

**EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL FONDO DE
INFRAESTRUCTURA SOCIAL Y DEMARCACIONES
TERRITORIALES DEL DISTRITO FEDERAL (FISMDF)
MUNICIPIO DE CAMPECHE**

PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN 2019

1ERA ENTREGA

CONTRATO: MCC/DA/SSG/PS/048-2020

INDICE

Tabla de contenido

1ERA ENTREGA..... 1

1 CONTEXTO EN EL QUE OPERA EL PROGRAMA 3

1.1 ANTECEDENTES 6

1.2 EL PROBLEMA PÚBLICO 7

1.3 POBLACIÓN POTENCIAL Y OBJETIVO 7

1.4 COBERTURA 8

1.5 PRESUPUESTO 8

2 DIAGNÓSTICO INICIAL DE LOS PROCESOS 11

2.1 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS PROCESOS 12

2.2 EQUIVALENCIA EN LOS PROCESOS 15

2.3 VALORACIÓN INICIAL DE LOS PROCESOS 20

2.4 ALCANCES DE LA EVALUACIÓN 41

3 METODOLOGÍA 42

3.1 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN 42

3.2 DISEÑO METODOLÓGICO DEL TRABAJO DE CAMPO 51

A. MEDICIÓN DE ATRIBUTOS DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESO DEL PROGRAMA..... 54

B. LOS INSUMOS Y RECURSOS SON SUFICIENTES Y ADECUADOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL PROCESO..... 54

CUELLOS DE BOTELLA 55

1 CONTEXTO EN EL QUE OPERA EL PROGRAMA

El H. Ayuntamiento de Campeche requiere de una Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) propia donde establezca sus propias metas y objetivos alineados a la MIR Nacional y al Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021. Sin embargo, como menciona (Rodríguez Damián, 2019), el “FAIS al ser un programa de nivel federal tiene sus normativas y lineamientos a ese nivel, y aunque no se obliga a las Entidades Federativas ni a los Ayuntamientos a realizar sus propias normas, es aconsejable que éstos repliquen esos lineamientos a su propia nivel”.

A continuación se presenta la MIR 2019, aun vigente en concordancia *con el Documento relativo al cumplimiento de las disposiciones contenidas en el párrafo segundo del artículo 80 de la Ley General de contabilidad Gubernamental* (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2019), en el cuál se presenta “el informe sobre las adecuaciones efectuadas a los indicadores de desempeño de los programas del Ramo 33 y de aquellos que transfieren recursos federales a entidades federativas y municipio”, la Secretaría de Bienestar a través del CONEVAL informa a la SHCP que el funcionamiento y operación del FAIS está sujeto a la normatividad vigente, por lo que no es necesaria modificación del contenido de la MIR, y por lo tanto no se llevarían a cabo cambio en dicho instrumento.

Tabla 1. MIR del FISMDF y la concordancia de los lineamientos del FAIS.

NIVEL	MIR	LINEAMIENTOS DEL FAIS
FIN	Contribuir a construir un entorno digno que propicie el desarrollo a través de la mejora en los servicios básicos, la calidad y espacios de la vivienda y la infraestructura social; mediante la reducción de los rezagos en materia de servicios básicos en la vivienda, calidad y espacios de la vivienda e infraestructura social de la población que habita en las zonas de	2.2. Uso de los recursos del FAIS Las entidades, municipios y DTDF deben utilizar los recursos del FAIS para la realización de obras y acciones que atiendan prioritariamente las carencias sociales identificadas en el Informe Anual. Para ello, las entidades, municipios y DTDF deben incorporar a su plan de desarrollo estatal y municipal o de las DTDF, la

CARV CONSULTORIA, S.C.

Calle Cooperativa Kala lote 13, interior 2, colonia quinta hermosa C.P. 24023
San Francisco de Campeche, Cam. Email: grupocarv@gmail.com

NIVEL	MIR	LINEAMIENTOS DEL FAIS
	atención prioritaria, en las localidades con los dos mayores grados de rezago social de cada municipio o que se encuentra en situación de pobreza extrema.	información contenida en el Informe Anual, el cual permite identificar qué indicadores de situación de pobreza y rezago social son prioritarios de atender para mejorar el bienestar de las comunidades.
PROPÓSITO	La población que habita en las zonas de atención prioritaria urbanas, en las localidades con los dos mayores grados de rezago social de cada municipio o que se encuentra en situación de pobreza extrema reducen los rezagos en infraestructura social básica relacionada con las carencias de servicios básicos en la vivienda, calidad y espacios de la vivienda e infraestructura social.	2.1. Población objetivo del FAIS Conforme a lo señalado en el artículo 33 de la LCF, los recursos del FAIS deberán beneficiar directamente a población en pobreza extrema, localidades con alto o muy alto nivel de rezago social conforme a lo previsto en la LGDS, y en las ZAP.
COMPONENTE	<p>A.- Proyectos financiados de infraestructura social.</p> <p>B.- Proyectos financiados de infraestructura para la calidad y espacios de la vivienda.</p> <p>C.- Proyectos financiados de infraestructura de servicios básicos en la vivienda.</p>	En el Anexo 1 del Lineamiento del FAIS se muestra el Catálogo de obras y acciones que pueden realizarse, y comprenden entre otros, los relativos a la calidad y espacios en la vivienda, infraestructura de servicios básicos en la vivienda e infraestructura social.
ACTIVIDADES	1.- Registro en la Matriz de Inversión para el Desarrollo Social.	3.1.2. Responsabilidades de las entidades, municipios y DTDF VI. Proporcionar a la SEDESOL la información adicional que ésta requiera para la integración de la MIDS, con el fin de contar con elementos para el análisis de incidencia de los proyectos realizados con los recursos del FISE y FISMDF en los indicadores de situación de pobreza y de rezago social identificados en el Informe Anual, conforme al Catálogo del FAIS.

CARV CONSULTORIA, S.C.

Calle Cooperativa Kala lote 13, interior 2, colonia quinta hermosa C.P. 24023
San Francisco de Campeche, Cam. Email: grupocarv@gmail.com

	2.- Capacitación a municipios (Actividad transversal a los tres componentes de la Matriz).	5.1. Capacitación del FAIS La SEDESOL pondrá en marcha acciones que permitan fortalecer el conocimiento de los servidores públicos de los gobiernos de las entidades, municipios y DTDF en los temas de planeación, seguimiento y evaluación del FAIS, así como de otros temas de política social que incidan en el desarrollo social. Asimismo, la SEDESOL proporcionará
NIVEL	MIR	LINEAMIENTOS DEL FAIS
		información sobre las herramientas para la planeación del gasto social, entre éstas, el Padrón Único de Beneficiarios de la SEDESOL y el Sistema Nacional de Programas de Desarrollo Social, con la finalidad de direccionar con mayor efectividad el uso de los recursos para el combate de la pobreza.
	3.- Seguimiento de proyectos (Actividad transversal a los tres componentes de la Matriz).	TÍTULO TERCERO.- SEGUIMIENTO SOBRE EL USO DE LOS RECURSOS La SEDESOL, las entidades y los municipios o DTDF deberán cumplir con las responsabilidades señaladas en los artículos 33, 48 y 49 de la LCF y 75 de la LGCG, y demás aplicables, en materia de transparencia, rendición de cuentas y seguimiento sobre el uso de los recursos del FAIS.

Fuente: Rodríguez Damián, C. F. (2019). Matriz para Indicadores de Resultados [Cuadro]. En PAE 2018. *Evaluación de Consistencia y Resultados del FISMDH H. Ayuntamiento de Campeche*. (pp. 28-29).

Así mismo, en la evaluación de Consistencia y Resultados del FISMDH (Rodríguez Damián, 2019) se menciona que se ejecutó el 99.52% de los recursos en el año 2018 y alcanzó el 100% en la planeación; y en 2017 se ejecutó el 99.69% de los recursos, lo que demuestra continuidad y seguimiento en los procesos, pero como lo señala el evaluador: el resultado de la eficiencia se debe a “un resultado empírico... debido a que funcionarios clave en el proceso de planeación y ejecución del FISMDH no fueron movidos o despedidos de sus puestos y la Administración Municipal se apoyó en ellos para dar los resultados positivos demostrados”.

CARV CONSULTORIA, S.C.

Calle Cooperativa Kala lote 13, interior 2, colonia quinta hermosa C.P. 24023
San Francisco de Campeche, Cam. Email: grupocarv@gmail.com

Ante tal argumento, como parte del trabajo coordinado con el Ayuntamiento se busca un doble propósito para esta evaluación: Detectar principales *cuellos de botella* en los procesos y dejar documentado los procesos operativos del Fondo que permita garantizar su eficiencia, no solo como un resultado empírico, sino con procedimientos fundamentados.

1.1 Antecedentes

El Fondo de Infraestructura Social Municipal y de las demarcaciones territoriales del Distrito Federal (FISMDF), es uno de los componentes del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social (FAIS).

El FAIS forma parte de los ocho fondos del Ramo 33 establecido en el Capítulo V de la Ley de Coordinación Fiscal (LCF) el cual tiene como “objetivo fundamental el financiamiento de obras, acciones sociales básicas y a inversiones que beneficien directamente a población en pobreza extrema, localidades con alto o muy alto nivel de rezago social conforme a lo previsto en la Ley General de Desarrollo Social, y en las Zonas de Atención Prioritaria (ZAP)”. (Secretaría de Bienestar, 2015).

El objetivo del FISMDF es financiar obras y acciones sociales que beneficien directamente a la población en rezago social y pobreza extrema en los rubros programáticos definidos por la Ley de Coordinación Fiscal, que son agua potable, alcantarillado, drenaje y letrinas, urbanización, electrificación rural y de colonias pobres, infraestructura básica del sector salud y educativo, mejoramiento de vivienda, así como mantenimiento de infraestructura, conforme a lo señalado en el catálogo de acciones establecido en los Lineamientos del Fondo que emita la Secretaría de Bienestar (antes Secretaría de Desarrollo Social).

CARV CONSULTORIA, S.C.

Calle Cooperativa Kala lote 13, interior 2, colonia quinta hermosa C.P. 24023
San Francisco de Campeche, Cam. Email: grupocarv@gmail.com

1.2 El problema público

De acuerdo con el Diagnóstico del FAIS (SEDESOL, 2014) identifica al problema público como *“la población en pobreza extrema, en localidades con un alto o muy alto grado de rezago social o en las zonas de atención prioritaria del país presentan rezago infraestructura social básica”*. Esto como consecuencia de tres factores: (1) mala planeación y calidad de los servicios públicos municipales, (2) Insuficiencia de recursos propios y (3) Altos costos de la creación y mantenimiento de la infraestructura social básica.

1.3 Población potencial y objetivo

Población potencial:

Se cuantifica a partir de los siguientes conjuntos poblacionales:

- En el caso de los municipios que son ZAP rurales, la población potencial incluye a todas las personas que habitan en el municipio.
- En el caso del municipio que no son ZAP rurales, la población potencial incluye tres grupos de personas:
 1. Personas en las localidades con alguno de los dos mayores grados de rezago social dentro del municipio.
 2. Personas que residen en ZAP urbanas.
 3. Personas en condición de pobreza extrema.

Cuantificación:

- Total nacional: 50,980,891 personas.
- Municipio Campeche: 283,248 personas según el Informe Anual sobre la situación de Pobreza y Rezago Social.

Población objetivo:

CARV CONSULTORIA, S.C.

Calle Cooperativa Kala lote 13, interior 2, colonia quinta hermosa C.P. 24023
San Francisco de Campeche, Cam. Email: grupocarv@gmail.com

Se contabiliza como las personas que pertenecen a la unión de los siguientes conjuntos de población:

- Personas que residen en las localidades con alguno de los dos grados de rezago social más altos dentro del municipio al que pertenecen.
- Personas que residen en ZAP urbanas.
- Personas en condición de pobreza extrema. Cuantificación:

Total nacional: 45,118,680 personas.

Municipio Campeche: Para el municipio de Campeche, pero se tiene como punto de partida: 88,417 personas en pobreza y 7,823 en pobreza extrema; así como 79,896 personas vulnerables por carencias sociales según el Informe Anual sobre la situación de Pobreza y Rezago Social.

1.4 Cobertura

Los lineamientos del FAIS en concordancia con el artículo 33 de la Ley de Coordinación Fiscal establecen que los recursos del FISMDF deberán beneficiar directamente a la población en pobreza extrema, zonas de atención prioritaria y localidades con alto o muy alto nivel de rezago social, conforme a lo previsto en la Ley General de Desarrollo Social.

1.5 Presupuesto

De acuerdo con la Tabla 2, en el 2019, al Ayuntamiento de Campeche le fue asignado un presupuesto por concepto de FISMDF 75 millones 506 mil 760 pesos que representó un 17.8% más con respecto al presupuesto asignado en el año 2018 que fue de 64 millones 111 mil 272 pesos.

CARV CONSULTORIA, S.C.

Calle Cooperativa Kala lote 13, interior 2, colonia quinta hermosa C.P. 24023
San Francisco de Campeche, Cam. Email: grupocarv@gmail.com

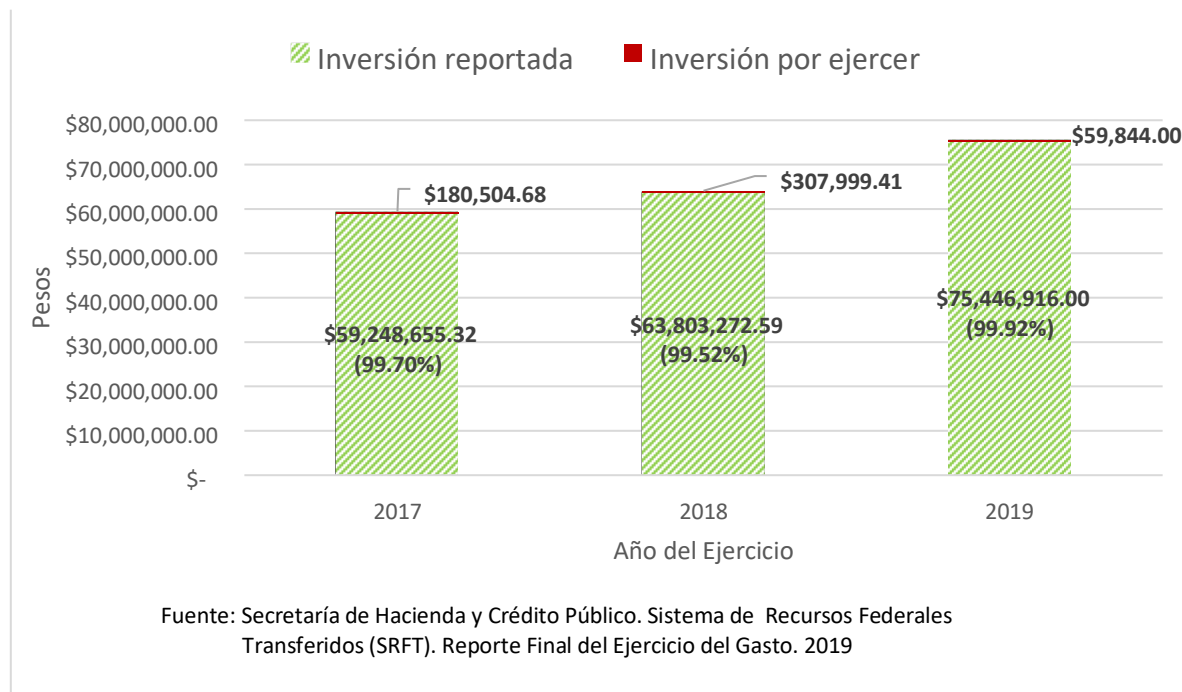
Tabla 2. Presupuesto del FISM por categoría y eficiencia del gasto según año ejercido. (2017-2019).

AÑO	Inversión asignada	Inversión reportada	Inversión por ejercer	Eficiencia del Gasto
2017	\$ 59,429,160.00	\$ 59,248,655.32	\$ 180,504.68	99.70%
2018	\$ 64,111,272.00	\$ 63,803,272.59	\$ 307,999.41	99.52%
2019	\$ 75,506,760.00	\$ 75,446,916.00	\$ 59,844.00	99.92%

Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Sistema de Recursos Federales Transferidos (SRFT). Ejercicio del Gasto. 2019

Por otra parte, se puede observar que la eficiencia del gasto fue superior para al 2019 con un 99.92%, cuando en el 2018 este fue del 99.52%. Gráfica 1 y Tabla 2.

Gráfica 1. Distribución de la inversión del FISM 2017 - 2019



Es importante aclarar que el presupuesto de 2019 se observa una diferencia de 39 mil 802.43 pesos con respecto al Reporte de Avance del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social, FAIS, 2019. Éste último informa sobre un monto ejercido de 75 millones 486 mil 718.43 pesos, lo que da como resultado el 99.97% de eficiencia del gasto.

CARV CONSULTORIA, S.C.

Calle Cooperativa Kala lote 13, interior 2, colonia quinta hermosa C.P. 24023
San Francisco de Campeche, Cam. Email: grupocarv@gmail.com

Avance de metas

De acuerdo con el Avance de la MIDS, 2019 (Secretaría de Bienestar, 2019), el municipio de Campeche reportó 88 proyectos realizados con el FISMDF, de los cuales, 37 se destinaron a las ZAP urbanas, 59 a la población en pobreza extrema y 2 a localidades con alto o muy alto nivel de rezago social.

El 67.06% de los recursos fue focalizado en las ZAP urbanas (50 millones 617 mil 738.75 pesos), 25.95% en Población con pobreza extrema (19 millones 587 mil 866.14 pesos, el 3.87% en localidades con alto o muy alto nivel de rezago social; y el 3.13% se invirtieron en gastos indirectos y PRODIM.

Por rubro de gasto, las inversiones realizadas con recursos del FISMDF, el 44.71% fue destinado al rubro de Agua Potable, 33.88% a Urbanización el 17.82% a Vivienda, el 0.46% a otros proyectos. Además, el 3.13% de la inversión se fue dirigido a gastos indirectos y PRODIM.

CARV CONSULTORIA, S.C.

Calle Cooperativa Kala lote 13, interior 2, colonia quinta hermosa C.P. 24023
San Francisco de Campeche, Cam. Email: grupocarv@gmail.com

TIPO DE INVERSIONES REALIZADAS

(POR RUBRO DE GASTO)

TIPO DE INVERSIONES REALIZADAS CON RECURSOS FISDMF		
RUBRO	MONTO	PORCENTAJE(%)
AGUA Y SANEAMIENTO	33,749,668.46	44.71%
EDUCACIÓN	0.00	%
SALUD	0.00	%
URBANIZACIÓN	25,576,425.38	33.88%
VIVIENDA	13,448,763.79	17.82%
OTROS PROYECTOS	349,998.50	0.46%
CENTROS INTEGRADORES DE	0.00	%
SUBTOTAL DE INVERSIONES	73,124,856.13	96.87%
GASTOS INDIRECTOS	870,422.30	1.15%
PRODIM	1,491,440.00	1.98%
SUBTOTAL G.I. + PRODIM	2,361,862.30	3.13%
TOTAL REPORTADO FISDMF	75,486,718.43	100%
% FISDMF EJERCIDO CON RESPECTO A FISDMF TOTAL		99.97%

Fuente: Secretaría de Bienestar. Avance de la MIDS. 2019.

2 DIAGNÓSTICO INICIAL DE LOS PROCESOS

El Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FISDMF) está destinado para financiar obras y acciones sociales que beneficien directamente a la población en rezago social y pobreza extrema en los rubros programáticos establecidos en el Art. 34 de la Ley de Coordinación Fiscal.

Estos rubros son: agua potable, alcantarillado, drenaje y letrinas, urbanización, electrificación rural y de colonias pobres, infraestructura básica del sector salud y educativo, mejoramiento de vivienda, así como mantenimiento de infraestructura, conforme a lo señalado en el catálogo de acciones establecido en los Lineamientos del Fondo que emita la Secretaría de Bienestar (antes Secretaría de Desarrollo Social).

CARV CONSULTORIA, S.C.

Calle Cooperativa Kala lote 13, interior 2, colonia quinta hermosa C.P. 24023
San Francisco de Campeche, Cam. Email: grupocarv@gmail.com

2.1 Identificación y descripción general de los procesos

En relación con la operación del programa se tomó de la evaluación del PAE 2018 (Rodríguez Damián, 2019) el diagrama de flujo general del programa (Figura 1).

Se puede identificar que el primer procedimiento es el análisis de las peticiones de las comunidades, las cuales son obtenidas de las solicitudes directas al alcalde, de las direcciones administrativas del H. Ayuntamiento y de oficios turnados por las Juntas Municipales al Alcalde. Además, durante este proceso, el análisis se refuerza con la realización de asambleas con la comunidad para integrar el comité de obras y definir las obras que se realizarán en la comunidad; se levanta el Cuestionario Único de Información Socioeconómica (CUIS) en cada comunidad por cada acción a realizar y las dependencias ejecutoras formulan las propuestas de obra definiendo a los beneficiarios de cada una de ellas.

Independientemente, la Tesorería del H. Ayuntamiento de Campeche abre una cuenta exclusiva para recibir los fondos del FAIS por parte de la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado.

Las obras identificadas durante el proceso de análisis de peticiones son sometidas para su aprobación al Comité de Planeación Municipal (Coplademun) para su ejecución para el año electivo correspondiente.

Una vez obtenido la aprobación de las obras, la Dirección de Planeación se encarga, junto con las áreas ejecutoras, de integrar los expedientes de las obras, mismas que son capturadas en la Matriz de Inversión para el Desarrollo Social (MIDS) para su seguimiento.

CARV CONSULTORIA, S.C.

Calle Cooperativa Kala lote 13, interior 2, colonia quinta hermosa C.P. 24023
San Francisco de Campeche, Cam. Email: grupocarv@gmail.com

Integrado los expedientes, cada dirección ejecutora realiza los trámites para la licitación y contratación de los proveedores o las empresas que se encargarán de realizar las obras.

La obra es ejecutada por parte de la empresa que se adjudicó el contrato y durante este procedimiento, se realizan supervisiones continuas por parte de los residentes de obra de las direcciones ejecutoras a las empresas contratistas. En este procedimiento se elaboran los reportes de avance físico financiero y las estimaciones de obra. Además, se realizan los pagos a los contratistas por parte de la tesorería municipal de acuerdo con los avances reportados; por otra parte, la Dirección de Planeación ingresa los avances en la MIDS y en el SRFT; se realizan asambleas de seguimiento de obra con la comunidad.

Al concluir la obra, la dependencia ejecutora da aviso de la conclusión de la misma y Contraloría del Ayuntamiento junto con la dirección ejecutora constatan el término de la obra en tiempo y forma y con las condiciones generales del contrato.

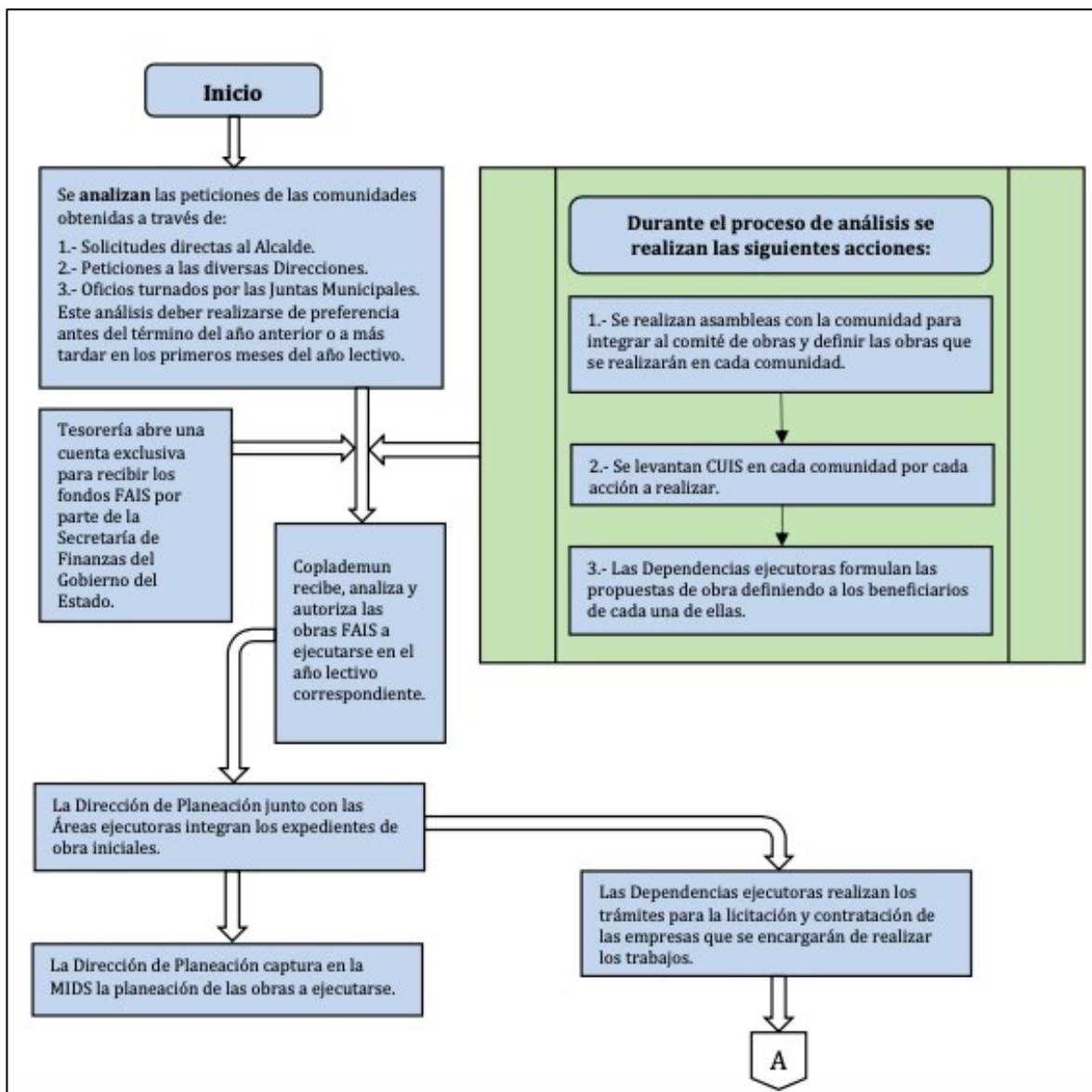
Aprobada la obra, se realiza la entrega recepción de esta entre el contratista y el ayuntamiento; se realiza la asamblea final de entrega recepción de la obra a la comunidad y se finiquita los pagos con el contratista y se cierra el expediente.

Es importante precisar que las actividades reportadas se describen suponiendo que no hay errores, lógicamente, más adelante, algunas de las actividades describirán el procedimiento de manera más detallada.

Figura 1. Diagrama de flujo del programa para cumplir con los componentes del programa.

CARV CONSULTORIA, S.C.

Calle Cooperativa Kala lote 13, interior 2, colonia quinta hermosa C.P. 24023
San Francisco de Campeche, Cam. Email: grupocarv@gmail.com

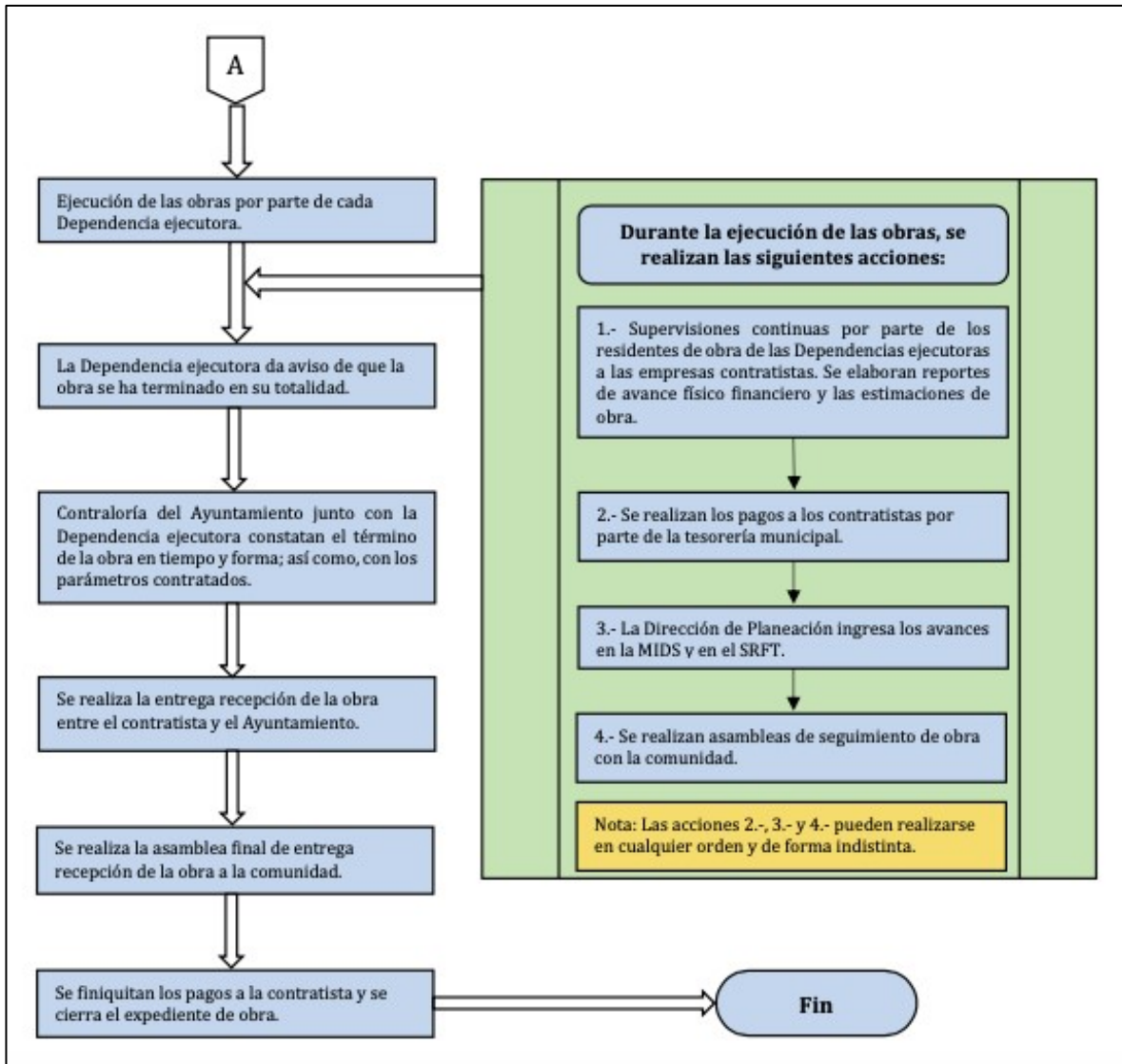


(continua)

Figura 1. Diagrama de flujo del programa para cumplir con los componentes del programa.

CARV CONSULTORIA, S.C.

Calle Cooperativa Kala lote 13, interior 2, colonia quinta hermosa C.P. 24023
San Francisco de Campeche, Cam. Email: grupocarv@gmail.com



Fuente: Rodríguez Damián, C. F. (2019). Diagrama de Flujo del proceso general del programa para cumplir con los bienes y servicios [Figura]. En PAE 2018. *Evaluación de Consistencia y Resultados del FISMDF H. Ayuntamiento de Campeche*. (pp. 53-54).

2.2 Equivalencia en los procesos

CARV CONSULTORIA, S.C.

Calle Cooperativa Kala lote 13, interior 2, colonia quinta hermosa C.P. 24023
San Francisco de Campeche, Cam. Email: grupocarv@gmail.com

Con relación a la equivalencia de procesos se pudo identificar que, pese a que no existe una planeación estratégica para el FISM, *es decir, no cuenta con la MIR, (Marco Lógico, Árbol de Problemas, Árbol de Soluciones); sin embargo, las acciones que se programan están alineadas al Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021. Y las acciones son presupuestadas y ejecutadas conforme a los Lineamiento Generales del Programa.*

Para el caso de nuestro análisis, solamente se ha identificado un Macroproceso

Tabla 3. Equivalencia de procesos del FISMDF

Modelo General de Procesos	Procesos o Macroprocesos del Pp identificados	
	Secuencia	Macroproceso de la Dirección de Planeación
Planeación	1.1.1	Programación y Presupuestación. Se analizan las peticiones ciudadanas que fueron solicitadas directamente al alcalde, peticiones de las áreas y presidentes de las Juntas Municipales.
	1.1.2	Programa Anual de Inversión. Es el programa operativo integrado de forma interna que será revisado y aprobado para ejecutar el año correspondiente por el Cabildo
	1.1.3	Captura de la MIDS. La Dirección de Planeación se encarga de capturar las obras a ejecutarse, previamente con la solicitud de expedientes de obras realizadas.
Comunicación	1.2.1	Presentación del PAI y publicación en página Web. Se da a conocer las obras y se publica en la página de transparencia a toda la población.
	1.2.2	Asambleas para integrar los Comités Comunitarios. Es la forma en que la población se entera de la obra que se realizará en su comunidad
	1.2.3	Comunicación interna. Procedimiento de la forma en que se es coordinado el trabajo del FISMDF
Selección de destinatarios	1.3.1	Aplicación del Cuestionario Único de Información Socioeconómica (CUIIS) o el formato de anexo 3 de la MID. Es el proceso de verificación para saber si la persona que recibirán el apoyo, son candidatas según las ROP del FISM De acuerdo con las ROP, el recurso deberá aplicarse en ZAP y de pobreza extrema; sin embargo, cuando el Ayuntamiento decide aplicar el recurso en una zona diferente, deberá requisitar el formato
Modelo General de Procesos	Procesos o Macroprocesos del Pp identificados	
	Secuencia	Macroproceso de la Dirección de Planeación

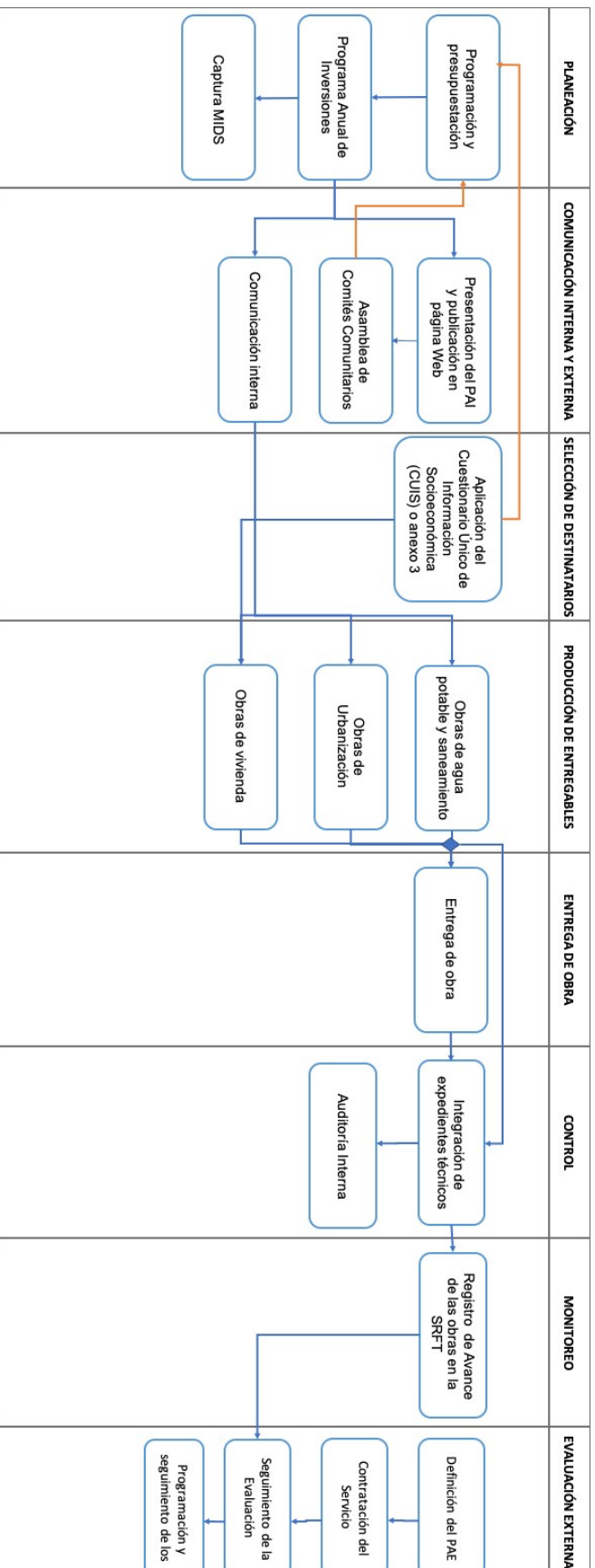
CARV CONSULTORIA, S.C.

Calle Cooperativa Kala lote 13, interior 2, colonia quinta hermosa C.P. 24023
San Francisco de Campeche, Cam. Email: grupocarv@gmail.com

		<p>3 de la MIDS para justificar dicho recurso. En caso de que el formato 3 no haya sido aprobada, se aplicará el CUIS.</p> <p>Cabe señalar que solo existe una localidad que está clasificada dentro de los dos grados de Índice de Rezago Social contemplados como beneficiadas del Programa..</p> <p>Cabe señalar que este filtro se relaciona directamente con el proceso de Programación y Presupuestación Obras de Agua Potable y Saneamiento.</p>
Producción de Bienes y/o servicios	1.4.1	
	1.4.2	Obras de urbanización
	1.4.3	Obras de vivienda.
Entrega de Bienes y/o servicios	1.5.1	Entrega de Obra a la comunidad. Concluida la obra se realiza el protocolo de entrega de la obra a la localidad o al beneficiario directo.
Seguimiento	1.6.1	No existe algún procedimiento para medir el grado de satisfacción del usuario final.
Control	1.7.1	Integración de expedientes técnicos de obra. Está formado por los reportes de los residentes de obras, así como de los reportes de los Comités de Obras comunitaria. Es responsable de la integración los ejecutores de obra.
	1.7.2	Auditoría Interna
Monitoreo	1.8.1	Registro del avance de obra en el SRFT. Se registra el avance de obra a partir de los expedientes técnicos
Evaluación Externa	1.9.1	Definición del PAE
	1.9.2	Contrato de servicios de evaluación
	1.9.3	Seguimiento al proceso de evaluación
	1.9.4	Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora¹
Procesos o Macroprocesos del Pp identificados por el evaluador que no es posible insertar en el Modelo general de procesos		
	0	Licitación y contratación. Este procedimiento se realiza previo a la realización de los productos.

¹ Desde el 2014 no se han atendido los Aspectos Susceptibles de Mejora.

Figura 2. Mapa de procesos y subproceso del FISMDF.



2.3 Valoración inicial de los procesos

El Grado de consolidación operativa se determinó de acuerdo con los seis puntos de los Términos de Referencia a partir de 6 puntos que se describen en cada uno de los procesos identificados.

- Existen documentos que normen los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos;
- Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están estandarizados, es decir si son utilizados por todas las instancias ejecutoras de manera homogénea;
- Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están documentados y son del conocimiento de todos los operadores;
- se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión;
- se cuenta en los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, analizados con sistemas informáticos que permitan la automatización en la ejecución de los mismos;
- se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

Se considera una mayor consolidación operativa mientras más características cumplan. De modo que, para realizar la valoración, se le asignó el valor de 1 si disponía con la evidencia, 0.5 si la evidencia era parcial y 0 si no se identificó evidencia.

2.3.1 Planeación

Tabla 4. Valoración inicial del proceso de planeación

Condición	Valoración	Observación	Puntaje
-----------	------------	-------------	---------

1. Existen documentos que normen los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos;	Si, Parcialmente. Disponen de los Lineamientos Generales del FAIS; tienen el Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021, Manual de la MIDS. Plan Operativo.	No tienen un plan estratégico como la MIR local para ejecutar los recursos, se basan en los Lineamiento Generales del FAIS que tiene alineación.	0.5
2. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están estandarizados, es decir si son utilizados por todas la instancias ejecutoras de manera homogénea;	Si.	Se dispone de los Lineamientos Generales, además del FAIS. Cumplen con los requisitos solicitados.	1.0
3. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están documentados y son del conocimiento de todos los operadores;	Si. Parcialmente	No se tiene documentado ningún proceso del programa; sin embargo, los involucrados conocen de forma empírica los procedimientos.	0.5
4. se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión;	No	No disponen de indicadores de la MIR local, por lo tanto, no disponen de indicadores.	0
5. se cuenta en los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, analizados con sistemas informáticos que permitan la automatización en la ejecución de los mismos;	Si.	Disponen del Sistema de la MIDS en la cual se carga las obras a realizar.	1.0
6. se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.	No	No se identificaron.	0
Total			3.0

La dirección de planeación del Ayuntamiento del Campeche no lleva tiene una planeación estratégica específicamente para el FISM, sin embargo, se apega a los Lineamientos Generales del FAIS. Este proceso está apegado al Plan Municipal de

Desarrollo que es el que da sustento las acciones que se realizan en el municipio. En consecuencia, no tiene indicadores de gestión que permitan realizar el monitoreo del proceso; en cambio, los indicadores responden a nivel nacional.

Para llevar a cabo la planeación de manera organizada e informada a nivel federal utilizan la aplicación de la MIDS que es un sistema informático que lleva un control de las obras programadas a realizar en el año recurrente.

2.3.2 Comunicación interna y externa

Tabla 5. Valoración inicial del proceso de comunicación interna y externa

Condición	Valoración	Observación	Puntaje
1. Existen documentos que normen los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos;	No.	No se identificó.	0
2. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están estandarizados, es decir si son utilizados por todas la instancias ejecutoras de manera homogénea;	Si. Parcialmente.	Los responsables involucrados en los procedimientos no están involucrados. Ya que cada uno de ellos se dan a la tarea de ejecutar cada uno la parte que le corresponde.	0,5
3. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están documentados y son del conocimiento de todos los operadores;	Si. Parcialmente.	No disponen de un manual de procedimientos, sin embargo, existe la comunicación interna a través por oficio.	0.5
4. se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión;	No	No se identificó	0
5. se cuenta en los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, analizados con sistemas informáticos que permitan la automatización en la ejecución de los mismos;	Si, parcialmente.	Se dispone de un sistema de un sistema informático que permite conocer las demandas y éstas son atendidas por las Direcciones Administrativas correspondiente.	0.5
6. se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.	No	No se identificaron mecanismos	0
Total			1.5

No se identificaron documentos normativos para el proceso de comunicación interna y externa. La comunicación interna esta presente en todo el proceso a través de oficios, pero éste no es exclusivo para FISM sino que es una práctica que se lleva en todas las Direcciones Administrativas del Ayuntamiento.

La comunicación externa se da de forma indirecta, es decir, las obras y acciones programadas² a ejecutarse en el año se dan a conocer a través de la página del web del H. Ayuntamiento. No se identificó alguna notificación a las autoridades de las comunidades de las obras que se realizarán en la comunidad y a su vez este sea comunicado a la población beneficiada.

No obstante, en el programa de *Obras para la vivienda* tienen en la modalidad de Techos, el DIF municipal realiza la promoción y el registro de beneficiarios; sin embargo, no se tiene documentado el proceso.

² Previamente analizadas y seleccionadas con base a las peticiones de la población mismas que fueron recepcionados por el alcalde, y las direcciones administrativas

2.3.3 Selección de beneficiarios

Tabla 6. Valoración inicial del proceso de selección de beneficiarios

Condición	Valoración	Observación	Puntaje
1. Existen documentos que normen los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos;	Si.	Estos están descritos en los Lineamientos de Operación del FAIS.	1
2. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están estandarizados, es decir si son utilizados por todas la instancias ejecutoras de manera homogénea;	Si.	Es conocimiento de todos los operadores.	1
3. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están documentados y son del conocimiento de todos los operadores;	Si, Parcialmente.	Aun cuando en los Lineamientos de Operación FAIS indica claramente el procedimiento de selección, a nivel municipal no se tiene documento el procedimiento, pero es conocimiento de todos los operadores.	0.5
4. se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión;	Si.	El total de beneficiarios son ingresados en la MIDS como parte complementaria de la Obra.	1
5. se cuenta en los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, analizados con sistemas informáticos que permitan la automatización en la ejecución de los mismos;	Si	El H. Ayuntamiento cuenta con un sistema de captura y seguimiento de peticiones de los usuarios; además se apoya de la CUIS como herramienta para la selección de beneficiarios	1
6. se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.	No.	No se identificaron.	0
Total			4.5

2.3.4 Producción de entregables

Tabla 7. Valoración inicial del proceso de producción de entregables.

Condición	Valoración	Observación	Puntaje
1. Existen documentos que normen los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos;	Si. Cuentas con los Lineamientos Generales del FAIS en su modalidad del FISM, además de la Ley de Obras Públicas y servicios Relacionados Con Las Mismas	En los lineamientos se establecen las condiciones del tipo de obra a realizar y las características del mismo.	1
2. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están estandarizados, es decir si son utilizados por todas la instancias ejecutoras de manera homogénea;	Si.	Se encuentran normadas. Están sustentadas en Ley de Obras Públicas y servicios Relacionados Con Las Mismas	1
3. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están documentados y son del conocimiento de todos los operadores;	Si, parcialmente.	Los procesos no están documentados. Sin embargo, los responsables a cargo conocen del procedimiento.	0.5
4. se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión;	Si	Utilizan el SRFT de nivel federal que es un proceso donde informan los avances.	1.0
5. se cuenta en los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, analizados con sistemas informáticos que permitan la automatización en la ejecución de los mismos;	Si.	Cada instancia ejecutora lleva un sistema interno en Excel que les permite conocer el grado de avance de las obras o servicios.	1.0
6. se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.	No.	No se identificaron mecanismos.	0
Total			4.5

Los procedimientos para la ejecución de obras se encuentran estandarizado ya que todas las instancias manejan el mismo formato y los expedientes de obra cuentan con los mismos documentos. Lo anterior está regido y normado por la Ley de Obras Públicas y Servicios relacionados con la Misma.

Aún cuando cada dirección ejecutora lleva un control de avance de obras, por norma tienen que reportar la programación en la MIDS y los avances en la SRFT.

Las dependencias ejecutoras disponen de "sistemas internos de control" en Excel que les permite llevar los avances de la obra como parte de los reportes.

2.3.5 Entrega de productos

Tabla 8. Valoración inicial del proceso de entrega.

Condición	Valoración	Observación	Puntaje
1. Existen documentos que normen los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos;	Si.	Se basan en la Ley de Obras Públicas y servicios Relacionados Con Las Mismas.	1
2. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están estandarizados, es decir si son utilizados por todas la instancias ejecutoras de manera homogénea;	Si	Este procedimiento es conocido por todos los operadores del programa, aún cuando sea de forma empírica.	1
3. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están documentados y son del conocimiento de todos los operadores;	Si, parcialmente	No tienen un manual de operación o de procesos, sin embargo, están documentados desde la planeación hasta la entrega de obra con oficios o actas avalados por la Contraloría Municipal.	0.5
4. se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión;	Si	Forma parte de los expedientes de obras.	1
5. se cuenta en los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, analizados con sistemas informáticos que permitan la automatización en la ejecución de los mismos;	Si.	Disponen de la MIDS y el SRFT que es donde la Federación recopila la información otorgada por los municipios.	1
6. se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.	No.	No se identificaron mecanismo de mejora.	0
Total			4.5

El documento con la cual se basan para la operación es la Ley de Obras Públicas y servicios Relacionados Con Las Mismas.

Los procesos y los procedimientos no están documentados, pero están estandarizados empíricamente. Se tiene evidencia de la entrega desde el inicio de

la planeación se encuentra verificado bajo los lineamientos de operación del FAIS de acuerdo con el catálogo de obras y acciones.

Cabe señalar que no se ubicaron mecanismos para la implementación sistemática de las mejoras, sin embargo, en la evaluación de Consistencia y Resultados (Rodríguez Damián, 2019) se había propuesto elaborar un manual de procedimientos donde se especifique paso a paso las acciones realizar para la entrega de apoyos.

2.3.6 Seguimiento a beneficiarios

Tabla 9. Valoración inicial del proceso de seguimiento a beneficiarios.

Condición	Valoración	Observación	Puntaje
1. Existen documentos que normen los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos;	No	No se identificó	0
2. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están estandarizados, es decir si son utilizados por todas la instancias ejecutoras de manera homogénea;	No	No se identificó	0
3. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están documentados y son del conocimiento de todos los operadores;	No	No se identificó	0
4. se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión;	No	No se identificó	0
5. se cuenta en los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, analizados con sistemas informáticos que permitan la automatización en la ejecución de los mismos;	No	No se identificó	0
6. se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.	No	No se identificó	0
Total			0

La *Ley de Obras Públicas y servicios Relacionados Con Las Mismas* se plasma el seguimiento de la obra a través de los documentos como la bitácora de obra, las estimaciones y el acta de entrega-recepción. Éste último documento garantiza las condiciones en las que fue contratado la obra, sin embargo, no se tiene implementado algún mecanismo que permita conocer el grado de satisfacción de los usuarios con respecto a las obras con las que fueron beneficiadas.

2.3.7 Control

Tabla 10. Valoración inicial del proceso de control.

Condición	Valoración	Observación	Puntaje
1. Existen documentos que normen los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos;	SI. La <i>Ley de Obras Públicas y servicios Relacionados Con Las Mismas y Ley De Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación</i>	Los documentos mencionados en la valoración son documentos importantes; ya que norma forma en que se tiene que llevar el control a través de la supervisión y el segundo documento da cuenta de la forma en que el recurso se ha invertido, interviniendo para ello la Auditoría Superior de la Federación (ASF)	1
2. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están estandarizados, es decir si son utilizados por todas la instancias ejecutoras de manera homogénea;	Si.	Todas las áreas involucradas conocen el procedimiento.	1
3. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están documentados y son del conocimiento de todos los operadores;	Si. Parcialmente	Se obtiene informes de avance durante el proceso. Sin embargo, no están descritos en algún manual de procesos o procedimientos.	0.5
4. se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión;	Si, parcialmente.	Se cuenta con el SRTF, sin embargo de los cuales se obtienen los reportes, pero estos responden a nivel Federal.	0,5
5. se cuenta en los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, analizados con sistemas informáticos que permitan la automatización en la ejecución de los mismos;	Si, parcialmente	Tiene el control a través de la integración de expedientes, sin embargo, no está automatizado.	0.5
6. se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.	Si, parcialmente.	En la MIR nacional se incluyen los indicadores, sin embargo, a nivel municipal no existe.	0.5

Total	4.0
-------	-----

Se identifican 3 subproceso: Comités de Obras, Supervisión de los residentes de obras y la Auditoría Interna.

Los Comités de obras se crea con la misma población de la comunidad beneficiaria y dentro sus funciones está en supervisar que se lleve a cabo los procesos y procedimiento.

La Supervisión de los residentes forma parte de un procedimiento de la realización de obras, ya que garantiza que la obra en cuestión cumpla con la condiciones y requisitos previamente descritas en el contrato.

En cuanto la Auditoría Interna determina el grado de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, imparcialidad, honestidad y apego a la normalidad.

2.3.8 Monitoreo

Tabla 11. Valoración inicial del proceso de monitoreo.

Condición	Valoración	Observación	Puntaje
1. Existen documentos que normen los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos;	Si. Lineamientos del FAIS.	El proceso se encuentra normado.	1
2. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están estandarizados, es decir si son utilizados por todas la instancias ejecutoras de manera homogénea;	Si	Todo el personal participante conoce del proceso.	1
3. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están documentados y son del conocimiento de todos los operadores;	Si. Parcialmente	No se dispone de un documento de procedimientos para el uso. Pero hay un operador capacitado que se encarga de realizar el monitoreo a través de SRTF.	0.5
4. se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión;	Si, parcialmente.	Tienen como sistema de control el SRTF, sin embargo, este obedece a indicadores nacionales.	0.5
5. se cuenta en los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, analizados con sistemas informáticos que permitan la automatización en la ejecución de los mismos;	No	No se lleva el proceso de forma sistematizada. Se obtiene una serie de documentos que es el soporte de avance de las obras.	0
6. se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.	Si, parcialmente.	Los indicadores están planteados en la MIR nacional; a nivel municipal no se ha realizado.	1
Total			4.0

El proceso de monitoreo se encuentra normado, el cual se realiza a través del SRTF donde se reportan los avances a nivel nacional. De dicho sistema se dispone de una

guía para llevar a cabo el procedimiento; sin embargo, no se identificó un manual de procedimiento interno en el que se explique paso a paso las actividades que implica llevar el control.

El control, es llevado por una sola persona que es la encargada de recolectar los avances de obras y reportarlas trimestralmente en el Sistema.

2.3.9 Evaluación externa

Tabla 12. Valoración inicial de los procesos de la evaluación externa.

Condición	Valoración	Observación	Puntaje
1. Existen documentos que normen los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos;	Si.	Están normados por las Leyes y lineamiento de todos los Programas de la Administración Pública.	1
2. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están estandarizados, es decir si son utilizados por todas la instancias ejecutoras de manera homogénea;	Si..	Si, el proceso es utilizado por todas las instancias ejecutoras.	1
3. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están documentados y son del conocimiento de todos los operadores;	S. Parcialmente	No se tiene documentado las actividades en algún manual de procedimiento, pero los que están involucrados tienen el conocimiento sobre la evaluación	0.5
4. se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión;	No.	No se identificaron.	0
5. se cuenta en los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, analizados con sistemas informáticos que permitan la automatización en la ejecución de los mismos;	No.	No se identificaron	0
6. se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.	Si, parcialmente.	La evaluación es una forma de obtener mecanismos para la implementación de mejoras.	1
Total			3.5

Las evaluaciones están normadas, sin embargo, no se cuenta con manuales de procesos o procedimientos.

De igual forma, esta valoración estará basada en una equivalencia del Modelo General de Proceso propuesto por la Unidad de Evaluación del Desempeño (UED)

de la SHCP, mismo que está referido en lo Términos de Referencia de la Evaluación de Procesos 2020.

2.3.10 Valoración y grado de consolidación global de los procesos

Como se hizo mención al inicio de este apartado, para realizar la valoración numérica de los procesos iniciales de cada proceso se le asignó el 1 si tenía evidencia y 0 si no contaba con evidencia.

Bajo el siguiente criterio de valoración³ se determinó el grado de consolidación de los procesos del FISM.

