SEMI-ESTRUCTURADAS

DEPENDENCIA:	
ÁREA:	
PROCESO RELACIONADO:	
ANTIGÜEDAD EN EL CARGO:	

CONTROL

1. ¿Con que elementos cuentan para el control y registro del avance del Pp?
2. ¿Se generan informes o documentos que den cuenta de los resultados del control?
3. ¿Existen mecanismos de control de calidad para la generación de los entregables del Pp? ¿Estos mecanismos son pertinentes?
4. ¿Las actividades que generan entregables otorgadas por el Pp se encuentran sistematizadas, es decir, son ejecutadas de manera homogénea por todas las Áreas involucradas?
5. ¿Qué parámetros utilizan para cuantificar el progreso y desempeño del Pp?
6. ¿Existen procedimientos sistematizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad de las partes involucradas en el Pp, cuales son, quienes son los responsables y como son llevados a cabo?
7. ¿Existen reuniones para analizar los avances y el desempeño del Pp para la toma de decisiones que vayan encaminadas a la mejora del Programa?
8. ¿Los resultados se utilizan para implementar mejoras en la operación del Pp?

Fecha: _____

CUESTIONARIO DE ENTREVISTAS SEMI-ESTRUCTURADAS

DEPENDENCIA:	
ÁREA:	
PROCESO RELACIONADO:	
ANTIGÜEDAD EN EL CARGO:	

Monitoreo

1. ¿Existen mecanismos para la recolección de información y cuáles son estos?
2. ¿Se tienen contemplados mecanismos para la validación de la información y quien realiza esta actividad?
3. ¿Cuáles son los plazos y términos para hacer la entrega de la información al Módulo de Seguimiento de PPI?
4. Menciona el procedimiento para dar cumplimiento a las obligaciones que implican reportar a la SHCP la información del avance del Pp
5. ¿Quién es el responsable de revisar la calidad de la MIR y que plazo tiene para realizarlo?
6. ¿Quién realiza los ajustes a las metas de los indicadores de desempeño de las MIR?
7. ¿Cuál es el procedimiento para implementar las recomendaciones de mejora de la MIR?
8. ¿En dónde se realiza el registro de los avances de las metas de los indicadores del desempeño de la MIR y cuál es el procedimiento para dicho registro?

Fecha: _____

CUESTIONARIO DE ENTREVISTAS SEMI-ESTRUCTURADAS

DEPENDENCIA:	
ÁREA:	
PROCESO RELACIONADO:	
ANTIGÜEDAD EN EL CARGO:	

El presente cuestionario se ha diseñado con la finalidad de identificar los procesos y subprocesos que intervienen en la operación de los proyectos que integran el Programa Presupuestario K-040 Proyectos de Infraestructura Ferroviaria.

Evaluación Externa

6. ¿Con qué finalidad se llevan a cabo las evaluaciones externas y con qué periodicidad se realizan?
7. ¿Quién es el área encargada de establecer los criterios para asignación y contratación de la empresa consultora encargada de la evaluación del Pp?
8. ¿Se tienen implementados mecanismos de coordinación con la empresa consultora para una mayor eficiencia en la evaluación del Pp?
9. ¿Se tienen contempladas reuniones de trabajo con la empresa consultora para el seguimiento de la evaluación y aprobación del informe final?
10. Derivado de las observaciones señaladas para la mejora del Pp por parte de la empresa consultora ¿Cuáles son los procedimientos para la atención de las mismas?

CUESTIONARIO EN LÍNEA

15) El Programa, ¿Contiene fuentes de información confiables?

- a) Si
- b) No
- c) No todas

16) ¿El sistema de base de datos del Programa permiten verificar o validar la información capturada?

- d) Si
- e) No
- f) No todos los Programas

17) El sistema de base de datos del Programa, ¿contiene la misma información o existen diferencias?

- a) Si
- b) No
- c) Si en algunas paginas

18) ¿Cuál es el avance en porcentaje de los indicadores de servicios y de gestión de la MIR del Programa de acuerdo al objeto establecido?

- f) 1 al 20%
- g) 21 al 40%
- h) 41 al 60%
- i) 61 al 80%
- j) 81 al 100%

19) ¿El Programa cuenta con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas?