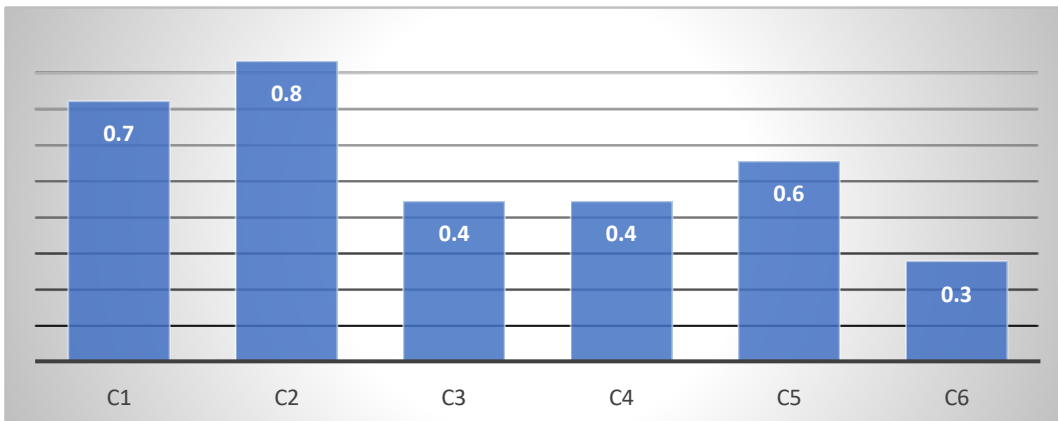
Valoración	Grado de consolidación
0	Nulo
1 - 2.4	Bajo
2.5 - 4.4	Medio
4.5 - 5.4	Alto
Mayor de 5.5	Cosolidado

Grado de consolidación de los elementos:

A través del promedio simple, se realizó la valoración global de cada elemento evaluado del proceso. En la Gráfica 2 podemos observar el promedio obtenido, siendo el 1 el valor máximo, lo que significa que el elemento evaluado está presente en todos los procesos del FISM y 0 el valor mínimo que significa que no existe el elemento en los procesos.

Gráfica 2. Promedio de valoración obtenido por elemento evaluado del FISM. Campeche.

³ Retomado de la Evaluación de Procesos del Programa Presupuestario E002 (Universidad Autónoma de Chapingo, 2020)

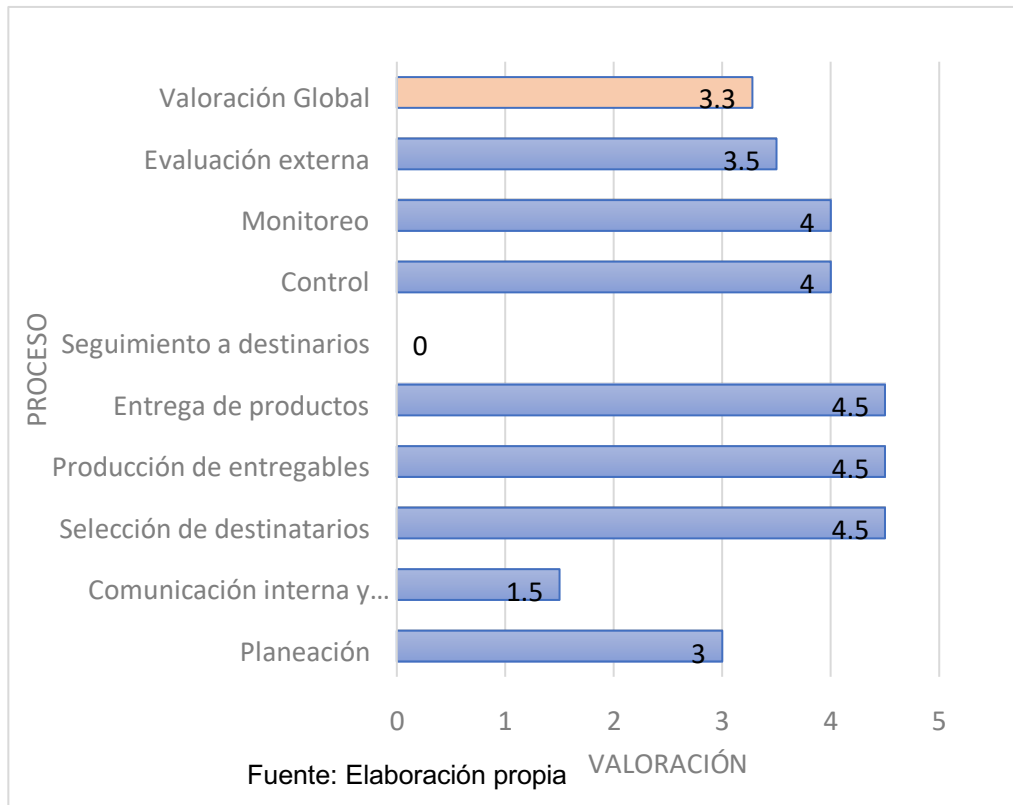


C1	Existen documentos que normen los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos;
C2	Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están estandarizados, es decir si son utilizados por todas la instancias ejecutoras de manera homogénea;
C3	Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están documentados y son del conocimiento de todos los operadores;
C4	se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión;
C5	se cuenta en los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, analizados con sistemas informáticos que permitan la automatización en la ejecución de los mismos;
C6	se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

Grado de consolidación de los procesos:

La valoración de cada proceso se hizo mediante la suma de cada elemento evaluado. De modo que el valor máximo que se puede llegar a obtener es de 6 y el mínimo 0; el cuál se interpretaría a mayor valoración obtenida, mayor es el grado de consolidación del proceso. Por otro lado, la valoración global del FISM se hizo con un promedio simple considerando la valoración final de cada proceso.

Gráfica 3. Grado de consolidación de los procesos del FISM, Campeche.



De modo que, el promedio obtenido del FISM fue de 3.3 que lo cataloga en una consolidación media.

Los procesos con **alto grado de consolidación** son: Selección de destinatarios, Entrega de productos, Control y Monitoreo; **Los que obtuvieron un grado de consolidación media** fueron los procesos de: Planeación y Evaluación externa. El proceso de Comunicación interna y externa fue evaluada como **baja consolidación** y por último, la consolidación del proceso de seguimiento a los beneficiarios fue **nula**.

Tabla 13. Valoración global y grado de consolidación de los procesos.

Criterio	Planeación	Comunicación interna y externa	Selección de destinatarios	Producción de entregables	Entrega de productos	Seguimiento a destinatarios	Control	Monitoreo	Evaluación externa	Valoración Global
1. Existen documentos que normen los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos;	0.5	0	1	1	1	0	1	1	1	0.7
2. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están estandarizados, es decir si son utilizados por todas la instancias ejecutoras de manera homogénea;	1	0.5	1	1	1	0	1	1	1	0.8
3. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están documentados y son del conocimiento de todos los operadores;	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0.4
4. se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión;	0	0	1	1	1	0	0.5	0.5	0	0.4
5. se cuenta en los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, analizados con sistemas informáticos que permitan la automatización en la ejecución de los mismos;	1	0.5	1	1	1	0	0.5	0	0	0.6
6. se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.	0	0	0	0	0	0	0.5	1	1	0.3
Valoración de los proceso	3	1.5	4.5	4.5	4.5	0	4	4	3.5	3.3
Grado de Consolidación	Medio	Bajo	Alto	Alto	Alto	Nulo	Alto	Alto	Medio	Medio

2.4 Alcances de la evaluación

Se observó los esfuerzos que hace la Unidad Responsable para lograr los objetivos del FISM contribuyen a la MIR nacional. Aún cuando no le es requerido una MIR local, es posible realizar el análisis de procesos.

Con base en una evaluación previa (Rodríguez Damián, 2019) el evaluador indicó que la eficiencia y la eficacia de la operatividad del programa (alcanzando casi el 100%) se debe, sobre todo a la experiencia de quienes lo han manejado, ya que no disponen de un manual de procesos y procedimientos que les dicte las rutas a seguir en caso de que algún elemento o responsable de alguna actividad o no colabore y sea movido o removido del cargo que actualmente se encuentra.

Sin embargo, la valoración obtenida inicialmente es de grado medio en la consolidación de los procesos, esto se debe, entre otros puntos, a que no se lleva el proceso de seguimiento de destinatarios, aunado al no tener una MIR propia, baja la puntuación en algunos elementos en las que están involucrados como es el caso del monitoreo e de seguimiento a los indicadores.

No obstante, en la presente evaluación se hondará más en los temas referidos, específicamente en donde se obtuvo baja valoración.

Con la presente evaluación, a parte de identificar los posibles cuellos de botella que tengan los procedimiento, se contará con un documento que será un punto de partida para realizar un manual de procesos y procedimiento del FISMDF ya que, además, éste aportará una valoración de eficiencia, eficacia oportunidad y suficiencia en cada uno de los procesos identificados.

3 METODOLOGÍA

3.1 Objetivos de la evaluación

Objetivo general

Contribuir a la mejora del funcionamiento, gestión y organización del Pp *Fondo de Infraestructura Social Municipal y Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (Campeche)* 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.

De acuerdo con las recomendaciones obtenidas de la Evaluación de Consistencia y Resultado 2018 (p-42) el evaluador considera que la siguiente evaluación es una de procesos y de impacto. Sin embargo, es importante que se realice una MIR local para el Programa del FISM.

No obstante, independientemente de que el Pp no tiene una MIR propia a nivel local, es posible realizar un análisis de los procesos, con el cuál, además de conocer los posibles cuellos de botella en los procedimientos, contribuirá para que integre un manual de procedimientos para el programa.

A continuación, se presentan algunos Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) que tienen relación a la Evaluación de Procesos.

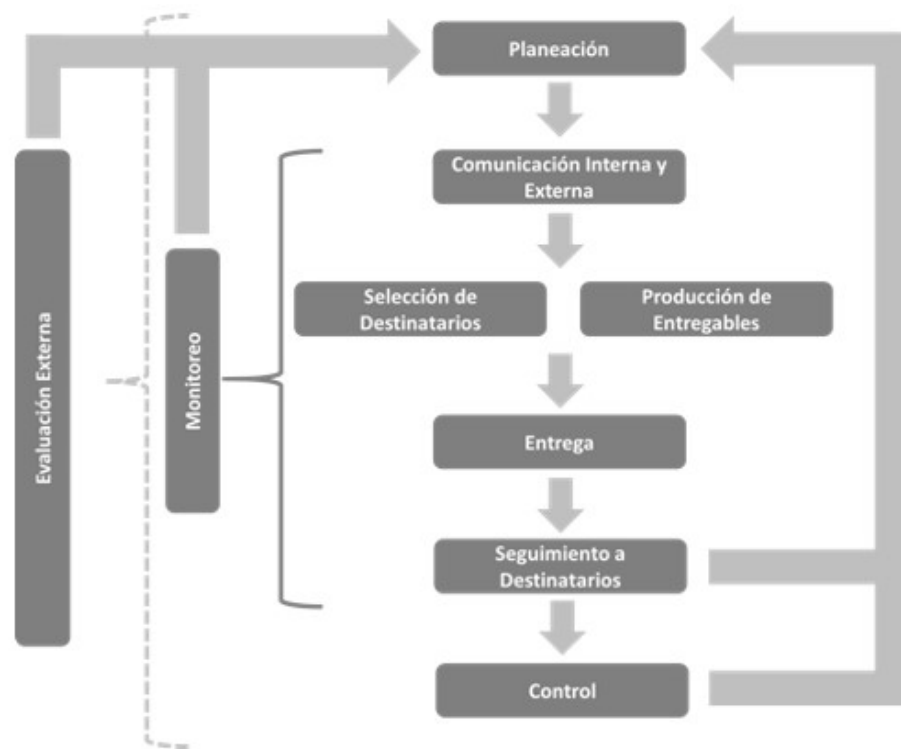
- Definir los principales procesos para la realización y entrega de los bienes y servicios desarrollados con recursos del FISMDF debiendo plasmarse en la MIR Municipal que se elabore para el Fondo. (Evaluación Específica de Desempeño. FISM 2017.)
- Manejo de un banco de proyectos que cumplan con la normatividad aplicable para poder establecer en tiempo y en forma la designación del recurso y llevar a cabo su ejecución según la normatividad aplicable. (Evaluación Específica de Desempeño. FISM 2017.)
- Elaborar un Manual Organización y Procedimientos General del Municipio, para que mejore la toma de decisiones, al llevar un mejor orden y control interno. (Evaluación Complementaria de Desempeño. FISM 2014.)

Por la naturaleza de la evaluación de procesos, la metodología es **cualitativa** con el propósito, entre otros puntos, de determinar si los procesos operativos se realizan de manera eficaz y eficiente, identificando principales cuellos de botella en la operación. Para ello, se hará uso de la recopilación de información documental y observación directa en campo.

Algunos documentos que se emplearán para la revisión son: las Reglas de Operación del Programa, Los Lineamientos Generales, Evaluaciones anteriores, MIDS históricas, reportes de SRFT históricos, Además de documentos de apoyo para mayor precisión de los datos.

Para la evaluación del desempeño se considerará el Modelo General de Procesos de los Términos de Referencia propuestos por Unidad de Evaluación del Desempeño (UED).

Figura 3. Modelo General de Procesos



Con el modelo, se identificarán las principales actividades a fin de tener un mapa de procesos con las similitudes aplicables en el programa. A continuación, se describe cada uno de los aspectos a considerar:

- **Planeación:** Proceso en el que se determinan o definen el problema o necesidad; árbol de problemas y objetivos; población potencial y objetivo; objetivos, indicadores y metas de la MIR, estrategia de cobertura, plan estratégico, entre otros puntos; así como los recursos financieros y humanos necesarios que requiere el Pp para lograr sus objetivos. En el proceso de planeación se determinan las directrices en el diseño e implementación del Pp; los subprocesos que lo integran son los siguientes: planeación estratégica, programación y presupuesto, actualización de la MIR, actualización de normativa y, en su caso, definición de la agenda o estrategia de evaluación de mediano y largo plazo, por lo que con ello se acentúa el vínculo y la interacción de la planeación y la evaluación.
- **Comunicación interna y externa:** Proceso en el que se informan diversas características y objetivos del Pp tanto a los actores involucrados en su funcionamiento y operación (interna), como a su población objetivo (externa).
- **Selección de destinatarios:** Proceso en el que se determina quiénes (o qué instancias) serán los receptores directos de los componentes o entregables de un Pp en función de su población objetivo.
- **Producción de entregables:** Proceso en el que se elaboran los entregables o realizan los componentes del Pp (recursos financieros o humanos, apoyos, bienes, servicios, regulaciones, documentos técnicos o de planeación, etc.), conforme a sus documentos normativos; en principio, los entregables de los Pp deben corresponder a los componentes indicados en su MIR, pero si ésta no es sólida o tiene áreas de mejora, de acuerdo con la MML, podrían no coincidir.
- **Entrega:** Proceso en el que se realiza la entrega del bien o servicio producido o generado por el Pp (componentes o entregables) a los destinatarios, beneficiarios o receptores directos.

- **Seguimiento a destinatarios:** actividades y mecanismos que permiten al Pp conocer cómo son utilizados o aprovechados los componentes o entregables (bienes o servicios) generados por el propio Pp por sus destinatarios, beneficiarios o receptores directos, para que, entre otras funciones, la UR del Pp identifique si se está cumpliendo con los objetivos. Por ejemplo, en este proceso se incluyen las actividades que un Pp implementa para conocer el grado de satisfacción de sus destinatarios o beneficiarios;
- **Control:** Actividades y mecanismos implementados entre los operadores del Pp para verificar que los diferentes procedimientos, procesos y subprocesos se estén ejecutando conforme a lo planeado (control interno).
- **Monitoreo:** Proceso coordinado por una unidad administrativa ajena a la operación del Pp, a través del cual se recaba, registra y valida la información sobre el avance de las metas de los indicadores de la MIR en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH), así como el seguimiento a los resultados de indicadores adicionales a los de la MIR en caso de que se cuente con un sistema de monitoreo de gestión. Los subprocesos que lo integran son los siguientes: acopio de la información para el reporte de avances, validación de información y registro de avances en el PASH, primordialmente.
- **Evaluación externa:** Proceso coordinado por una unidad administrativa ajena a la operación del Pp, pero (idealmente) con la participación de la UR del Pp, mediante el cual se define la agenda de evaluación externa del Pp, se definen las metodologías o los TdR, se contratan las evaluaciones externas (de cualquier tipo), se recaba la información que será entregada a los equipos evaluadores, se realiza el seguimiento durante el desarrollo de las evaluaciones externas, se aprueban los informes finales de las evaluaciones externas, se notifica a las instancias correspondientes sobre la conclusión de las evaluaciones externas y se definen ASM y realiza su seguimiento.

3.1.1 Contenido de la evaluación

Un elemento que podrá ser considerado para establecer el alcance de la evaluación, es el grado de consolidación operativa del Pp, el cual podrá determinarse *a priori* considerando los siguientes elementos, mismos que serán respondidos con un “Si, No, parcialmente o no aplica” el cuál tendrá un puntaje de 1 si es si, 0.5 o 0 si este es No. Además, se hará una justificación al respecto y una valoración global por cada uno de los proceso y/o subprocesos que fueron ubicados.

1. Si existen documentos que normen los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos;
2. Si los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están estandarizados, es decir si son utilizados por todas la instancias ejecutoras de manera homogénea;
3. Si los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están documentados y son del conocimiento de todos los operadores;
4. Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión;
5. Si se cuenta en los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, analizados con sistemas informáticos que permitan la automatización en la ejecución de los mismos;
6. Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

Se considera que existe un mayor grado de consolidación operativa cuando existen todos los elementos y disminuirá gradualmente conforme haga falta uno o más de ellos hasta el menor grado de consolidación que es cuando no existe ninguno de los elementos.

Cabe señalar que, para obtener el resultado de esta valoración, se hará una entrevista de forma directa a cada uno de los responsables, los cuáles se incluirán en el documento semiestructurado.

Medición de atributos de los procesos y subproceso del programa

- **Eficacia.** Cumplimiento de las metas (las metas se cumplen en tiempo y forma)
- **Oportunidad.** Entrega de bienes y servicios (Productos) se entrega con base a lo programado.
- **Suficiencia.** Alcanzar los resultados de forma completa para el logro de los objetivos.
- **Pertinencia.** Identificar si las actividades y productos son adecuados para lograr los objetivos.

Atributo	Si	No	Explicación
Eficacia			
Oportunidad			
Suficiencia			
Pertinencia			

De aquí se obtiene la información para la valoración global cuantitativa (Anexo VII).

Por cada proceso identificado se desarrolla cada punto.

1. Descripción detallada de las actividades, los elementos y los actores que integran el desarrollo de cada proceso y subproceso, y en su caso macroproceso;
2. Límites de cada proceso y subproceso, y en su caso macroproceso, así como su articulación con otros;
3. Insumos y recursos: Determinar si los insumos y los recursos disponibles son suficientes y adecuados para la ejecución de cada proceso y subproceso, y en su caso macroproceso;

- a. Tiempo: ¿El tiempo en que se ejecuta el proceso o subproceso es el adecuado, acorde a lo planificado y congruente con la normativa que aplica?
 - b. Personal: ¿El personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación necesaria para la ejecución del proceso o subproceso?
 - c. Recursos financieros: ¿Los recursos financieros son suficientes para la ejecución del proceso o subproceso?
 - d. Infraestructura: ¿Se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para la ejecución del proceso o subproceso?
 - e. Insumos tecnológicos
4. Productos: ¿Los productos de cada proceso, subproceso, y en su caso macroproceso, sirven de insumo para ejecutar el proceso, subproceso, y en su caso macroproceso, subsecuente?
 5. Sistemas de información: ¿Los sistemas de información utilizados en la ejecución de cada proceso, subproceso, y en su caso macroproceso (automatizados, semiautomatizados o manuales) funcionan como una fuente de información útil para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los operadores en otros niveles? ¿Estos sistemas de información automatizan algunos procesos, subproceso, y en su caso macroproceso, del Pp? ¿Sirven como mecanismo de control interno para el mejor de desarrollo de los procesos, subproceso, y en su caso macroproceso?
 6. Coordinación: ¿La coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la ejecución del proceso, subproceso, y en su caso macroproceso?
 7. Evaluación de la pertinencia de la forma en que se ejecuta cada proceso, subproceso, y en su caso macroproceso, en el contexto y condiciones en que se desarrolla, considerando la estructura organizacional involucrada y la coordinación entre las unidades administrativas que intervienen en el proceso, subproceso, y en su caso macroproceso;
 8. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica de cada proceso, subproceso, y en su caso macroproceso;

9. Opinión de los actores (destinatarios, beneficiarios, usuarios, clientes u operadores del Pp) sobre la eficacia, eficiencia y calidad de cada proceso, subproceso, y en su caso macroproceso;
10. Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los destinatarios, beneficiarios, usuarios, o destinatarios de los componentes o entregables que otorga el Pp.

3.2 Diseño metodológico del trabajo de campo

3.2.1 Justificación de las técnicas de investigación a utilizar

La evaluación de procesos, como se mencionó anteriormente se basará con un enfoque cualitativo el cuál busca conocer con mayor detalle las características de los procesos, su dinámica y estructura, así como la interrelación con otras actividades.

Para ello se hará uso de la observación directa que busca comprender los vínculos entre las personas, las situaciones y permite identificar los problemas que se presentan y la forma en son atendido y solucionados.

3.2.2 Muestra y los criterios utilizados para su selección;

El programa no requiere de muestra. En si, la entrevista se hará de forma directa con los responsables de los procesos, además de realizar algunas entrevistas al personal operativo que lleve a cabo alguna actividad relacionado con el Pp. Sin embargo, se espera considerar por lo menos 5 entrevistas a contratistas que hayan participado en contratos de obra con recurso del FISM.

3.2.3 Listado de los actores a entrevistar;

Directora de Planeación, Coordinador General del FISMD, responsables de la operación, ejecutores de programas: Responsable operativo: del Sistema de Agua Potable Municipal, Obras publicas. Y contratistas que hayan realizado o ejecutado alguna obra en el municipio.

3.2.4 Instrumentos de levantamiento de información que se aplicarán.

1. Cuestionario Semi-estructurado

En la primera parte del cuestionario se encuentra los datos del entrevistado: tales como:

- Nombre:
- Puesto:
- Antigüedad en el puesto:
- Antigüedad en la dependencia:
- Nombre del proceso relacionado:
- Correo electrónico:
- Entrevistador:

La segunda parte se incluye preguntas abiertas estructuradas y propuestas en los Términos de Referencia.

- En esta sección se busca describir sus principales actividades identificados en la equivalencia del Modelo General de Proceso. Entre la cuál se preguntará sobre el producto obtenido en cada actividad, proceso o procedimiento que realiza; y marcará la pauta para reforzar la información. De esta acción se obtendrá los diagramas de flujo de cada uno de los procesos o subprocesos.
- Se preguntará sobre los atributos de los procesos en los que participa el entrevistado sobre los insumos y recursos financieros humano, articulación de productos generados, sistemas de fuentes informáticas, coordinación de actores, órdenes de gobierno e instancias operadores.
- Y una siguiente sección se preguntará sobre los atributos de eficiencia y eficacia de los procesos.

2. Además, se hará uso de la bitácora de trabajo que tiene por objetivo registrar las entrevistas con el personal responsable.

CUESTIONARIO ESTRUCTURADO.

Datos del entrevistado

Nombre:

Puesto:

Antigüedad en el puesto:

Antigüedad en la dependencia:

Nombre del proceso relacionado:

Correo electrónico:

Entrevistador:

¿Cuántos productos o proceso tienen y cuál es objetivo? Describa el Procedimiento y su principal objetivo.

Número	Nombre del proceso o subproceso	Objetivo
1		
2		
3		

Por cada proceso o subproceso identificado, se hará una descripción de las actividades.

Nombre del proceso o subproceso: _____

Requisitos para iniciar el proceso: _____

Producto que se obtiene: _____

Tiempo aproximado de ejecución del proceso o procedimiento: _____

Unidad, área o puesto	No.	Descripción de la actividad	Tiempo aproximado
	1		
	2		
	3		

Unidad, área o puesto	No.	Descripción de la actividad	Tiempo aproximado
	n		

A. Medición de atributos de los procesos y subproceso del programa

Atributo	Si	No	Explicación
Eficacia			
Oportunidad			
Suficiencia			
Pertinencia			

B. Los insumos y recursos son suficientes y adecuados para el funcionamiento del proceso...

Nombre del proceso	Tiempo: ¿El tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde con lo planificado?	Personal: ¿El personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?	Recursos Financiero: ¿Los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?	Infraestructura: ¿Se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada par a llevar a cabo el proceso?	Sistema de Información.

Utilidad y coordinación de procesos

Nombre del proceso	¿Los productos del proceso sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente?	Sistemas de información. ¿Los sistemas de información en las distintas etapas del programa funciona como una fuente de información par los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores?	¿La coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la implementación del proceso?

Cuellos de botella

Nombre del proceso	¿Considera que existe problemática para cumplir en tiempo y forma su proceso?	¿Que solución propondría?

3.2.5 Cronograma con las actividades a desarrollar.

Actividades principales	oct-20				nov-20				dic-20				ene-21			
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S9	S10	S11	S12
1. Diseño y validación del instrumento de captación	■	■														
2. Prueba piloto.		■														
3. Entrevista directa con responsables			■	■	■	■										
4. Análisis de procesos						■	■	■	■	■						
5. Llenado de anexos técnicos									■	■	■					
6. Integración del documento final						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	

**EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL FONDO DE
INFRAESTRUCTURA SOCIAL Y DEMARCACIONES
TERRITORIALES DEL DISTRITO FEDERAL (FISMDF)
MUNICIPIO DE CAMPECHE**

PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN 2019

2DA ENTREGA

CONTRATO: MCC/DA/SSG/PS/048-2020

INDICE

Tabla de contenido

<u>1</u>	<u>CONTEXTO EN EL QUE OPERA EL PROGRAMA</u>	<u>13</u>
1.1	ANTECEDENTES	16
1.2	EL PROBLEMA PÚBLICO	16
1.3	POBLACIÓN POTENCIAL Y OBJETIVO	17
1.4	COBERTURA	18
1.5	PRESUPUESTO.....	19
<u>2</u>	<u>DIAGNÓSTICO INICIAL DE LOS PROCESOS</u>	<u>21</u>
2.1	IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS PROCESOS	22
2.2	EQUIVALENCIA EN LOS PROCESOS	27
2.3	VALORACIÓN INICIAL DE LOS PROCESOS	31
2.3.1	PLANEACIÓN	32
2.3.2	COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	34
2.3.3	SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS.....	36
2.3.4	PRODUCCIÓN DE ENTREGABLES	37
2.3.5	ENTREGA DE PRODUCTOS	39
2.3.6	SEGUIMIENTO A BENEFICIARIOS.....	41
2.3.7	CONTROL	42
2.3.8	MONITOREO.....	44
2.3.9	EVALUACIÓN EXTERNA.....	46
2.3.10	VALORACIÓN Y GRADO DE CONSOLIDACIÓN GLOBAL DE LOS PROCESOS	47

2.4 ALCANCES DE LA EVALUACIÓN	52
<u>3 METODOLOGÍA</u>	<u>54</u>
3.1 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN	54
3.1.1 CONTENIDO DE LA EVALUACIÓN	59
3.2 DISEÑO METODOLÓGICO DEL TRABAJO DE CAMPO	64
3.2.1 JUSTIFICACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN A UTILIZAR	64
3.2.2 MUESTRA Y LOS CRITERIOS UTILIZADOS PARA SU SELECCIÓN;	64
3.2.3 LISTADO DE LOS ACTORES A ENTREVISTAR;.....	64
3.2.4 INSTRUMENTOS DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN QUE SE APLICARÁN.....	65
3.2.5 CRONOGRAMA CON LAS ACTIVIDADES A DESARROLLAR.	77
<u>4 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS</u>	<u>79</u>
4.1 PROCESO DE PLANEACIÓN	79
4.1.1 SUBPROCESO DE ANÁLISIS Y PRIORIZACIÓN DE OBRAS.....	80
4.1.2 SUBPROCESO DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN Y/O PIAM.....	80
4.1.3 SUBPROCESO DE APROBACIÓN DE OBRAS	80
4.1.3.1 Descripción detallada de las actividades.....	81
4.1.3.2 Límites de cada proceso y subproceso.....	83
4.1.3.3 Insumos y recursos.....	83
4.1.3.4 Productos	84
4.1.3.5 Sistemas de información.....	84
4.1.3.6 Coordinación	84
4.1.3.7 Pertinencia	84
4.1.3.8 Importancia estratégica	85
4.1.3.9 Opinión de los actores	85
4.1.3.10 Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios.	85
4.2 PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA.....	85
4.2.1 SUBPROCESO DE INSTALACIÓN DEL COMITÉ DE OBRAS.	85

4.2.1.1	Descripción detallada de las actividades.....	86
4.2.1.2	Límites de cada proceso y subproceso del Comité de Obra	86
4.2.1.3	Insumos y recursos.....	87
4.2.1.4	Productos	87
4.2.1.5	Sistemas de información	87
4.2.1.6	Coordinación	88
4.2.1.7	Pertinencia	88
4.2.1.8	Importancia estratégica	88
4.2.1.9	Opinión de los actores	88
4.2.1.10	Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios.	88
4.3	PROCESO DE SELECCIÓN DE DESTINATARIOS.....	88
4.4	PROCESO DE PRODUCCIÓN DE ENTREGABLES	89
4.4.1	SUBPROCESO LICITATORIO.....	90
4.4.1.1	Descripción detallada de las actividades del proceso licitatorio.....	90
4.4.1.2	Límites de cada proceso y subproceso.....	93
4.4.1.3	Insumos y recursos.....	93
4.4.1.4	Productos	94
4.4.1.5	Sistemas de información	94
4.4.1.6	Coordinación	94
4.4.1.7	Pertinencia	94
4.4.1.8	Importancia estratégica	94
4.4.1.9	Opinión de los actores	94
4.4.1.10	Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios.	94
4.4.2	SUBPROCESO DE CONTRATACIÓN.....	95
4.4.2.1	Descripción detallada de las actividades.....	95
4.4.2.2	Límites de cada proceso y subproceso.....	97
4.4.2.3	Insumos y recursos.....	97
4.4.2.4	Productos	98
4.4.2.5	Sistemas de información	98
4.4.2.6	Coordinación	98
4.4.2.7	Pertinencia	98

4.4.2.8	Importancia estratégica	98
4.4.2.9	Opinión de los actores	98
4.4.2.10	Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios.	98
4.4.3	SUBPROCESO DE EJECUCIÓN DE OBRA O SERVICIO	99
4.4.3.1	MICROPROCESO DE EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE OBRAS	101
4.4.3.1.1	Descripción detallada de las actividades.....	101
4.4.3.1.2	Límites de cada proceso y subproceso.....	103
4.4.3.1.3	Insumos y recursos.....	103
4.4.3.1.4	Productos	104
4.4.3.1.5	Sistemas de información	104
4.4.3.1.6	Coordinación	104
4.4.3.1.7	Pertinencia	105
4.4.3.1.8	Importancia estratégica	105
4.4.3.1.9	Opinión de los actores	105
4.4.3.1.10	Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios.	105
4.4.3.2	MICROPROCESO DE PAGO DE ESTIMACIONES.....	105
4.4.3.2.1	Sub-microproceso de solicitud de pago de estimaciones	106
4.4.3.2.2	Sub-microproceso de la Orden de Pago.....	110
4.4.3.2.3	Sub-micro proceso: Recepción, Registro y pago de las estimaciones-finiquito de obras o acciones. 113	
4.5	PROCESO DE ENTREGA DE OBRA.....	117
4.5.1	SUBPROCESO DE ENTREGA-RECEPCIÓN DE LA OBRA O SERVICIO.	117
4.5.1.1	Descripción detallada de las actividades.....	117
4.5.1.2	Límites de cada proceso y subproceso.....	118
4.5.1.3	Insumos y recursos.....	119
4.5.1.4	Productos	119
4.5.1.5	Sistemas de información	119
4.5.1.6	Coordinación	119
4.5.1.7	Pertinencia	120
4.5.1.8	Importancia estratégica	120
4.5.1.9	Opinión de los actores	120

4.5.1.10	Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios.	120
4.6	PROCESO DE CONTROL	121
4.6.1	SUBPROCESO DE VERIFICACIÓN DE OBRA.	121
4.6.1.1	Descripción detallada de las actividades:.....	121
4.6.1.2	Límites de cada proceso y subproceso.....	123
4.6.1.3	Insumos y recursos.....	123
4.6.1.4	Productos	124
4.6.1.5	Sistemas de información	124
4.6.1.6	Coordinación	124
4.6.1.7	Pertinencia	124
4.6.1.8	Importancia estratégica	124
4.6.1.9	Opinión de los actores	124
4.6.1.10	Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios.	124
4.6.2	SUBPROCESO DE APERTURA DEL EXPEDIENTE PARA EL CONTROL FINANCIERO DE LA OBRA.	125
4.6.2.1	Descripción detallada de las actividades Apertura del expediente para el control de obra de la Tesorería	125
4.6.2.2	Límites de cada proceso y subproceso.....	126
4.6.2.3	Insumos y recursos.....	126
4.6.2.4	Productos	126
4.6.2.5	Sistemas de información	127
4.6.2.6	Coordinación	127
4.6.2.7	Pertinencia	127
4.6.2.8	Importancia estratégica	127
4.6.2.9	Opinión de los actores	127
4.6.2.10	Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios.	127
4.6.3	SUBPROCESO DE COMPROBACIÓN.....	127
4.6.3.1	Descripción detallada de las actividades.....	128
4.6.3.2	Límites de cada proceso y subproceso.....	128
4.6.3.3	Insumos y recursos.....	129
4.6.3.4	Productos	129
4.6.3.5	Sistemas de información.....	129

4.6.3.6	Coordinación	130
4.6.3.7	Pertinencia	130
4.6.3.8	Importancia estratégica	130
4.6.3.9	Opinión de los actores	130
4.6.3.10	Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios.	130
4.7	PROCESO DE MONITOREO	130
4.7.1	SUBPROCESO DE REGISTRO DE AVANCE DE OBRAS EN EL SISTEMA DE RECURSOS FEDERALES TRANSFERIDOS (SRFT) 131	
4.7.1.1	Descripción detallada de las actividades.....	131
4.7.1.2	Límites de cada proceso y subproceso.....	135
4.7.1.3	Insumos y recursos.....	135
4.7.1.4	Productos	136
4.7.1.5	Sistemas de información.....	136
4.7.1.6	Coordinación	136
4.7.1.7	Pertinencia	136
4.7.1.8	Importancia estratégica	136
4.7.1.9	Opinión de los actores	137
4.7.1.10	Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios.	137

TABLAS

Tabla 1.	MIR del FIS MDF y la concordancia de los lineamientos del FAIS.	13
Tabla 2.	Presupuesto del FISM por categoría y eficiencia del gasto según año ejercido. (2017-2019).	19
Tabla 3.	Equivalencia de procesos del FIS MDF	27
Tabla 4.	Valoración inicial del proceso de planeación	32
Tabla 5.	Valoración inicial del proceso de comunicación interna y externa	34
Tabla 6.	Valoración inicial del proceso de selección de beneficiarios.....	36
Tabla 7.	Valoración inicial del proceso de producción de entregables.	37
Tabla 8.	Valoración inicial del proceso de entrega.....	39
Tabla 9.	Valoración inicial del proceso de seguimiento a beneficiarios.	41

Tabla 10. Valoración inicial del proceso de control.....	42
Tabla 11. Valoración inicial del proceso de monitoreo.....	44
Tabla 12. Valoración inicial de los procesos de la evaluación externa.	46
Tabla 13. Valoración global y grado de consolidación de los procesos.....	51
Tabla 14. Diagrama de alto nivel del proceso de planeación.....	80
Tabla 15. Articulación del subproceso de aprobación.....	83
Tabla 16. Valoración de la suficiencia de los recursos del subproceso de aprobación.....	83
Tabla 17. Articulación del subproceso de	87
Tabla 18. Valoración de la suficiencia de los recursos del subproceso de contratación.....	87
Tabla 19. Articulación del subproceso de licitatorio	93
Tabla 20. Valoración de la suficiencia de los recursos del subproceso de aprobación.....	93
Tabla 21. Articulación del subproceso de	97
Tabla 22. Valoración de la suficiencia de los recursos del subproceso de contratación.....	97
Tabla 23. Articulación del microproceso de ejecución y supervisión de obras y servicios.	103
Tabla 24. Valoración de la suficiencia de los recursos del microproceso de ejecución y supervisión de obras..	103
Tabla 25. Articulación del procedimiento de la solicitud de pago.....	108
Tabla 26. Valoración de la suficiencia de los recursos del procedimiento de solicitud de pago.	108
Tabla 27. Articulación del procedimiento de la solicitud de pago.....	111
Tabla 28. Valoración de la suficiencia de los recursos del procedimiento de solicitud de pago.	111
Tabla 29. Articulación del sub-microproceso de Recepción, Registro y pago de las estimaciones-finiquito de obras o acciones.....	114

Tabla 30. Valoración de la suficiencia de los recursos del sub-microproceso de Recepción, Registro y pago de las estimaciones-finiquito de obras o acciones..	115
Tabla 31. Articulación del subproceso de aprobación.....	118
Tabla 32. Valoración de la suficiencia de los recursos del subproceso de aprobación.....	119
Tabla 33. Articulación del subproceso de apertura del e.	123
Tabla 34. Valoración de la suficiencia de los recursos del subproceso verificación de obra.	123
Tabla 35. Articulación del subproceso de apertura del e.	126
Tabla 36. Valoración de la suficiencia de los recursos del subproceso de la Apertura del expediente para el control de obra de la Tesorería.	126
Tabla 37. Articulación del subproceso de Comprobación.	128
Tabla 38. Valoración de la suficiencia de los recursos del subproceso de aprobación.....	129
Tabla 39. Diagrama de alto nivel del proceso de planeación.....	131
Tabla 40. Articulación del subproceso de aprobación.....	135
Tabla 41. Valoración de la suficiencia de los recursos del subproceso de aprobación.....	135

FIGURAS

Figura 1. Diagrama de flujo del programa para cumplir con los componentes del programa.....	23
Figura 2. Mapa de procesos y subproceso del FISMDF.....	29
Figura 3. Modelo General de Procesos.....	56
Figura 4. Diagrama de flujo del subproceso de aprobación de recursos.	81
Figura 5. Diagrama de flujo del subproceso de Comité de Obra.	85
Figura 8. Diagrama de alto nivel de la Ejecución de obras y servicios	98
Figura 10. Diagrama de alto nivel del proceso de control	120
Figura 11. Diagrama de flujo del subproceso de SRFT.	132

Ilustración

Ilustración 1. Diagrama de alto nivel del proceso de producción de entregables .. 89

Ilustración 2. Diagrama de alto nivel del microproceso de pago de estimación... 105

GLOSARIO

A

ASM

Aspectos Susceptibles de Mejora · 55

C

CONEVAL

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social · 14

Coplademun

Comité de Planeación Municipal · 23

CUIS

Cuestionario Único de Información Socioeconómico · 22

D

DTDF

Demarcación Territorial del Distrito Federal · 15

F

FAIS

Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social. · 13, 16, 18, 20

FISE

Fondo de Infraestructura Social para las Entidades · 15

FISMDF

Fondo de Infraestructura Social y Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal · 15

L

LCF

Ley de Coordinación Fiscal · 16

LGCG

Ley General de Contabilidad Gubernamental · 15

LGDS

Ley General de Desarrollo Social · 14

M

MIDS

Matriz de Inversión para el Desarrollo Social · 20

MIR

Matriz de Indicadores para Resultados · 13

P

PRODIM

Programa de Desarrollo Institucional Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal ·

21

S

SEDESOL

Secretaría de Desarrollo Social · 14

SHCP

Secretaría de Hacienda y Crédito Público · 13

SRFT

Sistema de Recursos Federales Transferidos · 56

U

UED

Z

ZAP

Zona de Atención Prioritaria · 16

1 CONTEXTO EN EL QUE OPERA EL PROGRAMA

El H. Ayuntamiento de Campeche requiere de una Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) propia donde establezca sus propias metas y objetivos alineados a la MIR Nacional y al Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021. Sin embargo, como menciona (Rodríguez Damián, 2019), el “FAIS al ser un programa de nivel federal tiene sus normativas y lineamientos a ese nivel, y aunque no se obliga a las Entidades Federativas ni a los Ayuntamientos a realizar sus propias normas, es aconsejable que éstos repliquen esos lineamientos a su propia nivel”.

A continuación se presenta la MIR 2019, aun vigente en concordancia *con el Documento relativo al cumplimiento de las disposiciones contenidas en el párrafo segundo del artículo 80 de la Ley General de contabilidad Gubernamental* (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2019), en el cuál se presenta “el informe sobre las adecuaciones efectuadas a los indicadores de desempeño de los programas del Ramo 33 y de aquellos que transfieren recursos federales a entidades federativas y municipio”, la Secretaría de Bienestar a través del CONEVAL informa a la SHCP que el funcionamiento y operación del FAIS está sujeto a la normatividad vigente, por lo que no es necesaria modificación del contenido de la MIR, y por lo tanto no se llevarían a cabo cambio en dicho instrumento.

Tabla 1. MIR del FISMDF y la concordancia de los lineamientos del FAIS.

NIVEL	MIR	LINEAMIENTOS DEL FAIS
FIN	Contribuir a construir un entorno digno que propicie el desarrollo a través de la mejora en los servicios básicos, la calidad y espacios de la vivienda y la infraestructura social; mediante la reducción de los rezagos en materia de servicios básicos en la vivienda, calidad y espacios de la	2.2. Uso de los recursos del FAIS Las entidades, municipios y DTFD deben utilizar los recursos del FAIS para la realización de obras y acciones que atiendan prioritariamente las carencias sociales identificadas en el Informe Anual. Para ello, las entidades, municipios y DTFD

NIVEL	MIR	LINEAMIENTOS DEL FAIS
	vivienda e infraestructura social de la población que habita en las zonas de atención prioritaria, en las localidades con los dos mayores grados de rezago social de cada municipio o que se encuentra en situación de pobreza extrema.	deben incorporar a su plan de desarrollo estatal y municipal o de las DTFD, la información contenida en el Informe Anual, el cual permite identificar qué indicadores de situación de pobreza y rezago social son prioritarios de atender para mejorar el bienestar de las comunidades.
PROPÓSITO	La población que habita en las zonas de atención prioritaria urbanas, en las localidades con los dos mayores grados de rezago social de cada municipio o que se encuentra en situación de pobreza extrema reducen los rezagos en infraestructura social básica relacionada con las carencias de servicios básicos en la vivienda, calidad y espacios de la vivienda e infraestructura social.	2.1. Población objetivo del FAIS Conforme a lo señalado en el artículo 33 de la LCF, los recursos del FAIS deberán beneficiar directamente a población en pobreza extrema, localidades con alto o muy alto nivel de rezago social conforme a lo previsto en la LGDS, y en las ZAP.
COMPONENTE	<p>A.- Proyectos financiados de infraestructura social.</p> <p>B.- Proyectos financiados de infraestructura para la calidad y espacios de la vivienda.</p> <p>C.- Proyectos financiados de infraestructura de servicios básicos en la vivienda.</p>	En el Anexo 1 del Lineamiento del FAIS se muestra el Catálogo de obras y acciones que pueden realizarse, y comprenden entre otros, los relativos a la calidad y espacios en la vivienda, infraestructura de servicios básicos en la vivienda e infraestructura social.
ACTIVIDADES	1.- Registro en la Matriz de Inversión para el Desarrollo Social.	3.1.2. Responsabilidades de las entidades, municipios y DTFD VI. Proporcionar a la SEDESOL la información adicional que ésta requiera para la integración de la MIDS, con el fin de contar con elementos para el análisis de incidencia de los proyectos realizados con los recursos del FISE y FISMDF en los indicadores de situación de pobreza y de rezago social identificados en el Informe Anual, conforme al Catálogo del FAIS.
	2.- Capacitación a municipios (Actividad transversal a los tres componentes de la Matriz).	5.1. Capacitación del FAIS La SEDESOL pondrá en marcha acciones que permitan fortalecer el conocimiento de los servidores públicos de los gobiernos de las entidades, municipios y DTFD en los temas de planeación, seguimiento y evaluación del FAIS, así como de otros

NIVEL	MIR	LINEAMIENTOS DEL FAIS
		temas de política social que incidan en el desarrollo social. Asimismo, la SEDESOL proporcionará información sobre las herramientas para la planeación del gasto social, entre éstas, el Padrón Único de Beneficiarios de la SEDESOL y el Sistema Nacional de Programas de Desarrollo Social, con la finalidad de direccionar con mayor efectividad el uso de los recursos para el combate de la pobreza.
	3.- Seguimiento de proyectos (Actividad transversal a los tres componentes de la Matriz).	TÍTULO TERCERO.- SEGUIMIENTO SOBRE EL USO DE LOS RECURSOS La SEDESOL, las entidades y los municipios o DTFD deberán cumplir con las responsabilidades señaladas en los artículos 33, 48 y 49 de la LCF y 75 de la LGCG, y demás aplicables, en materia de transparencia, rendición de cuentas y seguimiento sobre el uso de los recursos del FAIS.

Fuente: Rodríguez Damián, C. F. (2019). Matriz para Indicadores de Resultados [Cuadro]. En PAE 2018. *Evaluación de Consistencia y Resultados del FISMDF H. Ayuntamiento de Campeche*. (pp. 28-29).

Así mismo, en la evaluación de Consistencia y Resultados del FISMDF (Rodríguez Damián, 2019) se menciona que se ejecutó el 99.52% de los recursos en el año 2018 y alcanzó el 100% en la planeación; y en 2017 se ejecutó el 99.69% de los recursos, lo que demuestra continuidad y seguimiento en los procesos, pero como lo señala el evaluador: el resultado de la eficiencia se debe a “un resultado empírico... debido a que funcionarios clave en el proceso de planeación y ejecución del FISMDF no fueron movidos o despedidos de sus puestos y la Administración Municipal se apoyó en ellos para dar los resultados positivos demostrados”.

Ante tal argumento, como parte del trabajo coordinado con el Ayuntamiento se busca un doble propósito para esta evaluación: Detectar principales *cuellos de botella* en los procesos y dejar documentado los procesos operativos del Fondo que permita garantizar su eficiencia, no solo como un resultado empírico, sino con procedimientos fundamentados.

1.1 Antecedentes

El Fondo de Infraestructura Social Municipal y de las demarcaciones territoriales del Distrito Federal (FISMDF), es uno de los componentes del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social (FAIS).

El FAIS forma parte de los ocho fondos del Ramo 33 establecido en el Capítulo V de la Ley de Coordinación Fiscal (LCF) el cual tiene como “objetivo fundamental el financiamiento de obras, acciones sociales básicas y a inversiones que beneficien directamente a población en pobreza extrema, localidades con alto o muy alto nivel de rezago social conforme a lo previsto en la Ley General de Desarrollo Social, y en las Zonas de Atención Prioritaria (ZAP)”. (Secretaría de Bienestar, 2015).

El objetivo del FISMDF es financiar obras y acciones sociales que beneficien directamente a la población en rezago social y pobreza extrema en los rubros programáticos definidos por la Ley de Coordinación Fiscal, que son agua potable, alcantarillado, drenaje y letrinas, urbanización, electrificación rural y de colonias pobres, infraestructura básica del sector salud y educativo, mejoramiento de vivienda, así como mantenimiento de infraestructura, conforme a lo señalado en el catálogo de acciones establecido en los Lineamientos del Fondo que emita la Secretaría de Bienestar (antes Secretaría de Desarrollo Social).

1.2 El problema público

De acuerdo con el Diagnóstico del FAIS (SEDESOL, 2014) identifica al problema público como “*la población en pobreza extrema, en localidades con un alto o muy*

alto grado de rezago social o en las zonas de atención prioritaria del país presentan rezago infraestructura social básica". Esto como consecuencia de tres factores: (1) mala planeación y calidad de los servicios públicos municipales, (2) Insuficiencia de recursos propios y (3) Altos costos de la creación y mantenimiento de la infraestructura social básica.

1.3 Población potencial y objetivo

Población potencial:

Se cuantifica a partir de los siguientes conjuntos poblacionales:

- En el caso de los municipios que son ZAP rurales, la población potencial incluye a todas las personas que habitan en el municipio.
- En el caso del municipio que no son ZAP rurales, la población potencial incluye tres grupos de personas:
 1. Personas en las localidades con alguno de los dos mayores grados de rezago social dentro del municipio.
 2. Personas que residen en ZAP urbanas.
 3. Personas en condición de pobreza extrema.

Cuantificación:

- Total nacional: 50,980,891 personas.
- Municipio Campeche: 283,248 personas según el Informe Anual sobre la situación de Pobreza y Rezago Social.

Población objetivo:

Se contabiliza como las personas que pertenecen a la unión de los siguientes conjuntos de población:

- Personas que residen en las localidades con alguno de los dos grados de rezago social más altos dentro del municipio al que pertenecen.

- Personas que residen en ZAP urbanas.
- Personas en condición de pobreza extrema.

Cuantificación:

Total nacional: 45,118,680 personas.

Municipio Campeche: Para el municipio de Campeche, pero se tiene como punto de partida: 88,417 personas en pobreza y 7,823 en pobreza extrema; así como 79,896 personas vulnerables por carencias sociales según el Informe Anual sobre la situación de Pobreza y Rezago Social.

1.4 Cobertura

Los lineamientos del FAIS en concordancia con el artículo 33 de la Ley de Coordinación Fiscal establecen que los recursos del FISMDF deberán beneficiar directamente a la población en pobreza extrema, zonas de atención prioritaria y localidades con alto o muy alto nivel de rezago social, conforme a lo previsto en la Ley General de Desarrollo Social.

1.5 Presupuesto

De acuerdo con la Tabla 2, en el 2019, al Ayuntamiento de Campeche le fue asignado un presupuesto por concepto de FISMDF 75 millones 506 mil 760 pesos que representó un 17.8% más con respecto al presupuesto asignado en el año 2018 que fue de 64 millones 111 mil 272 pesos.

Tabla 2. Presupuesto del FISM por categoría y eficiencia del gasto según año ejercido. (2017-2019).

AÑO	Inversión asignada	Inversión reportada	Inversión por ejercer	Eficiencia del Gasto
2017	\$ 59,429,160.00	\$ 59,248,655.32	\$ 180,504.68	99.70%
2018	\$ 64,111,272.00	\$ 63,803,272.59	\$ 307,999.41	99.52%
2019	\$ 75,506,760.00	\$ 75,446,916.00	\$ 59,844.00	99.92%

Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Sistema de Recursos Federales Transferidos (SRFT). Ejercicio del Gasto. 2019

Por otra parte, se puede observar que la eficiencia del gasto fue superior para al 2019 con un 99.92%, cuando en el 2018 este fue del 99.52%. Gráfica 1 y Tabla 2.

Gráfica 1. Distribución de la inversión del FISM 2017 - 2019



Es importante aclarar que el presupuesto de 2019 se observa una diferencia de 39 mil 802.43 pesos con respecto al Reporte de Avance del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social, FAIS, 2019. Éste último informa sobre un monto ejercido de 75 millones 486 mil 718.43 pesos, lo que da como resultado el 99.97% de eficiencia del gasto.

Avance de metas

De acuerdo con el Avance de la MIDS, 2019 (Secretaría de Bienestar, 2019), el municipio de Campeche reportó 88 proyectos realizados con el FISMD, de los cuales, 37 se destinaron a las ZAP urbanas, 59 a la población en pobreza extrema y 2 a localidades con alto o muy alto nivel de rezago social.

El 67.06% de los recursos fue focalizado en las ZAP urbanas (50 millones 617 mil 738.75 pesos), 25.95% en Población con pobreza extrema (19 millones 587 mil

866.14 pesos, el 3.87% en localidades con alto o muy alto nivel de rezago social; y el 3.13% se invirtieron en gastos indirectos y PRODIM.

Por rubro de gasto, las inversiones realizadas con recursos del FISMDF, el 44.71% fue destinado al rubro de Agua Potable, 33.88% a Urbanización el 17.82% a Vivienda, el 0.46% a otros proyectos. Además, el 3.13% de la inversión se fue dirigido a gastos indirectos y PRODIM.

TIPO DE INVERSIONES REALIZADAS

(POR RUBRO DE GASTO)

TIPO DE INVERSIONES REALIZADAS CON RECURSOS FISMDF		
RUBRO	MONTO	PORCENTAJE(%)
AGUA Y SANEAMIENTO	33,749,668.46	44.71%
EDUCACIÓN	0.00	%
SALUD	0.00	%
URBANIZACIÓN	25,576,425.38	33.88%
VIVIENDA	13,448,763.79	17.82%
OTROS PROYECTOS	349,998.50	0.46%
CENTROS INTEGRADORES DE	0.00	%
SUBTOTAL DE INVERSIONES	73,124,856.13	96.87%
GASTOS INDIRECTOS	870,422.30	1.15%
PRODIM	1,491,440.00	1.98%
SUBTOTAL G.I. + PRODIM	2,361,862.30	3.13%
TOTAL REPORTADO FISMDF	75,486,718.43	100%
% FISMDF EJERCIDO CON RESPECTO A FISMDF TOTAL		99.97%

Fuente: Secretaría de Bienestar. Avance de la MIDS. 2019.

2 DIAGNÓSTICO INICIAL DE LOS PROCESOS

El Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FISMDF) está destinado para

financiar obras y acciones sociales que beneficien directamente a la población en rezago social y pobreza extrema en los rubros programáticos establecidos en el Art. 34 de la Ley de Coordinación Fiscal.

Estos rubros son: agua potable, alcantarillado, drenaje y letrinas, urbanización, electrificación rural y de colonias pobres, infraestructura básica del sector salud y educativo, mejoramiento de vivienda, así como mantenimiento de infraestructura, conforme a lo señalado en el catálogo de acciones establecido en los Lineamientos del Fondo que emita la Secretaría de Bienestar (antes Secretaría de Desarrollo Social).

2.1 Identificación y descripción general de los procesos

En relación con la operación del programa se tomó de la evaluación del PAE 2018 (Rodríguez Damián, 2019) el diagrama de flujo general del programa (Figura 1).

Se puede identificar que el primer procedimiento es el análisis de las peticiones de las comunidades, las cuales son obtenidas de las solicitudes directas al alcalde, de las direcciones administrativas del H. Ayuntamiento y de oficios turnados por las Juntas Municipales al Alcalde. Además, durante este proceso, el análisis se refuerza con la realización de asambleas con la comunidad para integrar el comité de obras y definir las obras que se realizarán en la comunidad; se levanta el Cuestionario Único de Información Socioeconómica (CUIS) en cada comunidad por cada acción a realizar y las dependencias ejecutoras formulan las propuestas de obra definiendo a los beneficiarios de cada una de ellas.

Independientemente, la Tesorería del H. Ayuntamiento de Campeche abre una cuenta exclusiva para recibir los fondos del FAIS por parte de la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado.

Las obras identificadas durante el proceso de análisis de peticiones son sometidas para su aprobación al Comité de Planeación Municipal (Coplademun) para su ejecución para el año electivo correspondiente.

Una vez obtenido la aprobación de las obras, la Dirección de Planeación se encarga, junto con las áreas ejecutoras, de integrar los expedientes de las obras, mismas que son capturadas en la Matriz de Inversión para el Desarrollo Social (MIDS) para su seguimiento.

Integrado los expedientes, cada dirección ejecutora realiza los trámites para la licitación y contratación de los proveedores o las empresas que se encargarán de realizar las obras.

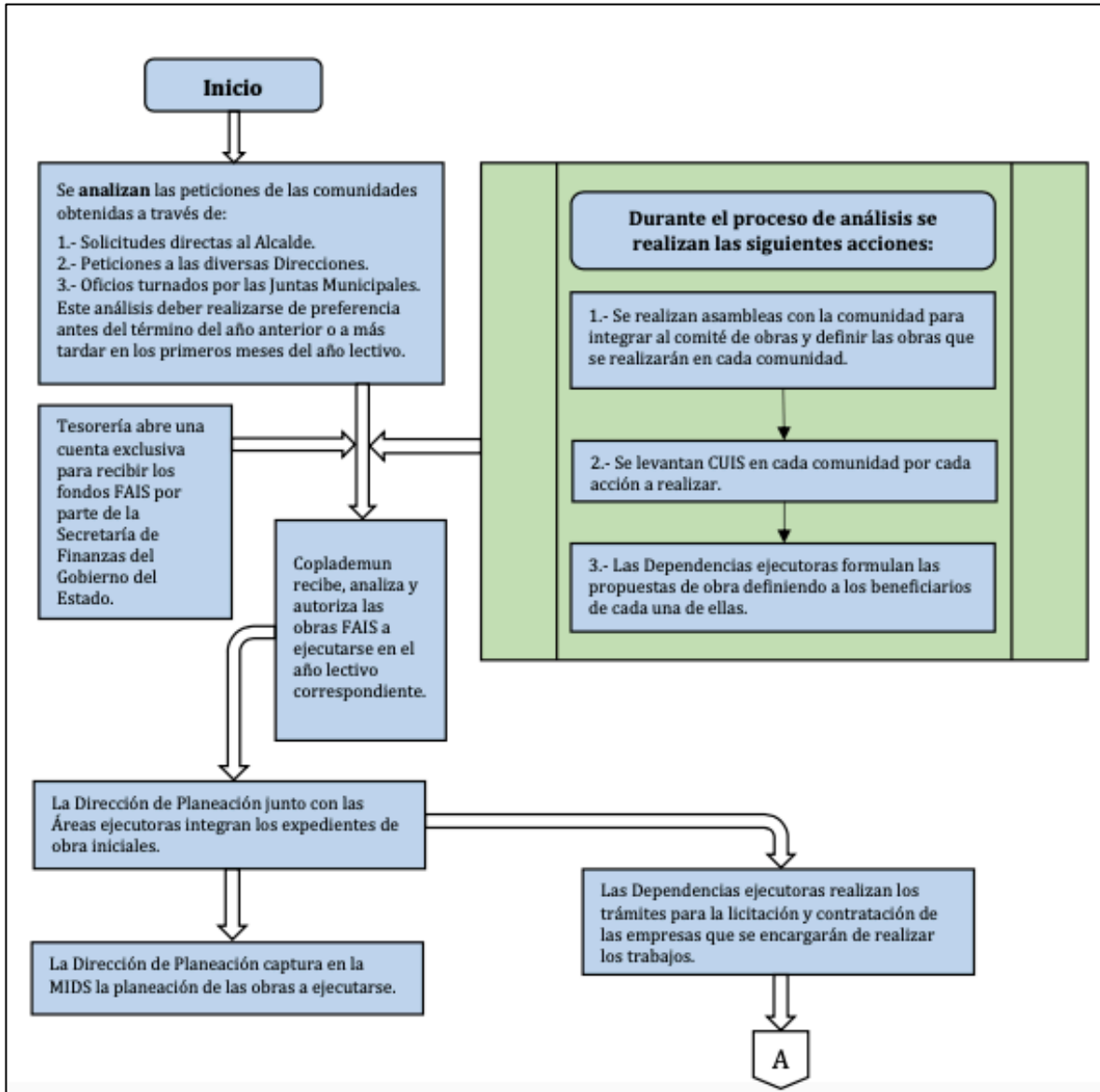
La obra es ejecutada por parte de la empresa que se adjudicó el contrato y durante este procedimiento, se realizan supervisiones continuas por parte de los residentes de obra de las direcciones ejecutoras a las empresas contratistas. En este procedimiento se elaboran los reportes de avance físico financiero y las estimaciones de obra. Además, se realizan los pagos a los contratistas por parte de la tesorería municipal de acuerdo con los avances reportados; por otra parte, la Dirección de Planeación ingresa los avances en la MIDS y en el SRFT; se realizan asambleas de seguimiento de obra con la comunidad.

Al concluir la obra, la dependencia ejecutora da aviso de la conclusión de la misma y Contraloría del Ayuntamiento junto con la dirección ejecutora constatan el término de la obra en tiempo y forma y con las condiciones generales del contrato.

Aprobada la obra, se realiza la entrega recepción de esta entre el contratista y el ayuntamiento; se realiza la asamblea final de entrega recepción de la obra a la comunidad y se finiquita los pagos con el contratista y se cierra el expediente.

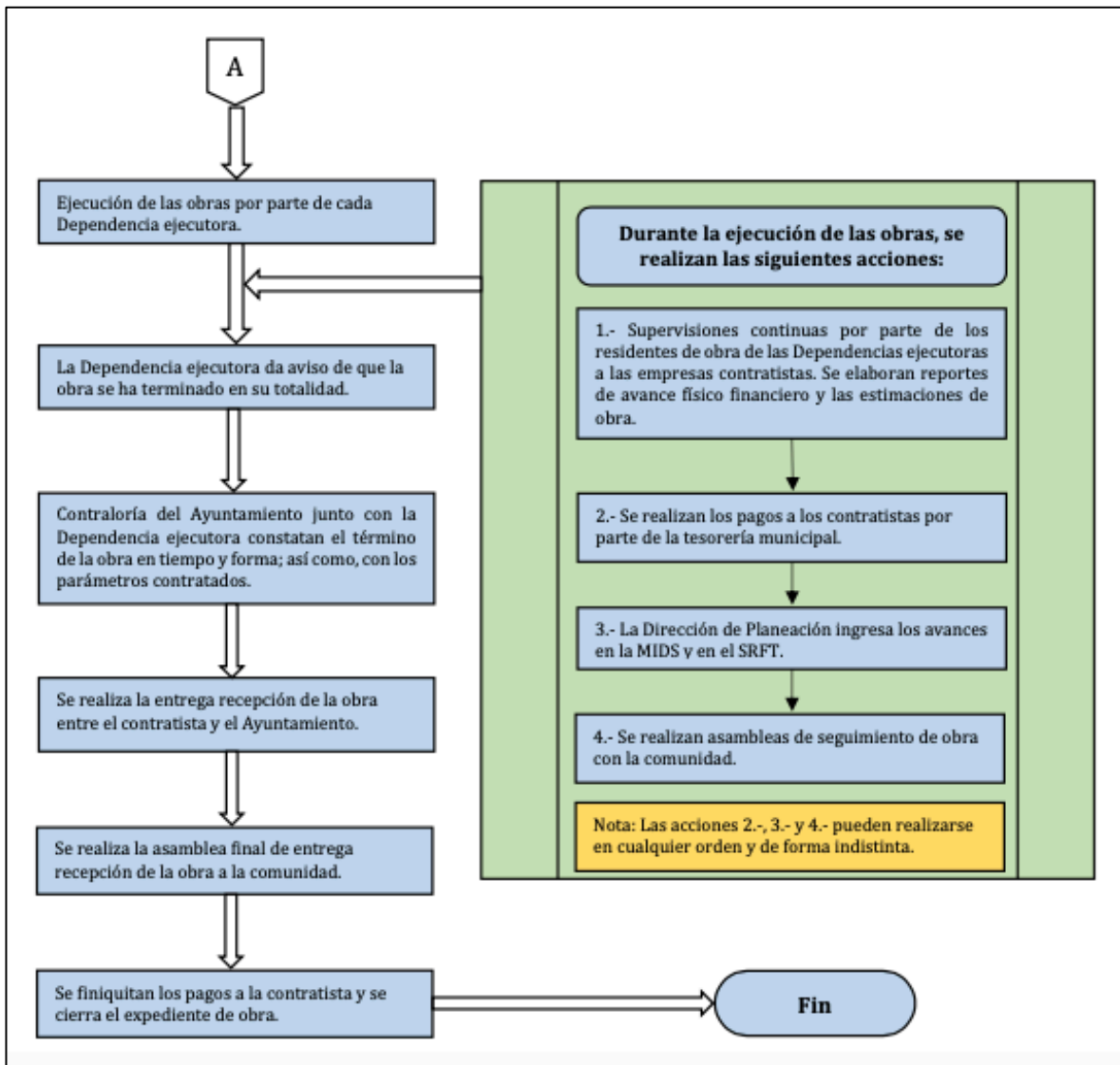
Es importante precisar que las actividades reportadas se describen suponiendo que no hay errores, lógicamente, más adelante, algunas de las actividades describirán el procedimiento de manera más detallada.

Figura 1. Diagrama de flujo del programa para cumplir con los componentes del programa.



(continua)

Figura 1. Diagrama de flujo del programa para cumplir con los componentes del programa.



Fuente: Rodríguez Damián, C. F. (2019). Diagrama de Flujo del proceso general del programa para cumplir con los bienes y servicios [Figura]. En *PAE 2018. Evaluación de Consistencia y Resultados del FISMDF H. Ayuntamiento de Campeche*. (pp. 53-54).

2.2 Equivalencia en los procesos

Con relación a la equivalencia de procesos se pudo identificar que, pese a que no existe una planeación estratégica para el FISM, *es decir, no cuenta con la MIR, (Marco Lógico, Árbol de Problemas, Árbol de Soluciones); sin embargo, las acciones que se programan están alineadas al Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021. Y las acciones son presupuestadas y ejecutadas conforme a los Lineamiento Generales del Programa.*

Para el caso de nuestro análisis, solamente se ha identificado un Macroproceso

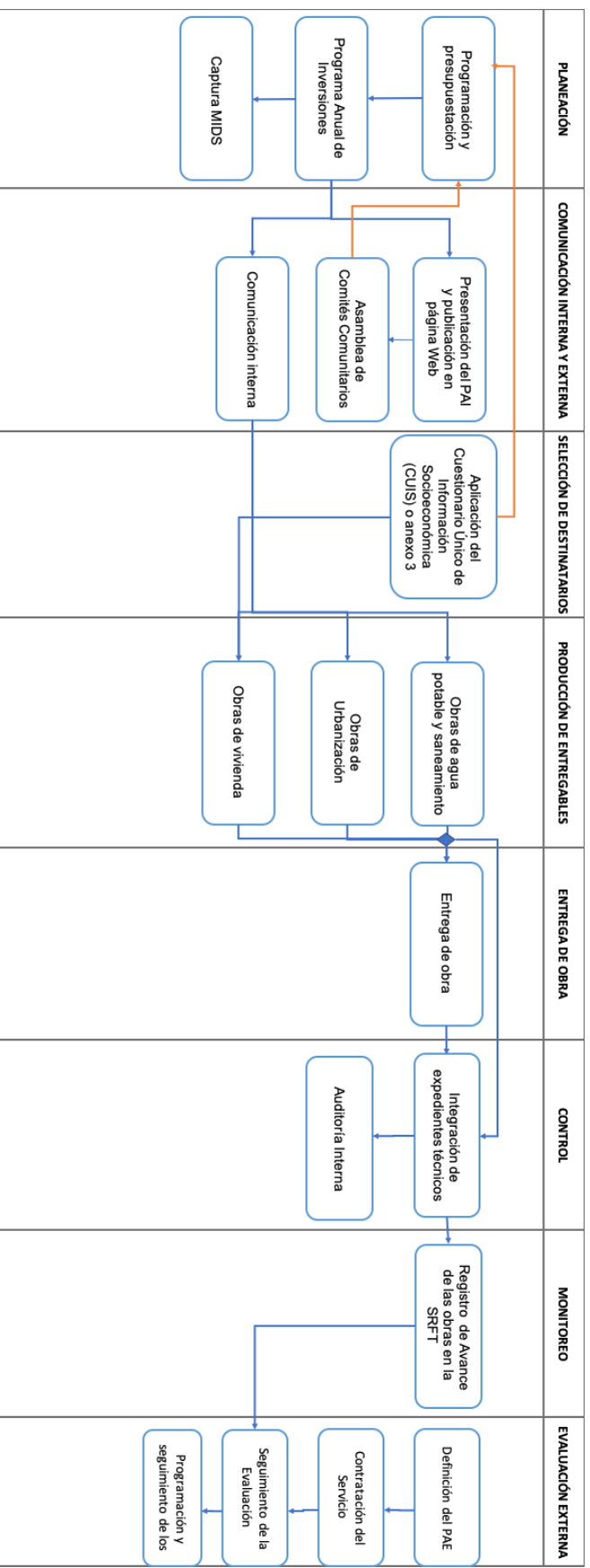
Tabla 3. Equivalencia de procesos del FISMDF

Modelo General de Procesos	Procesos o Macroprocesos del Pp identificados	
	Secuencia	Macroproceso de la Dirección de Planeación
Planeación	1.1.1	Análisis y priorización de obras. Se analizan las peticiones ciudadanas que fueron solicitadas directamente al alcalde, peticiones de las áreas y presidentes de las Juntas Municipales.
	1.1.2	Programa Anual de Inversión. Es el programa operativo integrado de forma interna que será revisado y aprobado para ejecutar el año correspondiente por el Cabildo
	1.1.3	Aprobación de obras. La Dirección de Planeación se encarga de capturar las obras a ejecutarse, previamente con la solicitud de expedientes de obras realizadas.
Comunicación	1.2.1	Presentación del PAI y publicación en página Web. Se da a conocer las obras y se publica en la página de transparencia a toda la población.
	1.2.2	Asambleas para integrar los Comités Comunitarios. Es la forma en que la población se entera de la obra que se realizará en su comunidad
	1.2.3	Comunicación interna. Procedimiento de la forma en que se es coordinado el trabajo del FISMDF
Selección de destinatarios	1.3.1	Aplicación del Cuestionario Único de Información Socioeconómica (CUIS) o el formato de anexo 3 de la MID. Es el proceso de verificación para saber si la persona que recibirán el apoyo, son candidatas según las ROP del FISM De acuerdo con las ROP, el recurso deberá aplicarse en ZAP y de pobreza extrema; sin embargo, cuando el Ayuntamiento decide

Modelo General de Procesos	Procesos o Macroprocesos del Pp identificados	
	Secuencia	Macroproceso de la Dirección de Planeación
		<p>aplicar el recurso en una zona diferente, deberá requisitar el formato 3 de la MIDS para justificar dicho recurso. En caso de que el formato 3 no haya sido aprobada, se aplicará el CUIS.</p> <p>Cabe señalar que solo existe una localidad que está clasificada dentro de los dos grados de Índice de Rezago Social contemplados como beneficiadas del Programa..</p> <p>Cabe señalar que este filtro se relaciona directamente con el proceso de Programación y Presupuestación</p>
Producción de Bienes y/o servicios	1.4.1	Obras de Agua Potable y Saneamiento.
	1.4.2	Obras de urbanización
	1.4.3	Obras de vivienda.
Entrega de Bienes y/o servicios	1.5.1	Entrega de Obra a la comunidad. Concluida la obra se realiza el protocolo de entrega de la obra a la localidad o al beneficiario directo.
Seguimiento	1.6.1	No existe algún procedimiento para medir el grado de satisfacción del usuario final.
Control	1.7.1	Integración de expedientes técnicos de obra. Está formado por los reportes de los residentes de obras, así como de los reportes de los Comités de Obras comunitaria. Es responsable de la integración los ejecutores de obra.
	1.7.2	Auditoría Interna
Monitoreo	1.8.1	Registro del avance de obra en el SRFT. Se registra el avance de obra a partir de los expedientes técnicos
Evaluación Externa	1.9.1	Definición del PAE
	1.9.2	Contrato de servicios de evaluación
	1.9.3	Seguimiento al proceso de evaluación
	1.9.4	Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora¹
Procesos o Macroprocesos del Pp identificados por el evaluador que no es posible insertar en el Modelo general de procesos		
	0	Licitación y contratación. Este procedimiento se realiza previo a la realización de los productos.

¹ Desde el 2014 no se han atendido los Aspectos Susceptibles de Mejora.

Figura 2. Mapa de procesos y subproceso del FISMDF.



2.3 Valoración inicial de los procesos

El Grado de consolidación operativa se determinó de acuerdo con los seis puntos de los Términos de Referencia a partir de 6 puntos que se describen en cada uno de los procesos identificados.

- Existen documentos que normen los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos;
- Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están estandarizados, es decir si son utilizados por todas las instancias ejecutoras de manera homogénea;
- Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están documentados y son del conocimiento de todos los operadores;
- se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión;
- se cuenta en los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, analizados con sistemas informáticos que permitan la automatización en la ejecución de los mismos;
- se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

Se considera una mayor consolidación operativa mientras más características cumplan. De modo que, para realizar la valoración, se le asignó el valor de 1 si disponía con la evidencia, 0.5 si la evidencia era parcial y 0 si no se identificó evidencia.

2.3.1 Planeación

Tabla 4. Valoración inicial del proceso de planeación

Condición	Valoración	Observación	Puntaje
1. Existen documentos que normen los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos;	Si, Parcialmente. Disponen de los Lineamientos Generales del FAIS; tienen el Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021, Manual de la MIDS. Plan Operativo.	No tienen un plan estratégico como la MIR local para ejecutar los recursos, se basan en los Lineamiento Generales del FAIS que tiene alineación.	0.5
2. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están estandarizados, es decir si son utilizados por todas la instancias ejecutoras de manera homogénea;	Si.	Se dispone de los Lineamientos Generales, además del FAIS. Cumplen con los requisitos solicitados.	1.0
3. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están documentados y son del conocimiento de todos los operadores;	Si. Parcialmente	No se tiene documentado ningún proceso del programa; sin embargo, los involucrados conocen de forma empírica los procedimientos.	0.5
4. se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión;	No	No disponen de indicadores de la MIR local, por lo tanto, no disponen de indicadores.	0
5. se cuenta en los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, analizados con sistemas informáticos que permitan la automatización en la ejecución de los mismos;	Si.	Disponen del Sistema de la MIDS en la cual se carga las obras a realizar.	1.0
6. se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.	No	No se identificaron.	0
Total			3.0

La dirección de planeación del Ayuntamiento del Campeche no lleva tiene una planeación estratégica específicamente para el FISM, sin embargo, se apega a los Lineamientos Generales del FAIS. Este proceso está apegado al Plan Municipal de Desarrollo que es el que da sustento las acciones que se realizan en el municipio. En consecuencia, no tiene indicadores de gestión que permitan realizar el monitoreo del proceso; en cambio, los indicadores responden a nivel nacional.

Para llevar a cabo la planeación de manera organizada e informada a nivel federal utilizan la aplicación de la MIDS que es un sistema informático que lleva un control de las obras programadas a realizar en el año recurrente.

2.3.2 Comunicación interna y externa

Tabla 5. Valoración inicial del proceso de comunicación interna y externa

Condición	Valoración	Observación	Puntaje
1. Existen documentos que normen los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos;	No.	No se identificó.	0
2. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están estandarizados, es decir si son utilizados por todas la instancias ejecutoras de manera homogénea;	Si. Parcialmente.	Los responsables involucrados en los procedimientos no están involucrados. Ya que cada uno de ellos se dan a la tarea de ejecutar cada uno la parte que le corresponde.	0,5
3. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están documentados y son del conocimiento de todos los operadores;	Si. Parcialmente.	No disponen de un manual de procedimientos, sin embargo, existe la comunicación interna a través por oficio.	0.5
4. se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión;	No	No se identificó	0
5. se cuenta en los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, analizados con sistemas informáticos que permitan la automatización en la ejecución de los mismos;	Si, parcialmente.	Se dispone de un sistema de un sistema informático que permite conocer las demandas y éstas son atendidas por las Direcciones Administrativas correspondiente.	0.5
6. se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.	No	No se identificaron mecanismos	0
Total			1.5

No se identificaron documentos normativos para el proceso de comunicación interna y externa. La comunicación interna esta presente en todo el proceso a través de

oficios, pero éste no es exclusivo para FISM sino que es una práctica que se lleva en todas las Direcciones Administrativas del Ayuntamiento.

La comunicación externa se da de forma indirecta, es decir, las obras y acciones programadas² a ejecutarse en el año se dan a conocer a través de la página del web del H. Ayuntamiento. No se identificó alguna notificación a las autoridades de las comunidades de las obras que se realizarán en la comunidad y a su vez este sea comunicado a la población beneficiada.

No obstante, en el programa de *Obras para la vivienda* tienen en la modalidad de Techos, el DIF municipal realiza la promoción y el registro de beneficiarios; sin embargo, no se tiene documentado el proceso.

² Previamente analizadas y seleccionadas con base a las peticiones de la población mismas que fueron recepcionados por el alcalde, y las direcciones administrativas

2.3.3 Selección de beneficiarios

Tabla 6. Valoración inicial del proceso de selección de beneficiarios

Condición	Valoración	Observación	Puntaje
1. Existen documentos que normen los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos;	Si.	Estos están descritos en los Lineamientos de Operación del FAIS.	1
2. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están estandarizados, es decir si son utilizados por todas la instancias ejecutoras de manera homogénea;	Si.	Es conocimiento de todos los operadores.	1
3. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están documentados y son del conocimiento de todos los operadores;	Si, Parcialmente.	Aun cuando en los Lineamientos de Operación FAIS indica claramente el procedimiento de selección, a nivel municipal no se tiene documento el procedimiento, pero es conocimiento de todos los operadores.	0.5
4. se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión;	Si.	El total de beneficiarios son ingresados en la MIDS como parte complementaria de la Obra.	1
5. se cuenta en los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, analizados con sistemas informáticos que permitan la automatización en la ejecución de los mismos;	Si	El H. Ayuntamiento cuenta con un sistema de captura y seguimiento de peticiones de los usuarios; además se apoya de la CUIS como herramienta para la selección de beneficiarios	1
6. se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.	No.	No se identificaron.	0
Total			4.5

2.3.4 Producción de entregables

Tabla 7. Valoración inicial del proceso de producción de entregables.

Condición	Valoración	Observación	Puntaje
1. Existen documentos que normen los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos;	Si. Cuentas con los Lineamientos Generales del FAIS en su modalidad del FISM, además de la Ley de Obras Públicas y servicios Relacionados Con Las Mismas	En los lineamientos se establecen las condiciones del tipo de obra a realizar y las características del mismo.	1
2. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están estandarizados, es decir si son utilizados por todas la instancias ejecutoras de manera homogénea;	Si.	Se encuentran normadas. Están sustentadas en Ley de Obras Públicas y servicios Relacionados Con Las Mismas	1
3. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están documentados y son del conocimiento de todos los operadores;	Si, parcialmente.	Los procesos no están documentados. Sin embargo, los responsables a cargo conocen del procedimiento.	0.5
4. se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión;	Si	Utilizan el SRFT de nivel federal que es un proceso donde informan los avances.	1.0
5. se cuenta en los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, analizados con sistemas informáticos que permitan la automatización en la ejecución de los mismos;	Si.	Cada instancia ejecutora lleva un sistema interno en Excel que les permite conocer el grado de avance de las obras o servicios.	1.0
6. se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.	No.	No se identificaron mecanismos.	0
Total			4.5

Los procedimientos para la ejecución de obras se encuentran estandarizado ya que todas las instancias manejan el mismo formato y los expedientes de obra cuentan con los mismos documentos. Lo anterior está regido y normado por la Ley de Obras Públicas y Servicios relacionados con la Misma.

Aún cuando cada dirección ejecutora lleva un control de avance de obras, por norma tienen que reportar la programación en la MIDS y los avances en la SRFT.

Las dependencias ejecutoras disponen de “sistemas internos de control” en Excel que les permite llevar los avances de la obra como parte de los reportes.

2.3.5 Entrega de productos

Tabla 8. Valoración inicial del proceso de entrega.

Condición	Valoración	Observación	Puntaje
1. Existen documentos que normen los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos;	Si.	Se basan en la Ley de Obras Públicas y servicios Relacionados Con Las Mismas.	1
2. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están estandarizados, es decir si son utilizados por todas la instancias ejecutoras de manera homogénea;	Si	Este procedimiento es conocido por todos los operadores del programa, aún cuando sea de forma empírica.	1
3. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están documentados y son del conocimiento de todos los operadores;	Si, parcialmente	No tienen un manual de operación o de procesos, sin embargo, están documentados desde la planeación hasta la entrega de obra con oficios o actas avalados por la Contraloría Municipal.	0.5
4. se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión;	Si	Forma parte de los expedientes de obras.	1
5. se cuenta en los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, analizados con sistemas informáticos que permitan la automatización en la ejecución de los mismos;	Si.	Disponen de la MIDS y el SRFT que es donde la Federación recopila la información otorgada por los municipios.	1
6. se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.	No.	No se identificaron mecanismo de mejora.	0
Total			4.5

El documento con la cual se basan para la operación es la Ley de Obras Públicas y servicios Relacionados Con Las Mismas.

Los procesos y los procedimientos no están documentados, pero están estandarizados empíricamente. Se tiene evidencia de la entrega desde el inicio de

la planeación se encuentra verificado bajo los lineamientos de operación del FAIS de acuerdo con el catálogo de obras y acciones.

Cabe señalar que no se ubicaron mecanismos para la implementación sistemática de las mejoras, sin embargo, en la evaluación de Consistencia y Resultados (Rodríguez Damián, 2019) se había propuesto elaborar un manual de procedimientos donde se especifique paso a paso las acciones realizar para la entrega de apoyos.

2.3.6 Seguimiento a beneficiarios

Tabla 9. Valoración inicial del proceso de seguimiento a beneficiarios.

Condición	Valoración	Observación	Puntaje
1. Existen documentos que normen los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos;	No	No se identificó	0
2. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están estandarizados, es decir si son utilizados por todas la instancias ejecutoras de manera homogénea;	No	No se identificó	0
3. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están documentados y son del conocimiento de todos los operadores;	No	No se identificó	0
4. se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión;	No	No se identificó	0
5. se cuenta en los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, analizados con sistemas informáticos que permitan la automatización en la ejecución de los mismos;	No	No se identificó	0
6. se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.	No	No se identificó	0
Total			0

La *Ley de Obras Públicas y servicios Relacionados Con Las Mismas* se plasma el seguimiento de la obra a través de los documentos como la bitácora de obra, las estimaciones y el acta de entrega-recepción. Éste último documento garantiza las condiciones en las que fue contratado la obra, sin embargo, no se tiene implementado algún mecanismo que permita conocer el grado de satisfacción de los usuarios con respecto a las obras con las que fueron beneficiadas.

2.3.7 Control

Tabla 10. Valoración inicial del proceso de control.

Condición	Valoración	Observación	Puntaje
1. Existen documentos que normen los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos;	Si. La <i>Ley de Obras Públicas y servicios Relacionados Con Las Mismas y Ley De Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación</i>	Los documentos mencionados en la valoración son documentos importantes; ya que norma forma en que se tiene que llevar el control a través de la supervisión y el segundo documento da cuenta de la forma en que el recurso se ha invertido, interviniendo para ello la Auditoría Superior de la Federación (ASF)	1
2. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están estandarizados, es decir si son utilizados por todas la instancias ejecutoras de manera homogénea;	Si.	Todas las áreas involucradas conocen el procedimiento.	1
3. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están documentados y son del conocimiento de todos los operadores;	Si. Parcialmente	Se obtiene informes de avance durante el proceso. Sin embargo, no están descritos en algún manual de procesos o procedimientos.	0.5
4. se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión;	Si, parcialmente.	Se cuenta con el SRTF, sin embargo, de los cuales se obtienen los reportes, pero estos responden a nivel Federal.	0,5
5. se cuenta en los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, analizados con sistemas informáticos que permitan la automatización en la ejecución de los mismos;	Si, parcialmente	Tiene el control a través de la integración de expedientes, sin embargo, no está automatizado.	0.5

6. se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.	Si, parcialmente.	En la MIR nacional se incluyen los indicadores, sin embargo, a nivel municipal no existe.	0.5
Total			4.0

Se identifican 3 subproceso: Comités de Obras, Supervisión de los residentes de obras y la Auditoría Interna.

Los Comités de obras se crea con la misma población de la comunidad beneficiaria y dentro sus funciones está en supervisar que se lleve a cabo los procesos y procedimiento.

La Supervisión de los residentes forma parte de un procedimiento de la realización de obras, ya que garantiza que la obra en cuestión cumpla con la condiciones y requisitos previamente descritas en el contrato.

En cuanto la Auditoría Interna determina el grado de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, imparcialidad, honestidad y apego a la normalidad.

2.3.8 Monitoreo

Tabla 11. Valoración inicial del proceso de monitoreo.

Condición	Valoración	Observación	Puntaje
1. Existen documentos que normen los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos;	Si. Lineamientos del FAIS.	El proceso se encuentra normado.	1
2. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están estandarizados, es decir si son utilizados por todas la instancias ejecutoras de manera homogénea;	Si	Todo el personal participante conoce del proceso.	1
3. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están documentados y son del conocimiento de todos los operadores;	Si. Parcialmente	No se dispone de un documento de procedimientos para el uso. Pero hay un operador capacitado que se encarga de realizar el monitoreo a través de SRTF.	0.5
4. se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión;	Si, parcialmente.	Tienen como sistema de control el SRTF, sin embargo, este obedece a indicadores nacionales.	0.5
5. se cuenta en los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, analizados con sistemas informáticos que permitan la automatización en la ejecución de los mismos;	No	No se lleva el proceso de forma sistematizada. Se obtiene una serie de documentos que es el soporte de avance de las obras.	0
6. se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.	Si, parcialmente.	Los indicadores están planteados en la MIR nacional; a nivel municipal no se ha realizado.	1
Total			4.0

El proceso de monitoreo se encuentra normado, el cual se realiza a través del SRTF donde se reportan los avances a nivel nacional. De dicho sistema se dispone de

una guía para llevar a cabo el procedimiento; sin embargo, no se identificó un manual de procedimiento interno en el que se explique paso a paso las actividades que implica llevar el control.

El control, es llevado por una sola persona que es la encargada de recolectar los avances de obras y reportarlas trimestralmente en el Sistema.

2.3.9 Evaluación externa

Tabla 12. Valoración inicial de los procesos de la evaluación externa.

Condición	Valoración	Observación	Puntaje
1. Existen documentos que normen los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos;	Si.	Están normados por las Leyes y lineamiento de todos los Programas de la Administración Pública.	1
2. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están estandarizados, es decir si son utilizados por todas la instancias ejecutoras de manera homogénea;	Si..	Si, el proceso es utilizado por todas las instancias ejecutoras.	1
3. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están documentados y son del conocimiento de todos los operadores;	S. Parcialmente	No se tiene documentado las actividades en algún manual de procedimiento, pero los que están involucrados tienen el conocimiento sobre la evaluación	0.5
4. se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión;	No.	No se identificaron.	0
5. se cuenta en los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, analizados con sistemas informáticos que permitan la automatización en la ejecución de los mismos;	No.	No se identificaron	0
6. se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.	Si, parcialmente.	La evaluación es una forma de obtener mecanismos para la implementación de mejoras.	1
Total			3.5

Las evaluaciones están normadas, sin embargo, no se cuenta con manuales de procesos o procedimientos.

De igual forma, esta valoración estará basada en una equivalencia del Modelo General de Proceso propuesto por la Unidad de Evaluación del Desempeño (UED)

de la SHCP, mismo que está referido en lo Términos de Referencia de la Evaluación de Procesos 2020.

2.3.10 Valoración y grado de consolidación global de los procesos

Como se hizo mención al inicio de este apartado, para realizar la valoración numérica de los procesos iniciales de cada proceso se le asignó el 1 si tenía evidencia y 0 si no contaba con evidencia.

Bajo el siguiente criterio de valoración³ se determinó el grado de consolidación de los procesos del FISM.

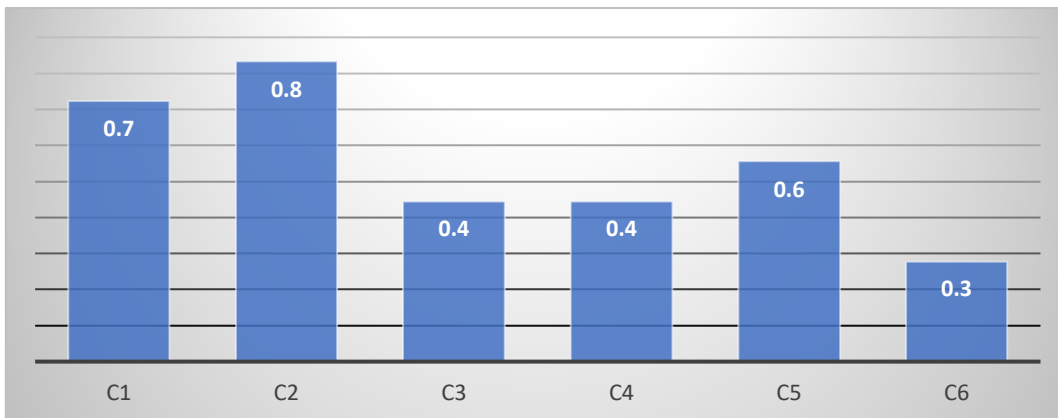
Valoración	Grado de consolidación
0	Nulo
1 - 2.4	Bajo
2.5 - 4.4	Medio
4.5 - 5.4	Alto
Mayor de 5.5	Cosolidado

Grado de consolidación de los elementos:

A través del promedio simple, se realizó la valoración global de cada elemento evaluado del proceso. En la Gráfica 2 podemos observar el promedio obtenido, siendo el 1 el valor máximo, lo que significa que el elemento evaluado está presente en todos los procesos del FISM y 0 el valor mínimo que significa que no existe el elemento en los procesos.

³ Retomado de la Evaluación de Procesos del Programa Presupuestario E002 (Universidad Autónoma de Chapingo, 2020)

Gráfica 2. Promedio de valoración obtenido por elemento evaluado del FISM. Campeche.

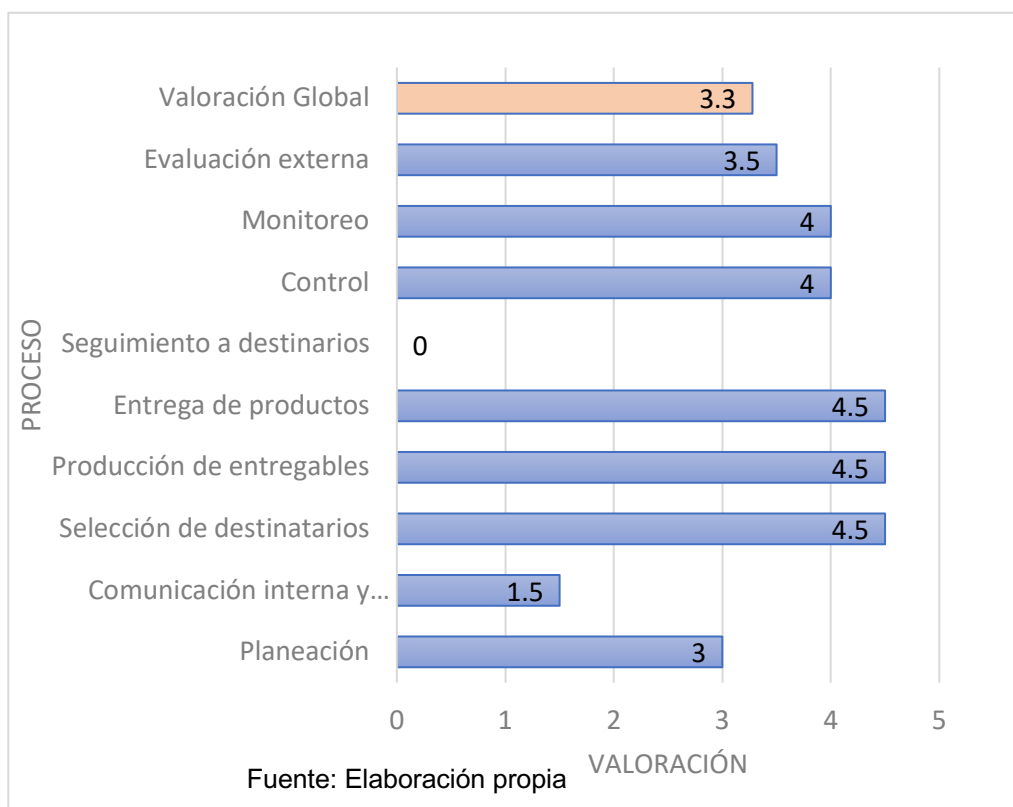


C1	Existen documentos que normen los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos;
C2	Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están estandarizados, es decir si son utilizados por todas la instancias ejecutoras de manera homogénea;
C3	Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están documentados y son del conocimiento de todos los operadores;
C4	se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión;
C5	se cuenta en los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, analizados con sistemas informáticos que permitan la automatización en la ejecución de los mismos;
C6	se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

Grado de consolidación de los procesos:

La valoración de cada proceso se hizo mediante la suma de cada elemento evaluado. De modo que el valor máximo que se puede llegar a obtener es de 6 y el mínimo 0; el cuál se interpretaría a mayor valoración obtenida, mayor es el grado de consolidación del proceso. Por otro lado, la valoración global del FISM se hizo con un promedio simple considerando la valoración final de cada proceso.

Gráfica 3. Grado de consolidación de los procesos del FISM, Campeche.



De modo que, el promedio obtenido del FISM fue de 3.3 que lo cataloga en una consolidación media.

Los procesos con **alto grado de consolidación** son: Selección de destinatarios, Entrega de productos, Control y Monitoreo; **Los que obtuvieron un grado de consolidación media** fueron los procesos de: Planeación y Evaluación externa. El proceso de Comunicación interna y externa fue evaluada como **baja consolidación** y por último, la consolidación del proceso de seguimiento a los beneficiarios fue **nula**.

Tabla 13. Valoración global y grado de consolidación de los procesos.

Criterio	Planeación	Comunicación interna y externa	Selección de destinatarios	Producción de entregables	Entrega de productos	Seguimiento a destinatarios	Control	Monitoreo	Evaluación externa	Valoración Global
1. Existen documentos que normen los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos;	0.5	0	1	1	1	0	1	1	1	0.7
2. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están estandarizados, es decir si son utilizados por todas la instancias ejecutoras de manera homogénea;	1	0.5	1	1	1	0	1	1	1	0.8
3. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están documentados y son del conocimiento de todos los operadores;	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0.4
4. se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión;	0	0	1	1	1	0	0.5	0.5	0	0.4
5. se cuenta en los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, analizados con sistemas informáticos que permitan la automatización en la ejecución de los mismos;	1	0.5	1	1	1	0	0.5	0	0	0.6
6. se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.	0	0	0	0	0	0	0.5	1	1	0.3
Valoración de los proceso	3	1.5	4.5	4.5	4.5	0	4	4	3.5	3.3
Grado de Consolidación	Medio	Bajo	Alto	Alto	Alto	Nulo	Alto	Alto	Medio	Medio

CARV CONSULTORIA, S.C. RFC: CCO0903283B7

Calle Cooperativa Kala lote 13, interior 2, colonia quinta hermosa C.P. 24023
San Francisco de Campeche, Cam. Email: grupocarv@gmail.com

2.4 Alcances de la evaluación

Se observó los esfuerzos que hace la Unidad Responsable para lograr los objetivos del FISM contribuyen a la MIR nacional. Aún cuando no le es requerido una MIR local, es posible realizar el análisis de procesos.

Con base en una evaluación previa (Rodríguez Damián, 2019) el evaluador indicó que la eficiencia y la eficacia de la operatividad del programa (alcanzando casi el 100%) se debe, sobre todo a la experiencia de quienes lo han manejado, ya que no disponen de un manual de procesos y procedimientos que les dicte las rutas a seguir en caso de que algún elemento o responsable de alguna actividad o no colabore y sea movido o removido del cargo que actualmente se encuentra.

Sin embargo, la valoración obtenida inicialmente es de grado medio en la consolidación de los procesos, esto se debe, entre otros puntos, a que no se lleva el proceso de seguimiento de destinatarios, aunado al no tener una MIR propia, baja la puntuación en algunos elementos en las que están involucrados como es el caso del monitoreo e de seguimiento a los indicadores.

No obstante, en la presente evaluación se hondará más en los temas referidos, específicamente en donde se obtuvo baja valoración.

Con la presente evaluación, a parte de identificar los posibles cuellos de botella que tengan los procedimiento, se contará con un documento que será un punto de partida para realizar un manual de procesos y procedimiento del FISMDF ya que, además, éste aportará una valoración de eficiencia, eficacia oportunidad y suficiencia en cada uno de los procesos identificados.

3 METODOLOGÍA

3.1 Objetivos de la evaluación

Objetivo general

Contribuir a la mejora del funcionamiento, gestión y organización del Pp *Fondo de Infraestructura Social Municipal y Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (Campeche)* 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.

De acuerdo con las recomendaciones obtenidas de la Evaluación de Consistencia y Resultado 2018 (p-42) el evaluador considera que la siguiente evaluación es una de procesos y de impacto. Sin embargo, es importante que se realice una MIR local para el Programa del FISM.

No obstante, independientemente de que el Pp no tiene una MIR propia a nivel local, es posible realizar un análisis de los procesos, con el cuál, además de conocer los posibles cuellos de botella en los procedimientos, contribuirá para que integre un manual de procedimientos para el programa.

A continuación, se presentan algunos Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) que tienen relación a la Evaluación de Procesos.

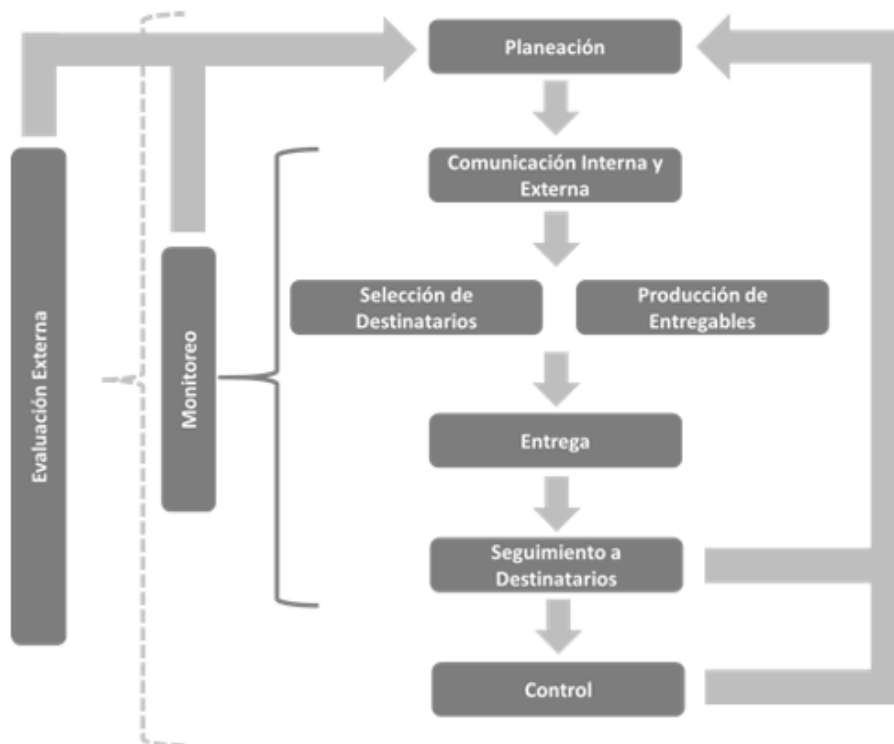
- Definir los principales procesos para la realización y entrega de los bienes y servicios desarrollados con recursos del FISMDF debiendo plasmarse en la MIR Municipal que se elabore para el Fondo. (Evaluación Específica de Desempeño. FISM 2017.)
- Manejo de un banco de proyectos que cumplan con la normatividad aplicable para poder establecer en tiempo y en forma la designación del recurso y llevar a cabo su ejecución según la normatividad aplicable. (Evaluación Específica de Desempeño. FISM 2017.)
- Elaborar un Manual Organización y Procedimientos General del Municipio, para que mejore la toma de decisiones, al llevar un mejor orden y control interno. (Evaluación Complementaria de Desempeño. FISM 2014.)

Por la naturaleza de la evaluación de procesos, la metodología es **cualitativa** con el propósito, entre otros puntos, de determinar si los procesos operativos se realizan de manera eficaz y eficiente, identificando principales cuellos de botella en la operación. Para ello, se hará uso de la recopilación de información documental y observación directa en campo.

Algunos documentos que se emplearán para la revisión son: las Reglas de Operación del Programa, Los Lineamientos Generales, Evaluaciones anteriores, MIDS históricas, reportes de SRFT históricos, Además de documentos de apoyo para mayor precisión de los datos.

Para la evaluación del desempeño se considerará el Modelo General de Procesos de los Términos de Referencia propuestos por Unidad de Evaluación del Desempeño (UED).

Figura 3. Modelo General de Procesos



Con el modelo, se identificarán las principales actividades a fin de tener un mapa de procesos con las similitudes aplicables en el programa. A continuación, se describe cada uno de los aspectos a considerar:

- **Planeación:** Proceso en el que se determinan o definen el problema o necesidad; árbol de problemas y objetivos; población potencial y objetivo; objetivos, indicadores y metas de la MIR, estrategia de cobertura, plan estratégico, entre otros puntos; así como los recursos financieros y humanos necesarios que requiere el Pp para lograr sus objetivos. En el proceso de planeación se determinan las directrices en el diseño e implementación del Pp; los subprocesos que lo integran son los siguientes: planeación estratégica, programación y presupuesto, actualización de la MIR, actualización de normativa y, en su caso, definición de la agenda o estrategia de evaluación de

mediano y largo plazo, por lo que con ello se acentúa el vínculo y la interacción de la planeación y la evaluación.

- **Comunicación interna y externa:** Proceso en el que se informan diversas características y objetivos del Pp tanto a los actores involucrados en su funcionamiento y operación (interna), como a su población objetivo (externa).
- **Selección de destinatarios:** Proceso en el que se determina quiénes (o qué instancias) serán los receptores directos de los componentes o entregables de un Pp en función de su población objetivo.
- **Producción de entregables:** Proceso en el que se elaboran los entregables o realizan los componentes del Pp (recursos financieros o humanos, apoyos, bienes, servicios, regulaciones, documentos técnicos o de planeación, etc.), conforme a sus documentos normativos; en principio, los entregables de los Pp deben corresponder a los componentes indicados en su MIR, pero si ésta no es sólida o tiene áreas de mejora, de acuerdo con la MML, podrían no coincidir.
- **Entrega:** Proceso en el que se realiza la entrega del bien o servicio producido o generado por el Pp (componentes o entregables) a los destinatarios, beneficiarios o receptores directos.
- **Seguimiento a destinatarios:** actividades y mecanismos que permiten al Pp conocer cómo son utilizados o aprovechados los componentes o entregables (bienes o servicios) generados por el propio Pp por sus destinatarios, beneficiarios o receptores directos, para que, entre otras funciones, la UR del Pp identifique si se está cumpliendo con los objetivos. Por ejemplo, en este proceso se incluyen las actividades que un Pp implementa para conocer el grado de satisfacción de sus destinatarios o beneficiarios;

- **Control:** Actividades y mecanismos implementados entre los operadores del Pp para verificar que los diferentes procedimientos, procesos y subprocesos se estén ejecutando conforme a lo planeado (control interno).
- **Monitoreo:** Proceso coordinado por una unidad administrativa ajena a la operación del Pp, a través del cual se recaba, registra y valida la información sobre el avance de las metas de los indicadores de la MIR en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH), así como el seguimiento a los resultados de indicadores adicionales a los de la MIR en caso de que se cuente con un sistema de monitoreo de gestión. Los subprocesos que lo integran son los siguientes: acopio de la información para el reporte de avances, validación de información y registro de avances en el PASH, primordialmente.
- **Evaluación externa:** Proceso coordinado por una unidad administrativa ajena a la operación del Pp, pero (idealmente) con la participación de la UR del Pp, mediante el cual se define la agenda de evaluación externa del Pp, se definen las metodologías o los TdR, se contratan las evaluaciones externas (de cualquier tipo), se recaba la información que será entregada a los equipos evaluadores, se realiza el seguimiento durante el desarrollo de las evaluaciones externas, se aprueban los informes finales de las evaluaciones externas, se notifica a las instancias correspondientes sobre la conclusión de las evaluaciones externas y se definen ASM y realiza su seguimiento.

3.1.1 Contenido de la evaluación

Un elemento que podrá ser considerado para establecer el alcance de la evaluación, es el grado de consolidación operativa del Pp, el cual podrá determinarse *a priori* considerando los siguientes elementos, mismos que serán respondidos con un “Si,

No, parcialmente o no aplica” el cuál tendrá un puntaje de 1 si es si, 0.5 o 0 si este es No. Además, se hará una justificación al respecto y una valoración global por cada uno de los proceso y/o subprocesos que fueron ubicados.

1. Si existen documentos que normen los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos;
2. Si los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están estandarizados, es decir si son utilizados por todas la instancias ejecutoras de manera homogénea;
3. Si los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están documentados y son del conocimiento de todos los operadores;
4. Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión;
5. Si se cuenta en los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, analizados con sistemas informáticos que permitan la automatización en la ejecución de los mismos;
6. Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

Se considera que existe un mayor grado de consolidación operativa cuando existen todos los elementos y disminuirá gradualmente conforme haga falta uno o más de ellos hasta el menor grado de consolidación que es cuando no existe ninguno de los elementos.

Cabe señalar que, para obtener el resultado de esta valoración, se hará una entrevista de forma directa a cada uno de los responsables, los cuáles se incluirán en el documento semiestructurado.

Medición de atributos de los procesos y subproceso del programa

- **Eficacia.** Cumplimiento de las metas (las metas se cumplen en tiempo y forma)
- **Oportunidad.** Entrega de bienes y servicios (Productos) se entrega con base a lo programado.
- **Suficiencia.** Alcanzar los resultados de forma completa para el logro de los objetivos.
- **Pertinencia.** Identificar si las actividades y productos son adecuados para lograr los objetivos.

Atributo	Si	No	Explicación
Eficacia			
Oportunidad			
Suficiencia			
Pertinencia			

De aquí se obtiene la información para la valoración global cuantitativa (Anexo VII).

Por cada proceso identificado se desarrolla cada punto.

1. Descripción detallada de las actividades, los elementos y los actores que integran el desarrollo de cada proceso y subproceso, y en su caso macroproceso;
2. Límites de cada proceso y subproceso, y en su caso macroproceso, así como su articulación con otros;
3. Insumos y recursos: Determinar si los insumos y los recursos disponibles son suficientes y adecuados para la ejecución de cada proceso y subproceso, y en su caso macroproceso;

- a. Tiempo: ¿El tiempo en que se ejecuta el proceso o subproceso es el adecuado, acorde a lo planificado y congruente con la normativa que aplica?
 - b. Personal: ¿El personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación necesaria para la ejecución del proceso o subproceso?
 - c. Recursos financieros: ¿Los recursos financieros son suficientes para la ejecución del proceso o subproceso?
 - d. Infraestructura: ¿Se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para la ejecución del proceso o subproceso?
 - e. Insumos tecnológicos
4. Productos: ¿Los productos de cada proceso, subproceso, y en su caso macroproceso, sirven de insumo para ejecutar el proceso, subproceso, y en su caso macroproceso, subsecuente?
 5. Sistemas de información: ¿Los sistemas de información utilizados en la ejecución de cada proceso, subproceso, y en su caso macroproceso (automatizados, semiautomatizados o manuales) funcionan como una fuente de información útil para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los operadores en otros niveles? ¿Estos sistemas de información automatizan algunos procesos, subproceso, y en su caso macroproceso, del Pp? ¿Sirven como mecanismo de control interno para el mejor de desarrollo de los procesos, subproceso, y en su caso macroproceso?
 6. Coordinación: ¿La coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la ejecución del proceso, subproceso, y en su caso macroproceso?
 7. Evaluación de la pertinencia de la forma en que se ejecuta cada proceso, subproceso, y en su caso macroproceso, en el contexto y condiciones en que se desarrolla, considerando la estructura organizacional involucrada y la coordinación entre las unidades administrativas que intervienen en el proceso, subproceso, y en su caso macroproceso;

8. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica de cada proceso, subproceso, y en su caso macroproceso;
9. Opinión de los actores (destinatarios, beneficiarios, usuarios, clientes u operadores del Pp) sobre la eficacia, eficiencia y calidad de cada proceso, subproceso, y en su caso macroproceso;
10. Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los destinatarios, beneficiarios, usuarios, o destinatarios de los componentes o entregables que otorga el Pp.

3.2 Diseño metodológico del trabajo de campo

3.2.1 Justificación de las técnicas de investigación a utilizar

La evaluación de procesos, como se mencionó anteriormente se basará con un enfoque cualitativo el cuál busca conocer con mayor detalle las características de los procesos, su dinámica y estructura, así como la interrelación con otras actividades.

Para ello se hará uso de la observación directa que busca comprender los vínculos entre las personas, las situaciones y permite identificar los problemas que se presentan y la forma en son atendido y solucionados.

3.2.2 Muestra y los criterios utilizados para su selección;

El programa no requiere de muestra. En si, la entrevista se hará de forma directa con los responsables de los procesos, además de realizar algunas entrevistas al personal operativo que lleve a cabo alguna actividad relacionado con el Pp. Sin embargo, se espera considerar por lo menos 5 entrevistas a contratistas que hayan participado en contratos de obra con recurso del FISM.

3.2.3 Listado de los actores a entrevistar;

Directora de Planeación, Coordinador General del FISMDF, responsables de la operación, ejecutores de programas: Responsable operativo: del Sistema de Agua Potable Municipal, Obras publicas. Y contratistas que hayan realizado o ejecutado alguna obra en el municipio.

3.2.4 Instrumentos de levantamiento de información que se aplicarán.

1. Cuestionario Semi-estructurado

En la primera parte del cuestionario se encuentra los datos del entrevistado: tales como:

- Nombre:
- Puesto:
- Antigüedad en el puesto:
- Antigüedad en la dependencia:
- Nombre del proceso relacionado:
- Correo electrónico:
- Entrevistador:

La segunda parte se incluye preguntas abiertas estructuradas y propuestas en los Términos de Referencia.