- a) Si
- b) No
- c) Están en proceso de implementación

20) ¿Los resultados del Programa han sido satisfactorios de acuerdo a su fin y propósito?

- a) Si
- b) No

21) ¿En qué porcentaje los resultados del Programa han sido satisfactorios de acuerdo a su fin y propósito?

- a) No aplica

- b) Del 0 al 10%
- c) Del 11 al 20%
- d) Del 21 al 30%
- e) Del 31 al 40%
- f) Del 41 al 50%
- g) Del 51 al 60%
- h) Del 61 al 70%
- i) Del 71 al 80%
- j) Del 81 al 90%
- k) Del 91 al 100%

22) ¿En el Programa se han implementado recomendaciones de mejoras de evaluaciones externas?

- a) Si
- b) No

23) ¿En qué porcentaje se han implementado recomendaciones de mejoras de evaluaciones externas?

- a) No aplica
- b) Del 0 al 10%
- c) Del 11 al 20 %
- d) Del 21 al 30%
- e) Del 31 al 40%
- f) Del 41 al 50%
- g) Del 51 al 60%
- h) Del 61 al 70%
- i) Del 71 al 80 %
- j) Del 81 al 90%
- k) Del 91 al 100%

24) El tiempo de implementación de lo planeado, ¿es adecuado, en qué porcentaje?

- e) No aplica
- f) Entre 70% y 99.99 %
- g) Entre 40% y 69.99%
- h) Entre 20% y 39.99%
- i) Entre 1% y 19.99%

25) Los recursos financieros, ¿Son suficientes para la ejecución del Pp K-040, y en qué porcentaje?

- a) No aplica
- b) Entre 70% y 99.99 %

- b) Entre 40% y 69.99%
- c) Entre 20% y 39.99%
- d) Entre 1% y 19.99%

26) La coordinación entre las áreas involucradas ¿es adecuada para la implementación del Pp K-040, y en qué porcentaje?

- a) No aplica
- b) Entre 70% y 99.99 %
- b) Entre 40% y 69.99%
- c) Entre 20% y 39.99%
- d) Entre 1% y 19.99%

27) ¿El Programa cuenta con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas?

- a) Si
- b) No
- c) Están en proceso de implementación

28) ¿Los resultados del Programa han sido satisfactorios de acuerdo a su fin y propósito?

- a) Si
- b) No

ANEXO XIV FICHA TÉCNICA

Nombre o denominación de la evaluación	Evaluación de Procesos
Nombre o denominación del Programa evaluado	K040 "Proyectos de Infraestructura Ferroviaria" en espera de su revisión y aprobación"
Ramo	9 Comunicaciones y Transportes
Unidad(es) Responsable(s) de la operación del Programa	Dirección General de Desarrollo Ferroviario y Multimodal
Titular(es) de la(s) unidad(es) responsable(s) de la operación del Programa	Ing. Guillermo Nevárez Elizondo
Año del Programa Anual de Evaluación (PAE) en que fue considerada la evaluación	2017
Instancia de Coordinación de la evaluación	Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través de la Unidad de Evaluación del Desempeño.
Año de conclusión y entrega de la evaluación	2018
Tipo de evaluación	Evaluación de Procesos
Nombre de la instancia evaluadora	COACH AFFAIRE S.C.
Nombre del(a) coordinador(a) externo(a) de la evaluación	Mtro. Fernando Rojas Guerrero
Nombre de los(as) principales colaboradores(as) del(a) coordinador(a) de la evaluación	Lic. Martha Concepción Castillo Luna Lic. Jacqueline Vianey Hernández López Lic. Marcela Hernández Cabrera
Nombre de la Unidad Administrativa Responsable de dar seguimiento a la evaluación (Área de Evaluación)	Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto

Nombre del(a) Titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Área de Evaluación)	C.P. Laura Urrutía Mercado
Nombres de los(as) servidores(as) públicos(as), adscritos(as) a la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación, que coadyuvaron con la revisión técnica de la evaluación	Lic. Miriam Velázquez Sedán Lic. Nancy Acalco Rios
Forma de contratación de la instancia evaluadora	Procedimiento de Invitación a Cuando menos Tres Personas
Costo total de la evaluación con IVA incluido	\$2,204,000.00 IVA incluido
Fuente de financiamiento	Recursos Fiscales