- En esta sección se busca describir sus principales actividades identificados en la equivalencia del Modelo General de Proceso. Entre la cuál se preguntará sobre el producto obtenido en cada actividad, proceso o procedimiento que realiza; y marcará la pauta para reforzar la información. De esta acción se obtendrá los diagramas de flujo de cada uno de los procesos o subprocesos.
- Se preguntará sobre los atributos de los procesos en los que participa el entrevistado sobre los insumos y recursos financieros humano, articulación de productos generados, sistemas de fuentes informáticas, coordinación de actores, órdenes de gobierno e instancias operadores.
- Y una siguiente sección se preguntará sobre los atributos de eficiencia y eficacia de los procesos.

- 2. Además, se hará uso de la bitácora de trabajo que tiene por objetivo registrar las entrevistas con el personal responsable.**

**CUESTIONARIO ESTRUCTURADO.
CUESTIONARIO A.**

Esta entrevista tiene como propósito obtener información relacionado a la la Operación del Programa presupuestario del Fondo de Infraestructura Social Municipal (FISM) en el estado de Campeche. Con ello, podremos definir recomendaciones específicas orientadas a la mejora de su funcionamiento, gestión y organización para el logro de los objetivos del Programa

Datos del entrevistado

Nombre:

Puesto:

Antigüedad en el puesto:

Antigüedad en la dependencia:

Nombre del proceso relacionado:

Correo electrónico:

Entrevistador:

1. Tema General

1.1. Planeación

1.1.1. ¿Conoce el proceso de elaboración del Plan para ejecutar las obras del programa?

(1) Si. (2). No. (3) No sabe:

1.1.1. ¿Quiénes son los responsables de elaborar el Programa de Inversión Anual Municipal (PIAM)?

1.1.2. ¿En qué fecha se inicia el proceso para la elaboración del PIAM?

1.1.3. ¿En qué fecha deberá ser aprobado el PIAM?

1.2. Comunicación

1.2.1. ¿Conoce el programa presupuestal del FISM?

(1) Si. ¿De qué manera se enteró del programa?

(2) No.

1.2.2. ¿Cree que existe una buena comunicación interna?

(1) Si. ¿Cómo se da a conocer?

(2) No. ¿Porqué considera que no existe una buena comunicación interna?

1.2.3 ¿Sabe y conoce el procedimiento para dar a conocer el programa a la población beneficiaria?

(1) Si. Describa.

(2) No.

(3) No sé

1.3. Solicitud de los entregables del Pp.

1.3.1. ¿Existe un proceso claro, imparcial y explícito por medio el cual la población potencial puede solicitar los productos del Pp?

(1) Si. (2) No.

1.3.2. ¿Existe mecanismo estandarizados para recibir y revisar la documentación entregada, así como registrar y dar trámite a solicitudes?

(1) Si. (2) No.

Si la respuesta fue Si, ¿Cuáles son esos mecanismos?

1.4. Selección de beneficiarios

¿Conoce algún procedimiento para la selección de beneficiarios para priorizar las obras?

- Si.

¿Se encuentra documentado? ¿Cuáles son esos documentos?

- No.

2. Identificación de procesos

2.1. ¿Cuántos y cuales son los productos o proceso que realiza (relacionado con el Programa Presupuestario) y cuál es objetivo?

Número	Nombre del proceso o subproceso	Objetivo	Productos o documentos que se obtienen
1			
2			
3			
4			
5			

Nota: Por cada proceso o subproceso identificado, se hará una descripción de las actividades y se responderán todas las preguntas relacionadas con el proceso a partir de la pregunta 2.2.

Se reponderá el cuestionario A por cada proceso identificado.

Gracias por su participación!!!

CUESTIONARIO B.

Esta entrevista tiene como propósito obtener información relacionado a la la Operación del Programa presupuestario del Fondo de Infraestructura Social Municipal (FISM) en el estado de Campeche. Con ello, podremos definir recomendaciones específicas orientadas a la mejora de su funcionamiento, gestión y organización para el logro de los objetivos del Programa

Datos del entrevistado

Nombre:

Puesto:

Antigüedad en el puesto:

Antigüedad en la dependencia:

Nombre del proceso relacionado:

Correo electrónico:

Entrevistador:

PROCESO 2. Nombre del proceso o subproceso: _____

2.2. Descripción de actividades:

(Deberá contener Quién hace la tarea, qué y cómo lo hace e incluso si captura en algún sistema, además indicará los tiempos).

- Requisitos para iniciar el proceso:

- Producto que se obtiene:
_____.
- Tiempo aproximado de ejecución del proceso o procedimiento:
_____.

Descripción

No. De proceso	Responsable	Actividad	Documento de salida

2.3. ¿Considera que las actividades que realiza son pertinentes para el correcto funcionamiento del Programa?

(1) Si

(2) No. ¿Cuáles **son sus** sugerencias?

2.4. En cuanto al proceso descrito, ¿Existe un documento normativo o guía operativa en el cual se establezca el procedimiento para llevarlo a cabo?

(1) Si. Mencione el nombre del o de los documentos:

(2) No.

(3) No se.

2.5. ¿A qué entidades u organismos reporta las actividades que realiza, y con qué frecuencia y a través de qué medios?

2.6. Los insumos y recursos son suficientes y adecuados para el funcionamiento del proceso...

Tiempo:

- ¿En que fecha se inicia la ejecución del proceso?

- ¿En qué fecha se concluyen?

- ¿El tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde con lo planificado?

Personal:

- ¿El personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?

Recursos Financiero:

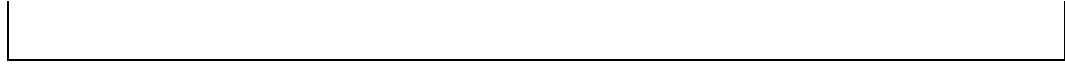
- ¿Los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?

Infraestructura:

- ¿Se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada par a llevar a cabo el proceso

Insumos tecnológicos:

- ¿Es suficiente el equipo tecnológico, tal como herramienta tecnológica para realizar su trabajo? Describa.



2.7. Utilidad y coordinación de procesos

Productos: ¿La información o documento obtenido de este proceso, se utilizan en otras actividades del programa?

Sistemas de información. ¿Utiliza algún sistema informático para el desarrollo de este proceso? Especifique.

¿Los datos que incorpora en el sistema sirven como fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores?

Coordinación ¿La coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la implementación del proceso?

2.8. Opinión de los actores sobre la eficacia, eficiencia y calidad del proceso

- **Eficacia.** ¿Se cumple con las metas del proceso o procedimiento?
(1) Si. (2). No (3) A veces

¿Cuál es el motivo por la cual unas veces se cumple u otras no

- **Oportunidad.** ¿Se cumple con los tiempos establecidos?
(1) Si. (2). No (3) A veces

Describe:

- **Suficiencia:** ¿Con las actividades que se implementan se producen los resultados esperados?
(1) Si. (2). No (3) A veces

Describe:

- **Pertinencia.** ¿El proceso logra con sus objetivos y metas?
(1) Si. (2). No (3) A veces

Describe:

- Existe actividades que afectan el proceso, el cuál incrementa los tiempos.
(1) Si. (2). No

Describe cuáles y que propondría para mejorarlo

- ¿Sabe o conoce de mecanismos o procesos para conocer la satisfacción de los destinatarios, beneficiarios, usuarios, o destinatarios de los componentes o entregables que otorga el Pp.

(1) Si. (2). No

En caso afirmativo, describa cuáles y son

3.2.5 Cronograma con las actividades a desarrollar.

Actividades principales	oct-20				nov-20				dic-20				ene-21			
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S9	S10	S11	S12
1. Diseño y validación del instrumento de captación																
2. Prueba piloto.																
3. Entrevista directa con responsables																
4. Análisis de procesos																
5. Llenado de anexos técnicos																
6. Integración del documento final																

4 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS

4.1 Proceso de planeación

El proceso inicia con la etapa de análisis de información relacionado con las posibles obras que serán ejecutadas en el municipio y concluye con la aprobación del Plan de Inversión Anual Municipal (PIAM); posteriormente, se procede a incorporar los datos de los proyectos del FISM a la Matriz de Inversión de Desarrollo Social (MIDS) de la Secretaría de Bienestar, e internamente, la Dirección de Planeación realiza un oficio de aprobación de obra donde da a conocer a la Unidad Ejecutora para iniciar el trámite de la licitación para su ejecución.

Es importante hacer mención que el PIAM no es una planeación exclusiva para el presente programa, sino es un documento donde se describen todos los proyectos de obras y servicios que se ejecutarán en el año y en el que se plantea las diferentes formas de financiamiento que se ejecutarán en el año fiscal.

Tabla 14. Diagrama de alto nivel del proceso de planeación.

PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESO	SALIDA	USUARIO
Unidades ejecutoras, Secretaría técnica.	Propuesta de obras	Análisis y priorización de obras	Pre-proyecto de obras prioritarias	Dirección de Planeación
Planeación	Propuesta de obras	Programación y presupuestación de obras	Programa Anual de Inversión Municipal (PIAM)	Dirección de Planeación
Unidad ejecutora	Expediente técnico inicial de obra	Aprobación de obras	Oficio de aprobación	Unidades ejecutoras

Las unidades ejecutoras son: la Dirección de Obras Pública, SMAPAC, Administración
Fuente: Propia

4.1.1 Subproceso de Análisis y priorización de obras

4.1.2 Subproceso de Programación y Presupuestación y/o PIAM

4.1.3 Subproceso de aprobación de obras

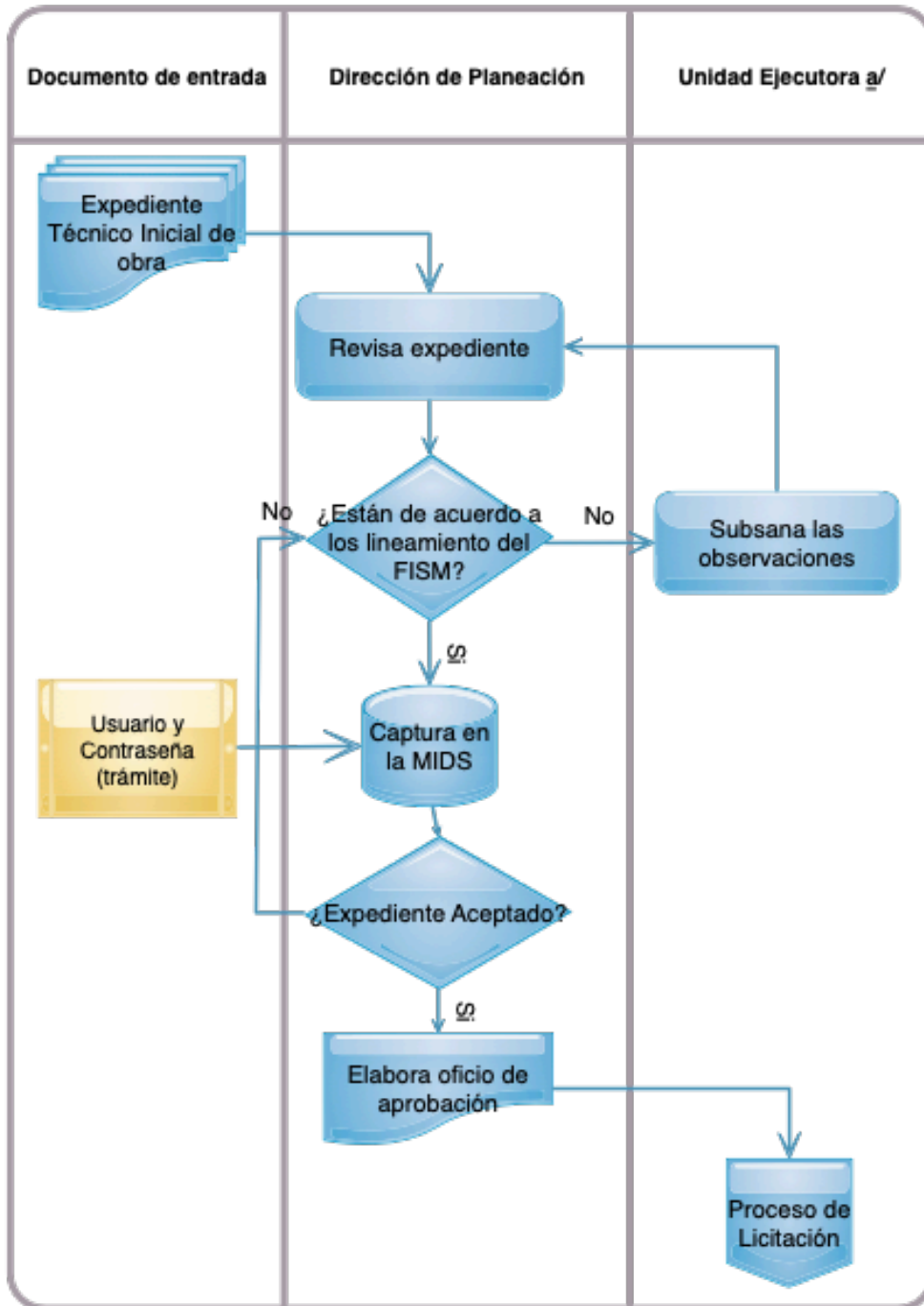
Actores principales

- Dirección de planeación municipal.
- Unidades ejecutoras: Obras pública municipal, Sistema de Agua Potable y Alcantarillado Municipal (SMAPAC), Desarrollo Integral de la Familia municipal (DIF).

4.1.3.1 Descripción detallada de las actividades

1. La unidad ejecutora elabora el expediente inicial de obra y entrega al departamento de Programas Sociales de la Dirección de Planeación.
2. El departamento de Programas Sociales recibe el expediente técnico inicial y revisa que el expediente cumpla con los lineamientos del FISM.
 - 2.1. Sí la revisión cumple con los lineamientos del FISM, el encargado del Programa captura la información en la MIDS. Cabe señalar que previamente, el encargado realizó el trámite de usuario y contraseña ante la Secretaría de Bienestar para tener acceso al Sistema mencionado.
 - 2.1.1. Si la MIDS aprueba la obra, la Dirección de Planeación asigna un número y realiza un oficio de aprobación que es enviado a las áreas ejecutoras del programa.
 - 2.1.2. En caso de que no fuera aprobado, se regresa a la revisión de los lineamientos **(punto 2)**.
 - 2.2. Sí la revisión no cumple con los lineamientos del FISM se regresa a la unidad ejecutora para que corrija el documento.
3. Pasa al subproceso de licitación o concurso de obra.

Figura 4. Diagrama de flujo del subproceso de aprobación de recursos.



a/ Integrada por el Sistema de Agua Potable y Alcantarillado Municipal, Dirección de Obras Públicas, Secretaría de Administración
Fuente: Elaboración Propia

4.1.3.2 Límites de cada proceso y subproceso

Tabla 15. Articulación del subproceso de aprobación.

Proceso	Articulación
Producción de entregables	Con el oficio de aprobación, en el que se indica el nombre de la obra y el monto que le fue asignado, los ejecutores inician el proceso de contratación -Licitación, invitación a cuando menos tres personas o adjudicación directa- de acuerdo con la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con la Misma.

4.1.3.3 Insumos y recursos

Tabla 16. Valoración de la suficiencia de los recursos del subproceso de aprobación.

Recurso	Suficiencia		Descripción
	Si	No	
Tiempo	x		<p>Si. No se tiene una fecha estipulada, sin embargo, la fecha límite está establecida por la MIDS que es antes del 19 de diciembre del año inmediato anterior, que es plazo que se da para capturar las obras que se ejecutarán en el año.</p> <p>No obstante, en ocasiones el tiempo no es suficiente debido a las posibles variaciones o cambios de obras o en su defecto, la cancelación de la misma.</p>
Personal		x	No. En ocasiones la misma dinámica de trabajo hace que se obtenga una carga excesiva de revisión de expedientes para un solo trabajador, quien además tiene

			otras actividades involucradas en el proceso y lo cuál implica un mayor número de horas de trabajo laboral. Por lo menos se solicita a uno más con el perfil de un contador o ingeniero civil o licenciado en finanzas para el apoyo.
Recursos financieros	x		Es suficiente.
Infraestructura	x		Si. Es suficiente.
Insumos tecnológicos	x		Si es suficiente.

4.1.3.4 Productos

De este subproceso se obtiene el oficio de aprobación de la obra que es resultado de la aprobación en la MIDS y el cuál estipula el monto aprobado de la obra.

4.1.3.5 Sistemas de información

Se utiliza como sistema, la Matriz de Inversión para el Desarrollo Social (MIDS) que “es una herramienta diseñada e implementada por BIENESTAR que permite el registro sistematizado de obras y proyectos que realizan las entidades federativas y los municipios del país, a través de la planeación de recursos provenientes del FAIS” (Secretaría de Bienestar. Dirección General de Desarrollo Regional, 2019)

4.1.3.6 Coordinación

Es buena, existe una colaboración directa con los responsables.

4.1.3.7 Pertinencia

Las actividades son pertinentes para dar cumplimiento al siguiente requisito ya que desde del inicio, se da un control de las obras a través de la MIDS.

4.1.3.8 Importancia estratégica

El subproceso es estratégico ya que a partir de los oficios de aprobación se inicia los procesos de licitación para la ejecución de obras en beneficio a la población objetivo.

4.1.3.9 Opinión de los actores

Este subproceso se ha cumplido en tiempo y forma y se han ido adaptando en los diferentes cambios de los formatos.

4.1.3.10 Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios.

No se identificaron mecanismos para conocer a satisfacción de los usuarios para este subproceso.

4.2 Proceso de Comunicación interna y externa

4.2.1 Subproceso de Instalación del Comité de Obras.

De acuerdo con la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas (LOPSRM), publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 28 de mayo de 2009, en cuyo artículo 25 fracción V se establecen las consideraciones que las dependencias y entidades de la administración pública federal deberán tomar en cuenta para la integración de su Comité de Obras Públicas. (Secretaría de la Función de Pública, s.f.).

El subproceso inicia con el oficio de aprobación de la Dirección de Planeación y la cuál solicita a la Dirección de Participación Ciudadana la instalación del Comité de Obra en el sitio donde se realizarán los trabajos.

Actores principales

CARV CONSULTORIA, S.C. RFC: CCO0903283B7
Calle Cooperativa Kala lote 13, interior 2, colonia quinta hermosa C.P. 24023
San Francisco de Campeche, Cam. Email: grupocarv@gmail.com

- Dirección de Planeación
- Dirección de Participación Ciudadana.
- Dirección de Contraloría.

4.2.1.1 Descripción detallada de las actividades

1. La Dirección de Participación Ciudadana realiza la visita al área elegible para detectar a la gente que pueda ayudar para realizar el Comité.
2. La Dirección de Participación Ciudadana convoca a reunión a través de volantes y se perifonea el área.
3. La Dirección de Participación solicita por oficio, personal del área ejecutora para la explicación técnica de la obra y la Dirección de Contraloría para dar legalidad de la Instalación del Comité.
4. Se realiza la junta en la fecha acordada con el supervisor de obra y control interno.
5. Se da la plática y se levanta el acta para que quede instalado el comité de obra.

Figura 5. Diagrama de flujo del subproceso de Comité de Obra.

4.2.1.2 Límites de cada proceso y subproceso del Comité de Obra

Se inicia con el oficio de aprobación de la Dirección de Planeación y concluye con el Acta de Instalación del Comité de Obra, en el que los integrantes se encargarán de dar seguimiento a las obras que se ejecutarán.

Tabla 17. Articulación del subproceso de .

Subproceso	Articulación
Planeación.	Se articula específicamente con el subproceso de acta de aprobación antes de que de inicio a la obra, en el cuál se informa sobre lo que se realizará.
Ejecución de obra y supervisión	El comité de obra estará supervisando la obra
Entrega de producto	Es la participación final del comité de obra al recibir, se levanta un acta de entrega a la comunidad o al área beneficiada.

4.2.1.3 Insumos y recursos

Tabla 18. Valoración de la suficiencia de los recursos del subproceso de contratación.

Recurso	Suficiencia		Descripción
	Si	No	
Tiempo	x		El tiempo promedio de instalación es 2 a 4 días dependiendo de la disposición del ciudadano.
Personal	x		Es suficiente
Recursos financieros	x		Es suficiente. No se requiere de recursos financieros adicionales para realizar el procedimiento.
Infraestructura	x		Si, es suficiente. Se cuenta con el mobiliario.
Insumos tecnológicos	x		Si, es suficiente.

4.2.1.4 Productos

Acta de Instalación del Comité de Obras.

4.2.1.5 Sistemas de información

No se identificaron.

4.2.1.6 *Coordinación*

Es buena. Existe la cooperación necesaria para llevar a cabo este procedimiento.

4.2.1.7 *Pertinencia*

Las actividades presentadas de este proceso son pertinentes ya que aquí se deriva la obtención de productos con recursos optimizados.

4.2.1.8 *Importancia estratégica*

Es estratégico ya que contribuye a alcanzar el objetivo de manera eficiente en las obras.

4.2.1.9 *Opinión de los actores*

Ninguno

4.2.1.10 *Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios.*

Por sí propio, el comité al final de todo el proceso, determina la satisfacción de la obra al firmar el acta de entrega de la obra, la cual garantiza que fue concluida conforme a las especificaciones del proyecto.

4.3 Proceso de Selección de destinatarios

4.4 Proceso de Producción de entregables

Con relación al proceso de producción y de acuerdo con la Dirección de Planeación y apegado a los Lineamientos del FISM, se llevan tres tipos de productos: Obras de urbanización en la que incluyen la pavimentación de calles; obras de agua potable y alcantarillado; y obras de vivienda, específicamente el programa de techos.

No obstante, todos los productos mencionados tienen procesos en común muy bien definidos y estandarizados, que pese a que son diferentes, todos llevan un proceso licitatorio que puede ser: licitación, invitación a cuanto menos tres e invitación directa; Posteriormente está el proceso de contratación que implica la realización del propio contrato hasta la firma del mismo y por último está la ejecución y supervisión de la obra que incluye además, el macroproceso de pagos de estimaciones.

Por lo tanto, para este proceso (producción de entregables) se harán descripciones sobre estos subprocesos, teniendo en cuenta que se puede obtener cualquiera de los productos mencionados anteriormente.

Es importante aclarar que cada área realiza de forma independiente este proceso iniciando con el subproceso licitatorio, a excepción de la SMAPAC que coordinadamente con la Dirección de Administración Municipal, esta última inicia con dicho proceso.

A continuación, en el diagrama de alto nivel se presenta la descripción de subprocesos, en donde se obtienes tres productos importantes: El fallo de la obra, el Contrato firmado y las obras ejecutadas.

Ilustración 1. Diagrama de alto nivel del proceso de producción de entregables



ente: Elaboración Propia

4.4.1 Subproceso Licitatorio

Actores principales

- Dirección de planeación municipal.
- Unidades ejecutoras: Obras pública municipal, Sistema de Agua Potable y Alcantarillado Municipal (SMAPAC), Dirección de Administración.

4.4.1.1 Descripción detallada de las actividades del proceso licitatorio.

El Subproceso inicia con el Oficio de Aprobación que previamente la Dirección de Planeación canalizó al área ejecutora. En conjunto, el área ejecutora realiza la solicitud del Oficio de la suficiencia presupuestaria a la Tesorería Municipal (de aquí en adelante Tesorería) para iniciar con el siguiente procedimiento:

1. Se verifica de acuerdo con el Presupuesto de Egresos del Estado según el monto autorizado el tipo de procedimiento a seguir para la contratación: Licitación, adjudicación directa, invitación a por lo menos tres personas.
2. El área ejecutora solicita el Oficio de suficiencia presupuestaria a la Tesorería Municipal.
3. Tesorería elabora y entrega el oficio al área ejecutora.
4. El área ejecutora elabora las bases del procedimiento de licitación de acuerdo con las especificaciones del proyecto y turna: las bases, el oficio de aprobación y el oficio de suficiencia presupuestaria a la sindicatura de asuntos jurídicos para su revisión y autorización.
 - a. Si tiene observaciones regresa al área para su corrección y es devuelto a la sindicatura
 - b. En caso de que sea aprobado se manda a firma del director de administración la solicitud de publicación de la convocatoria.
2. Si es una adjudicación
 - a. Se espera la cotización con la documentación legal y propuesta.
 - b. Si es obra lo hace el área de infraestructura y si es adquisición lo realiza administración del Smapac.
 - c. Se hace la comparación de precios, calidad, capacidad financiera y documentación legal.
 - d. Se genera un dictamen de las propuestas y se envía al Comité quien aprueba a la empresa a contratar.
3. La Secretaría de Administración a través de la Subdirección de Seguimiento y Control envía la convocatoria al Periódico Oficial del Estado (POE) para su publicación.
4. El POE publica la convocatoria en 5 días hábiles.
5. Se espera a los interesados y se lleva la primera junta de aclaraciones.

6. Se realiza la apertura de proposiciones después de 15 días a partir la publicación de la convocatoria. Previo pago del proveedor de su inscripción a la licitación en las cajas de tesorería.
7. Se realiza el fallo

4.4.1.2 Límites de cada proceso y subproceso

Inicia con el oficio de aprobación de la obra expedida por la Dirección de Planeación y concluye con el acta de fallo

Tabla 19. Articulación del subproceso de licitatorio

Subproceso	Articulación
Planeación	Se articula específicamente con el oficio de aprobación de la obra.
Contratación	Determinado el fallo se procede a la firma del contrato

4.4.1.3 Insumos y recursos

Tabla 20. Valoración de la suficiencia de los recursos del subproceso de aprobación.

Recurso	Suficiencia		Descripción
	Si	No	
Tiempo	x		Si. Aún cuando el tiempo para iniciar el proceso licitatorio, se tiene estipulado un promedio de 30 días para empezar con la contratación.
Personal	x		El personal es suficiente y cuenta con la experiencia para desarrollar el proceso de licitatorio.
Recursos financieros	x		Es suficiente. No se requiere de recursos financieros adicionales para realizar el procedimiento.
Infraestructura	x		Si. Es suficiente. No se requiere de equipamiento adicional.
Insumos tecnológicos	x		Si es suficiente.

4.4.1.4 Productos

De este subproceso se obtiene el acta de fallo de la obra.

4.4.1.5 Sistemas de información

No se identificaron.

4.4.1.6 Coordinación

Es buena, existe una colaboración directa con los responsables.

4.4.1.7 Pertinencia

Las actividades presentadas de este proceso es pertinente ya que aquí se deriva la obtención de productos con recursos optimizados.

4.4.1.8 Importancia estratégica

Es estratégico ya que se logra alcanzar el objetivo y el acta de fallo es un filtro para seleccionar al mejor proveedor que cumpla con las características de la obra.

4.4.1.9 Opinión de los actores

La aprobación y visto bueno del síndico jurídico en las bases de las obras, a veces suelen demorar un poco más de lo previsto; sin embargo, se logra salir a tiempo con la licitación.

4.4.1.10 Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios.

No se identificaron mecanismos para conocer a satisfacción de los usuarios para este subproceso.

4.4.2 Subproceso de contratación

El subproceso inicia con el acta de fallo obtenido de la licitación y/o carta de interés del contratista. Cada una de las unidades ejecutoras a través de sus distintas áreas se encargan de llevar a cargo este procedimiento. De tal forma, que en la Dirección de Obras Públicas Municipal, el responsable del procedimiento es el departamento de Gestión de obras y Costos; en el caso del SMAPAC se coordina con el departamento de Asuntos Jurídicos del SMAPC

Actores principales

- Unidades ejecutoras: Obras pública municipal, Sistema de Agua Potable y Alcantarillado Municipal (SMAPAC), Dirección de Administración.
- Síndico Jurídico

4.4.2.1 Descripción detallada de las actividades

Obras públicas

1. El departamento de Gestión de obras y costos verifican la documentación legal del contratista para que todo esté en orden.
2. Departamento de Gestión de Obras Elabora el contrato y envía al Síndico Jurídico para su revisión.
3. El síndico jurídico revisa el contrato
 - a. Si el contrato tiene observación, el Departamento de Gestión de obras subsana las observaciones y reenvía al síndico jurídico.
 - b. En caso de que no haya observaciones, se sella y visa el contrato.
4. Firma de contrato: El contratista, testigos y director de la dependencia.
5. Realizas el trámite del 1er anticipo. //
 - a. Tener firmado el contrato

- b. Contar con las fianzas y la entrega del inmueble.
 - c. Designación del residente de obra por parte del municipio.
 - d. Integración de la documentación del anticipo: Carátula, factura, factura global, complemento de pago (recibo electrónico), datos bancarios del contratista, copia de la documentación legal del contratista, apertura de bitácora.
6. Inicia trabajo de obra.

En caso de SMAPAC

1. Se genera la instrucción al área jurídica para generar el contrato.
 - a. Se verifica que la documentación esté completa
 - i. Si no está completa, se hace la observación al área de infraestructura o de compras.
 - ii. Si es correcta se elabora el contrato.
 - b. Por medio de oficio se solicita el visado del contrato al Síndico Jurídico con un plazo máximo de 10 días.
 - c. Se entrega al área administrativa para recabar las firmas.
 - d. Se entrega al área de planeación del smapac
2. Se emite el oficio de residente de obra y se informa de inicio de obra a contraloría interna.
3. Se entrega copia del expediente al residente de obra para poder ejecutar el trabajo.

4.4.2.2 Límites de cada proceso y subproceso

Para la realización del contrato se inicia con el acta de fallo obtenido de la licitación o por invitación a cuando menos tres o en su caso, por invitación directa y concluye con contrato firmado por el contratista.

Tabla 21. Articulación del subproceso de .

Subproceso	Articulación
Licitatorio	De este proceso se requiere el acta de fallo en donde se señala al contratista o proveedor seleccionado para llevar a cabo la obra o el servicio requerido en programa.
Ejecución de obra y supervisión	Es en la ejecución de la obra donde se realiza el producto. Es una etapa definitiva, donde se depende de la experiencia del constructor y de la adecuada supervisión de la calidad del trabajo y de los materiales

4.4.2.3 Insumos y recursos

Tabla 22. Valoración de la suficiencia de los recursos del subproceso de contratación.

Recurso	Suficiencia		Descripción
	Si	No	
Tiempo		x	No siempre es suficiente. El visado de aprobación del contrato se lleva un poco más de tiempo. En ocasiones, el oficio de aprobación que es como inicia el proceso de licitación y contratación, las fechas indicadas están muy pegadas a la ejecución de la obra.
Personal	x		Es suficiente
Recursos financieros	x		Es suficiente. No se requiere de recursos financieros adicionales para realizar el procedimiento.
Infraestructura	x		Si. Es suficiente. No se requiere de equipamiento adicional.

Insumos tecnológicos	x		Si es suficiente.
----------------------	---	--	-------------------

4.4.2.4 *Productos*

Contrato firmado

4.4.2.5 *Sistemas de información*

No se identificaron.

4.4.2.6 *Coordinación*

Consideran que no es buena ya que los oficios de aprobación llegan con tiempos desfasados y muy pegados a la ejecución de la obra, y .

4.4.2.7 *Pertinencia*

Las actividades presentadas de este proceso son pertinentes ya que aquí se deriva la obtención de productos con recursos optimizados.

4.4.2.8 *Importancia estratégica*

Es estratégico ya que se logra alcanzar el objetivo y el contrato avala la obra ya que en ella se establece los lineamientos y las condiciones de trabajo

4.4.2.9 *Opinión de los actores*

La aprobación y visto bueno del síndico jurídico en las bases de las obras, a veces suelen demorar un poco más de lo previsto; sin embargo, se logra salir a tiempo con la licitación.

4.4.2.10 *Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios.*

No se identificaron mecanismos para conocer a satisfacción de los usuarios para este subproceso.

4.4.3 Subproceso de ejecución de obra o servicio

Como nos habíamos referido anteriormente, la ejecución del proceso es la materialización de los productos, resultado de la planeación inicial del Programa.

En el procedimiento, se detectaron dos micro procesos: **La ejecución y supervisión de obra o servicio** en las que interactúa el contratista con el residente de obra, al mismo tiempo con el Comité de Obra y el Órgano Interno de Control; y **el pago de estimaciones** que es un procedimiento que con lleva otros procedimientos como la **Orden de pago** de la estimación por parte de la Dirección de Planeación; y el pago correspondiente al contratista bajo el procedimiento denominado por la Tesorería **“Recepción, Registro y pago de las estimaciones-finiquito de obras o acciones”**.

Figura 6. Diagrama de alto nivel de la Ejecución de obras y servicios



Fuente: Propia

4.4.3.1 MICROPROCESO DE EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE OBRAS

El proceso de ejecución es la parte principal del proceso del Programa ya que, a partir de este, se materializa la planeación. Inicia con la firma del contrato celebrado entre área responsable del proyecto y el contratista quien es el que realizará la obra o servicio solicitado; concluye con la entrega del producto.

Adyacente a este procedimiento se realiza una serie de actividades complementarias necesarias en la operación, como lo son: la instalación del Comité de Obras, las actividades de supervisión de obras y en consecuencia, el pago de estimaciones de obra, hasta la conclusión del trabajo final

Actores principales

- Unidades ejecutoras: Obras pública municipal, Sistema de Agua Potable y Alcantarillado Municipal (SMAPAC), Dirección de Administración.
- Contratista
- Tesorería Municipal
- Dirección de Planeación.
- Dirección de Participación Ciudadana.

4.4.3.1.1 Descripción detallada de las actividades

Este micro proceso inicia con el contrato firmado entre el contratista y el Ayuntamiento de Campeche y concluye con el inicio de ejecución y supervisión de los trabajos.

Actividades:

1. La unidad ejecutora informa por oficio al contratista la persona que será el residente de obra, encargada de supervisar la obra y que tiene como principales objetivos el contralorar el tiempo, calidad y costo de la obra.
2. ¿Los trabajos de obra o servicio, requieren de anticipo?
 - 2.1 Si, Realizar el trámite del 1er anticipo, el cuál contiene el contrato firmado, las fianzas y la entrega del inmueble, designación del residente de obra por parte del municipio, Integración de la documentación del anticipo: Carátula, factura, factura global, complemento de pago (recibo electrónico), datos bancarios del contratista, copia de la documentación legal del contratista.
 - 2.1.1 Procedimiento de procedimiento de pago de orden de pago
 - 2.1.2 Procedimiento de **Recepción, Registro y pago de las estimaciones-finiquito de obras o acciones.- Tesorería Municipal**
 - 2.2 No. Continúa con el proceso en el punto 3,
3. La unidad ejecutora, por oficio, informa al Órgano de Interno de Control el inicio de obra.
4. Se realiza la apertura de la **Bitácora** donde se describe el inicio de los trabajos que se firma por el superintendente y residente de obra (la bitácora puede ser convencional o electrónica).
5. El contratista inicia la ejecución de la obra
6. La unidad ejecutora inicia la supervisión de obra, levantando las notas de todos los pormenores que se están observando en el momento de la acción. Con base al programa de obra presentando por el contratista.
7. La empresa solicita la estimación. Pasa al **Subproceso de pago de estimaciones.**
8. Si la empresa concluyó la obra,
 - 8.1 Realiza oficio de terminación de obra. **Pasa al proceso de entrega CARV CONSULTORIA, S.C. RFC: CCO0903283B7**

8.2 No, entonces regresa al punto 6 donde la unidad ejecutora realiza la supervisión

4.4.3.1.2 Límites de cada proceso y subproceso

Se inicia con el contrato firma por el contratista y el H. Ayuntamiento de Campeche y concluye con el aviso de terminación de la obra por parte del contratista a través de oficio.

Tabla 23. Articulación del microproceso de ejecución y supervisión de obras y servicios.

Subproceso	Articulación
Contrato	Este procedimiento es el parteaguas para iniciar el proceso de ejecución de obra o servicios.
Pago de estimaciones	Es el procedimiento se vincula con este proceso ya que durante la ejecución de obras se realiza el pago de estimaciones de acuerdo al contrato de obra hasta el finiquito del mismo.
Subproceso de Comprobación de pago.	Esta acción la realiza principalmente la Dirección de Planeación, sin embargo, de forma independiente, la unidad ejecutora y la Tesorería, al igual que la Contraloría llevan un control en sus expedientes únicos; Sin embargo, la Dirección de Planeación lleva un control con base a escaneo de los documentos comprobatorios en un equipo de cómputo dedicado para este fin.

4.4.3.1.3 Insumos y recursos

Tabla 24. Valoración de la suficiencia de los recursos del microproceso de ejecución y supervisión de obras..

Recurso	Suficiencia		Descripción
	Si	No	
Tiempo		x	No siempre es suficiente. A ocasiones las obras tienen un poco más de retraso debido a que los anticipos se

			demoran al igual que las estimaciones, lo que no permite avanzar con la propuesta inicial. Aunado también, al poco tiempo que se tiene para ejecutar el recurso debido a que en ocasiones el oficio de aprobación trae un retraso considerable. Además, el atraso también se debe a agentes externos, como el caso de las lluvias.
Personal		x	No. Por lo regular, no es suficiente, ya que con el personal disponible se carga mucho el trabajo. El personal necesario depende del total de obras que se tienen que supervisar.
Recursos financieros		x	No es suficiente.
Infraestructura		x	No. Falta vehículo y combustible para cumplir en tiempo.
Insumos tecnológicos		x	No. Todo se utiliza con recurso propio (del personal); el internet no es pagado por la institución, sino que los propios trabajadores pagan el internet con recursos propios. Actualmente tienen disponible 5 megas de velocidad de internet para 10 personas en el área

4.4.3.1.4 Productos

Oficio de asignación de residente de obra, Apertura de bitácora, orden de pago para el primer anticipo.

4.4.3.1.5 Sistemas de información

No se identificaron.

4.4.3.1.6 Coordinación

Consideran que es buena.

4.4.3.1.7 Pertinencia

Este proceso es pertinente ya que garantiza la calidad del trabajo a través de la supervisión de la misma.

4.4.3.1.8 Importancia estratégica

Es estratégico ya que se logra alcanzar el objetivo, pese a que tienen limitaciones en los recursos para operar.

4.4.3.1.9 Opinión de los actores

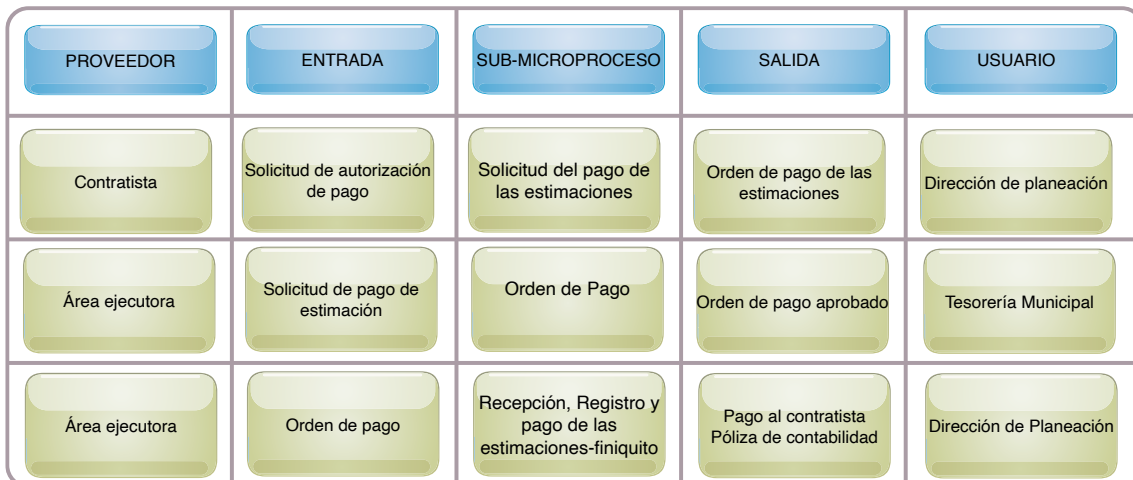
Es un área importante en el desarrollo del proyecto, pero consideran que hace falta recursos, como los ya señalados. De aquí se genera un informe para el Presidente Municipal y las obras son monitoreadas por varias áreas del ayuntamiento sobre todo en las áreas de planeación y comunicación que se encargan de la difusión.

4.4.3.1.10 Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios.

No se identificaron mecanismos para conocer a satisfacción de los usuarios para este subproceso.

4.4.3.2 *MICROPROCESO DE PAGO DE ESTIMACIONES*

Ilustración 2. Diagrama de alto nivel del microproceso de pago de estimación



Fuente: Propia

4.4.3.2.1 Sub-microproceso de solicitud de pago de estimaciones

Este procedimiento viene del microproceso de ejecución y supervisión de la obra. Inicia con la solicitud de autorización de la estimación por parte del contratista de acuerdo con el avance físico y calendarización de estimación programado al inicio del contrato y concluye con la solicitud de pago por parte del área ejecutora a la Dirección de Planeación.

Actores principales

- Unida ejecutora a través de supervisores.
- Contratista.

4.4.3.2.1.1 Descripción detallada del sub-microproceso de solicitud de pago de estimaciones.

1. La empresa solicita la autorización de su estimación al Director de Obras Públicas.

2. El residente coteja los documentos con respecto al expediente que se tiene.
 - 2.1 Si los volúmenes de obra no coinciden con lo ejecutado se le regresa para correcciones.
 - 2.2 Si todo está bien se continua con el trámite.
3. Enviar la estimación a la subdirección de gestión de obra de obras públicas para que envíen para el pago a tesorería y planeación.⁴
4. Se coteja la obra para que se pueda sustentar las estimaciones.
 - 4.1 La empresa solicita la autorización de su estimación al Director del área ejecutora.
 - 4.2 El residente coteja los documentos con respecto al expediente que se tiene.
 - 4.2.1 Si los volúmenes de obra no coinciden con lo ejecutado se le regresa para correcciones.
 - 4.2.2 Si todo está bien se continua con el trámite.
5. La Unidad Ejecutora realiza la solicitud de pago de la estimación adjuntando la documentación soporte y lo envía a la Dirección de Planeación para el trámite correspondiente.
6. Pasa al microproceso de la orden de pago.

4.4.3.2.1.2 Límites de cada proceso y subproceso

Se inicia con la solicitud de estimación de la obra por parte del contratista de acuerdo con el avance físico de la obra y concluye con la solicitud de orden de pago, mismo que es turnado al área de planeación para el trámite correspondiente.

⁴ En el caso de la Dirección de Obras Públicas, los residentes de obra canalizan las estimaciones a la subdirección de gestión de obra para hacer el trámite correspondiente a planeación.

Tabla 25. Articulación del procedimiento de la solicitud de pago.

Subproceso	Articulación
Ejecución y supervisión de obras	Este proceso le antecede, es donde se realiza la ejecución y por consiguiente la supervisión del avance físico de la obra y es la base para solicitar y pagar las estimaciones de acuerdo con el contrato firmado.
Sub-microproceso de pago de estimaciones	Es el procedimiento se vincula con este proceso ya que durante la ejecución de obras se realiza el pago de estimaciones de acuerdo con el contrato de obra hasta el finiquito del mismo.

4.4.3.2.1.3 Insumos y recursos

Tabla 26. Valoración de la suficiencia de los recursos del procedimiento de solicitud de pago.

Recurso	Suficiencia		Descripción
	Si	No	
Tiempo	x		El proceso para realizar el requerimiento para el pago de las estimaciones .
Personal		x	No. A veces el trabajo se acumula cuando son varias obras que se tienen que supervisar, además de generar las estimaciones.
Recursos financieros	x		Si. No requiere de financiamiento adicional.
Infraestructura	x		Si. Se tiene lo suficiente.
Insumos tecnológicos		x	No. Se requiere de internet con buena capacidad, además de equipos de cómputo. Actualmente se cuenta con un internet de 5 megas que es pagado por los propios empleados.

4.4.3.2.1.4 Productos

Solicitud de orden de pago dirigido a la Dirección de Planeación.

4.4.3.2.1.5 Sistemas de información

No se utiliza

4.4.3.2.1.6 Coordinación

La coordinación entre el contratista y la unidad ejecutora es buena.

4.4.3.2.1.7 Pertinencia

Es pertinente ya que es un proceso administrativo importante entre la unidad ejecutora, específicamente con los supervisores que están incluidos directamente en el procedimiento con el contratista.

4.4.3.2.1.8 Importancia estratégica

Es estratégico porque permite el filtro entre el contratista y la Dirección de Planeación para el procedimiento de pago, sobre todo porque se hace la revisión por primera vez que garantiza que la documentación es correcta.

4.4.3.2.1.9 Opinión de los actores

No emitieron opinión al respecto.

4.4.3.2.1.10 Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios.

No se identificaron mecanismos para conocer a satisfacción de los usuarios para este subproceso.

4.4.3.2.2 Sub-microproceso de la Orden de Pago.

La Dirección de Planeación funge como vínculo entre la unidad ejecutora y la Tesorería del Municipio para el pago correspondiente de las estimaciones. El proceso inicia con la solicitud de orden de pago de la estimación para el contratista en el cuál se anexa documentos comprobatorios para el pago correspondiente y concluye con orden de pago dirigida a la Tesorería Municipal para el trámite correspondiente.

Actores Principales

- Dirección de Planeación Municipal
- Tesorería Municipal

4.4.3.2.2.1 Descripción detallada del Sub-microproceso de Orden de Pago.

1. La Dirección de Planeación Recepciona y revisa la documentación soporte
 - 1.1 Si no es correcta, se regresa a la unida ejecutora para su corrección y en su caso solicitar la información faltante.
 - 1.2 La unidad ejecutora corrige o completa la información faltante y devuelve a la Dirección de Planeación para su revisión (paso 1).
2. Si la orden de pago es correcta, realiza oficio para la Sindica de Hacienda para la aprobación de dicha orden (Firma), y se envía a tesorería.
3. La Síndica de Hacienda aprueba la orden de pago y lo regresa a la Dirección de Planeación.
4. La dirección de Planeación envía a Tesorería para trámite correspondiente.
5. Pasa al Sub-microproceso de **Recepción, Registro y pago de las estimaciones-finiquito de obras o acciones.- Tesorería Municipal.**

4.4.3.2.2.2 Límites de cada proceso y subproceso

Como se mencionó anteriormente, para generar la orden de pago se inicia con la solicitud de orden de pago de la estimación por parte de la unidad ejecutora y concluye con la Orden de Pago de Estimación aprobada que es enviado a la Tesorería Municipal para el pago correspondiente.

Tabla 27. Articulación del procedimiento de la solicitud de pago.

Sub-microproceso	Articulación
Solicitud de pago de estimaciones	Es la parte fundamental para el pago de estimaciones por parte de la unidad ejecutora; sin ello, no pueda dar inicio el proceso.
Recepción, Registro y pago de las estimaciones-finiquito de obras o acciones.- Treasorería Municipal.	En este sub-microproceso concluye con el pago de las estimaciones directamente al beneficiario que es el contratista y el aviso de comprobantes sellados a la Dirección de Planeación.

4.4.3.2.2.3 Insumos y recursos

Tabla 28. Valoración de la suficiencia de los recursos del procedimiento de solicitud de pago.

Recurso	Suficiencia		Descripción
	Si	No	
Tiempo	x		En realidad, no se tiene una fecha estipulada para el cumplimiento de esta actividad, sin embargo, para la revisión de la documentación se tarda en promedio de 1 a 2 días, pero las posibles correcciones con la unidad ejecutora, pueden hacer demorar el procedimiento.

Personal	x		Si, es suficiente.
Recursos financieros	x		Si. No requiere de financiamiento adicional.
Infraestructura	x		Si. Se tiene lo suficiente.
Insumos tecnológicos	x		Si, es suficiente.

4.4.3.2.2.4 Productos

Orden de pago aprobado dirigido a la Dirección de Planeación.

4.4.3.2.2.5 Sistemas de información

No se utiliza

4.4.3.2.2.6 Coordinación

Es buena. Existe una comunicación directa con el responsable.

4.4.3.2.2.7 Pertinencia

Se considera pertinente ya que es el segundo filtro de revisión antes de pasar a la Tesorería Municipal, lo cuál garantizaría un pago en tiempo y forma.

4.4.3.2.2.8 Importancia estratégica

Es estratégico porque permite el filtro entre el contratista y la Dirección de Planeación para el procedimiento de pago, sobre todo porque se hace la revisión por segunda vez que garantiza que la documentación es correcta. Además que le permite a la Dirección de Planeación un control individual del seguimiento financiero, independiente de lo que hace Tesorería y la Unidad Ejecutora.

4.4.3.2.2.9 Opinión de los actores

No emitieron opinión al respecto.

4.4.3.2.2.10 Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios.

No se identificaron mecanismos para conocer a satisfacción de los usuarios para este subproceso.

4.4.3.2.3 Sub-micro proceso: Recepción, Registro y pago de las estimaciones-finiquito de obras o acciones.

Tiene como objetivo el pago de obligaciones contraída de los contratistas derivado del avance de obra. Inicia con la orden de pago y concluye con el pago, registro contable y envío de expedientes a planeación; El dueño de este proceso es de la Tesorería Municipal.

Actores principales

- Tesorería Municipal
- Dirección de planeación.

Descripción detallada

1. La Tesorería realiza la revisión de la documentación enlistada,
 - 1.1 Si es correcta la orden de pago, tesorería registra contablemente en el Sistema de Contabilidad Gubernamental (SAACG. NET). Continúa en el punto 2.
 - 1.2 si la documentación **no es correcta**, ésta es regresada a la Dirección de Planeación para su corrección.

2. La Tesorería hace la precarga en el portal bancario el pago de la estimación de la cuenta del FISM al proveedor.
3. Se notifica a la subdirectora de egresos para autorizar el pago a través de un token.
4. Se imprime el comprobante de pago.
5. Se registra la última póliza del sistema contable.
6. Se sacan las copias para integrar el expediente y se regresa a la Dirección de planeación la documentación original. (Subprocedimiento de expediente de obra de Tesorería Municipal).
7. Pasa al subproceso de Comprobación y al subproceso de Apertura y Control de Expedientes de obra de la Tesorería.

4.4.3.2.3.1 Límites de cada proceso y subproceso *del sub-microproceso de Recepción, Registro y pago de las estimaciones-finiquito de obras o acciones.*

Inicia con la Orden de Pago de Estimación aprobada de la Dirección de Planeación para el pago correspondiente al contratista y concluye administrativamente con el envío del expediente sellado a la Dirección de Planeación.

Tabla 29. Articulación del sub-microproceso de Recepción, Registro y pago de las estimaciones-finiquito de obras o acciones.

Sub-microproceso	Articulación
Elaboración de la orden pago de estimación	La Dirección de Planeación se encarga de realizar la orden de pago de la estimación, toda vez que pasó por un proceso de revisión.
Subproceso de Comprobación	Cuando la estimación es pagada por la Tesorería Municipal al Contratista, se devuelve al área de planeación la documentación sellada para su control.

Subproceso de Apertura y control del expediente de obra de Tesorería Municipal	En sí, no lleva un procedimiento extra, simplemente toda la información que se vaya generando de la obra se anexa al expediente de obra aperturada a partir del oficio de aprobación.
Subproceso de Auditoría Interna y Externa.	Toda información financiera derivada de la obra esta sujeta a las Auditorías, tanto interna como externa.

4.4.3.2.3.2 Insumos y recursos

Tabla 30. Valoración de la suficiencia de los recursos del sub-microproceso de Recepción, Registro y pago de las estimaciones-finiquito de obras o acciones.

Recurso	Suficiencia		Descripción
	Si	No	
Tiempo	x		Si. Se considera un tiempo de 4 días, siempre cuando la documentación sea correcta. Se ha estipulado (acuerdo con las unidades ejecutoras) que las estimaciones y finiquitos deberán estar 15 días antes de finalizado el mes para el pago correspondiente.
Personal		x	No. Se requieren por lo menos dos analistas más.
Recursos financieros		x	No. Actualmente es un departamento, pero dado la función con que opera, debería considerarse como una subdirección el Departamento de Control Financiero de la Subdirección de Egresos de la Tesorería Municipal.
Infraestructura		x	Si. Es suficiente.
Insumos tecnológicos	x		Si, Sin embargo, se requiere de más equipo como una impresora multifuncional con Scanner.

4.4.3.2.3.3 Productos

Pólizas contables y comprobantes de pago.

4.4.3.2.3.4 Sistemas de información

El departamento hace uso del Sistema de Contabilidad Gubernamental (SAACG.NET). De dicho sistema se los estados financiero para el área de contabilidad.

4.4.3.2.3.5 Coordinación

Si. Sin embargo, considera que sería bueno que la Tesorería cuente con un listado de obra previo al ejercicio fiscal de ejecución del FISM.

4.4.3.2.3.6 Pertinencia

Todas las actividades expuestas en este sub-microproceso son importantes llevarlas a cabo para tener un mejor manejo del expediente.

4.4.3.2.3.7 Importancia estratégica

Cada uno de los pasos planteado son importantes porque garantizan que la obra se está cumpliendo al 100 por ciento de acuerdo con las revisiones previas por parte de la unidad ejecutora, la Dirección de Planeación y por último propiamente por la Tesorería Municipal.

4.4.3.2.3.8 Opinión de los actores

No emitieron opinión al respecto.

4.4.3.2.3.9 Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios.

No se identificaron mecanismos para conocer a satisfacción de los usuarios para este subproceso.

4.5 Proceso de Entrega de obra

4.5.1 Subproceso de entrega-recepción de la obra o servicio.

Es el proceso que tiene como objetivo recibir la obra o servicio concluido a través del acta de entrega-recepción entre el contratista y el Ayuntamiento; además de la entrega a la población beneficiada a través de los Comités de Obra.

Actores principales

- Contratista
- Unidad ejecutora
- Contraloría.
- Tesorería

4.5.1.1 Descripción detallada de las actividades.

Inicia con la notificación de la empresa sobre la terminación de los trabajos.

1. Se hace la verificación por parte de la residencia de la terminación
 - 1.1. Si todo está bien, se informa al Órgano Interno de Control (OIC) que la obra está concluida. **Se inicia el paso 2.**
 - 1.2. No, se fija una nueva fecha a través de un acuerdo para la ampliación de tiempo (superintendente y residente son los que firman). **Regresa al paso 1.**
2. El OIC y la Dirección de Obras Públicas recorren la obra para cotejar que todo esté correcto. **(Subproceso de verificación de obra).**

3. Si todo está de acuerdo con los requerimientos contratados:
 - 3.1. La Dirección de Obras Públicas se realiza el acta de entrega recepción y se lo envía al OIC para su revisión y aprobación.
 - 3.2. Regresa al paso 1.2.
4. Con base al acta de entrega-recepción el contratista realiza el proceso de pago de finiquito. Pasa al **microproceso de pago de estimación** del subproceso de ejecución de Obras y servicios.
 - Pasa al proceso de Auditoría.

4.5.1.2 Límites de cada proceso y subproceso

Inicia con el oficio de terminación de la obra realizada por el contratista y concluye con el acta de entrega recepción.

Tabla 31. Articulación del subproceso de aprobación.

Proceso	Articulación
Microproceso de ejecución y supervisión de obras	Este microproceso le precede ya que de aquí se obtiene el aviso de terminación de la obra por oficio realizado por el contratista para dar continuidad a la entrega.
Subproceso de verificación de obra del OCI.	Este subproceso está presente en todo el procedimiento de la ejecución de la obra hasta la entrega final del mismo.
microproceso de pago de estimación	Está presente en el finiquito de la obra en el cuál es imprescindible el acta de entrega-recepción para su conclusión.
Expediente técnico único de obra	El oficio de terminación, así como todos los documentos generados durante la ejecución de la obra son integrados a los expedientes.

Fuente: Elaboración propia.

4.5.1.3 Insumos y recursos

Tabla 32. Valoración de la suficiencia de los recursos del subproceso de aprobación.

Recurso	Suficiencia		Descripción
	Si	No	
Tiempo	x		Está de acuerdo con lo estipulado en el contrato; sin embargo, en caso de que al momento de la supervisión de la obra hubiere alguna observación con respecto a los términos que se pide, ésta podría prolongarse un poco más de tiempo, previo acuerdo entre el contratista y ejecutor de obra.
Personal	x		Si. Es suficiente.
Recursos financieros	x		Es suficiente.
Infraestructura	x		Si. Es suficiente.
Insumos tecnológicos	x		Si es suficiente.

4.5.1.4 Productos

Acta de entrega-recepción.

4.5.1.5 Sistemas de información

No se lleva un sistema. Solo se utiliza el Excel como herramienta de control y seguimiento de las obras.

4.5.1.6 Coordinación

La coordinación es buena.

4.5.1.7 Pertinencia

Si es importante el acta de entrega recepción como parte de documento comprobatorio de la obra..

4.5.1.8 Importancia estratégica

Es importante el documento obtenido, con ello se garantiza los pagos que realizan durante el proceso de ejecución de obra o servicio.

4.5.1.9 Opinión de los actores

Ninguno.

4.5.1.10 Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios.

No se identificaron mecanismos para conocer a satisfacción de los usuarios para este subproceso.

4.6 Proceso de Control

Figura 7. Diagrama de alto nivel del proceso de control

PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESO	SALIDA	USUARIO
Área ejecutora	Oficio de inicio de obra	Verificación de obra	Cédula de verificación de Campo y Acta de Entrega-Recepción.	Presidente Municipal Auditores Público en General
Dirección de Planeación	Oficio de Aprobación	Apertura de expediente para el control financiero de la obra	Expediente de control financiero, Informes financieros.	Presidente Municipal, Auditores, Público en General
Tesorería	Estimación soporte sellada	Comprobación	Estimación soporte sellada	Unidades ejecutoras.

ente: Elaboración Propia

4.6.1 Subproceso de verificación de obra.

Actores principales

- Contraloría Municipal
- Unidad ejecutora.

4.6.1.1 Descripción detallada de las actividades:

El subproceso de verificación de obra está presente todo el tiempo en que la obra se está ejecutando. Inicia con oficio de aviso de iniciación de los trabajos de la obra por parte de la unidad ejecutora y concluye con la Cédula de verificación de campo y acta de entrega de recepción.

1. Se abre el expediente técnico único de la obra.
2. Se realiza un calendario de verificación de acuerdo con el plazo de ejecución o vigencia del contrato, el cuál se envía a la unidad ejecutora.
3. Contraloría inicia la supervisión de la obra en la cuál, se invita a los responsables o residentes de obra para que los acompañen en esta actividad, aunque esto no es requisito para realizar la supervisión.
4. Se levanta la cédula de inspección donde se señala el seguimiento o las observaciones.
 - a. Si tiene observaciones se hace del conocimiento el titular para que tome las medidas y realiza las acciones que corresponden de acuerdo con el contrato.
5. Se vuelve a realizar la verificación para conocer cómo está el avance de obra.
6. Una vez concluido la terminación de obra se requiere el aviso de terminación de los trabajos.
7. Se realiza la visita final para corroborar que la obra efectivamente está concluida.
 - a. En caso de ser así, se procede a la formalización del acta de entrega-recepción donde intervienen: la empresa (contratante), la unidad ejecutora, contraloría.
 - b. En caso de que no la contraloría sea citada y no acuda a la entrega-recepción, la obra puede ser entregada entre la empresa y la unidad ejecutora.
8. El acta de entrega es enviada a la contraloría para la integración del expediente.
9. Si existiese alguna irregularidad en la obra durante el primer año posterior a la entrega
10. Se da el apoyo para la afectación de fianzas vicios ocultos.(procedimiento)
11. La supervisión finaliza hasta que la obra queda concluida en su totalidad.

4.6.1.2 Límites de cada proceso y subproceso

Inicia con el oficio de aviso de inicio de trabajo de obra y concluye con la Cédula de verificación de campo y acta de entrega de recepción

Tabla 33. Articulación del subproceso de apertura del e.

Subproceso	Articulación
Microproceso de ejecución de obra o servicio.	Esta vinculado con este microproceso ya que es la parte complementaria que permite conocer el avance físico de las obras.
Subproceso de Entrega de entrega-recepción de la obra.	Al tener conocimiento de manera oficial de la obra, la Contraloría entra invariablemente para constatar a través de la verificación física que la obra que se entregará cumpla con los requerimientos establecidos en el contrato.

4.6.1.3 Insumos y recursos

Tabla 34. Valoración de la suficiencia de los recursos del subproceso verificación de obra.

Recurso	Suficiencia		Descripción
	Si	No	
Tiempo	x		Si. El tiempo está de acuerdo con una agenda programada y se realiza durante todo el tiempo que permanezca la obra en operación
Personal		x	No. Solo hay una persona para la supervisión y en ocasiones no se da abasto para cumplir en forma, aunque si se realiza.
Recursos financieros		x	No, hace falta gasolina para cumplir con la supervisión.
Infraestructura		x	No. Falta equipamiento, No se tiene el material adecuado, falta vehículo (se tiene que estar prestando) por lo cuál no se puede llevar a cabo todas las verificaciones que están programadas.

Insumos tecnológicos		x	No. Faltan computadoras, impresoras y consumibles como el tóner, y falta equipo de laboratorio para hacer las pruebas.
----------------------	--	---	--

4.6.1.4 *Productos*

la Cédula de verificación de campo y acta de entrega-recepción

4.6.1.5 *Sistemas de información*

No utilizan. Solo llevan un control interno en Excel.

4.6.1.6 *Coordinación*

Es buena.

4.6.1.7 *Pertinencia*

Se considera pertinente ya que la actividad garantiza que la obra se está llevando conforme a los requerimientos estipulados en el contrato.

4.6.1.8 *Importancia estratégica*

Es importante para garantizar que los trabajos se cumplan en tiempo y forma.

4.6.1.9 *Opinión de los actores*

Por falta de recursos y factores externos, la programación a veces no es cumplida. Aunado a la falta de gasolina en los primeros meses del año se vieron limitados para realizar la supervisión..

4.6.1.10 *Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios.*

No aplica.

4.6.2 Subproceso de Apertura del expediente para el control financiero de la obra.

Actores principales

- Tesorería Municipal
- Dirección de Planeación.

4.6.2.1 *Descripción detallada de las actividades Apertura del expediente para el control de obra de la Tesorería*

El procedimiento es interno de la Tesorería del Municipio, sin embargo, se considera importante mencionarlo ya que representa un control de las obras de forma independiente a las que lleva la Unidad Ejecutora y la Dirección de Planeación.

Inicia con el oficio de aprobación enviado por la Dirección de Planeación.

1. Se registra contablemente el oficio de aprobación en el Sistema Contable Sistema de Contabilidad Gubernamental (SAACG.NET).
2. Abrir un expediente exclusivo para el control de obra o acción.
3. Se registra los avances financieros en el SAACG.NET
4. Si la obra no ha concluido continua el registro en el paso 3.
5. Si la obra concluye se registra el finiquito
6. Se cierra el expediente.

Nota: No se relaciona con alguna otra actividad.

4.6.2.2 Límites de cada proceso y subproceso

Inicia con el oficio de aprobación y concluye con el cierre del expediente.

Tabla 35. Articulación del subproceso de apertura del e.

Subproceso	Articulación
Sub-micro proceso: Recepción, Registro y pago de las estimaciones-finiquito de obras o acciones	Tiene una relación directa con este sub-microproceso ya que aquí se va generando la información que es útil para alimentar el Sistema Contable.

4.6.2.3 Insumos y recursos

Tabla 36. Valoración de la suficiencia de los recursos del subproceso de la Apertura del expediente para el control de obra de la Tesorería.

Recurso	Suficiencia		Descripción
	Si	No	
Tiempo	x		Si. El proceso inicia de inmediato apenas se tiene el Oficio de Aprobación y se lleva en promedio de 1 a 3 días dicho procedimiento.
Personal	x		Si, es suficiente y cuentan con el perfil.
Recursos financieros	x		Si, es suficiente. No se requiere de financiamiento extra para realizar la actividad.
Infraestructura	x		Si. Es suficiente. No se requiere de equipamiento adicional.
Insumos tecnológicos	x		Si es suficiente.

4.6.2.4 Productos

Expediente electrónico para el seguimiento financiero de la obra.

4.6.2.5 *Sistemas de información*

Sistema de Contabilidad Gubernamental (SAACG.NET)

4.6.2.6 *Coordinación*

Es buena.

4.6.2.7 *Pertinencia*

Se considera pertinente ya es una actividad que se debe llevar a cabo para el mejor control de las obras.

4.6.2.8 *Importancia estratégica*

A partir del Sistema Contable se puede obtener los informes financieros más rápidamente ya que siempre está disponible para la solicitud de las áreas del ayuntamiento requirente.

4.6.2.9 *Opinión de los actores*

No se emitieron opinión al respecto.

4.6.2.10 *Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios.*

No aplica.

4.6.3 Subproceso de comprobación.

Actores principales:

- Dirección de Planeación
- Tesorería

4.6.3.1 Descripción detallada de las actividades

La Dirección de planeación lleva, de forma independiente a la unidad ejecutora y Tesorería, un expediente de obra donde incorpora toda la información que se vaya generando. Técnicamente la Dirección conserva escanea la documentación soporte antes de devolverla al ejecutor, con ello garantiza que se tenga a la mano información relevante de la obra.

El proceso inicia cuando la Tesorería devuelve la documentación soporte de las estimaciones selladas.

1. La Dirección de Planeación recibe de Tesorería la documentación soporte de las estimaciones selladas (pagadas). Se escanea y guarda documentación escaneada.
2. La documentación le es enviada al ejecutor.
3. El ejecutor envía a la Dirección de Planeación los recibos timbrados.
4. La Dirección de Planeación envía los recibos timbrados a Tesorería quien los sella y los regresa a planeación.
5. La Dirección de Planeación se lo regresa a los ejecutores.
6. Los ejecutores archivan la documentación en el expediente y finaliza.

4.6.3.2 Límites de cada proceso y subproceso

Inicia cuando una vez concluido el pago al contratista, la Dirección de Planeación envía a la Dirección de planeación, la documentación soporte sellada y concluye con el archivo de la documentación a las unidades ejecutoras.

Tabla 37. Articulación del subproceso de Comprobación.

Subproceso	Articulación
------------	--------------

Sub-micro proceso: Recepción, Registro y pago de las estimaciones-finiquito de obras o acciones	La documentación soporte pagada en Tesorería es enviada a la Dirección de Planeación para la devolución de comprobantes a las unidades ejecutoras.
Expediente Único de Obra	Son los expedientes generados por las unidades ejecutoras para el control de la documentación soporte que vaya generando para cada una de las obras, independientemente del tipo de recurso financiero del que provenga.

4.6.3.3 Insumos y recursos

Tabla 38. Valoración de la suficiencia de los recursos del subproceso de aprobación.

Recurso	Suficiencia		Descripción
	Si	No	
Tiempo	x		Si. Con relación a este proceso no se tiene estipulado un tiempo. Realmente es un proceso administrativo de control.
Personal	x		Si, es suficiente.
Recursos financieros	x		Si, es suficiente.
Infraestructura	x		Si. Es suficiente. No se requiere de equipamiento adicional.
Insumos tecnológicos	x		Si es suficiente.

4.6.3.4 Productos

Documentación soporte.

4.6.3.5 Sistemas de información

No se identificaron.

4.6.3.6 Coordinación

Es buena, existe una colaboración directa con los responsables.

4.6.3.7 Pertinencia

Los operadores los consideraron pertinentes ya que les permite llevar un control interno de forma escaneada.

4.6.3.8 Importancia estratégica

En sí, no tiene un valor agregado al sistema, sin embargo, es de utilidad administrativa ya que hace el puente entre la unidad ejecutora y Tesorería.

4.6.3.9 Opinión de los actores

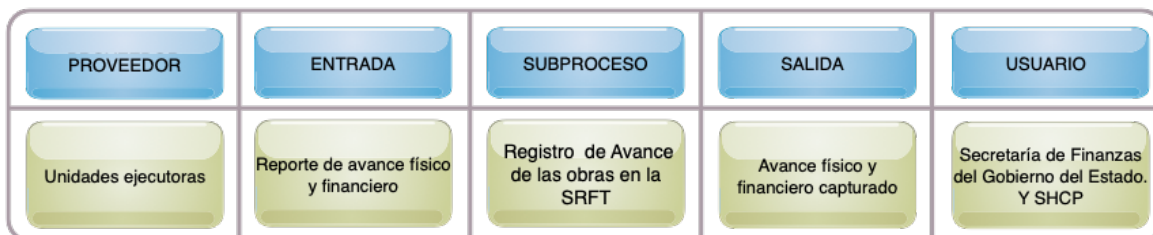
Este proceso se ha venido manejando desde ya hace tiempo; sin embargo, depende de cada administración la forma o el manejo de como se llevarían las cosas para el programa.

4.6.3.10 Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios.

No se identificaron mecanismos para conocer a satisfacción de los usuarios para este subproceso.

4.7 Proceso de Monitoreo

Tabla 39. Diagrama de alto nivel del proceso de planeación.



4.7.1 Subproceso de registro de avance de obras en el Sistema de Recursos Federales Transferidos (SRFT)

Actores principales

- Dirección de planeación municipal.
- Unidades ejecutoras: Obras pública municipal, Sistema de Agua Potable y Alcantarillado Municipal (SMAPAC), Desarrollo Integral de la Familia municipal (DIF).
- Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de Campeche.

4.7.1.1 Descripción detallada de las actividades

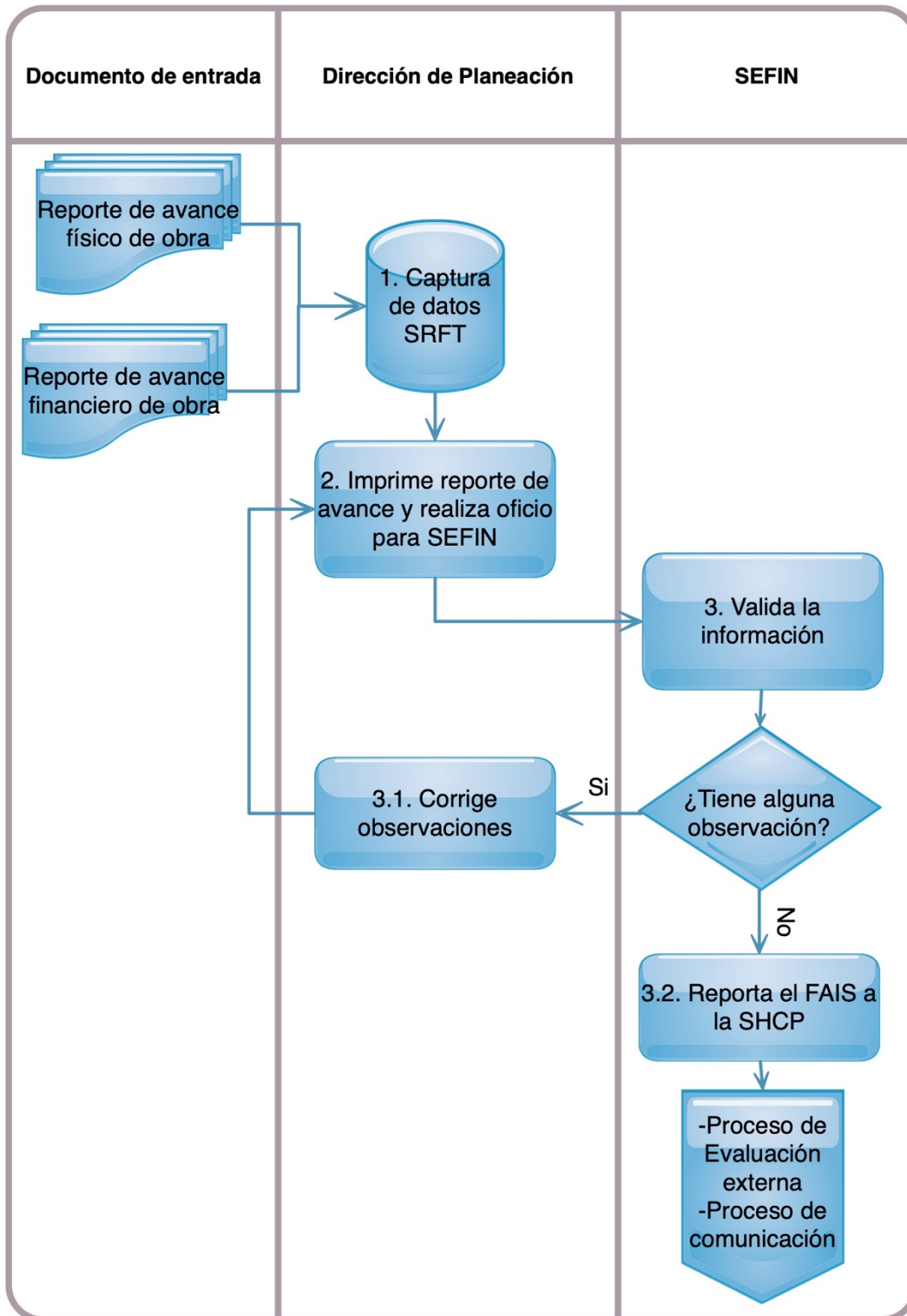
El proceso inicia con el reporte de avance físico y financiero de las obras de forma trimestral. Concluido el trimestre, la Dirección de Planeación solicita los avances físicos a las áreas ejecutoras y los avances financieros a la Tesorería Municipal dentro de los primeros 10 días par su incorporación al Sistema.

1. La información es validada y capturada por la Dirección de Planeación en la plataforma Sistema de Recursos Federales Transferidos (SRFT) de la SHCP.
2. La Dirección de Planeación realiza un oficio dirigido a la Secretaría de Finanzas de Gobierno del Estado (SEFIN) en el cuál se anexan los reportes del sistema.

3. La SEFIN realiza la validación de la información enviada y cruza los datos con las acciones que tienen registradas.
 - 3.1. Si la SEFIN encuentra alguna observación en el reporte, éste le es devuelto a la Dirección de Planeación para su corrección y regresa al **punto 2**.
 - 3.2. Si la información es correcta, la SEFIN reporta el Fondo de Aportaciones Infraestructura Social (FAIS) -incluye el FISMDF y el Fondo de Infraestructura Social Estatal (FISE)- a la SHCP.

Cabe señalar que, concluido el reporte, se espera a que finalice el mes en curso para obtener los reportes finales trimestrales por parte del Congreso de la Unión, posteriormente la Dirección de Planeación se encarga de enviar los reportes a la Unidad de Transparencia para su publicación en el Portal de Transparencia del Municipio.

Figura 8. Diagrama de flujo del subproceso de SRFT.



SEFIN: Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de Campeche.
 FAIS: Fondo de Aportaciones de Infraestructura Social (Incluye el FISMDF y FISE)
 Fuente: Elaboración Propia

4.7.1.2 Límites de cada proceso y subproceso

Como se había mencionado anteriormente, el proceso de SRFT inicia con los reportes de avance de obras de los ejecutores y reporte financiero de la Tesorería Municipal y concluye con el reporte capturado en el Sistema y enviado a Gobierno del Estado para el seguimiento.

Tabla 40. Articulación del subproceso de aprobación.

Proceso	Articulación
Control	A partir de los avances físico-financiero de las obras que son reportadas por los ejecutores de las obras, estas son reportadas en sistema. El producto obtenidos sirve como insumo para la Auditoría que se realizan para el Programa.
Planeación	Este subproceso es el seguimiento de la obra previa captura en el Sistema de Matriz de Inversión de Desarrollo Social (MIDS)
Evaluación externa	Los resultados obtenidos del programa son utilizados como insumos para la evaluación externa.

Fuente: Elaboración propia.

4.7.1.3 Insumos y recursos

Tabla 41. Valoración de la suficiencia de los recursos del subproceso de aprobación.

Recurso	Suficiencia		Descripción
	Si	No	
Tiempo	x		Si. El reporte de avances físico y financiero son integradas trimestralmente y capturados en el sistema dentro los primero 10 días. La Dirección de Planeación solicita a la Tesorería Municipal la información relacionado al avance

			financiero y a las áreas ejecutoras lo correspondiente al avance físico de las obras.
Personal	x		Si. Es suficiente.
Recursos financieros	x		Es suficiente.
Infraestructura	x		Si. Es suficiente.
Insumos tecnológicos	x		Si es suficiente. Se cuenta con internet y equipo de cómputo.

4.7.1.4 *Productos*

De este subproceso se obtiene el reporte de avance físico y financiero de las obras capturada.

4.7.1.5 *Sistemas de información*

Se utiliza el Sistema de Recursos Federales Transferibles (SRFT) que es de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

4.7.1.6 *Coordinación*

Es buena, existe una colaboración directa con los responsables.

4.7.1.7 *Pertinencia*

Las actividades son pertinentes para dar cumplimiento al siguiente requisito ya que desde del inicio, se da un control de las obras a través de la MIDS.

4.7.1.8 *Importancia estratégica*

El subproceso es estratégico ya que a partir de los oficios de aprobación se inicia los procesos de licitación para la ejecución de obras en beneficio a la población objetivo.

4.7.1.9 Opinión de los actores

Este subproceso se ha cumplido en tiempo y forma y se han ido adaptando en los diferentes cambios de los formatos.

4.7.1.10 Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios.

No se identificaron mecanismos para conocer a satisfacción de los usuarios para este subproceso.

Evaluación externa

**EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL FONDO DE
INFRAESTRUCTURA SOCIAL Y DEMARCACIONES
TERRITORIALES DEL DISTRITO FEDERAL (FIS MDF)
MUNICIPIO DE CAMPECHE**

PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN 2019

**3RA ENTREGA
INFORME FINAL**

CONTRATO: MCC/DA/SSG/PS/048-2020

RESUMEN EJECUTIVO

La evaluación tiene como objetivo contribuir a la mejora del funcionamiento, gestión y organización del Pp Fondo de Infraestructura Social Municipal y Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (Campeche) 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.

Metodología

El tipo de evaluación es de carácter cuantitativo en el que se aplicó técnicas como la revisión documental en gabinete, apoyado en la aplicación de cuestionarios semiestructurados y grupos de enfoque. Cabe señalar que la investigación, el 80% se realizó la entrevista a través de videoconferencias en fechas y horas programadas por Meet. Los cuestionarios se llenaron en presencia de los entrevistados compartiendo la pantalla del cuestionario y de esta manera agilizar dichas reuniones. El otro 20% fueron entrevistas de coordinación y trabajo directo con algunos empleados en campo para conocer más a detalle el proceso.

Contexto en el que opera el programa

El FAIS forma parte de los ocho fondos del Ramo 33 establecido en el Capítulo V de la Ley de Coordinación Fiscal (LCF) y el cual incluye el Fondo de Infraestructura Social Municipal (FISM), el cuál es competencia de esta evaluación y cuyo objetivo es financiar obras y acciones sociales que beneficien directamente a la población en rezago social y pobreza extrema en los rubros programáticos definidos por la Ley de Coordinación Fiscal, que son agua potable, alcantarillado, drenaje y letrinas, urbanización, electrificación rural y de colonias pobres, infraestructura básica del sector salud y educativo, mejoramiento de vivienda, así como mantenimiento de infraestructura, conforme a lo señalado en el catálogo de acciones establecido en los Lineamientos del Fondo que emita la Secretaría de Bienestar (antes Secretaría de Desarrollo Social).

A nivel municipal, el Ayuntamiento del municipio de Campeche no cuenta con una planeación estratégica que involucre indicadores de resultado (MIR) donde establezca sus propias metas; sin embargo, el FAIS por ser un programa federal esta normado y alineado a es nivel y no se obliga a las Entidades Federativas ni a los Ayuntamientos a realizar sus propias normas, sin embargo, es aconsejable que éstos repliquen esos lineamientos a su propia nivel”.

Previamente en la Evaluación de Consistencia y Resultados del FISMD (Rodríguez Damián, 2019) se menciona que se ejecutó el 99.52% de los recursos en el año 2018 y alcanzó el 100% en la planeación; y en 2017 se ejecutó el 99.69% de los recursos, lo que demuestra continuidad y seguimiento en los procesos, pero como lo señala el evaluador: el resultado de la eficiencia se debe a “un resultado empírico... debido a que funcionarios clave en el proceso de planeación y ejecución del FISMD no fueron movidos o despedidos de sus puestos y la Administración Municipal se apoyó en ellos para dar los resultados positivos demostrados”.

Ante tal argumento, como parte del trabajo coordinado con el Ayuntamiento se buscó un doble propósito para esta evaluación: Detectar principales *cuernos de botella* en los procesos y dejar documentado los procesos operativos del Fondo que permita garantizar su eficiencia, no solo como un resultado empírico, sino con procedimientos fundamentados.

Avance de metas

De acuerdo con el Avance de la MIDS, 2019 (Secretaría de Bienestar, 2019), el municipio de Campeche reportó 88 proyectos realizados con el FISMD, de los cuales, 37 se destinaron a las ZAP urbanas, 59 a la población en pobreza extrema y 2 a localidades con alto o muy alto nivel de rezago social.

El 67.06% de los recursos fue focalizado en las ZAP urbanas (50 millones 617 mil 738.75 pesos), 25.95% en Población con pobreza extrema (19 millones 587 mil

866.14 pesos, el 3.87% en localidades con alto o muy alto nivel de rezago social; y el 3.13% se invirtieron en gastos indirectos y PRODIM.

Procesos identificados y su grado de consolidación

De acuerdo con el Modelo General de Procesos de los nueve procesos que se mencionan, todos se realizan a excepción del proceso de seguimiento a beneficiarios, los cuales están distribuidos en 21 subprocesos identificados, en donde participan: La Dirección de Planeación, encargada de la planeación municipal, Las Direcciones Ejecutoras: Dirección de Obras Públicas, SMAPAC y Dirección de Servicios Públicos; Las direcciones encargadas de difundir la información: Dirección de Participación Ciudadana y la Dirección de Atención a Comunidades Rurales y Asuntos indígena; además de la Contraloría Municipal que interviene en las supervisiones y en la entrega de obras y la Tesorería Municipal que participa de forma activa en el pago de las estimaciones.

A través del análisis documental y evidencias presentada se realizó una valoración inicial de los procesos donde el máximo posible obtenido es 6, de acuerdo con los parámetros establecidos en los Términos de referencia; de modo que, el promedio obtenido del FISM fue de 3.3 que lo cataloga en una consolidación media.

Los procesos con alto grado de consolidación son: Selección de destinatarios, Entrega de productos, Control y Monitoreo; Los que obtuvieron un grado de consolidación media fueron los procesos de: Planeación y Evaluación externa. El proceso de Comunicación interna y externa fue evaluado como baja consolidación y por último, la consolidación del proceso de seguimiento a los beneficiarios fue nula.

De forma general, lo que hace falta al Programa es documentar los procesos y procedimientos para estandarizar todas las actividades, además de consolidar

sistemas informáticos que ayuden a automatizar la información. No obstante, en la mayoría de los casos, se apegan a los Lineamiento Generales del FISM.

Hallazgos y resultados

- **Planeación**

Está conformado por tres subprocesos principales y uno complementario: 1) Proceso de Análisis y Priorización de Obras de las cuales se obtiene el Programa de Inversión Anual Municipal para el año elegible; 2) Integración de Expediente Técnico Inicial de Obra, que es un insumo necesario para la incorporación al sistema MIDS; 3) Aprobación, es la parte más crítica del Programa ya que depende mucho de oficinas centrales para la aprobación de las obras que en promedio tardan hasta 3 meses para realizar dicha aprobación y es prácticamente el cuello de botella de este proceso, además de que no cuenta con una MIR o un banco de proyectos para realizar la planeación a corto y mediano plazo.

Además, se complementa con la apertura de cuenta a cargo de la Tesorería Municipal

- **Comunicación**

A nivel interno no se cuenta con un proceso documentado más que el envío de oficios. Sin embargo, en comunicación externa existen tres figuras importantes que son importantes en la comunicación asertiva entre el ciudadano y el municipio: Asamblea comunitaria, Comité de Contraloría Social y el Comité de Obras.

- **Selección de beneficiarios.**

Tienen los documentos del informe de pobreza y de rezago social, además de las Zonas de Atención Prioritario Urbano proporcionados por la Secretaría de Bienestar y Coneval; sin embargo, cuando la obra a ser ejecutada no se

encuentra en un área elegible, se recurre a la Aplicación de al Cuestionario Único de Información Sociodemográfica (CUI), el cuál tiene normado los procedimientos para aplicarlo.

- **Producción de entregables**

Con el programa, el municipio tiene tres rubros principales: Producción de obras de agua potable y saneamiento, obras de urbanización (principalmente pavimentación) y el rubro de vivienda, específicamente el programa de Techos. A pesar de ello, se identificó que el proceso es estandarizado, es decir, independientemente de lo que se haya programado por realizar, implica un subproceso de contratación que incluye un proceso licitatorio; una ejecución con supervisión y pago de estimaciones.

Al mismo tiempo se pudo observar algunos cuellos de botella que atrasan el proceso y este es el proceso de pago de estimación debido a que pasa por tres procedimientos de revisión: Contratista-Dirección ejecutora; Dirección Ejecutora – Dirección de Planeación; y Dirección de Planeación – Tesorería. Existe demora para obtener las firmas de contratación

- **Entrega de productos**

No se tiene mayor problema en este proceso ya que se encuentra bien establecido, que son las actas de entrega recepción que se celebra, por un lado, el que entrega la obra ,que es el contratista y el que recibe, el municipio a través de la Dirección ejecutora y/o Contraloría Municipal; y en una segunda etapa se entrega a los beneficiarios a través de los Comité de Obras y/o Comité de Contraloría Social.

- **Seguimiento a beneficiarios**

No existe este procedimiento, pero se sugiere que se aproveche de las figuras de la Asamblea Comunitaria y Comités de Contraloría Social para intervenir en la aplicación de cuestionario de satisfacción.

- **Control**

En este proceso hay varios procesos para controlar cada obra que se lleva a cabo en el municipio: Expediente Único de Obra que lo integra la Dirección Ejecutora; la Supervisión de Obras, encargado de dar seguimiento a las obras ejecutadas; Apertura de expediente financieros de obras que exclusivamente para el control financiero por obra ejecutada y Comprobación que una medida de control de respaldo documentado de todos los procesos anteriores de manera digital.

El único detalle que pudo observar fue el hecho que hace falta mas recurso humano para llevar a cabo al 100% la supervisión de obras.

Monitoreo

No se cuenta con un sistema interno ya que carece de una MIR; sin embargo, se apoya con el Sistema de Recursos Federales Transferidos Federales (SRFT) en el cual, cada trimestre sube la información de avances físicos y financieros de las obras, de la cual, se obtiene los informes trimestrales a cargo de los órganos centrales.

- **Evaluación Externa**

Se pudo observar que la evaluaciones son realizadas con recurso propio del municipio y no han hecho uso del Fideicomiso para la Evaluación de los Fondos de Aportaciones Federales (FIDEFAF) constituido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

Conclusiones

Presupuesto: Para el 2019, al Ayuntamiento de Campeche le fue asignado un presupuesto por con concepto de FISMDF 75 millones 506 mil 760 pesos que

representó un 17.8% más con respecto al presupuesto asignado en el año 2018 que fue de 64 millones 111 mil 272 pesos.

Se observó una eficiencia del gasto superior para al 2019 con un 99.92%, cuando en el 2018 este fue del 99.52%.

Es importante aclarar que el presupuesto de 2019 se observa una diferencia de 39 mil 802.43 pesos con respecto al Reporte de Avance del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social, FAIS, 2019. Éste último informa sobre un monto ejercido de 75 millones 486 mil 718.43 pesos, lo que da como resultado el 99.97% de eficiencia del gasto.

Avance de metas. El 67.06% de los recursos fue focalizado en las ZAP urbanas (50 millones 617 mil 738.75 pesos), 25.95% en Población con pobreza extrema (19 millones 587 mil 866.14 pesos, el 3.87% en localidades con alto o muy alto nivel de rezago social; y el 3.13% se invirtieron en gastos indirectos y PRODIM.

Por rubro de gasto, las inversiones realizadas con recursos del FISMD, el 44.71% fue destinado al rubro de Agua Potable, 33.88% a Urbanización el 17.82% a Vivienda, el 0.46% a otros proyectos. Además, el 3.13% de la inversión se fue dirigido a gastos indirectos y PRODIM.

La valoración global de los procesos del Programa del FISM fue del 75% de efectividad: el 88.9% de los procesos se considera se considera eficaz y con el mismo porcentaje se considera pertinentes; el motivo por el cual no alcanza el 100% es debido a que no se identificó el proceso de seguimiento a beneficiarios. De igual manera, se identificó que el 66.7% de los procesos se consideran oportunos, ya que presentan un cuello de botella al inicio, cuando es la aprobación de obras, donde este es un factor ajeno a la Dirección de Planeación, ya que dependen a nivel federal. El 72.2% de los procesos se consideran suficientes esto debido a la falta de recursos humanos y de infraestructura que no logran alcanzar el 100%.

Retomando el atributo de oportunidad que obtuvo un 54.5% de efectividad en los procesos, se detectó que el primer cuello de botella es la aprobación de obras, en la que implica subir la información en la plataforma de la MIDS en la cual, la revisión de las acciones tarda un promedio de 3 meses, lo que conlleva a que el ayuntamiento realice un subejercicio (específicamente en 2019, la revisión se llevó 5 meses), además que implica una serie de procedimientos para dar de baja o eliminar folios.

Del mismo modo, se identificó que no tienen un plan estratégico sobre el programa del FISM (como lo sería la MIR), en su lugar, utilizan el Plan de Desarrollo Municipal vigente para amparar las acciones que serán ejecutadas en el año elegible. Inician cada ejercicio con la recolección de peticiones, para posteriormente realizar un análisis y priorización de obra de acuerdo con la necesidad y el presupuesto que se tenga asignado y el cual resulta el Programa de Inversión Anual Municipal.

Otro de los cuellos de botella identificado que afecta el proceso, sobre todo en la ejecución del programa de obras, es la falta de recursos humanos para realizar las supervisiones de control de obra que implica aplazamiento de las supervisiones, y se pierda el atributo de oportunidad que garantice el correcto cumplimiento de aplicación de los recursos.

De igual manera, se identificó que el personal encargado de la elaboración de los expedientes iniciales obra, presentan limitación en su infraestructura tanto físicas como tecnológicas. Ejemplo de ello, es que la Dirección ejecutora de Obras Públicas y la Dirección de Servicios Públicos pagan el internet con su propio recurso y no estamos hablando del presupuesto asignado a las direcciones, sino del recurso que cada trabajador de estas direcciones contribuye para tener Internet, que además es la de menor capacidad (apenas 5 megas). Además, tienen equipos desactualizados y los que tienen, en algunos casos son de su propiedad. No cuenta con Licencias suficiente como el Opus, el AutoCAD y paquetería de office que son esenciales para la operación del programa.

En el proceso de pago de estimaciones se identificó que se llevan tres micro procedimientos de revisión antes del pago final lo que implica un mayor tiempo para el pago: Inicialmente la primera interacción se realiza entre el contratista y la Dirección ejecutora que a través del supervisor de obra integran “todos los documentos” necesarios para el pago de las estimaciones; la segunda interacción se da entre la Dirección ejecutora y la Dirección de Planeación que realiza la autorización de la orden de pago y el cuál implica de nueva cuenta, la revisión de la documentación anexa al pago de la estimación y la tercera interacción es la que da entre la Dirección de Planeación y Tesorería Municipal, quien éste último, vuelve a revisar toda la documentación para ver que esté en orden para el pago del mismo; sin embargo, si por alguna razón la Tesorería Municipal encuentra algún detalle en los documentos que complique el pago de dicha estimación y la Dirección de Planeación no esté dentro de su facultades, este es regresado al primer proceso de interacción (contratista – Dirección ejecutora) y se vuelve a repetir el proceso, hasta que éste haya sido concluido.

Buenas Prácticas

- Se identificó que las Direcciones como SMAPAC y Obras Públicas realizan un concentrado de obras propuestas, resultado del análisis previo de las peticiones de la población que llegan a sus manos, para posteriormente integrarlos como propuestas iniciales de obra del plan general del municipio.
- La Dirección de Planeación conserva una copia de los expedientes únicos de obra de forma digital que garantiza que la información esté disponible para cualquier aclaración.
- Los controles de obras lo realizan la Dirección Ejecutora, Dirección de Planeación y Tesorería Municipal.

Recomendaciones Generales

- Dotar a las Direcciones ejecutoras, -priorizando las áreas en se realizan trabajos en AutoCAD, Opus y manejo de base de datos- con equipos de cómputo con requerimientos mínimos de 16 Gb en memoria RAM, 1 TB en disco duro, procesador i7; por lo menos un plotter de 24 pulgadas más los insumos que requiere; actualización u obtención de licencias de AutoCAD, Opus, Windows, Microsoft Office. Además de Internet.
Para lo anterior, se recomienda que se haga un levantamiento de las necesidades de cada área implicada en el programa para ser más asertivos.
- Documentar y establecer una estrategia de comunicación entre las Direcciones Ejecutoras, Dirección de Planeación y Tesorería Municipal para el pago de las estimaciones donde se fijen fechas de entrega, condiciones y si es necesario, una capacitación de como llenar los formatos. Es importante establecer este procedimiento, ya que se da por sentado que todos lo saben, pero debido a que no está por escrito, esto se basa en la experiencia de los ejecutores implicados.

Recomendaciones por proceso:

Proceso de Planeación

- Establecer una planeación estratégica. Se recomienda hacer una MIR de acuerdo con las necesidades propia del municipio en el cual se establezcan metas de corto y mediano plazo.
- Que la Dirección de Planeación se reúna con las Direcciones ejecutoras y se de un curso taller para la integración del Expediente Técnico Inicial de Obras que se requiere para la aprobación de este y que estén enterados del proceso que implica en tiempo para concluirlo con las menos observaciones posibles.
- Aprovechar las buenas prácticas que implica la preselección de listado de obras de la Dirección de Obras Públicas y SMAPAC para integrar una cartera de proyectos que sería punto inicial para generar la MIR.

Proceso de comunicación

- Pese a que no se identificó procesos de comunicación interna, más que por oficio, se sugiere que se integre y se ejecute un programa estratégico de comunicación con los principales temas derivados de esta evaluación, tales como: ¿Cómo opera el FISM y que es?; Integración de expediente técnico iniciales de obra y proceso de aprobación; normatividad y tiempos para el pago de estimaciones y finiquitos; más lo que consideren necesarios para el mejor funcionamiento del programa.
- Fortalecer las áreas de la Dirección de Participación Ciudadana y la Dirección de Pueblos Dirección de Atención a Comunidades Rurales y Asuntos indígena con equipos de cómputo, impresoras, además de recursos humanos con el fin de llegar a mas comunidades para instalar Asambleas Comunitarias, Comités de Contraloría Social y Comités de Obra Pública que son figuras que permanecen en contacto con el ciudadano para atender las necesidades.

Proceso de selección de beneficiarios

- Implementar un sistema de actualización de beneficiarios a partir de la herramienta de la CUIS para justificar los recursos fuera de las áreas elegibles.

Proceso de Producción de entregables.

- Establecer y documentar los procesos para agilizar el proceso de contratación, sobre todo con el síndico jurídico.
- Establecer tiempos en los procesos de pago estimaciones en el que esté involucrado: Direcciones Ejecutoras, Dirección de Planeación y Tesorería Municipal.
- Fortalecer las áreas que realizan la integración de expediente técnicos iniciales y las áreas de supervisión con equipos tecnológico e infraestructura.

Proceso de seguimiento de beneficiarios

- Realizar encuestas de satisfacción después de haber entregado la obra, en el que se establezca un tiempo pertinente de 6 meses a 1 año. Para ello se sugiere aprovechar los Comité de Contraloría Social.
- Tener un área especializada con este fin.

Proceso de control

- Fortalecer las áreas supervisoras con recurso humano e infraestructura.

Proceso de monitoreo

- Establecer sistemas de control interno automatizado que permita conocer en cualquier momento los avances físicos y financieros de las obras de manera interna.

Proceso de evaluación externa

- Establecer reuniones de coordinación para realizar la evaluación del programa entre la Secretaría de Bienestar, Municipio de la Unidad de Evaluación del Desempeño de la SHCP
- Realizar el proceso para acceder al Fideicomiso para la Evaluación de los Fondos de Aportaciones Federales (FIDEFAF) constituido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) para que puedan acceder a ello, previa autorización del Comité Técnico.
- Cumplir en lo medida de lo posible, compromisos de Aspecto Susceptible de Mejora.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	2
1 INTRODUCCIÓN	24
2 CONTEXTO EN EL QUE OPERA EL PROGRAMA	26
Antecedentes.....	29
El problema público	29
Población potencial y objetivo	30
Cobertura	31
Presupuesto.....	32
3 DIAGNÓSTICO INICIAL DE LOS PROCESOS.....	34
Identificación y descripción general de los procesos.....	35
Equivalencia en los procesos	39
Valoración inicial de los procesos.....	43
3.1.1 Planeación.....	44
3.1.2 Comunicación interna y externa.....	46
3.1.3 Selección de beneficiarios.....	48
3.1.4 Producción de entregables	49
3.1.5 Entrega de productos.....	51
3.1.6 Seguimiento a beneficiarios.....	53
3.1.7 Control	54
3.1.8 Monitoreo.....	56
3.1.9 Evaluación externa.....	58
3.1.10 Valoración y grado de consolidación global de los procesos	59
Alcances de la evaluación.....	64
4 METODOLOGÍA.....	65

Objetivos de la evaluación	65
4.1.1 Contenido de la evaluación.....	70
Diseño metodológico del trabajo de campo	74
4.1.2 Justificación de las técnicas de investigación a utilizar	74
4.1.3 Muestra y los criterios utilizados para su selección;.....	74
4.1.4 Listado de los actores a entrevistar;	74
4.1.5 Instrumentos de levantamiento de información que se aplicarán.	75
4.1.6 Cronograma con las actividades a desarrollar.	86
5 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS	88
Proceso de planeación	88
5.1.1 Subproceso de Análisis y priorización de obras	89
5.1.2 Subproceso de Expediente Técnico Iniciales de Obra.....	96
5.1.3 Subproceso de aprobación de obras.....	102
5.1.4 Subproceso de Apertura de cuenta bancaria para el FISM.....	106
Proceso de Comunicación interna y externa	112
5.1.5 Subproceso de Instalación de Asamblea e integración del Comité Comunitario	112
5.1.6 Subproceso de Instalación del Comité de Obras.	119
Proceso de Selección de destinatarios	124
Proceso de Producción de entregables	129
5.1.7 Subproceso de licitación y contratación de obras o servicio	131
5.1.8 Subproceso de ejecución de obra o servicio.....	150
Proceso de Entrega de obra.....	175
5.1.9 Subproceso de entrega-recepción de la obra o servicio.....	176
Proceso de Control.....	182
5.1.10 Subproceso de verificación de obra	182
5.1.11 Subproceso de Apertura del expediente para el control financiero de la obra.	187
5.1.12 Subproceso de comprobación.....	191
5.1.13 Subproceso de Expediente Único de Obra (Control de documentación)	196
Proceso de Monitoreo.....	200
5.1.14 Subproceso de registro de avance de obras en el Sistema de Recursos Federales	
Transferidos (SRFT)	201

Proceso de Evaluación externa.....	207
6 MEDICIÓN DE LOS ATRIBUTOS DE LOS PROCESOS, SUBPROCESOS, MICROPROCESOS DEL PROGRAMA.....	210
Proceso de Planeación	211
6.1.1 Subproceso de análisis y priorización de obras	211
6.1.2 Subproceso expediente técnico inicial de obra	212
6.1.3 Subproceso de aprobación de obra	213
6.1.4 Subproceso de Apertura de cuenta de banco del FISM.....	214
Proceso de Comunicación	214
6.1.5 Subproceso de Asamblea comunitaria y Comité de Contraloría Social.	214
6.1.6 Subproceso de Comité de Obras.....	215
Proceso Selección de Beneficiarios.....	216
6.1.7 Subproceso de Aplicación del Cuestionario Único de Información Sociodemográfica (CUI). 216	
Proceso de Productos Entregables.	217
6.1.8 Subproceso de licitación y contratación de obras o servicios.....	217
6.1.9 Subproceso de ejecución de obra o servicios	219
Proceso de Entrega de Obra	222
6.1.10 Subproceso de entrega de obra	222
Proceso de seguimiento a beneficiarios.....	223
Proceso de Control.....	223
6.1.11 Subproceso de Expediente Único de Obra.....	223
6.1.12 Subproceso de verificación de obra	224
6.1.13 Subproceso de Apertura de expediente financiero de obra	225
6.1.14 Subproceso de Apertura de Comprobación	226
Proceso de Monitoreo.....	227
6.1.15 Subproceso del Sistema de Recursos Federales Transferidos (SRFT).....	227
Proceso de Evaluación.....	227
6.1.16 Subproceso Evaluación externa	227
7 HALLAZGOS Y RESULTADOS DEL PROGRAMA DEL FISM	229

Proceso de Planeación	229
Proceso de Comunicación	230
Proceso de Selección de Beneficiarios	231
Proceso de Producción de entregables	231
Proceso de entrega de obras	232
Proceso de seguimiento a beneficiarios.....	233
Proceso de control	233
Proceso de monitoreo	234
Proceso de evaluación externa.....	235
7.1.1 Fortalezas.....	235
7.1.2 Oportunidad.....	236
7.1.3 Debilidades	237
7.1.4 Amenazas.....	238
8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	239
Valoración cuantitativa	239
Conclusiones.....	242
Recomendaciones	245
ANEXOS.....	249
Anexo I. Ficha técnica de identificación del Pp	250
Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Pp.....	252
Anexo III. Diagramas de flujo de la operación del Pp	255
Anexo IV. Fichas de Indicadores de atributos del Pp (formato libre).....	295
Anexo V. Propuesta de modificación a los documentos normativos o institucionales del Pp	296
Anexo VI. Análisis FODA de la operación del Pp	297
Anexo VII. Valoración global cuantitativa	301
Anexo VIII. Recomendaciones de la Evaluación de Procesos del Pp	306

Anexo XI. Bitácora de trabajo de campo (formato libre).....	308
Anexo XII. Bases de datos (formato libre).....	311
Anexo XIII. Instrumentos de recolección de información diseñados por el equipo evaluador (formato libre)	312
Anexo XIV. Ficha Técnica con los datos generales de la evaluación.....	324
Anexo XV. Fuentes de información de la evaluación.....	326
Tabla 1. MIR del FISMDF y la concordancia de los lineamientos del FAIS. ____	26
Tabla 2. Presupuesto del FISM por categoría y eficiencia del gasto según año ejercido. (2017-2019). _____	32
Tabla 3. Equivalencia de procesos del FISMDF _____	39
Tabla 4. Valoración inicial del proceso de planeación _____	44
Tabla 5. Valoración inicial del proceso de comunicación interna y externa ____	46
Tabla 6. Valoración inicial del proceso de selección de beneficiarios _____	48
Tabla 7. Valoración inicial del proceso de producción de entregables. _____	49
Tabla 8. Valoración inicial del proceso de entrega. _____	51
Tabla 9. Valoración inicial del proceso de seguimiento a beneficiarios. _____	53
Tabla 10. Valoración inicial del proceso de control. _____	54
Tabla 11. Valoración inicial del proceso de monitoreo. _____	56
Tabla 12. Valoración inicial de los procesos de la evaluación externa. _____	58
Tabla 13. Valoración global y grado de consolidación de los procesos. _____	63
Tabla 15. Articulación del subproceso de análisis y priorización de obras. ____	94
Tabla 16. Valoración del subproceso de Análisis y Priorización de obras. ____	94
Tabla 17. Articulación del subproceso de Expedientes Técnicos Iniciales de Obra. _____	99
Tabla 18. Valoración del subproceso de Expediente Técnico Inicial de Obra. ____	99
Tabla 19. Articulación del subproceso de aprobación. _____	104
Tabla 20. Valoración de la suficiencia de los recursos del subproceso de aprobación. _____	104

Tabla 21. Articulación del subproceso de Expedientes Técnicos Iniciales de Obra. _____	110
Tabla 22. Valoración del subproceso de Apertura de cuenta bancaria para el FISM. _____	110
Tabla 24. Articulación del subproceso de Asamblea Comunitaria. _____	117
Tabla 25. Valoración de la suficiencia de los recursos del subproceso de Asamblea Comunitaria e Instalación del Comité de Contraloría Social. _____	117
Tabla 26. Articulación del subproceso de .Comité de Obra _____	122
Tabla 27. Valoración de la suficiencia de los recursos del subproceso del Comité de Obra. _____	122
Tabla 29. Articulación del subproceso de la aplicación de la CUIS.. _____	127
Tabla 30. Valoración de la suficiencia de los recursos del subproceso de aplicación de la CUIS. _____	127
Tabla 33. Articulación del microproceso licitatorio _____	142
Tabla 34. Valoración de la suficiencia de los recursos del microproceso licitatorio. _____	142
Tabla 35. Articulación del subproceso de . _____	148
Tabla 36. Valoración de la suficiencia de los recursos del subproceso de contratación. _____	148
Tabla 37. Articulación del microproceso de ejecución y supervisión de obras y servicios. _____	156
Tabla 38. Valoración de la suficiencia de los recursos del microproceso de ejecución y supervisión de obras.. _____	156
Tabla 39. Articulación del procedimiento de la solicitud de pago. _____	162
Tabla 40. Valoración de la suficiencia de los recursos del procedimiento de solicitud de pago. _____	162
Tabla 41. Articulación del procedimiento de la solicitud de pago. _____	167
Tabla 42. Valoración de la suficiencia de los recursos del procedimiento de solicitud de pago. _____	167
Tabla 43. Articulación del sub-microproceso de Recepción, Registro y pago de las estimaciones-finiquito de obras o acciones. _____	173

Tabla 44. Valoración de la suficiencia de los recursos del sub- microproceso de Recepción, Registro y pago de las estimaciones-finiquito de obras o acciones. _____	174
Tabla 45. Articulación del subproceso de aprobación. _____	179
Tabla 46. Valoración de la suficiencia de los recursos del subproceso de aprobación. _____	179
Tabla 49. Articulación del subproceso de apertura del e. _____	185
Tabla 50. Valoración de la suficiencia de los recursos del subproceso verificación de obra. _____	185
Tabla 51. Articulación del subproceso de apertura del e. _____	190
Tabla 52. Valoración de la suficiencia de los recursos del subproceso de la Apertura del expediente para el control de obra de la Tesorería. _____	190
Tabla 53. Articulación del subproceso de Comprobación. _____	194
Tabla 54. Valoración de la suficiencia de los recursos del subproceso de aprobación. _____	194
Tabla 47. Articulación del subproceso de apertura del e. _____	199
Tabla 48. Valoración de la suficiencia de los recursos del subproceso de expediente único de obra. _____	199
Tabla 55. Diagrama de alto nivel del proceso de planeación. _____	201
Tabla 56. Articulación del subproceso de aprobación. _____	205
Tabla 57. Valoración de la suficiencia de los recursos del subproceso de aprobación. _____	205
Tabla 59. Articulación del subproceso de aprobación. _____	209
Tabla 60. Valoración de la suficiencia de los recursos del subproceso de aprobación. _____	209
Tabla 61. Atributos del subproceso de análisis y priorización de obras o servicios _____	211
Tabla 62. Atributos del subproceso de expediente técnico inicial de obra _____	212
Tabla 63. Atributos del subproceso de expediente técnico inicial de obra _____	213
Tabla 64. Atributos del subproceso de Apertura de cuenta de banco del FISM. _____	214

Tabla 65. Atributos del subproceso de Asamblea comunitaria y Comité de Contraloría Social. _____	215
Tabla 66. Atributos del subproceso de Asamblea comunitaria y Comité de Obras Públicas.. _____	216
Tabla 67. Atributos del subproceso de la Aplicación del Cuestionario Único de Información Sociodemográfica (CUIS).._____	217
Tabla 68. Atributos del microproceso licitatorio._____	217
Tabla 69. Atributos del microproceso de contratación. _____	218
Tabla 70. Atributos del microproceso de ejecución._____	219
Tabla 71. Atributos del microproceso de solicitud de pago de estimaciones. __	220
Tabla 72. Atributos del microproceso de solicitud de orden de estimaciones. __	221
Tabla 73. Atributos del microproceso Recepción, registro y pago de las estimaciones-finiquito de obras o acciones. _____	222
Tabla 74. Atributos del subproceso de entrega de obras _____	223
Tabla 75. Atributos del subproceso de expediente único de obras _____	224
Tabla 76. Atributos del subproceso de expediente único de obras _____	224
Tabla 77. Atributos del subproceso de expediente financiero de obra _____	225
Tabla 78. Atributos del subproceso de Apertura de Obra _____	226
Tabla 79. Atributos del subproceso de Apertura de Obra _____	227
Tabla 80. Atributos del subproceso de Apertura de Obra _____	228
Tabla 81. Valoración porcentual de los atributos según proceso. _____	239
Tabla 83. Valoración de los atributos de los procesos del Programa _____	241

ÍNDICE GRÁFICO

Gráfica 1. Distribución de la inversión del FISM 2017 - 2019	32
Gráfica 2. Promedio de valoración obtenido por elemento evaluado del FISM. Campeche.	60
Gráfica 3. Grado de consolidación de los procesos del FISM, Campeche.	61
Gráfica 4. Valoración porcentual de los subprocesos del Programa del FISM. ...	240

Gráfica 5. Valoración Global de los atributos de los procesos del programa.....	242
---	-----

ÍNDICE DE DIAGRAMAS DE FLUJO

Figura 1. Diagrama de flujo del programa para cumplir con los componentes del programa.....	37
Figura 2. Mapa de procesos y subproceso del FIS MDF.....	42
Figura 3. Modelo General de Procesos.....	67
Figura 4. Diagrama de alto nivel del proceso de planeación.	89
Figura 5. Diagrama de flujo del subproceso de aprobación de recursos.....	103
Figura 6. Diagrama de alto nivel del proceso de comunicación interna y externa.	112
Figura 7. Diagrama de alto nivel del proceso de selección de destinatario	125
Figura 8. Diagrama de alto nivel del proceso de producción de entrega.....	131
Figura 9. Diagrama de alto nivel del subproceso de licitación y contratación de obras o servicios	131
Figura 11. Diagrama de alto nivel de la Ejecución de obras y servicios	151
Figura 13. Diagrama de alto nivel del microproceso de pago de estimación.....	159
Figura 14. Diagrama de alto nivel del proceso de entrega de productos.....	176
Figura 15. Diagrama de alto nivel del proceso de control.....	182
Figura 16. Diagrama de alto nivel del proceso de monitoreo.....	201
Figura 17. Diagrama de flujo del subproceso de SRFT.....	203
Figura 18. Diagrama de alto nivel del proceso de Evaluación.....	207

ÍNDICE DE DIAGRAMA DE ALTO NIVEL

Diagrama de Flujo 1. Subproceso de análisis y priorización de obras y servicios.	92
Diagrama de Flujo 2. Subproceso de expedientes técnicos iniciales de obra.	98
Diagrama de Flujo 3. Subproceso de apertura de cuenta bancaria para el FISM.	109

Diagrama de Flujo 4. Subproceso de Asamblea Comunitaria e Instalación del Comité de Contraloría Social.	114
Diagrama de Flujo 5. Subproceso de Comité de Obras.....	121
Diagrama de Flujo 6. Subproceso de selección de beneficiarios.....	126
Diagrama de Flujo 7. Subproceso de expediente único de obras.....	198
Diagrama de Flujo 8. Subproceso de evaluación externa.....	208

1 INTRODUCCIÓN

Este documento es el informe final y forma parte del entregable tres.

Está dividido en ocho capítulos, **el primero** se refiere a la introducción, **el segundo** se trata de como opera el programa actualmente, en este capítulo en particular se explica los antecedentes de cómo ha sido la evolución del programa para el municipio de Campeche, se exponen los principales puntos como la problemática, cobertura y población potencial y beneficiada.

El **tercer capítulo** se realiza una equivalencia de los procesos del FISM que lleva el ayuntamiento, es decir, tal cual como opera actualmente vs Modelo General de Sistema; Además, se expone la valoración inicial de los procesos de acuerdo con seis características descritas en los términos de referencia:

- Si existen documentos que normen los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos;
- Si los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están estandarizados, es decir si son utilizados por todas las instancias ejecutoras de manera homogénea;
- Si los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están documentados y son del conocimiento de todos los operadores;
- Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión;
- Si se cuenta en los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, analizados con sistemas informáticos que permitan la automatización en la ejecución de los mismos;
- Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

El cuarto capítulo se describe la metodología empleada para obtener los resultados de la medición de los atributos, además del cuestionario empleado.

El capítulo cinco se describe cada uno de los subprocesos que realiza el municipio alineado al Modelo General de Procesos. Por cada uno de ello se hace una

descripción de las actividades y medición de atributos, además de la conexión con otras partes del proceso.

El capítulo seis mide los atributos de cada subproceso: Eficacia, Oportunidad, Eficiencia y Pertinencia, dándole un puntaje de acuerdo con el porcentaje obtenido.

El Capítulo siete se describen los hallazgos y resultado de la evaluación

Y el **Capítulo ocho** se describen las conclusiones y recomendaciones.

2 CONTEXTO EN EL QUE OPERA EL PROGRAMA

El H. Ayuntamiento de Campeche requiere de una Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) propia donde establezca sus propias metas y objetivos alineados a la MIR Nacional y al Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021. Sin embargo, como menciona (Rodríguez Damián, 2019), el “FAIS al ser un programa de nivel federal tiene sus normativas y lineamientos a ese nivel, y aunque no se obliga a las Entidades Federativas ni a los Ayuntamientos a realizar sus propias normas, es aconsejable que éstos repliquen esos lineamientos a su propia nivel”.

A continuación se presenta la MIR 2019, aun vigente en concordancia *con el Documento relativo al cumplimiento de las disposiciones contenidas en el párrafo segundo del artículo 80 de la Ley General de contabilidad Gubernamental* (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2019), en el cuál se presenta “el informe sobre las adecuaciones efectuadas a los indicadores de desempeño de los programas del Ramo 33 y de aquellos que transfieren recursos federales a entidades federativas y municipio”, la Secretaría de Bienestar a través del CONEVAL informa a la SHCP que el funcionamiento y operación del FAIS está sujeto a la normatividad vigente, por lo que no es necesaria modificación del contenido de la MIR, y por lo tanto no se llevarían a cabo cambio en dicho instrumento.

Tabla 1. MIR del FISMDF y la concordancia de los lineamientos del FAIS.

NIVEL	MIR	LINEAMIENTOS DEL FAIS
FIN	Contribuir a construir un entorno digno que propicie el desarrollo a través de la mejora en los servicios básicos, la calidad y espacios de la vivienda y la infraestructura social; mediante la reducción de los rezagos en materia de servicios básicos en la vivienda, calidad y espacios de la vivienda e infraestructura social de la población que habita en las zonas de	2.2. Uso de los recursos del FAIS Las entidades, municipios y DTDF deben utilizar los recursos del FAIS para la realización de obras y acciones que atiendan prioritariamente las carencias sociales identificadas en el Informe Anual. Para ello, las entidades, municipios y DTDF deben incorporar a su plan de desarrollo estatal y municipal o de las DTDF, la

NIVEL	MIR	LINEAMIENTOS DEL FAIS
	atención prioritaria, en las localidades con los dos mayores grados de rezago social de cada municipio o que se encuentra en situación de pobreza extrema.	información contenida en el Informe Anual, el cual permite identificar qué indicadores de situación de pobreza y rezago social son prioritarios de atender para mejorar el bienestar de las comunidades.
PROPÓSITO	La población que habita en las zonas de atención prioritaria urbanas, en las localidades con los dos mayores grados de rezago social de cada municipio o que se encuentra en situación de pobreza extrema reducen los rezagos en infraestructura social básica relacionada con las carencias de servicios básicos en la vivienda, calidad y espacios de la vivienda e infraestructura social.	2.1. Población objetivo del FAIS Conforme a lo señalado en el artículo 33 de la LCF, los recursos del FAIS deberán beneficiar directamente a población en pobreza extrema, localidades con alto o muy alto nivel de rezago social conforme a lo previsto en la LGDS, y en las ZAP.
COMPONENTE	<p>A.- Proyectos financiados de infraestructura social.</p> <p>B.- Proyectos financiados de infraestructura para la calidad y espacios de la vivienda.</p> <p>C.- Proyectos financiados de infraestructura de servicios básicos en la vivienda.</p>	En el Anexo 1 del Lineamiento del FAIS se muestra el Catálogo de obras y acciones que pueden realizarse, y comprenden entre otros, los relativos a la calidad y espacios en la vivienda, infraestructura de servicios básicos en la vivienda e infraestructura social.
ACTIVIDADES	<p>1.- Registro en la Matriz de Inversión para el Desarrollo Social.</p> <p>2.- Capacitación a municipios (Actividad transversal a los tres componentes de la Matriz).</p>	<p>3.1.2. Responsabilidades de las entidades, municipios y DTDF VI. Proporcionar a la SEDESOL la información adicional que ésta requiera para la integración de la MIDS, con el fin de contar con elementos para el análisis de incidencia de los proyectos realizados con los recursos del FISE y FISMDF en los indicadores de situación de pobreza y de rezago social identificados en el Informe Anual, conforme al Catálogo del FAIS.</p> <p>5.1. Capacitación del FAIS La SEDESOL pondrá en marcha acciones que permitan fortalecer el conocimiento de los servidores públicos de los gobiernos de las entidades, municipios y DTDF en los temas de planeación, seguimiento y evaluación del FAIS, así como de otros temas de política social que incidan en el desarrollo social. Asimismo, la SEDESOL proporcionará</p>

NIVEL	MIR	LINEAMIENTOS DEL FAIS
		información sobre las herramientas para la planeación del gasto social, entre éstas, el Padrón Único de Beneficiarios de la SEDESOL y el Sistema Nacional de Programas de Desarrollo Social, con la finalidad de direccionar con mayor efectividad el uso de los recursos para el combate de la pobreza.
	3.- Seguimiento de proyectos (Actividad transversal a los tres componentes de la Matriz).	TÍTULO TERCERO.- SEGUIMIENTO SOBRE EL USO DE LOS RECURSOS La SEDESOL, las entidades y los municipios o DTDF deberán cumplir con las responsabilidades señaladas en los artículos 33, 48 y 49 de la LCF y 75 de la LGCG, y demás aplicables, en materia de transparencia, rendición de cuentas y seguimiento sobre el uso de los recursos del FAIS.

Fuente: Rodríguez Damián, C. F. (2019). Matriz para Indicadores de Resultados [Cuadro]. En PAE 2018. *Evaluación de Consistencia y Resultados del FISMDF H. Ayuntamiento de Campeche*. (pp. 28-29).

Así mismo, en la evaluación de Consistencia y Resultados del FISMDF (Rodríguez Damián, 2019) se menciona que se ejecutó el 99.52% de los recursos en el año 2018 y alcanzó el 100% en la planeación; y en 2017 se ejecutó el 99.69% de los recursos, lo que demuestra continuidad y seguimiento en los procesos, pero como lo señala el evaluador: el resultado de la eficiencia se debe a “un resultado empírico... debido a que funcionarios clave en el proceso de planeación y ejecución del FISMDF no fueron movidos o despedidos de sus puestos y la Administración Municipal se apoyó en ellos para dar los resultados positivos demostrados”.

Ante tal argumento, como parte del trabajo coordinado con el Ayuntamiento se busca un doble propósito para esta evaluación: Detectar principales *cuellos de botella* en los procesos y dejar documentado los procesos operativos del Fondo que permita garantizar su eficiencia, no solo como un resultado empírico, sino con procedimientos fundamentados.

Antecedentes

El Fondo de Infraestructura Social Municipal y de las demarcaciones territoriales del Distrito Federal (FISMDF), es uno de los componentes del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social (FAIS).

El FAIS forma parte de los ocho fondos del Ramo 33 establecido en el Capítulo V de la Ley de Coordinación Fiscal (LCF) el cual tiene como “objetivo fundamental el financiamiento de obras, acciones sociales básicas y a inversiones que beneficien directamente a población en pobreza extrema, localidades con alto o muy alto nivel de rezago social conforme a lo previsto en la Ley General de Desarrollo Social, y en las Zonas de Atención Prioritaria (ZAP)”. (Secretaría de Bienestar, 2015).

El objetivo del FISMDF es financiar obras y acciones sociales que beneficien directamente a la población en rezago social y pobreza extrema en los rubros programáticos definidos por la Ley de Coordinación Fiscal, que son agua potable, alcantarillado, drenaje y letrinas, urbanización, electrificación rural y de colonias pobres, infraestructura básica del sector salud y educativo, mejoramiento de vivienda, así como mantenimiento de infraestructura, conforme a lo señalado en el catálogo de acciones establecido en los Lineamientos del Fondo que emita la Secretaría de Bienestar (antes Secretaría de Desarrollo Social).

El problema público

De acuerdo con el Diagnóstico del FAIS (SEDESOL, 2014) identifica al problema público como *“la población en pobreza extrema, en localidades con un alto o muy alto grado de rezago social o en las zonas de atención prioritaria del país presentan rezago infraestructura social básica”*. Esto como consecuencia de tres factores: (1) mala planeación y calidad de los servicios públicos municipales, (2) Insuficiencia de

recursos propios y (3) Altos costos de la creación y mantenimiento de la infraestructura social básica.

Población potencial y objetivo

Población potencial:

Se cuantifica a partir de los siguientes conjuntos poblacionales:

- En el caso de los municipios que son ZAP rurales, la población potencial incluye a todas las personas que habitan en el municipio.
- En el caso del municipio que no son ZAP rurales, la población potencial incluye tres grupos de personas:
 1. Personas en las localidades con alguno de los dos mayores grados de rezago social dentro del municipio.
 2. Personas que residen en ZAP urbanas.
 3. Personas en condición de pobreza extrema.

Cuantificación:

- Total nacional: 50,980,891 personas.
- Municipio Campeche: 283,248 personas según el Informe Anual sobre la situación de Pobreza y Rezago Social.

Población objetivo:

Se contabiliza como las personas que pertenecen a la unión de los siguientes conjuntos de población:

- Personas que residen en las localidades con alguno de los dos grados de rezago social más altos dentro del municipio al que pertenecen.
- Personas que residen en ZAP urbanas.
- Personas en condición de pobreza extrema.

Cuantificación:

Total nacional: 45,118,680 personas.

CARV CONSULTORIA, S.C.

Calle Cooperativa Kala lote 13, interior 2, colonia quinta hermosa C.P. 24023
San Francisco de Campeche, Cam. Email: grupocarv@gmail.com

Municipio Campeche: Para el municipio de Campeche, pero se tiene como punto de partida: 88,417 personas en pobreza y 7,823 en pobreza extrema; así como 79,896 personas vulnerables por carencias sociales según el Informe Anual sobre la situación de Pobreza y Rezago Social.

Cobertura

Los lineamientos del FAIS en concordancia con el artículo 33 de la Ley de Coordinación Fiscal establecen que los recursos del FISMDF deberán beneficiar directamente a la población en pobreza extrema, zonas de atención prioritaria y localidades con alto o muy alto nivel de rezago social, conforme a lo previsto en la Ley General de Desarrollo Social.

Presupuesto

De acuerdo con la Tabla 2, en el 2019, al Ayuntamiento de Campeche le fue asignado un presupuesto por concepto de FISMDF 75 millones 506 mil 760 pesos que representó un 17.8% más con respecto al presupuesto asignado en el año 2018 que fue de 64 millones 111 mil 272 pesos.

Tabla 2. Presupuesto del FISM por categoría y eficiencia del gasto según año ejercido. (2017-2019).

AÑO	Inversión asignada	Inversión reportada	Inversión por ejercer	Eficiencia del Gasto
2017	\$ 59,429,160.00	\$ 59,248,655.32	\$ 180,504.68	99.70%
2018	\$ 64,111,272.00	\$ 63,803,272.59	\$ 307,999.41	99.52%
2019	\$ 75,506,760.00	\$ 75,446,916.00	\$ 59,844.00	99.92%

Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Sistema de Recursos Federales Transferidos (SRFT). Ejercicio del Gasto. 2019

Por otra parte, se puede observar que la eficiencia del gasto fue superior para el 2019 con un 99.92%, cuando en el 2018 este fue del 99.52%. Gráfica 1 y Tabla 2.

Gráfica 1. Distribución de la inversión del FISM 2017 - 2019



Es importante aclarar que el presupuesto de 2019 se observa una diferencia de 39 mil 802.43 pesos con respecto al Reporte de Avance del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social, FAIS, 2019. Éste último informa sobre un monto ejercido de 75 millones 486 mil 718.43 pesos, lo que da como resultado el 99.97% de eficiencia del gasto.

Avance de metas

De acuerdo con el Avance de la MIDS, 2019 (Secretaría de Bienestar, 2019), el municipio de Campeche reportó 88 proyectos realizados con el FISMDF, de los cuales, 37 se destinaron a las ZAP urbanas, 59 a la población en pobreza extrema y 2 a localidades con alto o muy alto nivel de rezago social.

El 67.06% de los recursos fue focalizado en las ZAP urbanas (50 millones 617 mil 738.75 pesos), 25.95% en Población con pobreza extrema (19 millones 587 mil 866.14 pesos), el 3.87% en localidades con alto o muy alto nivel de rezago social; y el 3.13% se invirtieron en gastos indirectos y PRODIM.

Por rubro de gasto, las inversiones realizadas con recursos del FISMDF, el 44.71% fue destinado al rubro de Agua Potable, 33.88% a Urbanización el 17.82% a Vivienda, el 0.46% a otros proyectos. Además, el 3.13% de la inversión se fue dirigido a gastos indirectos y PRODIM.

TIPO DE INVERSIONES REALIZADAS

(POR RUBRO DE GASTO)

TIPO DE INVERSIONES REALIZADAS CON RECURSOS FISDMF		
RUBRO	MONTO	PORCENTAJE(%)
AGUA Y SANEAMIENTO	33,749,668.46	44.71%
EDUCACIÓN	0.00	%
SALUD	0.00	%
URBANIZACIÓN	25,576,425.38	33.88%
VIVIENDA	13,448,763.79	17.82%
OTROS PROYECTOS	349,998.50	0.46%
CENTROS INTEGRADORES DE	0.00	%
SUBTOTAL DE INVERSIONES	73,124,856.13	96.87%
GASTOS INDIRECTOS	870,422.30	1.15%
PRODIM	1,491,440.00	1.98%
SUBTOTAL G.I. + PRODIM	2,361,862.30	3.13%
TOTAL REPORTADO FISDMF	75,486,718.43	100%
% FISDMF EJERCIDO CON RESPECTO A FISDMF TOTAL		99.97%

Fuente: Secretaría de Bienestar. Avance de la MIDS. 2019.

3 DIAGNÓSTICO INICIAL DE LOS PROCESOS

El Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FISDMF) está destinado para financiar obras y acciones sociales que beneficien directamente a la población en rezago social y pobreza extrema en los rubros programáticos establecidos en el Art. 34 de la Ley de Coordinación Fiscal.

Estos rubros son: agua potable, alcantarillado, drenaje y letrinas, urbanización, electrificación rural y de colonias pobres, infraestructura básica del sector salud y educativo, mejoramiento de vivienda, así como mantenimiento de infraestructura, conforme a lo señalado en el catálogo de acciones establecido en los Lineamientos del Fondo que emita la Secretaría de Bienestar (antes Secretaría de Desarrollo Social).

Identificación y descripción general de los procesos

En relación con la operación del programa se tomó de la evaluación del PAE 2018 (Rodríguez Damián, 2019) el diagrama de flujo general del programa (Figura 1).

Se puede identificar que el primer procedimiento es el análisis de las peticiones de las comunidades, las cuales son obtenidas de las solicitudes directas al alcalde, de las direcciones administrativas del H. Ayuntamiento y de oficios turnados por las Juntas Municipales al Alcalde. Además, durante este proceso, el análisis se refuerza con la realización de asambleas con la comunidad para integrar el comité de obras y definir las obras que se realizarán en la comunidad; se levanta el Cuestionario Único de Información Socioeconómica (CUIS) en cada comunidad por cada acción a realizar y las dependencias ejecutoras formulan las propuestas de obra definiendo a los beneficiarios de cada una de ellas.

Independientemente, la Tesorería del H. Ayuntamiento de Campeche abre una cuenta exclusiva para recibir los fondos del FAIS por parte de la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado.

Las obras identificadas durante el proceso de análisis de peticiones son sometidas para su aprobación al Comité de Planeación Municipal (Coplademun) para su ejecución para el año electivo correspondiente.

Una vez obtenido la aprobación de las obras, la Dirección de Planeación se encarga, junto con las áreas ejecutoras, de integrar los expedientes de las obras, mismas que son capturadas en la Matriz de Inversión para el Desarrollo Social (MIDS) para su seguimiento.

Integrado los expedientes, cada dirección ejecutora realiza los trámites para la licitación y contratación de los proveedores o las empresas que se encargarán de realizar las obras.

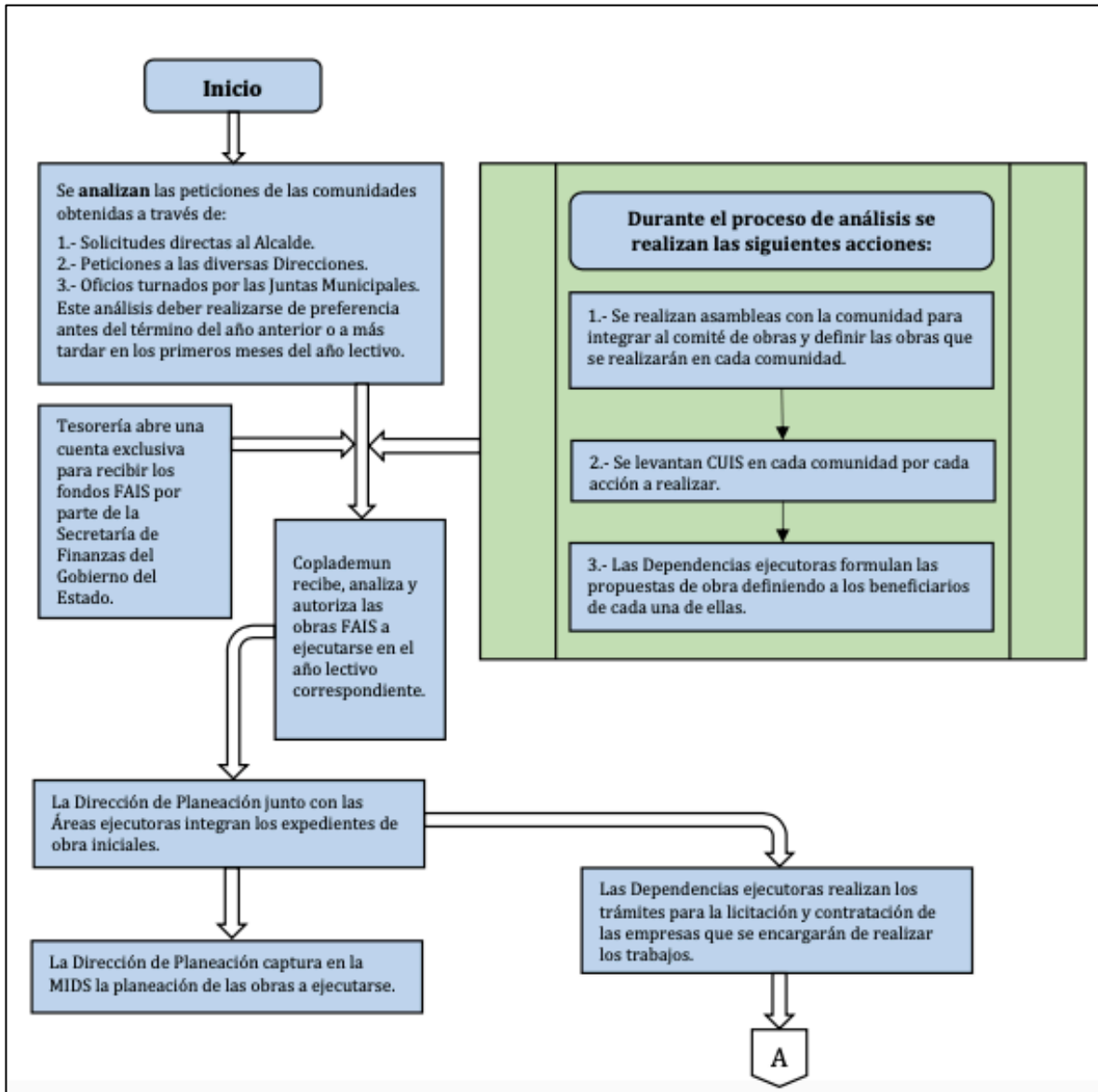
La obra es ejecutada por parte de la empresa que se adjudicó el contrato y durante este procedimiento, se realizan supervisiones continuas por parte de los residentes de obra de las direcciones ejecutoras a las empresas contratistas. En este procedimiento se elaboran los reportes de avance físico financiero y las estimaciones de obra. Además, se realizan los pagos a los contratistas por parte de la tesorería municipal de acuerdo con los avances reportados; por otra parte, la Dirección de Planeación ingresa los avances en la MIDS y en el SRFT; se realizan asambleas de seguimiento de obra con la comunidad.

Al concluir la obra, la dependencia ejecutora da aviso de la conclusión de la misma y Contraloría del Ayuntamiento junto con la dirección ejecutora constatan el término de la obra en tiempo y forma y con las condiciones generales del contrato.

Aprobada la obra, se realiza la entrega recepción de esta entre el contratista y el ayuntamiento; se realiza la asamblea final de entrega recepción de la obra a la comunidad y se finiquita los pagos con el contratista y se cierra el expediente.

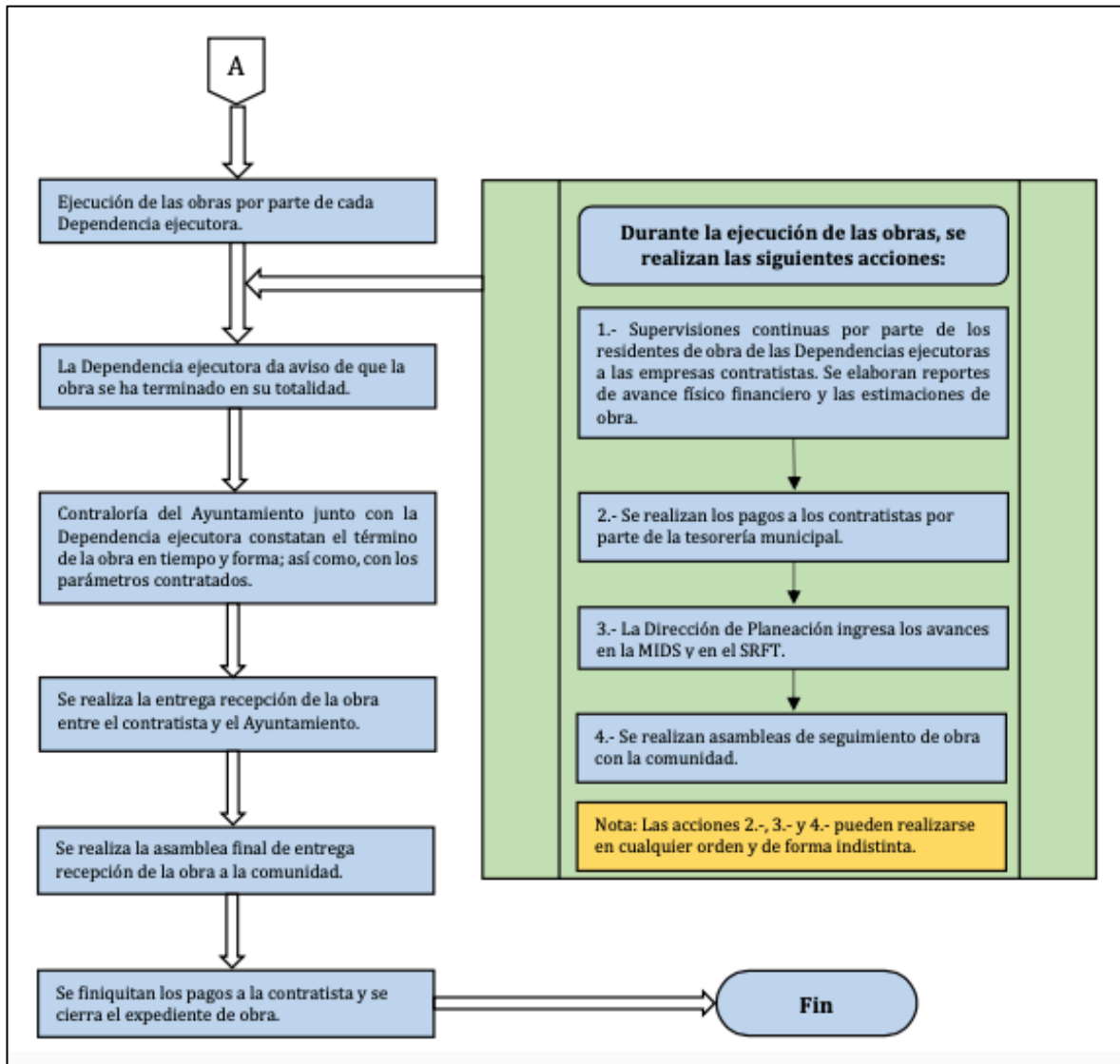
Es importante precisar que las actividades reportadas se describen suponiendo que no hay errores, lógicamente, más adelante, algunas de las actividades describirán el procedimiento de manera más detallada.

Figura 1. Diagrama de flujo del programa para cumplir con los componentes del programa.



(continua)

Figura 1. Diagrama de flujo del programa para cumplir con los componentes del programa.



Fuente: Rodríguez Damián, C. F. (2019). Diagrama de Flujo del proceso general del programa para cumplir con los bienes y servicios [Figura]. En PAE 2018. Evaluación de Consistencia y Resultados del FISMDF H. Ayuntamiento de Campeche. (pp. 53-54).

Equivalencia en los procesos

Con relación a la equivalencia de procesos se pudo identificar que, pese a que no existe una planeación estratégica para el FISM, *es decir, no cuenta con la MIR, (Marco Lógico, Árbol de Problemas, Árbol de Soluciones); sin embargo, las acciones que se programan están alineadas al Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021. Y las acciones son presupuestadas y ejecutadas conforme a los Lineamiento Generales del Programa.*

Para el caso de nuestro análisis, solamente se ha identificado un Macroproceso

Tabla 3. Equivalencia de procesos del FISMDF

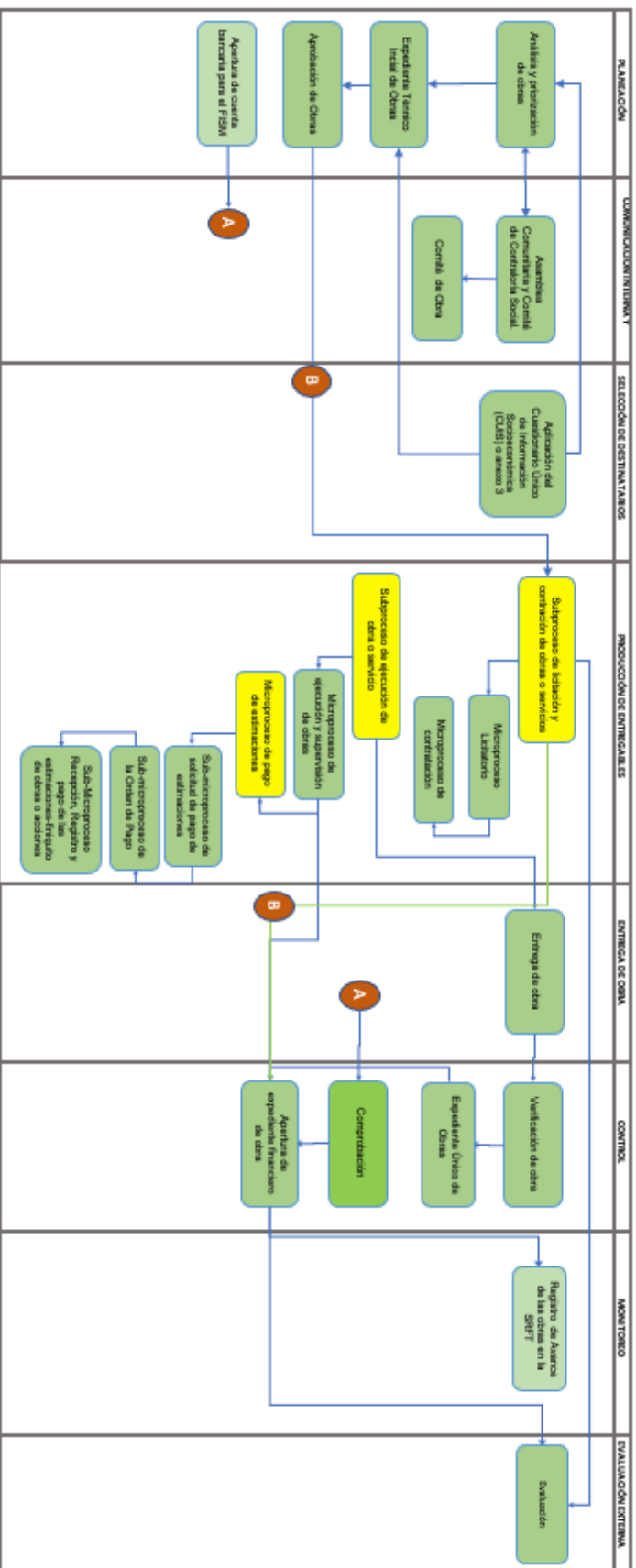
Modelo General de Procesos	Procesos o Macroprocesos del Pp identificados	
	Secuencia	Macroproceso de la Dirección de Planeación
Planeación	1.1	Análisis y priorización de obras. Se analizan las peticiones ciudadanas que fueron solicitadas directamente al alcalde, peticiones de las áreas y presidentes de las Juntas Municipales y se obtiene el Programa de Inversión Anual Municipal
	1.2	Expediente Técnico Inicial de Obras. Son los documentos que integran todas las Direcciones Ejecutoras que sirven de insumo para incorporarlo al Sistema de la MIDS.
	1.3	Aprobación de obras. La Dirección de Planeación se encarga de capturar las obras a ejecutarse, previamente con la solicitud de expedientes de obras realizadas.
	1.4	Apertura de cuenta bancaria para el FISM. La Tesorería Municipal se encarga de abrir la cuenta para recibir el dinero que será depositado mes con mes para el pago de obligaciones.
Comunicación	1.2.1	Asambleas para integrar los Comités Comunitarios y Comités de Contraloría Social. Es la forma en que la población se entera de la obra que se realizará en su comunidad
	1.2.2	Comité de Obras. Es un procedimiento que por Ley se debe de realizar cada vez que se ejecuta una obra.
Selección de destinatarios	1.3.1	Aplicación del Cuestionario Único de Información Socioeconómica (CUI) o el formato de anexo 3 de la MID. Es el proceso de verificación para saber si la persona que recibirán el apoyo, son candidatas según las ROP del FISM De acuerdo con las ROP, el recurso deberá aplicarse en ZAP y de pobreza extrema; sin embargo, cuando el Ayuntamiento decide aplicar el recurso en una zona diferente, deberá requisita el formato

Modelo General de Procesos	Procesos o Macroprocesos del Pp identificados	
	Secuencia	Macroproceso de la Dirección de Planeación
		<p>3 de la MIDS para justificar dicho recurso. En caso de que el formato 3 no haya sido aprobada, se aplicará el CUIS.</p> <p>Cabe señalar que solo existe una localidad que está clasificada dentro de los dos grados de Índice de Rezago Social contemplados como beneficiadas del Programa.</p> <p>Cabe señalar que este filtro se relaciona directamente con el proceso de Programación y Presupuestación</p>
Producción de Bienes y/o servicios	1.4.1	<p>Subproceso de licitación y contratación de obras o servicios que incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Microproceso licitatorio: De acuerdo con la Ley de Obra Públicas y Servicios Relacionados con la Misma, se decide de alguna forma contratar los servicios: Invitación directa, Por lo menos tres y Licitación. • Microproceso de contratación: este procedimiento implica la contratación de la persona o empresa por la elaboración de la obra o servicio.
	1.4.2	<p>Subproceso de ejecución de obra o servicio, se subdivide a su vez en dos micro procesos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Microproceso de ejecución. Como su nombre lo indica es inicio de la obra hasta la finalización de la misma. 2. Microproceso de pago de estimaciones, a su vez se divide en tres submicroprocesos: <ol style="list-style-type: none"> a. Sub-microproceso de solicitud de pago de estimaciones. Este procedimiento se lleva a cabo entre el contratista y la Dirección ejecutora. b. Sub-microproceso de la Orden de Pago. Ingresa con la orden de pago e interactúa la Dirección ejecutora y Planeación quien da la orden de pago si está en regla toda la documentación. c. Sub-Microproceso Recepción, Registro y pago de las estimaciones-finiquito de obras o acciones. Interactúa Dirección de Planeación y Tesorería Municipal donde se concreta el pago cuando la documentación está lista.

Modelo General de Procesos	Procesos o Macroprocesos del Pp identificados	
	Secuencia	Macroproceso de la Dirección de Planeación
Entrega de Bienes y/o servicios	1.5.1	Entrega de Obra. Concluida la obra se realiza el protocolo de entrega de la obra a la localidad o al beneficiario directo.
Seguimiento	1.6.1	No existe algún procedimiento para medir el grado de satisfacción del usuario final.
Control	1.7.1	Integración de expedientes único de obra. Está formado por los reportes de los residentes de obras, así como de los reportes de los Comités de Obras comunitaria. Es responsable de la integración los ejecutores de obra.
	1.7.2	Verificación de obra. Es el procedimiento que lleva a cabo la Contraloría Municipal y los supervisores de obra.
	1.7.3	Apertura de expediente financiero de obra. Es un expediente resultado del pago de cada Obra y la responsabilidad directa es de la Tesorería Municipal
	1.7.4	Comprobatorio. Es un proceso intermedio donde la Dirección de Planeación integra toda la documentación pagada antes de devolverlo a la Dirección Ejecutora.
Monitoreo	1.8.1	Registro del avance de obra en el SRFT. Se registra el avance de obra a partir de los expedientes técnicos
Evaluación Externa	1.9.1	Evaluación Externa. Se evalúa al Programa de acuerdo con los Términos de Referencia y al Programa Anual de Evaluación propuesto.

Fuente: Elaboración Propia

Figura 2. Mapa de procesos y subproceso del FISMDF.



Valoración inicial de los procesos

El Grado de consolidación operativa se determinó de acuerdo con los seis puntos de los Términos de Referencia a partir de 6 puntos que se describen en cada uno de los procesos identificados.

- Existen documentos que normen los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos;
- Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están estandarizados, es decir si son utilizados por todas las instancias ejecutoras de manera homogénea;
- Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están documentados y son del conocimiento de todos los operadores;
- se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión;
- se cuenta en los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, analizados con sistemas informáticos que permitan la automatización en la ejecución de los mismos;
- se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

Se considera una mayor consolidación operativa mientras más características cumplan. De modo que, para realizar la valoración, se le asignó el valor de 1 si disponía con la evidencia, 0.5 si la evidencia era parcial y 0 si no se identificó evidencia.

3.1.1 Planeación

Tabla 4. Valoración inicial del proceso de planeación

Condición	Valoración	Observación	Puntaje
1. Existen documentos que normen los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos;	Si, Parcialmente. Disponen de los Lineamientos Generales del FAIS; tienen el Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021, Manual de la MIDS. Plan Operativo.	No tienen un plan estratégico como la MIR local para ejecutar los recursos, se basan en los Lineamiento Generales del FAIS que tiene alineación.	0.5
2. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están estandarizados, es decir si son utilizados por todas la instancias ejecutoras de manera homogénea;	Si.	Se dispone de los Lineamientos Generales, además del FAIS. Cumplen con los requisitos solicitados.	1.0
3. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están documentados y son del conocimiento de todos los operadores;	Si. Parcialmente	No se tiene documentado ningún proceso del programa; sin embargo, los involucrados conocen de forma empírica los procedimientos.	0.5
4. se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión;	No	No disponen de indicadores de la MIR local, por lo tanto, no disponen de indicadores.	0
5. se cuenta en los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, analizados con sistemas informáticos que permitan la automatización en la ejecución de los mismos;	Si.	Disponen del Sistema de la MIDS en la cual se carga las obras a realizar.	1.0
6. se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.	No	No se identificaron.	0
Total			3.0

La dirección de planeación del Ayuntamiento del Campeche no lleva una planeación estratégica específicamente para el FISM, sin embargo, se apega a los Lineamientos Generales del FAIS. Este proceso está apegado al Plan Municipal de Desarrollo que es el que da sustento las acciones que se realizan en el municipio. En consecuencia, no tiene indicadores de gestión que permitan realizar el monitoreo del proceso; en cambio, los indicadores responden a nivel nacional.

Para llevar a cabo la planeación de manera organizada e informada a nivel federal utilizan la aplicación de la MIDS que es un sistema informático que lleva un control de las obras programadas a realizar en el año recurrente.

3.1.2 Comunicación interna y externa

Tabla 5. Valoración inicial del proceso de comunicación interna y externa

Condición	Valoración	Observación	Puntaje
1. Existen documentos que normen los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos;	No.	No se identificó.	0
2. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están estandarizados, es decir si son utilizados por todas la instancias ejecutoras de manera homogénea;	Si. Parcialmente.	Los responsables involucrados en los procedimientos no están involucrados. Ya que cada uno de ellos se dan a la tarea de ejecutar cada uno la parte que le corresponde.	0,5
3. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están documentados y son del conocimiento de todos los operadores;	Si. Parcialmente.	No disponen de un manual de procedimientos, sin embargo, existe la comunicación interna a través por oficio.	0.5
4. se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión;	No	No se identificó	0
5. se cuenta en los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, analizados con sistemas informáticos que permitan la automatización en la ejecución de los mismos;	Si, parcialmente.	Se dispone de un sistema de un sistema informático que permite conocer las demandas y éstas son atendidas por las Direcciones Administrativas correspondiente.	0.5
6. se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.	No	No se identificaron mecanismos	0
Total			1.5

No se identificaron documentos normativos para el proceso de comunicación interna y externa. La comunicación interna esta presente en todo el proceso a través de oficios, pero éste no es exclusivo para FISM sino que es una práctica que se lleva en todas las Direcciones Administrativas del Ayuntamiento.

La comunicación externa se da de forma indirecta, es decir, las obras y acciones programadas¹ a ejecutarse en el año se dan a conocer a través de la página del web del H. Ayuntamiento. No se identificó alguna notificación a las autoridades de las comunidades de las obras que se realizarán en la comunidad y a su vez este sea comunicado a la población beneficiada.

No obstante, en el programa de *Obras para la vivienda* tienen en la modalidad de Techos, el DIF municipal realiza la promoción y el registro de beneficiarios; sin embargo, no se tiene documentado el proceso.

¹ Previamente analizadas y seleccionadas con base a las peticiones de la población mismas que fueron recepcionados por el alcalde, y las direcciones administrativas

3.1.3 Selección de beneficiarios

Tabla 6. Valoración inicial del proceso de selección de beneficiarios

Condición	Valoración	Observación	Puntaje
1. Existen documentos que normen los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos;	Si.	Estos están descritos en los Lineamientos de Operación del FAIS.	1
2. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están estandarizados, es decir si son utilizados por todas la instancias ejecutoras de manera homogénea;	Si.	Es conocimiento de todos los operadores.	1
3. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están documentados y son del conocimiento de todos los operadores;	Si, Parcialmente.	Aun cuando en los Lineamientos de Operación FAIS indica claramente el procedimiento de selección, a nivel municipal no se tiene documento el procedimiento, pero es conocimiento de todos los operadores.	0.5
4. se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión;	Si.	El total de beneficiarios son ingresados en la MIDS como parte complementaria de la Obra.	1
5. se cuenta en los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, analizados con sistemas informáticos que permitan la automatización en la ejecución de los mismos;	Si	El H. Ayuntamiento cuenta con un sistema de captura y seguimiento de peticiones de los usuarios; además se apoya de la CUIS como herramienta para la selección de beneficiarios	1
6. se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.	No.	No se identificaron.	0
Total			4.5

3.1.4 Producción de entregables

Tabla 7. Valoración inicial del proceso de producción de entregables.

Condición	Valoración	Observación	Puntaje
1. Existen documentos que normen los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos;	Si. Cuentas con los Lineamientos Generales del FAIS en su modalidad del FISM, además de la Ley de Obras Públicas y servicios Relacionados Con Las Mismas	En los lineamientos se establecen las condiciones del tipo de obra a realizar y las características del mismo.	1
2. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están estandarizados, es decir si son utilizados por todas la instancias ejecutoras de manera homogénea;	Si.	Se encuentran normadas. Están sustentadas en Ley de Obras Públicas y servicios Relacionados Con Las Mismas	1
3. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están documentados y son del conocimiento de todos los operadores;	Si, parcialmente.	Los procesos no están documentados. Sin embargo, los responsables a cargo conocen del procedimiento.	0.5
4. se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión;	Si	Utilizan el SRFT de nivel federal que es un proceso donde informan los avances.	1.0
5. se cuenta en los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, analizados con sistemas informáticos que permitan la automatización en la ejecución de los mismos;	Si.	Cada instancia ejecutora lleva un sistema interno en Excel que les permite conocer el grado de avance de las obras o servicios.	1.0
6. se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.	No.	No se identificaron mecanismos.	0
Total			4.5

Los procedimientos para la ejecución de obras se encuentran estandarizado ya que todas las instancias manejan el mismo formato y los expedientes de obra cuentan con los mismos documentos. Lo anterior está regido y normado por la Ley de Obras Públicas y Servicios relacionados con la Misma.

Aún cuando cada dirección ejecutora lleva un control de avance de obras, por norma tienen que reportar la programación en la MIDS y los avances en la SRFT.

Las dependencias ejecutoras disponen de “sistemas internos de control” en Excel que les permite llevar los avances de la obra como parte de los reportes.

3.1.5 Entrega de productos

Tabla 8. Valoración inicial del proceso de entrega.

Condición	Valoración	Observación	Puntaje
1. Existen documentos que normen los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos;	Si.	Se basan en la Ley de Obras Públicas y servicios Relacionados Con Las Mismas.	1
2. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están estandarizados, es decir si son utilizados por todas la instancias ejecutoras de manera homogénea;	Si	Este procedimiento es conocido por todos los operadores del programa, aún cuando sea de forma empírica.	1
3. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están documentados y son del conocimiento de todos los operadores;	Si, parcialmente	No tienen un manual de operación o de procesos, sin embargo, están documentados desde la planeación hasta la entrega de obra con oficios o actas avalados por la Contraloría Municipal.	0.5
4. se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión;	Si	Forma parte de los expedientes de obras.	1
5. se cuenta en los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, analizados con sistemas informáticos que permitan la automatización en la ejecución de los mismos;	Si.	Disponen de la MIDS y el SRFT que es donde la Federación recopila la información otorgada por los municipios.	1
6. se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.	No.	No se identificaron mecanismo de mejora.	0
Total			4.5

El documento con la cual se basan para la operación es la Ley de Obras Públicas y servicios Relacionados Con Las Mismas.

Los procesos y los procedimientos no están documentados, pero están estandarizados empíricamente. Se tiene evidencia de la entrega desde el inicio de

la planeación se encuentra verificado bajo los lineamientos de operación del FAIS de acuerdo con el catálogo de obras y acciones.

Cabe señalar que no se ubicaron mecanismos para la implementación sistemática de las mejoras, sin embargo, en la evaluación de Consistencia y Resultados (Rodríguez Damián, 2019) se había propuesto elaborar un manual de procedimientos donde se especifique paso a paso las acciones realizar para la entrega de apoyos.

3.1.6 Seguimiento a beneficiarios

Tabla 9. Valoración inicial del proceso de seguimiento a beneficiarios.

Condición	Valoración	Observación	Puntaje
1. Existen documentos que normen los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos;	No	No se identificó	0
2. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están estandarizados, es decir si son utilizados por todas la instancias ejecutoras de manera homogénea;	No	No se identificó	0
3. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están documentados y son del conocimiento de todos los operadores;	No	No se identificó	0
4. se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión;	No	No se identificó	0
5. se cuenta en los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, analizados con sistemas informáticos que permitan la automatización en la ejecución de los mismos;	No	No se identificó	0
6. se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.	No	No se identificó	0
Total			0

La *Ley de Obras Públicas y servicios Relacionados Con Las Mismas* se plasma el seguimiento de la obra a través de los documentos como la bitácora de obra, las estimaciones y el acta de entrega-recepción. Éste último documento garantiza las condiciones en las que fue contratado la obra, sin embargo, no se tiene implementado algún mecanismo que permita conocer el grado de satisfacción de los usuarios con respecto a las obras con las que fueron beneficiadas.

3.1.7 Control

Tabla 10. Valoración inicial del proceso de control.

Condición	Valoración	Observación	Puntaje
1. Existen documentos que normen los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos;	Si. La <i>Ley de Obras Públicas y servicios Relacionados Con Las Mismas y Ley De Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación</i>	Los documentos mencionados en la valoración son documentos importantes; ya que norma forma en que se tiene que llevar el control a través de la supervisión y el segundo documento da cuenta de la forma en que el recurso se ha invertido, interviniendo para ello la Auditoría Superior de la Federación (ASF)	1
2. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están estandarizados, es decir si son utilizados por todas la instancias ejecutoras de manera homogénea;	Si.	Todas las áreas involucradas conocen el procedimiento.	1
3. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están documentados y son del conocimiento de todos los operadores;	Si. Parcialmente	Se obtiene informes de avance durante el proceso. Sin embargo, no están descritos en algún manual de procesos o procedimientos.	0.5
4. se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión;	Si, parcialmente.	Se cuenta con el SRTF, sin embargo, de los cuales se obtienen los reportes, pero estos responden a nivel Federal.	0,5
5. se cuenta en los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, analizados con sistemas informáticos que permitan la automatización en la ejecución de los mismos;	Si, parcialmente	Tiene el control a través de la integración de expedientes, sin embargo, no está automatizado.	0.5
6. se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.	Si, parcialmente.	En la MIR nacional se incluyen los indicadores, sin embargo, a nivel municipal no existe.	0.5

Total	4.0
-------	-----

Se identifican 3 subproceso: Comités de Obras, Supervisión de los residentes de obras y la Auditoría Interna.

Los Comités de obras se crea con la misma población de la comunidad beneficiaria y dentro sus funciones está en supervisar que se lleve a cabo los procesos y procedimiento.

La Supervisión de los residentes forma parte de un procedimiento de la realización de obras, ya que garantiza que la obra en cuestión cumpla con la condiciones y requisitos previamente descritas en el contrato.

En cuanto la Auditoría Interna determina el grado de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, imparcialidad, honestidad y apego a la normalidad.

3.1.8 Monitoreo

Tabla 11. Valoración inicial del proceso de monitoreo.

Condición	Valoración	Observación	Puntaje
1. Existen documentos que normen los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos;	Si. Lineamientos del FAIS.	El proceso se encuentra normado.	1
2. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están estandarizados, es decir si son utilizados por todas la instancias ejecutoras de manera homogénea;	Si	Todo el personal participante conoce del proceso.	1
3. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están documentados y son del conocimiento de todos los operadores;	Si. Parcialmente	No se dispone de un documento de procedimientos para el uso. Pero hay un operador capacitado que se encarga de realizar el monitoreo a través de SRTF.	0.5
4. se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión;	Si, parcialmente.	Tienen como sistema de control el SRTF, sin embargo, este obedece a indicadores nacionales.	0.5
5. se cuenta en los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, analizados con sistemas informáticos que permitan la automatización en la ejecución de los mismos;	No	No se lleva el proceso de forma sistematizada. Se obtiene una serie de documentos que es el soporte de avance de las obras.	0
6. se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.	Si, parcialmente.	Los indicadores están planteados en la MIR nacional; a nivel municipal no se ha realizado.	1
Total			4.0

El proceso de monitoreo se encuentra normado, el cual se realiza a través del SRTF donde se reportan los avances a nivel nacional. De dicho sistema se dispone de una guía para llevar a cabo el procedimiento; sin embargo, no se identificó un

manual de procedimiento interno en el que se explique paso a paso las actividades que implica llevar el control.

El control, es llevado por una sola persona que es la encargada de recolectar los avances de obras y reportarlas trimestralmente en el Sistema.

3.1.9 Evaluación externa

Tabla 12. Valoración inicial de los procesos de la evaluación externa.

Condición	Valoración	Observación	Puntaje
1. Existen documentos que normen los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos;	Si.	Están normados por las Leyes y lineamiento de todos los Programas de la Administración Pública.	1
2. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están estandarizados, es decir si son utilizados por todas la instancias ejecutoras de manera homogénea;	Si..	Si, el proceso es utilizado por todas las instancias ejecutoras.	1
3. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están documentados y son del conocimiento de todos los operadores;	S. Parcialmente	No se tiene documentado las actividades en algún manual de procedimiento, pero los que están involucrados tienen el conocimiento sobre la evaluación	0.5
4. se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión;	No.	No se identificaron.	0
5. se cuenta en los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, analizados con sistemas informáticos que permitan la automatización en la ejecución de los mismos;	No.	No se identificaron	0
6. se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.	Si, parcialmente.	La evaluación es una forma de obtener mecanismos para la implementación de mejoras.	1
Total			3.5

Las evaluaciones están normadas, sin embargo, no se cuenta con manuales de procesos o procedimientos.

De igual forma, esta valoración estará basada en una equivalencia del Modelo General de Proceso propuesto por la Unidad de Evaluación del Desempeño (UED) de la SHCP, mismo que está referido en lo Términos de Referencia de la Evaluación de Procesos 2020.

3.1.10 Valoración y grado de consolidación global de los procesos

Como se hizo mención al inicio de este apartado, para realizar la valoración numérica de los procesos iniciales de cada proceso se le asignó el 1 si tenía evidencia y 0 si no contaba con evidencia.

Bajo el siguiente criterio de valoración² se determinó el grado de consolidación de los procesos del FISM.

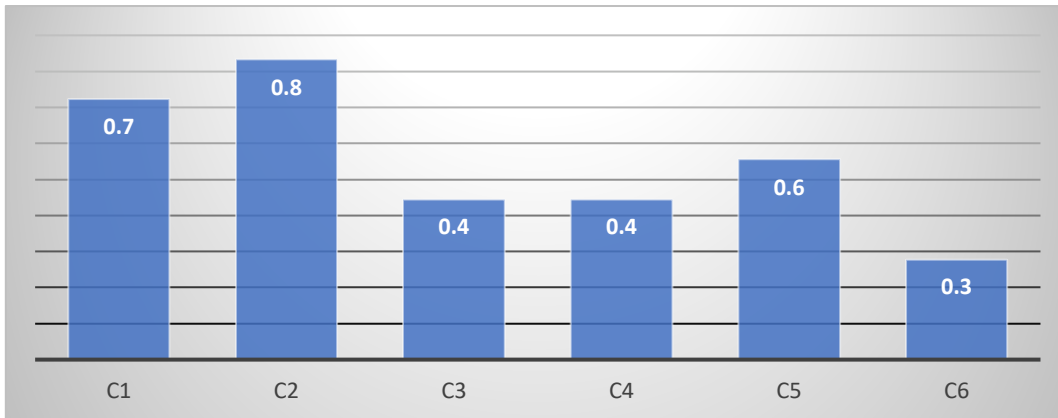
Valoración	Grado de consolidación
0	Nulo
1 - 2.4	Bajo
2.5 - 4.4	Medio
4.5 - 5.4	Alto
Mayor de 5.5	Cosolidado

Grado de consolidación de los elementos:

A través del promedio simple, se realizó la valoración global de cada elemento evaluado del proceso. En la Gráfica 2 podemos observar el promedio obtenido, siendo el 1 el valor máximo, lo que significa que el elemento evaluado está presente en todos los procesos del FISM y 0 el valor mínimo que significa que no existe el elemento en los procesos.

² Retomado de la Evaluación de Procesos del Programa Presupuestario E002 (Universidad Autónoma de Chapingo, 2020)

Gráfica 2. Promedio de valoración obtenido por elemento evaluado del FISM. Campeche.

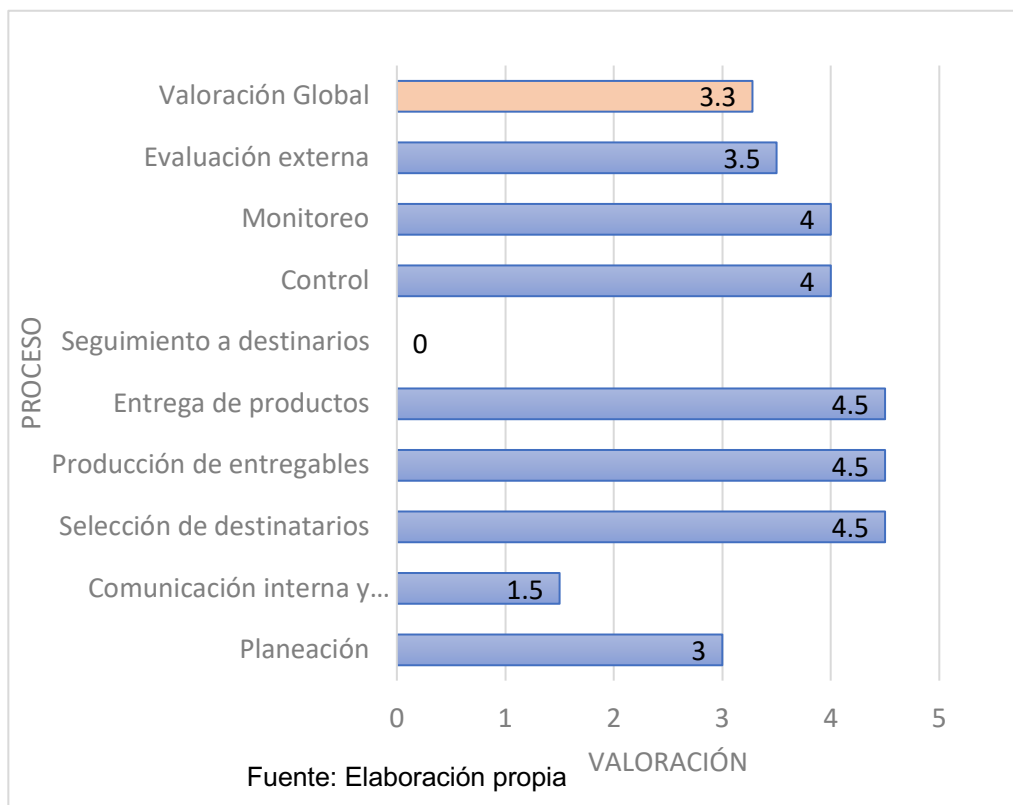


C1	Existen documentos que normen los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos;
C2	Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están estandarizados, es decir si son utilizados por todas la instancias ejecutoras de manera homogénea;
C3	Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están documentados y son del conocimiento de todos los operadores;
C4	se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión;
C5	se cuenta en los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, analizados con sistemas informáticos que permitan la automatización en la ejecución de los mismos;
C6	se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

Grado de consolidación de los procesos:

La valoración de cada proceso se hizo mediante la suma de cada elemento evaluado. De modo que el valor máximo que se puede llegar a obtener es de 6 y el mínimo 0; el cuál se interpretaría a mayor valoración obtenida, mayor es el grado de consolidación del proceso. Por otro lado, la valoración global del FISM se hizo con un promedio simple considerando la valoración final de cada proceso.

Gráfica 3. Grado de consolidación de los procesos del FISM, Campeche.



De modo que, el promedio obtenido del FISM fue de 3.3 que lo cataloga en una consolidación media.

Los procesos con **alto grado de consolidación** son: Selección de destinatarios, Entrega de productos, Control y Monitoreo; **Los que obtuvieron un grado de**

consolidación media fueron los procesos de: Planeación y Evaluación externa. El proceso de Comunicación interna y externa fue evaluada como **baja consolidación** y por último, la consolidación del proceso de seguimiento a los beneficiarios fue **nula**.

Tabla 13. Valoración global y grado de consolidación de los procesos.

Criterio	Planeación	Comunicación interna y externa	Selección de destinatarios	Producción de entregables	Entrega de productos	Seguimiento a destinatarios	Control	Monitoreo	Evaluación externa	Valoración Global
1. Existen documentos que normen los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos;	0.5	0	1	1	1	0	1	1	1	0.7
2. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están estandarizados, es decir si son utilizados por todas la instancias ejecutoras de manera homogénea;	1	0.5	1	1	1	0	1	1	1	0.8
3. Los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están documentados y son del conocimiento de todos los operadores;	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0.4
4. se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión;	0	0	1	1	1	0	0.5	0.5	0	0.4
5. se cuenta en los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, analizados con sistemas informáticos que permiten la automatización en la ejecución de los mismos;	1	0.5	1	1	1	0	0.5	0	0	0.6
6. se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.	0	0	0	0	0	0	0.5	1	1	0.3
Valoración de los proceso	3	1.5	4.5	4.5	4.5	0	4	4	3.5	3.3
Grado de Consolidación	Medio	Bajo	Alto	Alto	Alto	Nulo	Alto	Alto	Medio	Medio

Alcances de la evaluación

Se observó los esfuerzos que hace la Unidad Responsable para lograr los objetivos del FISM contribuyen a la MIR nacional. Aún cuando no le es requerido una MIR local, es posible realizar el análisis de procesos.

Con base en una evaluación previa (Rodríguez Damián, 2019) el evaluador indicó que la eficiencia y la eficacia de la operatividad del programa (alcanzando casi el 100%) se debe, sobre todo a la experiencia de quienes lo han manejado, ya que no disponen de un manual de procesos y procedimientos que les dicte las rutas a seguir en caso de que algún elemento o responsable de alguna actividad o no colabore y sea movido o removido del cargo que actualmente se encuentra.

Sin embargo, la valoración obtenida inicialmente es de grado medio en la consolidación de los procesos, esto se debe, entre otros puntos, a que no se lleva el proceso de seguimiento de destinatarios, aunado al no tener una MIR propia, baja la puntuación en algunos elementos en las que están involucrados como es el caso del monitoreo e de seguimiento a los indicadores.

No obstante, en la presente evaluación se hondará más en los temas referidos, específicamente en donde se obtuvo baja valoración.

Con la presente evaluación, a parte de identificar los posibles cuellos de botella que tengan los procedimiento, se contará con un documento que será un punto de partida para realizar un manual de procesos y procedimiento del FISMDF ya que, además, éste aportará una valoración de eficiencia, eficacia oportunidad y suficiencia en cada uno de los procesos identificados.

4 METODOLOGÍA

Objetivos de la evaluación

Objetivo general

Contribuir a la mejora del funcionamiento, gestión y organización del Pp *Fondo de Infraestructura Social Municipal y Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (Campeche)* 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.

De acuerdo con las recomendaciones obtenidas de la Evaluación de Consistencia y Resultado 2018 (p-42) el evaluador considera que la siguiente evaluación es una de procesos y de impacto. Sin embargo, es importante que se realice una MIR local para el Programa del FISM.

No obstante, independientemente de que el Pp no tiene una MIR propia a nivel local, es posible realizar un análisis de los procesos, con el cuál, además de conocer los posibles cuellos de botella en los procedimientos, contribuirá para que integre un manual de procedimientos para el programa.

A continuación, se presentan algunos Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) que tienen relación a la Evaluación de Procesos.

- Definir los principales procesos para la realización y entrega de los bienes y servicios desarrollados con recursos del FISMDF debiendo plasmarse en la MIR Municipal que se elabore para el Fondo. (Evaluación Específica de Desempeño. FISM 2017.)
- Manejo de un banco de proyectos que cumplan con la normatividad aplicable para poder establecer en tiempo y en forma la designación del recurso y llevar a cabo su ejecución según la normatividad aplicable. (Evaluación Específica de Desempeño. FISM 2017.)
- Elaborar un Manual Organización y Procedimientos General del Municipio, para que mejore la toma de decisiones, al llevar un mejor orden y control interno. (Evaluación Complementaria de Desempeño. FISM 2014.)

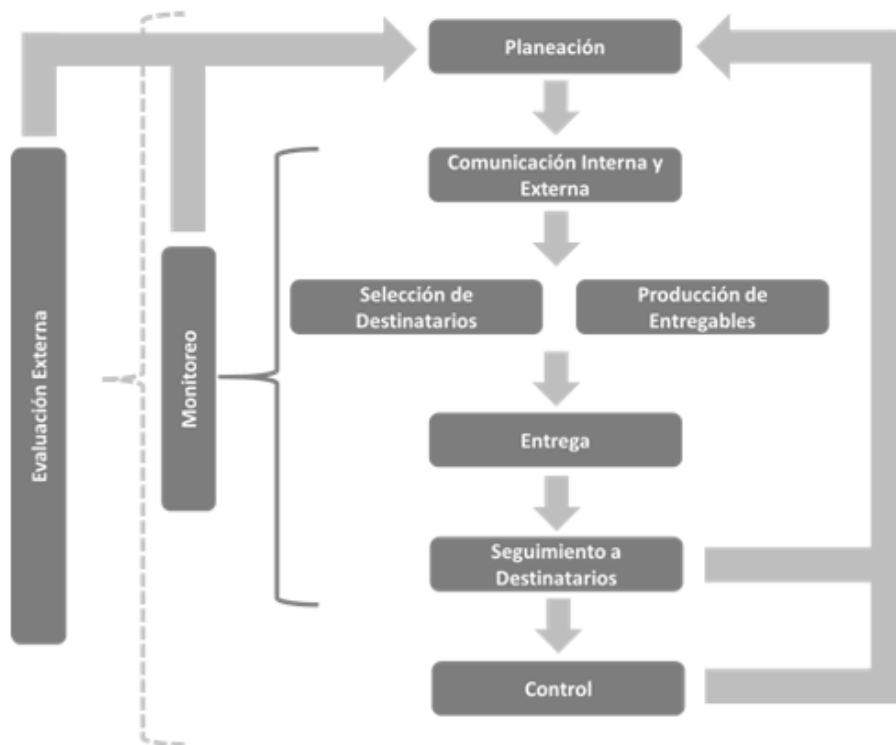
Por la naturaleza de la evaluación de procesos, la metodología es **cualitativa** con el propósito, entre otros puntos, de determinar si los procesos operativos se realizan

de manera eficaz y eficiente, identificando principales cuellos de botella en la operación. Para ello, se hará uso de la recopilación de información documental y observación directa en campo.

Algunos documentos que se emplearán para la revisión son: las Reglas de Operación del Programa, Los Lineamientos Generales, Evaluaciones anteriores, MIDS históricas, reportes de SRFT históricos, Además de documentos de apoyo para mayor precisión de los datos.

Para la evaluación del desempeño se considerará el Modelo General de Procesos de los Términos de Referencia propuestos por Unidad de Evaluación del Desempeño (UED).

Figura 3. Modelo General de Procesos



Con el modelo, se identificarán las principales actividades a fin de tener un mapa de procesos con las similitudes aplicables en el programa. A continuación, se describe cada uno de los aspectos a considerar:

- **Planeación:** Proceso en el que se determinan o definen el problema o necesidad; árbol de problemas y objetivos; población potencial y objetivo; objetivos, indicadores y metas de la MIR, estrategia de cobertura, plan estratégico, entre otros puntos; así como los recursos financieros y humanos necesarios que requiere el Pp para lograr sus objetivos. En el proceso de planeación se determinan las directrices en el diseño e implementación del Pp; los subprocesos que lo integran son los siguientes: planeación estratégica, programación y presupuesto, actualización de la MIR, actualización de normativa y, en su caso, definición de la agenda o estrategia de evaluación de mediano y largo plazo, por lo que con ello se acentúa el vínculo y la interacción de la planeación y la evaluación.
- **Comunicación interna y externa:** Proceso en el que se informan diversas características y objetivos del Pp tanto a los actores involucrados en su funcionamiento y operación (interna), como a su población objetivo (externa).
- **Selección de destinatarios:** Proceso en el que se determina quiénes (o qué instancias) serán los receptores directos de los componentes o entregables de un Pp en función de su población objetivo.
- **Producción de entregables:** Proceso en el que se elaboran los entregables o realizan los componentes del Pp (recursos financieros o humanos, apoyos, bienes, servicios, regulaciones, documentos técnicos o de planeación, etc.), conforme a sus documentos normativos; en principio, los entregables de los Pp

deben corresponder a los componentes indicados en su MIR, pero si ésta no es sólida o tiene áreas de mejora, de acuerdo con la MML, podrían no coincidir.

- **Entrega:** Proceso en el que se realiza la entrega del bien o servicio producido o generado por el Pp (componentes o entregables) a los destinatarios, beneficiarios o receptores directos.
- **Seguimiento a destinatarios:** actividades y mecanismos que permiten al Pp conocer cómo son utilizados o aprovechados los componentes o entregables (bienes o servicios) generados por el propio Pp por sus destinatarios, beneficiarios o receptores directos, para que, entre otras funciones, la UR del Pp identifique si se está cumpliendo con los objetivos. Por ejemplo, en este proceso se incluyen las actividades que un Pp implementa para conocer el grado de satisfacción de sus destinatarios o beneficiarios;
- **Control:** Actividades y mecanismos implementados entre los operadores del Pp para verificar que los diferentes procedimientos, procesos y subprocesos se estén ejecutando conforme a lo planeado (control interno).
- **Monitoreo:** Proceso coordinado por una unidad administrativa ajena a la operación del Pp, a través del cual se recaba, registra y valida la información sobre el avance de las metas de los indicadores de la MIR en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH), así como el seguimiento a los resultados de indicadores adicionales a los de la MIR en caso de que se cuente con un sistema de monitoreo de gestión. Los subprocesos que lo integran son los siguientes: acopio de la información para el reporte de avances, validación de información y registro de avances en el PASH, primordialmente.

- **Evaluación externa:** Proceso coordinado por una unidad administrativa ajena a la operación del Pp, pero (idealmente) con la participación de la UR del Pp, mediante el cual se define la agenda de evaluación externa del Pp, se definen las metodologías o los TdR, se contratan las evaluaciones externas (de cualquier tipo), se recaba la información que será entregada a los equipos evaluadores, se realiza el seguimiento durante el desarrollo de las evaluaciones externas, se aprueban los informes finales de las evaluaciones externas, se notifica a las instancias correspondientes sobre la conclusión de las evaluaciones externas y se definen ASM y realiza su seguimiento.

4.1.1 Contenido de la evaluación

Un elemento que podrá ser considerado para establecer el alcance de la evaluación, es el grado de consolidación operativa del Pp, el cual podrá determinarse *a priori* considerando los siguientes elementos, mismos que serán respondidos con un “Si, No, parcialmente o no aplica” el cuál tendrá un puntaje de 1 si es si, 0.5 o 0 si este es No. Además, se hará una justificación al respecto y una valoración global por cada uno de los proceso y/o subprocesos que fueron ubicados.

1. Si existen documentos que normen los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos;
2. Si los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están estandarizados, es decir si son utilizados por todas la instancias ejecutoras de manera homogénea;
3. Si los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están documentados y son del conocimiento de todos los operadores;
4. Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión;

5. Si se cuenta en los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, analizados con sistemas informáticos que permitan la automatización en la ejecución de los mismos;
6. Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

Se considera que existe un mayor grado de consolidación operativa cuando existen todos los elementos y disminuirá gradualmente conforme haga falta uno o más de ellos hasta el menor grado de consolidación que es cuando no existe ninguno de los elementos.

Cabe señalar que, para obtener el resultado de esta valoración, se hará una entrevista de forma directa a cada uno de los responsables, los cuáles se incluirán en el documento semiestructurado.

Medición de atributos de los procesos y subproceso del programa

- **Eficacia.** Cumplimiento de las metas (las metas se cumplen en tiempo y forma)
- **Oportunidad.** Entrega de bienes y servicios (Productos) se entrega con base a lo programado.
- **Suficiencia.** Alcanzar los resultados de forma completa para el logro de los objetivos.
- **Pertinencia.** Identificar si las actividades y productos son adecuados para lograr los objetivos.

Atributo	Si	No	Explicación
Eficacia			
Oportunidad			
Suficiencia			
Pertinencia			

De aquí se obtiene la información para la valoración global cuantitativa (Anexo VII).

Por cada proceso identificado se desarrolla cada punto.

1. Descripción detallada de las actividades, los elementos y los actores que integran el desarrollo de cada proceso y subproceso, y en su caso macroproceso;
2. Límites de cada proceso y subproceso, y en su caso macroproceso, así como su articulación con otros;
3. Insumos y recursos: Determinar si los insumos y los recursos disponibles son suficientes y adecuados para la ejecución de cada proceso y subproceso, y en su caso macroproceso;
 - a. Tiempo: ¿El tiempo en que se ejecuta el proceso o subproceso es el adecuado, acorde a lo planificado y congruente con la normativa que aplica?
 - b. Personal: ¿El personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación necesaria para la ejecución del proceso o subproceso?
 - c. Recursos financieros: ¿Los recursos financieros son suficientes para la ejecución del proceso o subproceso?
 - d. Infraestructura: ¿Se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para la ejecución del proceso o subproceso?
 - e. Insumos tecnológicos
4. Productos: ¿Los productos de cada proceso, subproceso, y en su caso macroproceso, sirven de insumo para ejecutar el proceso, subproceso, y en su caso macroproceso, subsecuente?
5. Sistemas de información: ¿Los sistemas de información utilizados en la ejecución de cada proceso, subproceso, y en su caso macroproceso (automatizados, semiautomatizados o manuales) funcionan como una fuente

de información útil para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los operadores en otros niveles? ¿Estos sistemas de información automatizan algunos procesos, subproceso, y en su caso macroproceso, del Pp? ¿Sirven como mecanismo de control interno para el mejor de desarrollo de los procesos, subproceso, y en su caso macroproceso?

6. Coordinación: ¿La coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la ejecución del proceso, subproceso, y en su caso macroproceso?
7. Evaluación de la pertinencia de la forma en que se ejecuta cada proceso, subproceso, y en su caso macroproceso, en el contexto y condiciones en que se desarrolla, considerando la estructura organizacional involucrada y la coordinación entre las unidades administrativas que intervienen en el proceso, subproceso, y en su caso macroproceso;
8. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica de cada proceso, subproceso, y en su caso macroproceso;
9. Opinión de los actores (destinatarios, beneficiarios, usuarios, clientes u operadores del Pp) sobre la eficacia, eficiencia y calidad de cada proceso, subproceso, y en su caso macroproceso;
10. Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los destinatarios, beneficiarios, usuarios, o destinatarios de los componentes o entregables que otorga el Pp.

Diseño metodológico del trabajo de campo

4.1.2 Justificación de las técnicas de investigación a utilizar

La evaluación de procesos, como se mencionó anteriormente se basará con un enfoque cualitativo el cuál busca conocer con mayor detalle las características de los procesos, su dinámica y estructura, así como la interrelación con otras actividades.

Para ello se hará uso de la observación directa que busca comprender los vínculos entre las personas, las situaciones y permite identificar los problemas que se presentan y la forma en son atendido y solucionados.

4.1.3 Muestra y los criterios utilizados para su selección;

El programa no requiere de muestra. En si, la entrevista se hará de forma directa con los responsables de los procesos, además de realizar algunas entrevistas al personal operativo que lleve a cabo alguna actividad relacionado con el Pp. Sin embargo, se espera considerar por lo menos 5 entrevistas a contratistas que hayan participado en contratos de obra con recurso del FISM.

4.1.4 Listado de los actores a entrevistar;

Directora de Planeación, Coordinador General del FISMD, responsables de la operación, ejecutores de programas: Responsable operativo: del Sistema de Agua Potable Municipal, Obras publicas. Y contratistas que hayan realizado o ejecutado alguna obra en el municipio.

4.1.5 Instrumentos de levantamiento de información que se aplicarán.

1. Cuestionario Semi-estructurado

En la primera parte del cuestionario se encuentra los datos del entrevistado: tales como:

- Nombre:
- Puesto:
- Antigüedad en el puesto:
- Antigüedad en la dependencia:
- Nombre del proceso relacionado:
- Correo electrónico:
- Entrevistador:

La segunda parte se incluye preguntas abiertas estructuradas y propuestas en los Términos de Referencia.

- En esta sección se busca describir sus principales actividades identificados en la equivalencia del Modelo General de Proceso. Entre la cuál se preguntará sobre el producto obtenido en cada actividad, proceso o procedimiento que realiza; y marcará la pauta para reforzar la información. De esta acción se obtendrá los diagramas de flujo de cada uno de los procesos o subprocesos.
- Se preguntará sobre los atributos de los procesos en los que participa el entrevistado sobre los insumos y recursos financieros humano, articulación de productos generados, sistemas de fuentes informáticas, coordinación de actores, órdenes de gobierno e instancias operadores.
- Y una siguiente sección se preguntará sobre los atributos de eficiencia y eficacia de los procesos.

- 2. Además, se hará uso de la bitácora de trabajo que tiene por objetivo registrar las entrevistas con el personal responsable.**

**CUESTIONARIO ESTRUCTURADO.
CUESTIONARIO A.**

Esta entrevista tiene como propósito obtener información relacionado a la Operación del Programa presupuestario del Fondo de Infraestructura Social Municipal (FISM) en el estado de Campeche. Con ello, podremos definir recomendaciones específicas orientadas a la mejora de su funcionamiento, gestión y organización para el logro de los objetivos del Programa

Datos del entrevistado

Nombre:

Puesto:

Antigüedad en el puesto:

Antigüedad en la dependencia:

Nombre del proceso relacionado:

Correo electrónico:

Entrevistador:

1. Tema General

1.1. Planeación

1.1.1. ¿Conoce el proceso de elaboración del Plan para ejecutar las obras del programa?

(1) Si. (2). No. (3) No sabe:

1.1.1. ¿Quiénes son los responsables de elaborar el Programa de Inversión Anual Municipal (PIAM)?.

1.1.2. ¿En qué fecha se inicia el proceso para la elaboración del PIAM?.

1.1.3. ¿En qué fecha deberá ser aprobado el PIAM?.

1.2. Comunicación

1.2.1. ¿Conoce el programa presupuestal del FISM?

(1) Si. ¿De qué manera se enteró del programa?

(2) No.

1.2.2. ¿Cree que existe una buena comunicación interna?

(1) Si. ¿Cómo se da a conocer?

(2) No. ¿Por qué considera que no existe una buena comunicación interna?

1.2.3 ¿Sabe y conoce el procedimiento para dar a conocer el programa a la población beneficiaria?

(1) Si. Describa.

(2) No.

(3) No sé

1.3. Solicitud de los entregables del Pp.

1.3.1. ¿Existe un proceso claro, imparcial y explícito por medio el cual la población potencial puede solicitar los productos del Pp?

(1) Si. (2) No.

1.3.2. ¿Existe mecanismo estandarizados para recibir y revisar la documentación entregada, así como registrar y dar trámite a solicitudes?

(1) Si. (2) No.

Si la respuesta fue Si, ¿Cuáles son esos mecanismos?

1.4. Selección de beneficiarios

¿Conoce algún procedimiento para la selección de beneficiarios para priorizar las obras?

- Si.

¿Se encuentra documentado? ¿Cuáles son esos documentos?

- No.

2. Identificación de procesos

2.1. ¿Cuántos y cuales son los productos o proceso que realiza (relacionado con el Programa Presupuestario) y cuál es objetivo?

Número	Nombre del proceso o subproceso	Objetivo	Productos o documentos que se obtienen
1			
2			
3			
4			
5			

Nota: Por cada proceso o subproceso identificado, se hará una descripción de las actividades y se responderán todas las preguntas relacionadas con el proceso a partir de la pregunta 2.2.

Se reponderá el cuestionario A por cada proceso identificado.

Gracias por su participación!!!

CUESTIONARIO B.

Esta entrevista tiene como propósito obtener información relacionado a la la Operación del Programa presupuestario del Fondo de Infraestructura Social Municipal (FISM) en el estado de Campeche. Con ello, podremos definir recomendaciones específicas orientadas a la mejora de su funcionamiento, gestión y organización para el logro de los objetivos del Programa

Datos del entrevistado

Nombre:

Puesto:.

Antigüedad en el puesto:

Antigüedad en la dependencia:

Nombre del proceso relacionado:

Correo electrónico:

Entrevistador:

PROCESO 2. Nombre del proceso o subproceso: _____

2.2. Descripción de actividades:

(Deberá contener Quién hace la tarea, qué y cómo lo hace e incluso si captura en algún sistema, además indicará los tiempos).

- Requisitos para iniciar el proceso:

- Producto que se obtiene:
_____.
- Tiempo aproximado de ejecución del proceso o procedimiento:
_____.

Descripción

No. De proceso	Responsable	Actividad	Documento de salida

--	--	--	--

2.3. ¿Considera que las actividades que realiza son pertinentes para el correcto funcionamiento del Programa?

- (1) Si
- (2) No. ¿Cuáles son sus sugerencias?

2.4. En cuanto al proceso descrito, ¿Existe un documento normativo o guía operativa en el cual se establezca el procedimiento para llevarlo a cabo?

- (1) Si. Mencione el nombre del o de los documentos:

- (2) No.
- (3) No se.

2.5. ¿A qué entidades u organismos reporta las actividades que realiza, y con qué frecuencia y a través de qué medios?

2.6. Los insumos y recursos son suficientes y adecuados para el funcionamiento del proceso...

Tiempo:

- ¿En que fecha se inicia la ejecución del proceso?

- ¿En qué fecha se concluyen?

- ¿El tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde con lo planificado?

Personal:

- ¿El personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?

Recursos Financiero:

- ¿Los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?

Infraestructura:

- ¿Se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada par a llevar a cabo el proceso

Insumos tecnológicos:

- ¿Es suficiente el equipo tecnológico, tal como herramienta tecnológica para realizar su trabajo? Describa.

2.7. Utilidad y coordinación de procesos

Productos: ¿La información o documento obtenido de este proceso, se utilizan en otras actividades del programa?

Sistemas de información. ¿Utiliza algún sistema informático para el desarrollo de este proceso? Especifique.

¿Los datos que incorpora en el sistema sirven como fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores?

Coordinación ¿La coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la implementación del proceso?

2.8. Opinión de los actores sobre la eficacia, eficiencia y calidad del proceso

- **Eficacia.** ¿Se cumple con las metas del proceso o procedimiento?
(1) Si. (2). No (3) A veces

¿Cuál es el motivo por la cual unas veces se cumple u otras no

- **Oportunidad.** ¿Se cumple con los tiempos establecidos?
(1) Si. (2). No (3) A veces

Describe:

- **Suficiencia:** ¿Con las actividades que se implementan se producen los resultados esperados?

(1) Si. (2). No (3) A veces

Describe:

- **Pertinencia.** ¿El proceso logra con sus objetivos y metas?

(1) Si. (2). No (3) A veces

Describe:

- Existe actividades que afectan el proceso, el cuál incremente los tiempos.
(1) Si. (2). No

Describe cuáles y que propondría para mejorarlo

- ¿Sabe o conoce de mecanismos o procesos para conocer la satisfacción de los destinatarios, beneficiarios, usuarios, o destinatarios de los componentes o entregables que otorga el Pp.

(1) Si. (2). No

En caso afirmativo, describa cuáles y son

4.1.6 Cronograma con las actividades a desarrollar.

Actividades principales	oct-20				nov-20				dic-20				ene-21			
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S9	S10	S11	S12
1. Diseño y validación del instrumento de captación																
2. Prueba piloto.																
3. Entrevista directa con responsables																
4. Análisis de procesos																
5. Llenado de anexos técnicos																
6. Integración del documento final																

5 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS

Proceso de planeación

El proceso de planeación inicia con análisis y priorización de obras de acuerdo a las necesidades de la población que se ven reflejados en el Programa de Inversión Anual Municipal (PIAM), y concluye con los oficios de aprobación en el que se involucra la Secretaría de Bienestar, que, a través del Sistema de la MIDS, se obtiene la autorización para iniciar las obras que serán ejecutadas en el Estado.

Es importante hacer mención que el PIAM no se considera una planeación no es una planeación exclusiva para el presente programa, sino es un documento donde se describen todos los proyectos de obras y servicios que se ejecutarán en el año y en el que se plantea las diferentes formas de financiamiento que se ejecutarán en el año fiscal.

.

Figura 4. Diagrama de alto nivel del proceso de planeación.

PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESO	SALIDA	USUARIO
Áreas ejecutoras Secretaría Técnica	Listado de obras	Análisis y Priorización de Obras	Programa de Inversión Anual	Planeación y áreas ejecutoras
Dirección de planeación	Solicitud de expedientes técnicos	Expediente Técnico Inicial de Obra	Expediente iniciales de obra	Dirección de Planeación
Unidades ejecutoras	Expediente Técnico Iniciales de Obra	Aprobación de obras	Oficio de Aprobación	Unidades ejecutoras
Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de Campeche	Oficio de solicitud de apertura de cuenta	Apertura de cuenta bancaria para el FISM	Cuenta bancaria para recibir los ingresos de las aportaciones del	Tesorería

Unidades ejecutoras: Se refiere a las encargadas de ejecutar el recurso y esta integrado por la Direcciones del Municipio de: Obras Públicas, SMAPAC, Administración.
Fuente: Elaboración Propia

5.1.1 Subproceso de Análisis y priorización de obras

Es la primera parte en el proceso de planeación. Inicia con un listado de obras que son analizadas a partir de solicitudes y peticiones de la ciudadanía; y concluye con un pre- Programa de Inversión Anual con las listas de obras que se ejecutarán durante el año programado.

Actores principales

- Dirección de planeación municipal.
- Unidades ejecutoras: Obras pública municipal, Sistema de Agua Potable y Alcantarillado Municipal (SMAPAC), Desarrollo Integral de la Familia municipal (DIF).
- Presidencia Municipal

5.1.1.1 Descripción detallada de las actividades

Inicia con la propuesta de un listado de obras derivadas de las solicitudes de la ciudadanía y de las propias autoridades de las juntas y comisarías municipales que fueron obtenidas de diferentes vías, tales como las obtenidas entregadas directamente al alcalde y las peticiones de las diversas direcciones.

Cabe señalar que este proceso inicia a partir del mes de noviembre del año inmediato anterior a la ejecución del programa y concluye aproximadamente en febrero del año siguiente.

1. La Dirección de Planeación analiza y prioriza la lista de obras propuestas derivadas de las solicitudes ciudadanas y con base a los lineamientos del FISM determina si puede ser atendida por el Programa del FISM.
 - 1.1. Si la obra propuesta en cuestión no puede ser atendida por el programa, se excluye del programa y se busca otra fuente de financiamiento para ser integrado al PAI y termina el procedimiento.
 - 1.2. En caso de la obra es factible para ser atendida por el programa de acuerdo con el catálogo de acciones, se continua **al punto 2**.
2. Con base a los lineamientos se analiza si cumple con el criterio de elegibilidad que a continuación se mencionan a continuación (Diario Oficial de la Federación, 2019):

I. Si el municipio o alcaldía es ZAP rural y no tiene ZAP urbanas, deberá invertir los recursos en beneficio de la población que habita en las localidades que presentan los dos mayores grados de rezago social, o bien, de la población en pobreza extrema.

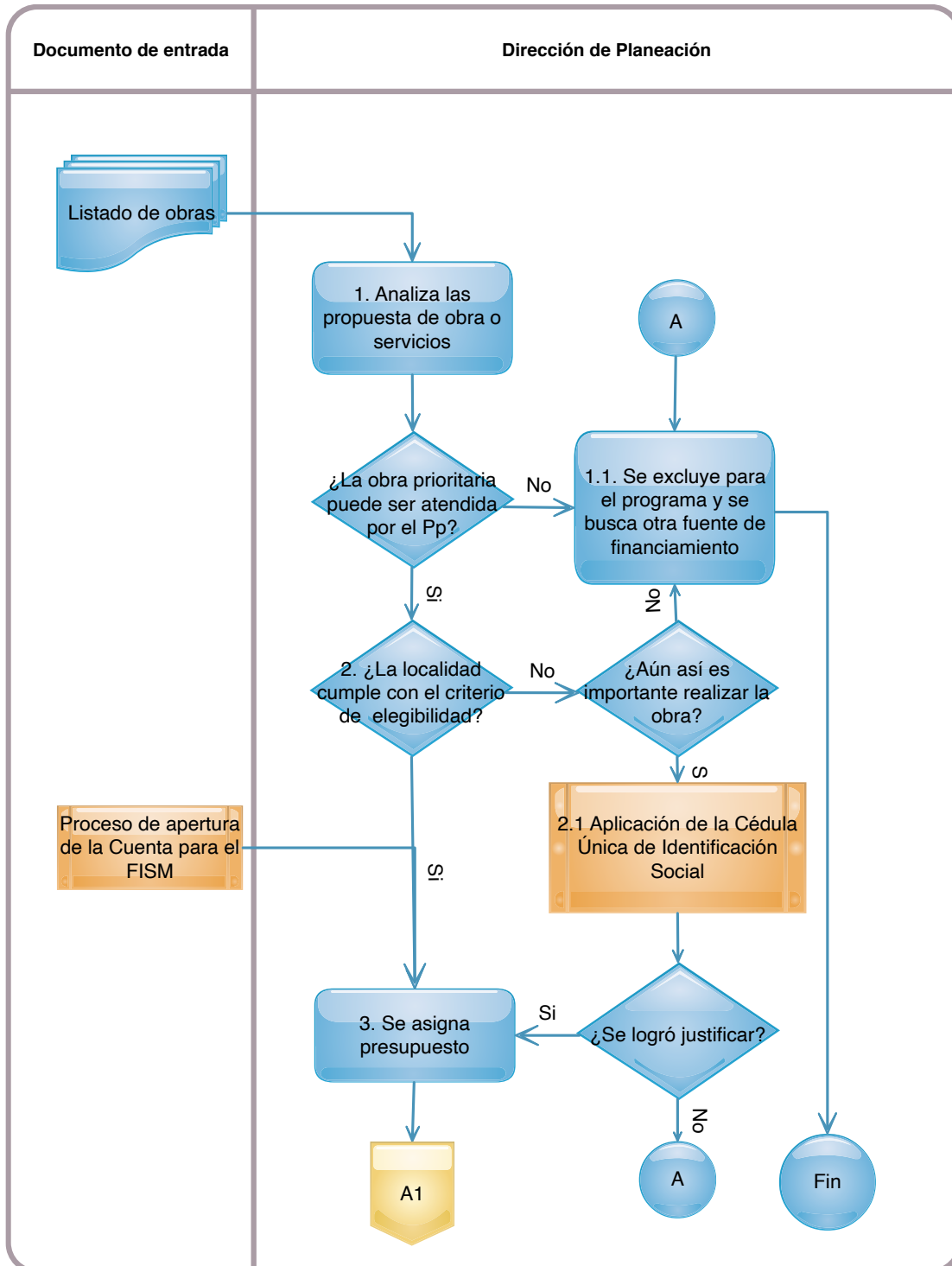
II. Si el municipio o alcaldía tiene ZAP urbanas, deberá invertir en éstas, por lo menos un porcentaje de los recursos del FISMDF ... El resto de los recursos podrá invertirse en beneficio de la población que

vive en las localidades que presentan los dos mayores grados de rezago social, o bien, en donde exista población en pobreza extrema.
III. Si el municipio o alcaldía no tiene ZAP, entonces deberá invertir los recursos del FISMDF en beneficio de la población que habita en las localidades que presentan los dos mayores grados de rezago social, o bien, donde haya población en pobreza extrema. “

- 2.1. Si no se cumple con el criterio de elegibilidad de la localidad, pero aún así se considera que una obra prioritaria, se aplica la Cédula Única de Identificación Sociodemográfica (CUIIS). Se analiza si se logró justificar el proyecto de obra.
 - 2.1.1. Si se logró justificar el proyecto, continua en **inciso 3**.
 - 2.1.2. Si no se logró justificar el proyecto, pasa al **inciso 1.1**.
- 2.2. Si no se cumple con el criterio de elegibilidad y técnicamente no es factible para el programa se pasa al **inciso 1.1**
3. Se asigna presupuesto
4. Se integra el pre- Programa de Inversión Anual Municipal y se turna a presidencia para su análisis.
5. El pre-PIAM es revisado por Presidencia en conjunto con la Dirección de Planeación y en su caso con las unidades ejecutoras cuando son necesarios.
 - 5.1. Si el documento tiene observaciones, la Dirección de Planeación corrige el pre-PIAM y vuelve a integrarlo para posteriormente volver a pasarlo a presidencia para su VoBo.
 - 5.2. Si el documento no presenta observaciones, el PIAM pasa a Cabildo para su aprobación
 - 5.3. continua con el **subproceso de Expedientes Técnicos**

Diagrama de Flujo 1. Subproceso de análisis y priorización de obras y servicios.

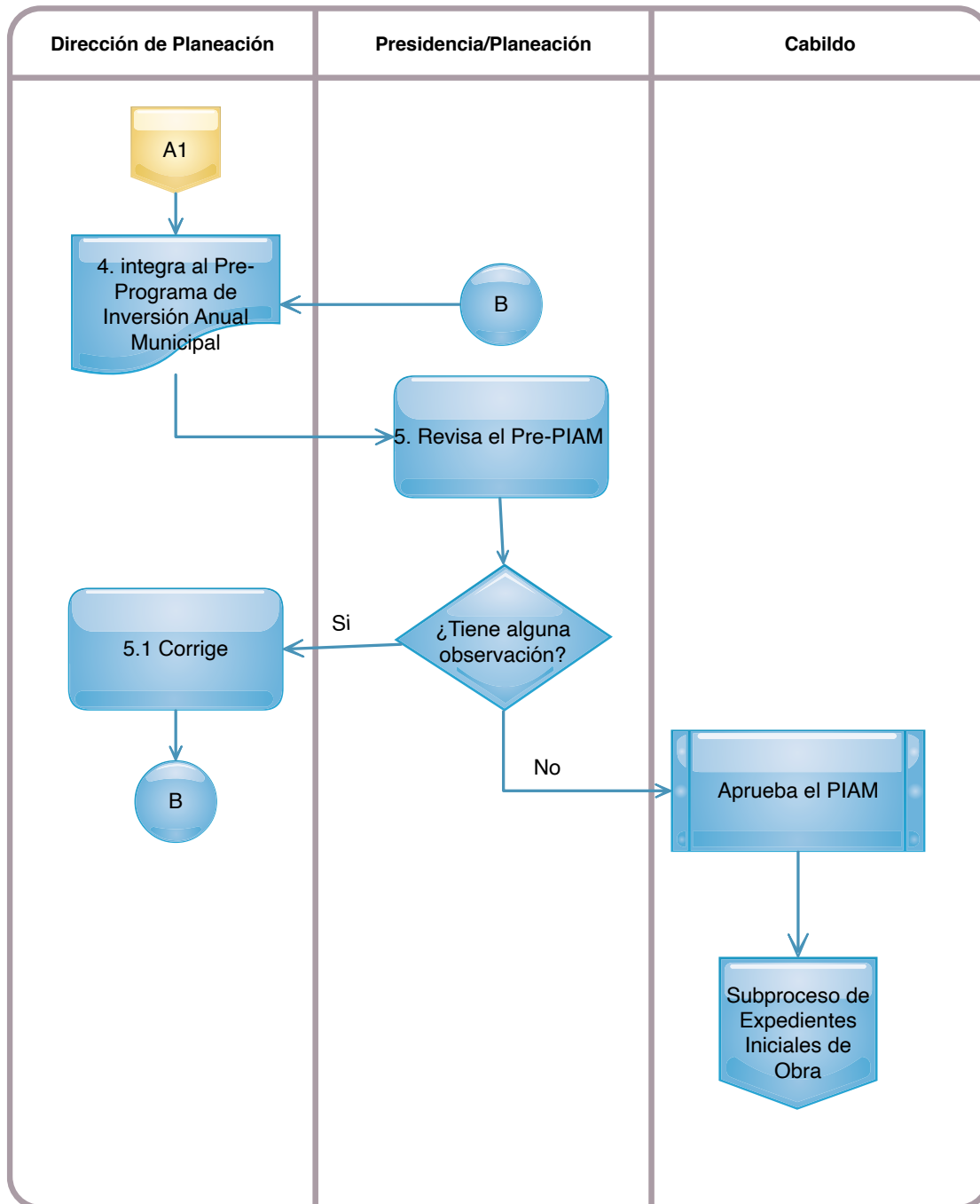
1era. parte



(continua)

Diagrama de Flujo 1. Subproceso de análisis y priorización de obras y servicios.

2da parte



Fuente: Elaboración Propia

5.1.1.2 Límites de cada proceso y subproceso

Tabla 14. Articulación del subproceso de análisis y priorización de obras.

Subproceso	Articulación
Aplicación de la Cédula Única de Identificación Sociodemográfica (CUIIS)	El subproceso forma parte del proceso de selección de beneficiarios. Cuando un área o localidad no cumple con los requisitos específicos del FISM, el municipio aplica la CUIIS con el fin de justificar que el área o la localidad cumple con las condiciones requeridas para acceder al programa; el cuál es utilizado para dar de alta en el Sistema de la MIDS.
Apertura de cuenta del FISM	Este subproceso es paralelo a la planeación; aun cuando parece un proceso administrativo independiente, forma parte importante de los requisitos para acceder a los recursos que mes a mes serán depositados exclusivamente para el programa del FISM

5.1.1.3 Insumos y recursos

Tabla 15. Valoración del subproceso de Análisis y Priorización de obras.

Recurso	Suficiencia		Descripción
	Si	No	
Tiempo	x		Si. El proceso inicia desde noviembre, para que las obras sean aprobadas a mas tardar en febrero que es cuando se presenta el PAI.
Personal	x		Si. Se cuenta con el personal suficiente y con el perfil requerido para integrar el PAI. Esta parte está integrada principalmente por los Directores de Área.
Recursos financieros	x		Si, no se requiere de recursos económicos adicionales.
Infraestructura	x		Si. Es suficiente.
Insumos tecnológicos	x		Si es suficiente. Se tiene Internet y equipo para el desarrollo de este procedimiento.

5.1.1.4 Productos

Programa de Inversión Anual Municipal en el que se describe las obras que serán ejecutadas para el año elegible.

5.1.1.5 Sistemas de información

No se identificó un sistema de información que automatizara este subproceso; esta consiste en la revisión de solicitudes de información de manera manual para obtener un listado de obras que se traducen en el PIAM, mismo que es utilizado para todos los ejecutores de obras o servicios para el año elegible.

5.1.1.6 Coordinación

Es buena, existe una colaboración directa con los responsables.

5.1.1.7 Pertinencia

Las actividades se consideran pertinentes ya que se trata de la primera parte de la planeación en el que se involucra las peticiones de la población y la participación de todas las Direcciones que conforman el Ayuntamiento.

5.1.1.8 Importancia estratégica

Es importante porque se definen lo que se realizará en el año elegible.

5.1.1.9 Opinión de los actores

Se considera que este proceso no tiene mayor problema en la comunicación con los responsables del programa; por lo contrario, a los directores y tomadores de decisión conocen de antemano lo que se requiere para continuar con los procedimientos.

5.1.1.10 Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios.

No se identificaron mecanismos para conocer a satisfacción de los usuarios para este subproceso.

5.1.2 Subproceso de Expediente Técnico Iniciales de Obra.

Los Expedientes Técnicos Iniciales de Obra (ETIO) se realizan posteriormente de conocer las obras aprobadas. Para iniciar el ETIO la unidad ejecutora requiere de la información mínima para integrarlo y complementarlo por lo cual, la Dirección de Planeación proporciona los requerimientos necesarios para integrarlo al Sistema de la MIDS.

Actores principales:

- Dirección de Planeación
- Unidades ejecutoras (SMPAC, Obras Públicas, Servicios Públicos);
- Administración.

5.1.2.1 Descripción detallada de las actividades

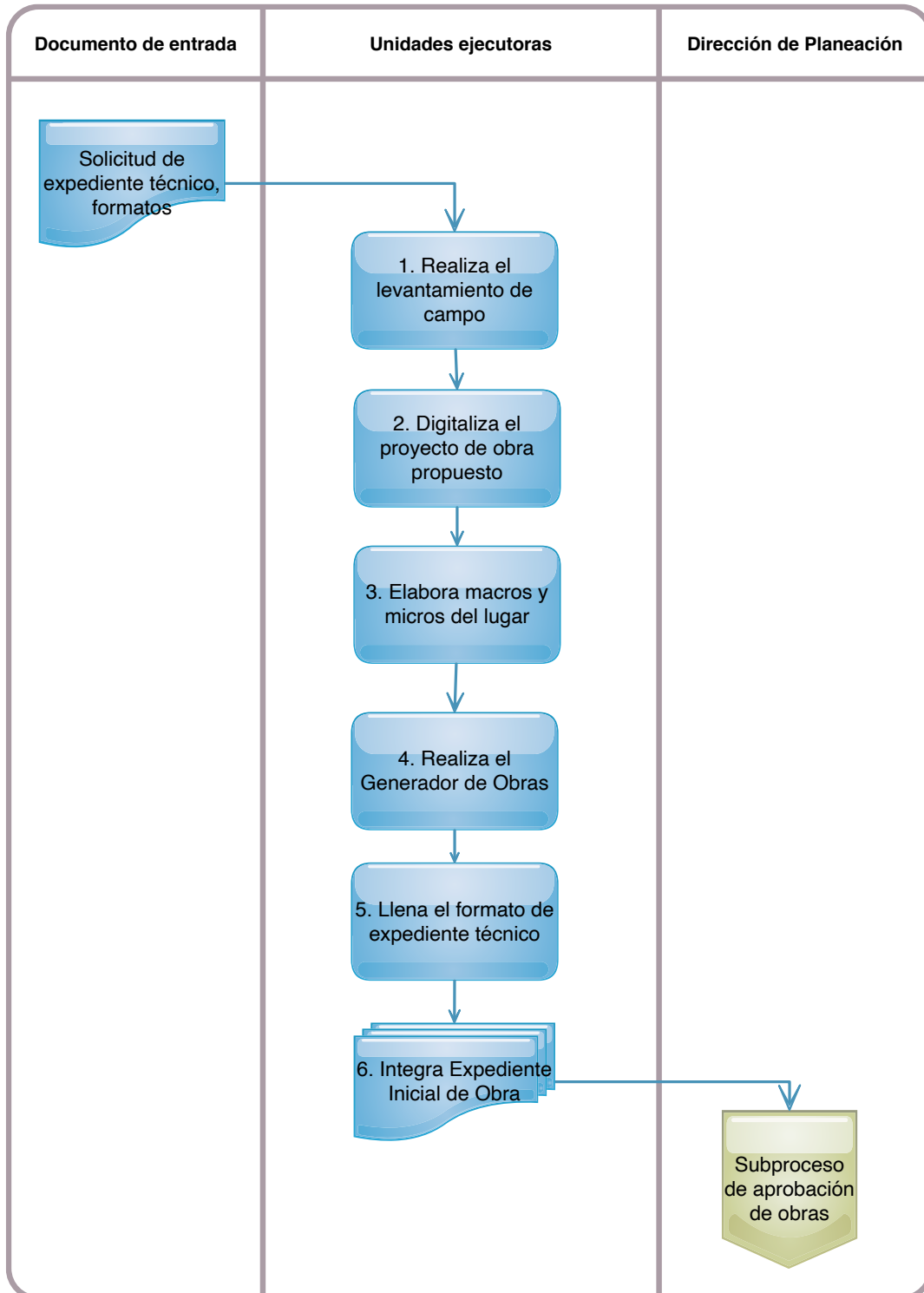
1. La unidad ejecutora realiza el levantamiento en campo de la obra donde se realizará el proyecto.
2. Digitaliza el proyecto de obra propuesta
3. Elabora macros y micros.
4. Realiza el generador de obras donde se obtienen los conceptos de obra y las cantidades que integran el proyecto, que incluye los integrados, presupuesto de obra, explosión de materiales, equipo, auxiliares, programa de obra, avances financieros, resumen de inversión, carátula y cédula de registros de obra.

5. La unidad ejecutora llena el Expediente Técnico que proporciona el área de planeación que incluye: cédula de registro de la obra o acción, formato de presupuesto, calendario físico – financiero, dictamen sobre impacto ambiental, justificación técnica socioeconómica, formato de planos macros y micros y presupuesto.

En caso de la Dirección de Servicios Públicos, toda la información generada por los responsables es enviada a la Dirección de Administración quien es la que realiza el llenado del formato de componentes y la división del recurso por zonas ZAP y ellos son los que envía la información a planeación para su revisión.

6. La unidad ejecutora envía a la dirección de planeación para su revisión y aprobación (**Proceso de aprobación de obras**).

Diagrama de Flujo 2. Subproceso de expedientes técnicos iniciales de obra.



Fuente: Elaboración Propia

5.1.2.2 Límites de cada proceso y subproceso

Tabla 16. Articulación del subproceso de Expedientes Técnicos Iniciales de Obra.

Subproceso	Articulación
Análisis y priorización de obras.	Del producto obtenido de este subproceso se enlaza para este subproceso.
Aprobación de obras	Este subproceso utiliza el expediente de obra que es subido a la MIDS para su aprobación.

5.1.2.3 Insumos y recursos

Tabla 17. Valoración del subproceso de Expediente Técnico Inicial de Obra.

Recurso	Suficiencia		Descripción
	Si	No	
Tiempo	x		En promedio, el proceso de integración del expediente es de 30 a 45 días, lo cuál se considera tiempo suficiente.
Personal	x		Si. Se cuenta con el personal para integrar los expedientes, sin embargo, se requiere de capacitación en algunos temas específicos para la integración del expediente, tales como Excel, Opus y DWG.
Recursos financieros	x		Si, no se requiere de recursos económicos adicionales.
Infraestructura		x	En las tres áreas ejecutoras (SMAPAC, Dirección de Servicios Públicos, y Dirección de Obras Públicas, coincidieron que el mobiliario resulta deficiente, ya que presentan desgaste por el tiempo y otras más no se cuenta con el mobiliario suficiente.

Insumos tecnológicos		x	<p>Se carece de equipos informáticos con la capacidad requerida para el manejo de programas especializados como el OPUS y AUTOCAD. Los requerimientos mínimos son equipos con capacidad de 16 GB, tarjeta gráfica de por lo menos 4 gb y disco duro arriba de 1 TB. El internet es otro tema importante, se detectó que algunas áreas de los operadores, estos no cuentan con el internet adecuado además de que es pagado por ellos mismo y no para la institución.</p> <p>Se requiere de licencias de programas de Autocad, OPUS, Windows y paquetería de Microsoft Office.</p> <p>Se requiere de un Plotter de por lo menos de 24 pulgadas, así como los insumos necesarios para operarlo.</p>
----------------------	--	---	---

5.1.2.4 Productos

Expediente técnico inicial de obra.

5.1.2.5 Sistemas de información

No se identificó un sistema de información, sin embargo, la información obtenida es importante para el proceso de aprobación.

5.1.2.6 Coordinación

Es buena, existe una colaboración directa con los responsables.

5.1.2.7 Pertinencia

Es pertinente ya que es un insumo indispensable para cargar a la MIDS.

5.1.2.8 Importancia estratégica

Es importante que se cumplan con los requisitos para que sea elegible por la MIDS.

5.1.2.9 Opinión de los actores

Cuando se integran los expedientes técnicos, en ocasiones se tarda más de lo normal con las observaciones que hace la Dirección de Planeación; se requiere por lo menos, que capacite a los responsables de la integración de los expedientes para que no haya retrasos en la información.

El equipamiento informático para operar los expedientes actualmente no tiene la capacidad requerida, por lo cuál lleva mas tiempo el proceso; no se tiene las licencias de los principales productos como el OPUS y el Autocad. También es requerido un Plotter.

En el caso de la Dirección de Administración, señala que la coordinación con la Dirección de Servicios Públicos, considera que se hace una duplicación en el trabajo de revisión de expediente técnico inicial de obra ya que, la unidad ejecutora reúne lo necesario para que administración integre en el formato y antes de entregar a la Dirección de Planeación, esta es previamente revisada por el titular de Servicios Público y si está bien, Administración puede enviar ell expediente.

No obstante, cuando la Dirección de Planeación tiene observaciones sobre el Expediente, este es regresado a la Dirección de Administración y estos a su vez, a la Unidad ejecutora quienes corrigen y vuelven a enviar a Administración y estos a su vez a la Dirección de Planeación, quedando en evidencia que no es necesaria la participación de Administración para este procedimiento.

5.1.2.10 Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios.

No se identificaron mecanismos para conocer a satisfacción de los usuarios para este subproceso.

5.1.3 Subproceso de aprobación de obras

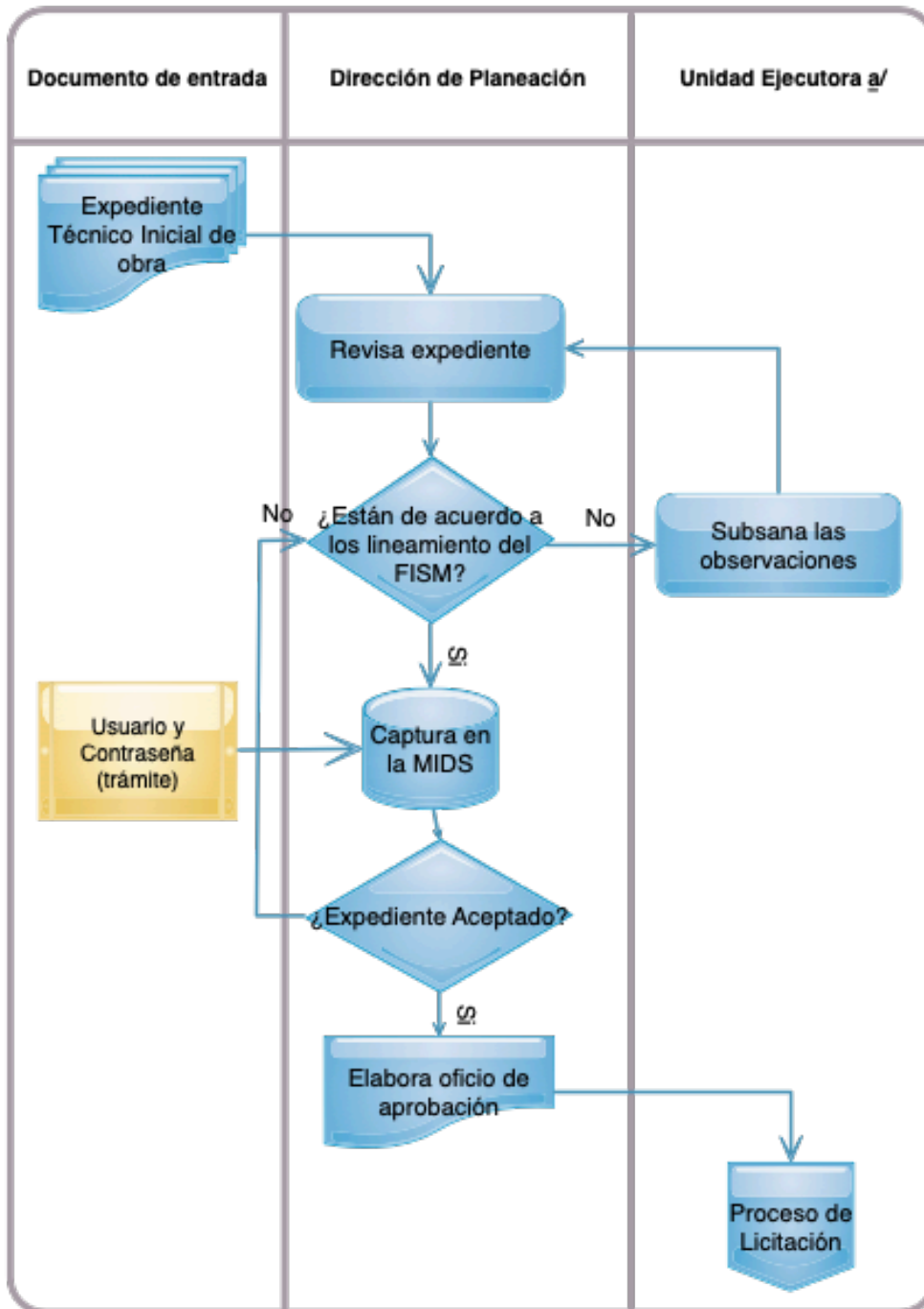
Actores principales

- Dirección de planeación municipal.
- Unidades ejecutoras: Obras pública municipal, Sistema de Agua Potable y Alcantarillado Municipal (SMAPAC), Desarrollo Integral de la Familia municipal (DIF).

5.1.3.1 Descripción detallada de las actividades

1. La unidad ejecutora elabora el expediente inicial de obra y entrega al departamento de Programas Sociales de la Dirección de Planeación.
2. El departamento de Programas Sociales recibe el expediente técnico inicial y revisa que el expediente cumpla con los lineamientos del FISM.
 - 2.1. Sí la revisión cumple con los lineamientos del FISM, el encargado del Programa captura la información en la MIDS. Cabe señalar que previamente, el encargado realizó el trámite de usuario y contraseña ante la Secretaría de Bienestar para tener acceso al Sistema mencionado.
 - 2.1.1. Si la MIDS aprueba la obra, la Dirección de Planeación asigna un número y realiza un oficio de aprobación que es enviado a las áreas ejecutoras del programa.
 - 2.1.2. En caso de que no fuera aprobado, se regresa a la revisión de los lineamientos (**punto 2**).
 - 2.2. Sí la revisión no cumple con los lineamientos del FISM se regresa a la unidad ejecutora para que corrija el documento.
3. Pasa al subproceso de licitación o concurso de obra.

Figura 5. Diagrama de flujo del subproceso de aprobación de recursos.



g/ Integrada por el Sistema de Agua Potable y Alcantarillado Municipal, Dirección de Obras Públicas, Secretaría de Administración
Fuente: Elaboración Propia

5.1.3.2 Límites de cada proceso y subproceso

Tabla 18. Articulación del subproceso de aprobación.

Proceso	Articulación
Producción de entregables	Con el oficio de aprobación, en el que se indica el nombre de la obra y el monto que le fue asignado, los ejecutores inician el proceso de contratación -licitación, invitación a cuando menos tres personas o adjudicación directa- de acuerdo con la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con la Misma.

5.1.3.3 Insumos y recursos

Tabla 19. Valoración de la suficiencia de los recursos del subproceso de aprobación.

Recurso	Suficiencia		Descripción
	Si	No	
Tiempo		x	No se tiene una fecha estipulada, sin embargo, la fecha límite está establecida por la MIDS que es antes del 19 de diciembre del año inmediato anterior, que es plazo que se da para capturar las obras que se ejecutarán en el año. No obstante, la aprobación de las obras no depende directamente de planeación de oficinas centrales quienes son los que dan la semaforización y que por lo regular tarda hasta tres meses en aprobarse. Específicamente, el 2019 hubo obras que se aprobaron 5 meses después de haber cargado la información al Sistema de la MIDS.
Personal		x	No. En ocasiones la misma dinámica de trabajo hace que se obtenga una carga excesiva de revisión de expedientes para un solo trabajador, quien además tiene otras actividades involucradas en el proceso y lo cuál implica un mayor número de horas de trabajo laboral.

			Por lo menos se solicita a uno más con el perfil de un contador o ingeniero civil o licenciado en finanzas para el apoyo.
Recursos financieros	x		Es suficiente.
Infraestructura	x		Si. Es suficiente.
Insumos tecnológicos	x		Si es suficiente.

5.1.3.4 Productos

De este subproceso se obtiene el oficio de aprobación de la obra que es resultado de la aprobación en la MIDS y el cuál estipula el monto aprobado de la obra.

5.1.3.5 Sistemas de información

Se utiliza como sistema, la Matriz de Inversión para el Desarrollo Social (MIDS) que “es una herramienta diseñada e implementada por BIENESTAR que permite el registro sistematizado de obras y proyectos que realizan las entidades federativas y los municipios del país, a través de la planeación de recursos provenientes del FAIS” (Secretaría de Bienestar. Dirección General de Desarrollo Regional, 2019)

5.1.3.6 Coordinación

Es buena, existe una colaboración directa con los responsables.

5.1.3.7 Pertinencia

Las actividades son pertinentes para dar cumplimiento al siguiente requisito ya que desde del inicio, se da un control de las obras a través de la MIDS.

5.1.3.8 Importancia estratégica

El subproceso es estratégico ya que a partir de los oficios de aprobación se inicia los procesos de licitación para la ejecución de obras en beneficio a la población objetivo.

5.1.3.9 Opinión de los actores

Este subproceso se ha cumplido en tiempo y forma y se han ido adaptando en los diferentes cambios de los formatos.

5.1.3.10 Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios.

No se identificaron mecanismos para conocer a satisfacción de los usuarios para este subproceso.

5.1.4 Subproceso de Apertura de cuenta bancaria para el FISM

Es un subproceso operativo previo a la ejecución de las obras. La Tesorería del Municipio es la encargada de realizar dicho trámite que, además de llevar el registro contable y pago de obra y acciones que sean ejecutadas con recurso federal o convenios con gobierno del Estado y Federación.

Actores principales

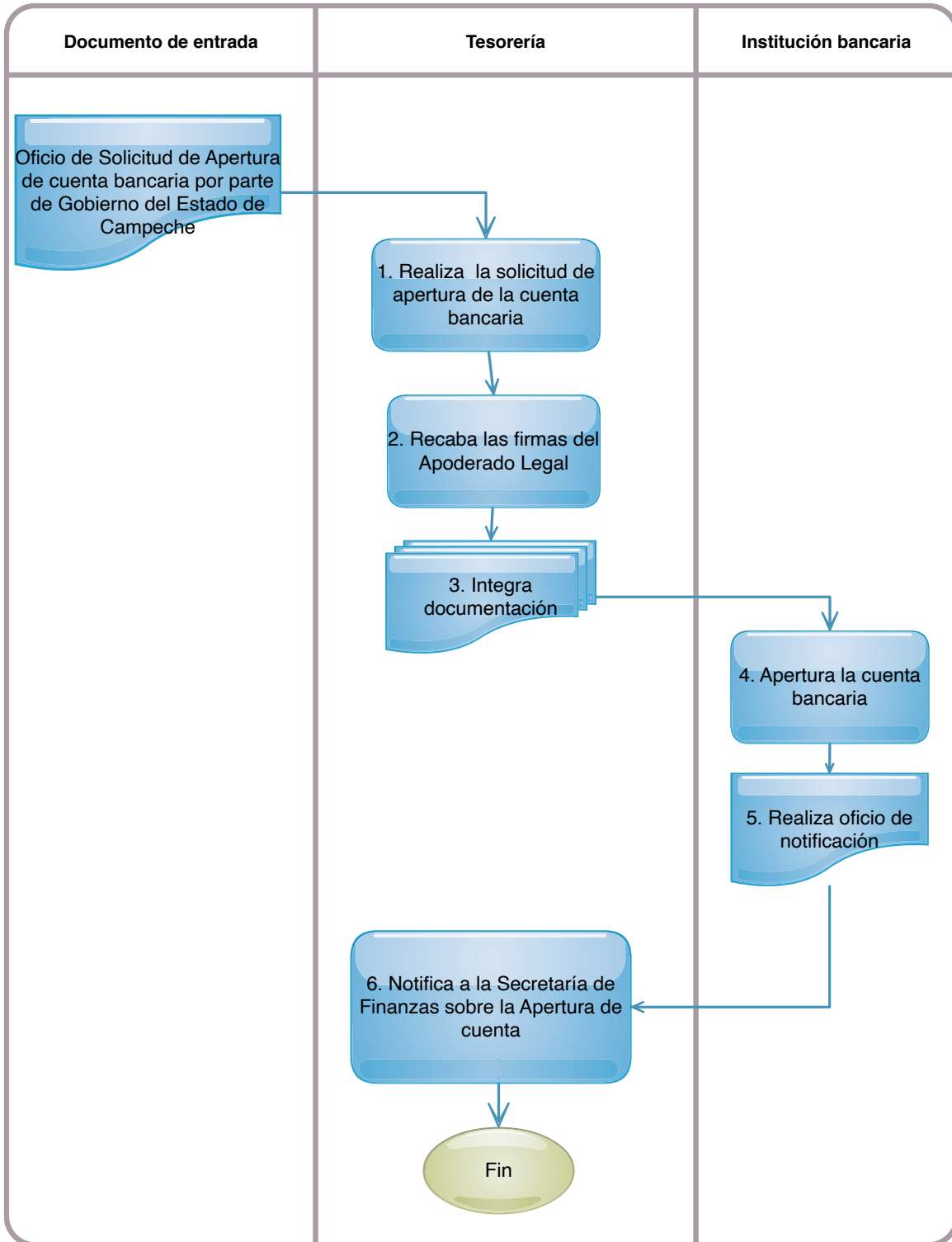
- Tesorería Municipal
- Síndica de Hacienda
- Alcalde

5.1.4.1 Descripción detallada de las actividades

Inicia con una solicitud de apertura de cuenta por parte de la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de Campeche.

1. En coordinación con la Síndica de Hacienda y el Alcalde Municipal, la Tesorería solicita por oficio la apertura de cuenta al banco.
2. Se lleva a cabo el proceso de recabar la firma del apoderado legal.
3. Integra documentación y lo envía a la institución bancaria.
4. La institución bancaria realiza la apertura de la cuenta.
5. La institución bancaria realiza oficio de notificación que la cuenta se encuentra aperturada y activa para recibir las aportaciones y lo envía a la envía al Municipio.
6. Se notifica por oficio a la Secretaria de Finanzas del Gobierno del Estado, el alta de la cuenta bancaria para proceder con las transferencias de las aportaciones del recurso, y se le marca copia al área de planeación, así como al Órgano interno de Control y a las instituciones fiscalizadoras

Diagrama de Flujo 3. Subproceso de apertura de cuenta bancaria para el FSM.



Fuente: Elaboración Propia

5.1.4.2 Límites de cada proceso y subproceso

Tabla 20. Articulación del subproceso de Expedientes Técnicos Iniciales de Obra.

Proceso	Articulación
Planeación	Se vincula como requisito para recibir los recursos del FISM

5.1.4.3 Insumos y recursos

Tabla 21. Valoración del subproceso de Apertura de cuenta bancaria para el FISM.

Recurso	Suficiencia		Descripción
	Si	No	
Tiempo	x		Se inicia de inmediato y se tarda aproximadamente 20 días todo el subproceso. Por lo cuál, el tiempo es suficiente.
Personal	x		Si. El personal es suficiente y tiene el perfil requerido.
Recursos financieros	x		Si. No se requiere de recursos adicionales.
Infraestructura	X		Si, es suficiente.
Insumos tecnológicos	x		Si. Es suficiente.

5.1.4.4 Productos

Cuenta bancaria aperturada para el FISM.

5.1.4.5 Sistemas de información

No se identificó algún sistema de información.

5.1.4.6 Coordinación

Es buena, existe una colaboración directa con los responsables.

5.1.4.7 Pertinencia

Es pertinente ya que es donde se depositan los recursos.

5.1.4.8 Importancia estratégica

Se tiene que hacer para poder recibir los recursos de manera mensual.

5.1.4.9 Opinión de los actores

Ninguna.

5.1.4.10 Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios.

No se identificaron mecanismos para conocer a satisfacción de los usuarios para este subproceso.

Proceso de Comunicación interna y externa

Figura 6. Diagrama de alto nivel del proceso de comunicación interna y externa.



Fuente: Elaboración Propia

5.1.5 Subproceso de Instalación de Asamblea e integración del Comité Comunitario

“Los Comités de Contraloría Social son responsables de llevar a cabo actividades de supervisión y vigilancia en la construcción de la obra o de apoyos otorgados, así como del seguimiento y evaluación de las metas establecidas por la autoridad municipal, independientemente de su fuente de financiamiento” (Guía para la Integración y Funcionamiento de los Comités de Contraloría Social, 2018)

Inicia con la instalación de la Asamblea Comunitaria con el objetivo de conocer la demanda real sobre alguna necesidad que tenga la comunidad o localidad y posteriormente se Crea el Comité de Contraloría Social cuando la obra o servicio ha sido aprobado para llevarse a cabo en la comunidad

Actores principales

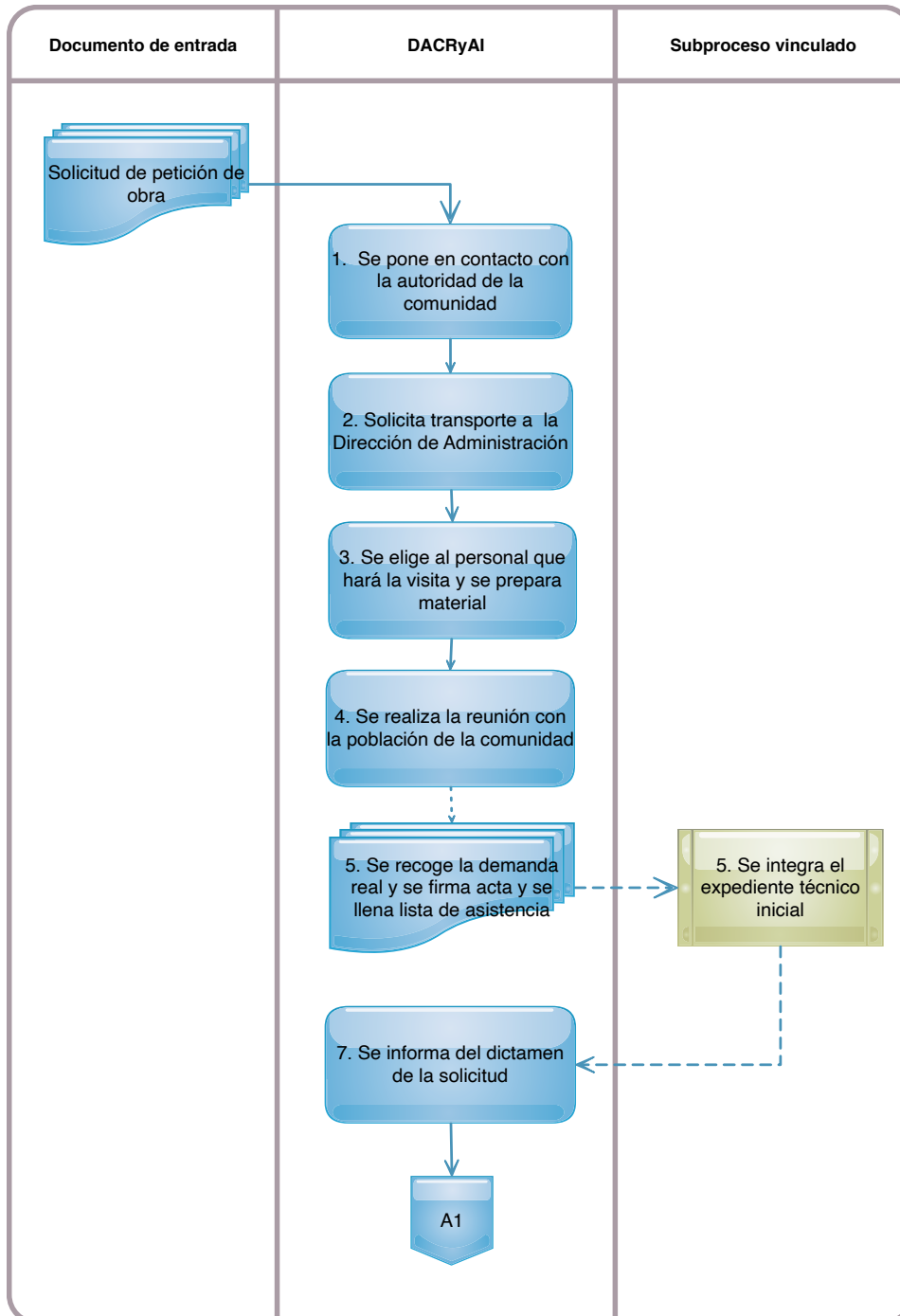
- Dirección de Atención a Comunidades Rurales y Asuntos indígena
- Población beneficiara de la comunidad

5.1.5.1 Descripción detallada de las actividades

Inicia con la solicitud de necesidad comunitaria

1. Se realiza el contacto con la autoridad o liderazgo de la comunidad para convocar a los ciudadanos, indicándole el motivo por la cuál se busca la convocatoria.
2. Independientemente, se solicita transporte al área administrativa de la Dirección.
3. Se elige al personal que irán a la visita, se prepara el material (insumos para la asamblea), tales como, el acta para firma.
4. Se asiste a la reunión para obtener la demanda real de la obra.
5. Se firma acta, se llena lista de asistencia y se valida con la firma de la autoridad de la comunidad.
6. Por otro lado, con la información obtenida se integra el expediente técnico inicial que posteriormente es enviado a la Dirección de Planeación para su aprobación.
7. En caso de que la obra, la Dirección de Atención a Comunidades Rurales y Asuntos indígenas regresa la comunidad para informales sobre el dictamen de la solicitud
 - 7.1 Si la obra fue aprobada se instala el Comité de Contraloría Social. Se levanta acta de instalación y firma de los asistentes.
 - 7.2 Se capacita al Comité de Contraloría Social e inicia el proceso de supervisión y vigilancia.
8. Si la obra no fue aprobada se termina el proceso.

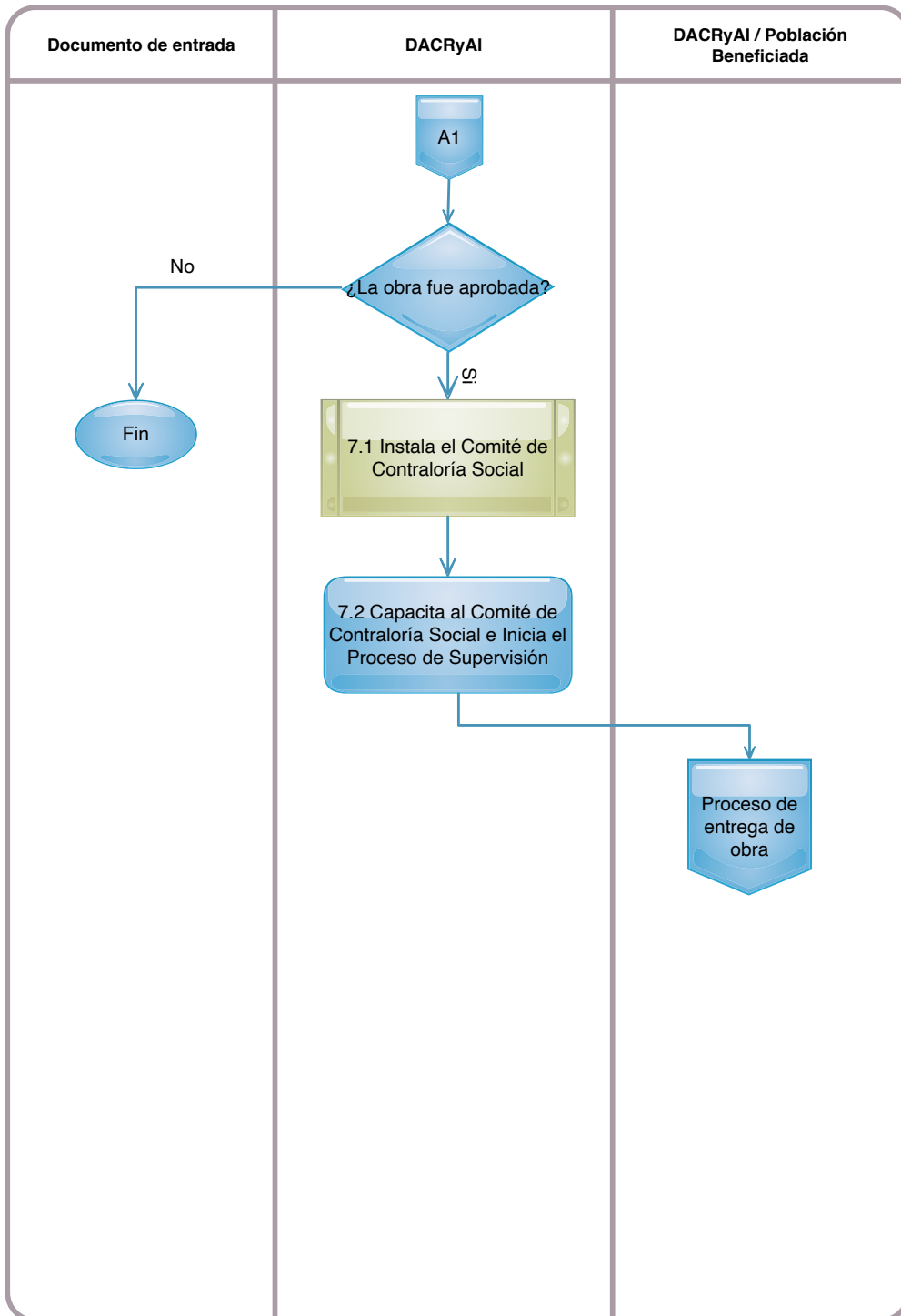
Diagrama de Flujo 4. Subproceso de Asamblea Comunitaria e Instalación del Comité de Contraloría Social.
1da. parte



DACRyAI: Dirección de Atención a Comunidades Rurales y Asuntos Indígenas
Fuente: Elaboración Propia

(Continúa)

*Diagrama de Flujo 4. Subproceso de Asamblea Comunitaria e Instalación del Comité de Contraloría Social.
2da parte*



DACRyAI: Dirección de Atención a Comunidades Rurales y Asuntos Indígenas
Fuente: Elaboración Propia

5.1.5.2 Límites de cada proceso y subproceso de la Asamblea Comunitaria

Se inicia con la petición por oficio de la necesidad de la comunidad y concluye con el acta de asamblea comunitaria y acta de Comité de Contraloría Social.

Tabla 22. Articulación del subproceso de Asamblea Comunitaria.

Subproceso	Articulación
Expedientes Iniciales Técnicos de obra	Parte de la información que se obtiene de estas asambleas es utilizado para integrar los expedientes técnicos que son utilizado para la aprobación de obras. Cabe señalar, que estas asambleas son llevadas a cabo antes de iniciar las propuestas para la planeación municipal o a priori cuando se requiere obtener información relacionada a las propuestas pre-aprobadas.
Análisis y priorización de obras	Antes e iniciar la planeación, la Dirección realiza las Asambleas Comunitarias para ratificar la demanda ciudadana de la comunidad y que es insumo para la integración del Plan de Inversión Anual.
Entrega de la obra	Al finalizar la obra, los integrantes del comité reciben la obra de acuerdo a las características especificadas

5.1.5.3 Insumos y recursos

Tabla 23. Valoración de la suficiencia de los recursos del subproceso de Asamblea Comunitaria e Instalación del Comité de Contraloría Social.

Recurso	Suficiencia		Descripción
	Si	No	
Tiempo	x		El tiempo es suficiente, se lleva en promedio 10 días.
Personal	x		Es suficiente. Se cuenta con 5 personas para esta actividad
Recursos financieros	x		Si son suficientes
Infraestructura	x		Si, se cuenta con vehículo que facilita el traslado.

Recurso	Suficiencia		Descripción
	Si	No	
Insumos tecnológicos		x	No. Se necesita por ejemplo una impresora portátil para llevar a estos eventos ya que de forma inmediata se puede levantar el acta, imprimir y que se firme. De igual manera, se requiere de una computadora portátil, ya se utiliza una personal.

5.1.5.4 *Productos*

Acta de Asamblea Comunitaria y Acta de Instalación del Comité de Contraloría Social y como subproducto, el Expediente Inicial de Obra.

5.1.5.5 *Sistemas de información*

No se identificó sistemas de información.

5.1.5.6 *Coordinación*

Es buena.

5.1.5.7 *Pertinencia*

Las actividades presentadas de este proceso son pertinentes ya que se alcanza el objetivo de obtener la demanda real de la población requirente.

5.1.5.8 *Importancia estratégica*

La integración de las Asambleas Comunitarias es importante que se conoce la demanda de la población de primera mano bajo un sistema democrático, dentro de muchos otro. Lo que garantiza en primera instancia, el acuerdo de todos para la obra en común.

5.1.5.9 Opinión de los actores

Ninguno

5.1.5.10 Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios.

En este subproceso no existe mecanismos para conocer la satisfacción del usuario, sino es al final de la obra, que es cuando es aceptada.

5.1.6 Subproceso de Instalación del Comité de Obras.

De acuerdo con la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas (LOPSRM), publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 28 de mayo de 2009, en cuyo artículo 25 fracción V se establecen las consideraciones que las dependencias y entidades de la administración pública federal deberán tomar en cuenta para la integración de su Comité de Obras Públicas. (Secretaría de la Función de Pública, s.f.).

El subproceso inicia con el oficio de aprobación de la Dirección de Planeación y la cuál solicita a la Dirección de Participación Ciudadana la instalación del Comité de Obra en el sitio donde se realizarán los trabajos.

Actores principales

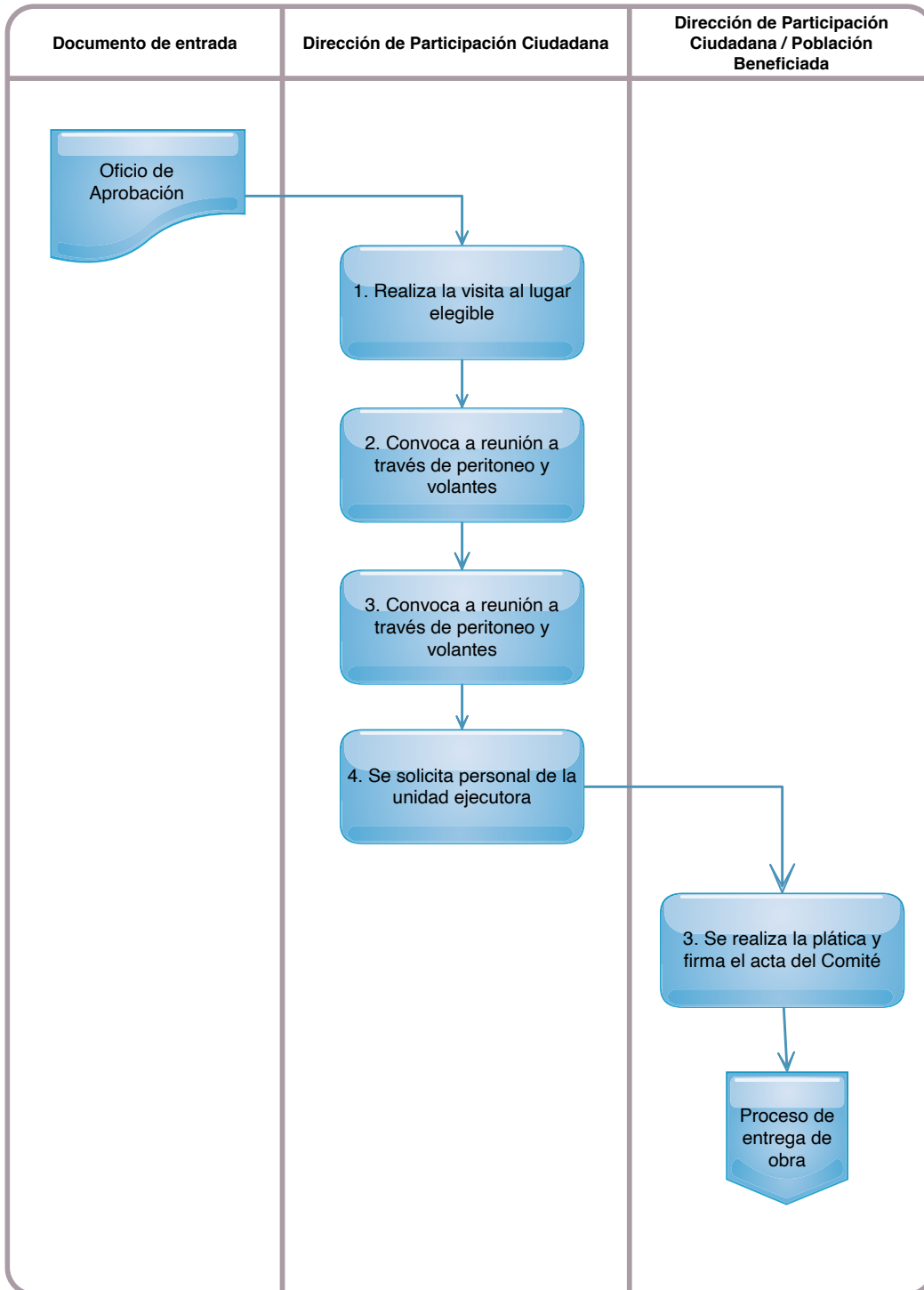
- Dirección de Planeación
- Dirección de Participación Ciudadana.
- Dirección de Contraloría.

5.1.6.1 Descripción detallada de las actividades

1. La Dirección de Participación Ciudadana realiza la visita al área elegible para detectar a la gente que pueda ayudar para realizar el Comité.

2. La Dirección de Participación Ciudadana convoca a reunión a través de volantes y se perifonea el área.
3. La Dirección de Participación solicita por oficio, personal del área ejecutora para la explicación técnica de la obra y la Dirección de Contraloría para dar legalidad de la Instalación del Comité.
4. Se realiza la junta en la fecha acordada con el supervisor de obra y control interno.
5. Se da la plática y se levanta el acta para que quede instalado el comité de obra.

Diagrama de Flujo 5. Subproceso de Comité de Obras.



Fuente: Elaboración Propia

5.1.6.2 Límites de cada proceso y subproceso del Comité de Obra

Se inicia con el oficio de aprobación de la Dirección de Planeación y concluye con el Acta de Instalación del Comité de Obra, en el que los integrantes se encargarán de dar seguimiento a las obras que se ejecutarán.

Tabla 24. Articulación del subproceso de .Comité de Obra

Subproceso	Articulación
Planeación.	Se articula específicamente con el subproceso de acta de aprobación antes de que de inicio a la obra, en el cuál se informa sobre lo que se realizará.
Ejecución de obra y supervisión	El comité de obra estará supervisando la obra
Entrega de producto	Es la participación final del comité de obra al recibir, se levanta un acta de entrega a la comunidad o al área beneficiada.

5.1.6.3 Insumos y recursos

Tabla 25. Valoración de la suficiencia de los recursos del subproceso del Comité de Obra.

Recurso	Suficiencia		Descripción
	Si	No	
Tiempo	x		El tiempo promedio de instalación es 2 a 4 días dependiendo de la disposición del ciudadano.
Personal	x		Es suficiente
Recursos financieros	x		Es suficiente. No se requiere de recursos financieros adicionales para realizar el procedimiento.
Infraestructura	x		Si, es suficiente. Se cuenta con el mobiliario.
Insumos tecnológicos	x		Si, es suficiente.

5.1.6.4 Productos

Acta de Instalación del Comité de Obras.

5.1.6.5 Sistemas de información

No se identificaron.

5.1.6.6 Coordinación

Es buena. Existe la cooperación necesaria para llevar a cabo este procedimiento.

5.1.6.7 Pertinencia

Las actividades presentadas de este proceso son pertinentes ya que aquí se deriva la obtención de productos con recursos optimizados.

5.1.6.8 Importancia estratégica

Es estratégico ya que contribuye a alcanzar el objetivo de manera eficiente en las obras.

5.1.6.9 Opinión de los actores

Ninguno

5.1.6.10 Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios.

Por si propio, el comité al final de todo el proceso, determina la satisfacción de la obra al firmar el acta de entrega de la obra, la cual garantiza que fue concluida conforme a las especificaciones del proyecto.

Proceso de Selección de destinatarios

Los criterios para la selección de beneficiario están establecidos en los Lineamientos de Operación del FAIS y no puede ser de otra manera y prácticamente se encuentra estandarizado ya que es utilizado por todos los ejecutores del programa.

Las obras que pueden realizarse están basadas en el Catálogo del FAIS tomando en cuenta los siguientes criterios:

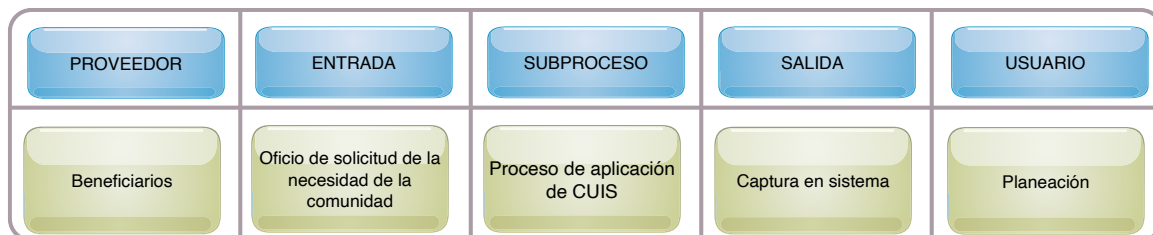
- Si el municipio o DTDF es ZAP Rural y no tiene ZAP urbanas, deberá invertir los recursos en beneficio de la población que habita en las localidades que presentan los dos grados de rezago social más altos, o bien, de la población en pobreza extrema.
- Si el municipio tiene ZAP urbanas, deberá invertir en éstas, por lo menos una proporción de los recursos del FISM-DF, igual a la que resulta de dividir la población que habita en la ZAP urbana entre la población en pobreza extrema del municipio. El resto de los recursos se deberá invertir en beneficio de la población que vive en las localidades que presentan los dos grados de rezago social más altos, o bien, en donde exista población en pobreza extrema.
- Si el municipio no tiene ZAP, entonces deberá invertir los recursos del FISM-DF en beneficio de la población que habita en las localidades con mayor grado de rezago social, o bien donde haya población en pobreza extrema.

A nivel municipal, el criterio de selección de las localidades se realiza de acuerdo con la urgencia, necesidad o priorización con respecto a otros, además de acuerdo con el presupuesto asignado para la obra. Sin embargo, de no cumplirse con el criterio de elegibilidad, se realiza la Aplicación del Cuestionario Único de Información Socioeconómica (CUIS) o anexo 3

Esto es, si los proyectos se realizan fuera de una ZAP y de una localidad con los dos grados más altos de rezago social, entonces dichos proyectos deben acreditar que beneficiarán a población en pobreza extrema.

Diagrama de alto nivel

Figura 7. Diagrama de alto nivel del proceso de selección de destinatario

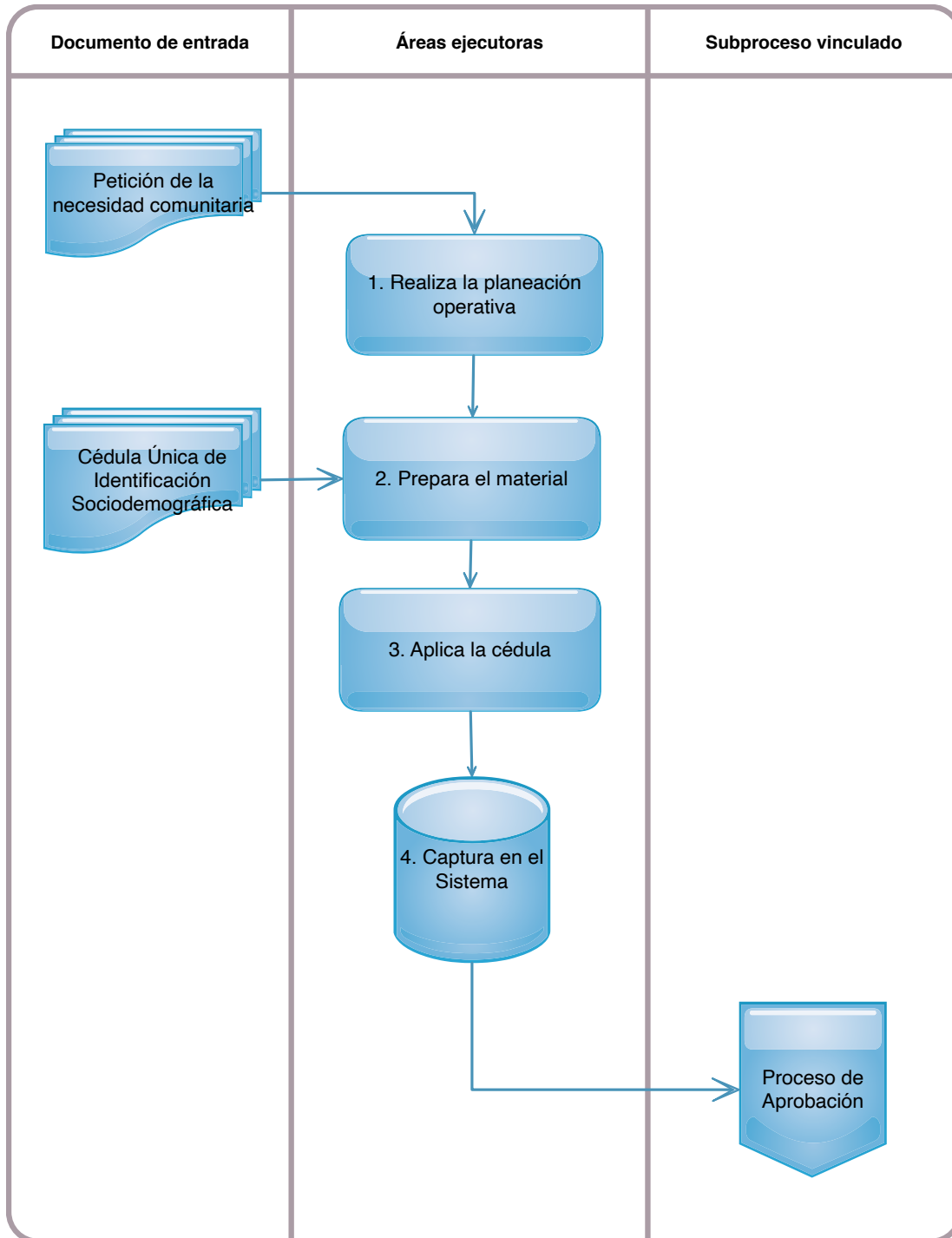


Fuente: Elaboración Propia

5.1.6.11 Descripción detallada de las actividades

1. Se realiza la planeación operativa para aplicar la CUIS.
2. Se prepara el material para la aplicación (cuestionarios)
3. Se aplica la Cédula
4. Se captura en el sistema
5. Pasa al proceso de la MIDS.

Diagrama de Flujo 6. Subproceso de selección de beneficiarios



Fuente: Elaboración Propia

5.1.6.12 Límites de cada proceso y subproceso de la CUIS.

Se inicia con la petición por oficio de la necesidad de la comunidad y que se considera prioritaria para aplicar, pero si embargo, no cumple con los requisitos de elegibilidad y concluye con captura de las CUIS.

Tabla 26. Articulación del subproceso de la aplicación de la CUIS..

Subproceso	Articulación
Expedientes Iniciales Técnicos de obra	Parte de la información que se obtiene de estas asambleas es utilizado para integrar los expedientes técnicos que son utilizado para la aprobación de obras. Cabe señalar, que estas asambleas son llevadas a cabo antes de iniciar las propuestas para la planeación municipal o a priori cuando se requiere obtener información relacionada a las propuestas pre-aprobadas.
Análisis y priorización de obras	Antes e iniciar la planeación, la Dirección realiza las Asambleas Comunitarias para ratificar la demanda ciudadana de la comunidad y que es insumo para la integración del Plan de Inversión Anual.
Entrega de la obra	Al finalizar la obra, los integrantes del comité reciben la obra de acuerdo a las características especificadas

5.1.6.13 Insumos y recursos

Tabla 27. Valoración de la suficiencia de los recursos del subproceso de aplicación de la CUIS.

Recurso	Suficiencia		Descripción
	Si	No	
Tiempo	x		Si es suficiente, salvo algunas ocasiones que falta recurso humano para concluirlo en tiempo.
Personal		x	Falta personal para la aplicación en estos procesos.
Recursos financieros		x	Los recursos son limitados.
Infraestructura	x		Si, es suficiente.

Recurso	Suficiencia		Descripción
	Si	No	
Insumos tecnológicos	x		Si. Se cuenta con lo suficiente.

5.1.6.14 Productos

Levantamiento y captura de las CUIS.

5.1.6.15 Sistemas de información

Se basan en los Acuerdos por el que se crea el Sistema de Información Social Integral y se emiten sus Lineamientos y Los criterios generales para la acreditación de beneficio a población en pobreza extrema en el marco de los proyectos financiados con recursos del fondo de aportaciones para la infraestructura social 2017.

5.1.6.16 Coordinación

Es buena.

5.1.6.17 Pertinencia

Es pertinente ya que con ello se cumple con la meta.

5.1.6.18 Importancia estratégica

La CUIS es una parte importante para ratificar poblaciones en pobreza extrema que quedan fuera de acuerdo a los criterios de elegibilidad.

5.1.6.19 Opinión de los actores

Ninguno

5.1.6.20 Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios.

En este subproceso no existe mecanismos para conocer la satisfacción del usuario, sino es al final de la obra, que es cuando es aceptada.

Proceso de Producción de entregables

Con relación al proceso de producción y de acuerdo con la Dirección de Planeación y apegado a los Lineamientos del FISM, se llevan tres tipos de productos: Obras de urbanización en la que incluyen la pavimentación de calles; obras de agua potable y alcantarillado; y obras de vivienda, específicamente el programa de techos.

No obstante, todos los productos mencionados tienen procesos en común muy bien definidos y estandarizados, que pese a que son diferentes, todos llevan un proceso licitatorio que puede ser: licitación, invitación a cuanto menos tres e invitación directa; Posteriormente está el proceso de contratación que implica la realización del propio contrato hasta la firma del mismo y por último está la ejecución y supervisión de la obra que incluye además, el macroproceso de pagos de estimaciones.

Por lo tanto, para este proceso (producción de entregables) se harán descripciones sobre estos subprocesos, teniendo en cuenta que se puede obtener cualquiera de los productos mencionados anteriormente.

Es importante aclarar que cada área realiza de forma independiente este proceso iniciando con el subproceso licitatorio, a excepción de la SMAPAC que coordinadamente con la Dirección de Administración Municipal, esta última inicia con dicho proceso.

A continuación, en el diagrama de alto nivel se presenta la descripción de subprocesos, en donde se obtienen tres productos importantes: El fallo de la obra, el Contrato firmado y las obras ejecutadas.

Figura 8. Diagrama de alto nivel del proceso de producción de entrega.



Fuente: Elaboración Propia

5.1.7 Subproceso de licitación y contratación de obras o servicio

Figura 9. Diagrama de alto nivel del subproceso de licitación y contratación de obras o servicios



Fuente: Elaboración Propia

5.1.7.1 Microproceso Licitatorio

Actores principales

- Dirección de planeación municipal.
- Unidades ejecutoras: Obras pública municipal, Sistema de Agua Potable y Alcantarillado Municipal (SMAPAC), Dirección de Administración y Servicios Públicos.

CARV CONSULTORIA, S.C.

Calle Cooperativa Kala lote 13, interior 2, colonia quinta hermosa C.P. 24023
San Francisco de Campeche, Cam. Email: grupocarv@gmail.com

Descripción detallada de las actividades del microproceso licitatorio.

El Subproceso inicia con el Oficio de Aprobación que previamente la Dirección de Planeación canalizó al área ejecutora. En conjunto, el área ejecutora realiza la solicitud del Oficio de la suficiencia presupuestaria a la Tesorería Municipal (de aquí en adelante Tesorería) para iniciar con el siguiente procedimiento:

Descripción

1. El área ejecutora realiza la programación de actividades
2. El área ejecutora se encarga de verificar presupuesto de Egresos del Estado según el monto autorizado para determinar el tipo de procedimiento a seguir para la contratación: Licitación, adjudicación directa, invitación a por lo menos tres personas.
En el caso del SMAPAC, esta actividad lo realiza la oficina de Planeación en conjunto con el área jurídica de la dirección.
3. El área ejecutora solicita el Oficio de suficiencia presupuestaria a la Tesorería Municipal.
4. Tesorería
5. Se elaboran las bases del concurso:
 - a. En caso de la licitación se agrega la portada, modelo de contrato, anexo técnico-económico, catálogo (concepto, unidad y cantidad), especificaciones generales, especificaciones particulares y modelo de contrato). (estos documentos son parte del proyecto base el cual fue utilizado para el trámite de aprobación).
 - b. Si es adjudicación directa se realiza Modelo de contrato y proyecto base, especificaciones y planos.

- c. Por lo menos tres personas. (previamente se realiza las bases, portada, modelo de contrato, anexo técnico-económico, catálogo (concepto, unidad y cantidad), especificaciones generales, especificaciones particulares y modelo de contrato.
6. Se integra las bases, el oficio de aprobación y el oficio de suficiencia presupuestaria para su revisión y autorización
 - a. En el caso de SMAPAC se envía al Comité para verificación y validación del mismo. (el comité está formado, presidente que es el director general SMAPAC, el secretario y tres vocales.
 - b. En caso de Obras Públicas este es enviado a la Sindicatura de Asuntos Jurídicos para su revisión y autorización.
 7. El Comité de Validación o Sindicatura de Asuntos Jurídicos revisa la documentación
 - a. Si este este correcto, pasa al **punto 8**.
 - b. Si tiene alguna observación, la Dirección regresa al **punto 4**.
 8. Se realiza:
 - 8.1. Si es adjudicación directa,
 - 1.1.1. La dirección ejecutora define los contratistas o proveedores a solicitar la cotización.
 - 1.1.2. La dirección ejecutora genera las invitaciones para solicitar cotización de obra. (en caso de ser adquisición lo realiza la coordinación de Recursos Materiales).
 - 1.1.3. El contratista realiza la propuesta y lo envía a la Dirección ejecutora
 - 1.1.4. Se da un lapso mínimo de 3 días para recibir las propuestas, una vez recibidas las propuestas se genera el cuadro comparativo para exponer al comité el cual definirá la propuesta más factible.

- 1.1.5. Se hace la comparación de precios, calidad, capacidad financiera y documentación legal.
Obra: la oficina de Planeación receptiona y distribuye al área responsable del proyecto para su análisis y elaboración del cuadro comparativo, así como el análisis de la experiencia laboral de los contratistas.
Adquisición: la coordinación de Recursos materiales, atreves de la oficina de compras se encarga de la elaboración del cuadro comparativo, así como el análisis de la experiencia laboral de los contratistas.
 - 1.1.6. Se expone los resultados de los análisis al Comité de Obra y Adquisición para la definición del procedimiento. (definición para generar el contrato)
 - 1.1.7. una vez definido el proveedor o contratista factible, la Dirección ejecutora se encarga de generar los dictámenes técnicos-económicos.
 - 1.1.8. la oficina de planeación integra el expediente para la solicitud de elaboración de contrato y visado (documentos estipulados por el Síndico Jurídico del Ayuntamiento.
- 8.2. Invitación a cuando menos tres personas.
- 8.2.1. La dirección ejecutora, a través del comité de obra define los contratistas o proveedores a solicitar la cotización. (como mínimo 3 participantes)
 - 8.2.2. La dirección ejecutora genera las invitaciones para solicitar cotización de obra. (en caso de ser adquisición lo realiza la coordinación de Recursos Materiales). **Pasa a la actividad de 11.**
 - 8.2.3. Los contratistas invitados recogen en la dirección ejecutora las bases y los documentos que integran el proceso.

Documento:

Bases

Portada

Modelo de contrato

Anexos técnico.

Catalogo (con concepto, unidad y cantidad)

Especificaciones generales

Especificaciones particulares

9. convocatoria. (licitación)

Con anterioridad se genera la programación y los documentos de las bases de licitación.

se elabora el modelo de convocatoria y se presenta al comité para su validación.

10. Publicación de la convocatoria. (día 1 de publicación se da inicio)

El área administrativa es la encargada de generar los trámites correspondientes para la publicación en el diario local.

11. Los contratistas interesados deberán recoger en las oficinas de la Dirección Ejecutora las bases y los documentos que integran el proceso.

Documento:

Bases

Portada

Modelo de contrato

Anexos técnico y económico.

Catalogo (con concepto, unidad y cantidad)

Especificaciones generales

Especificaciones particulares

12. Inscripción de los interesados. (10 días hábiles a partir de la publicación de la convocatoria), solamente se da cuando es una licitación pública.

13. visita de obra.

La dirección ejecutora se encarga las invitaciones al personal que intervendrá, tales como el residente de obra, áreas de contraloría y jurídico.

Nota: Cuando es una licitación pública dura 3 días hábiles entre la fecha límite de inscripción y la visita), en caso de la modalidad en cuanto menos 3, se lleva 5 días hábiles entre la invitación y la visita.

14. junta de aclaraciones. (5 día hábiles al acto de presentación y apertura cuando es una licitación y un día hábil entre visita y la junta de aclaraciones cuando este es de la modalidad cuando menos tres).

Con un día de anterioridad se recepciona las preguntas o dudas que los contratistas expongan de los documentos entregados en las bases de licitación. La dirección ejecutora distribuye de acuerdo con el cuestionamiento se distribuye a las áreas responsable para dar respuesta al mismo.

El día de la junta el área jurídica es la encargada de llevar el procedimiento y el área de planeación la encargada de realizar las actas correspondientes al acto.

Se obtiene el acta firmada.

15. acto de presentación y apertura. (6 días hábiles entre visita y la apertura cuando es licitación pública; cuando es la modalidad cuando menos tres, se realiza en 2 días hábiles entre visita y la apertura).

El día de la junta la Dirección ejecutora se encarga de realizar las actas correspondientes al acto.

Se obtiene el acta firmada.

El día de la junta el área jurídica es la encargada de llevar el procedimiento y el área de planeación la encargada de realizar las actas correspondientes al acto.

Se obtiene el acta firmada.

16. Se realiza dictamen. De acuerdo con la temática, la Dirección ejecutora se encarga de distribuir los documentos de las propuestas al área jurídica, administrativa y proyectos para la generación de los análisis de la propuesta las cuales deberán entregar **dictamen técnico** de los mismos.

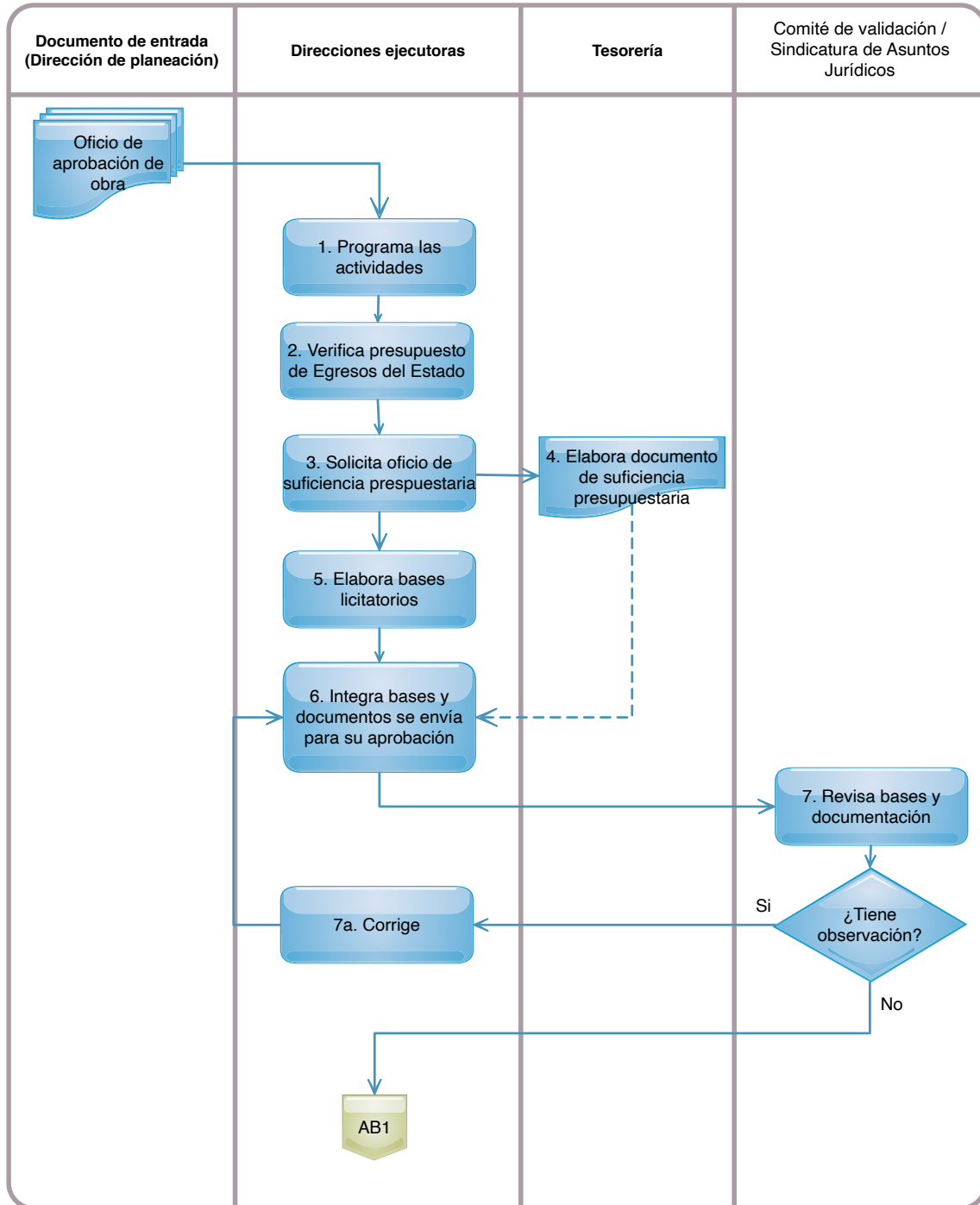
Se expone los resultados de los análisis al Comité de Obra y Adquisición para la definición del procedimiento. (definición para generar el acta de fallo)

17. Fallo. *(hasta 20 días hábiles de la presentación y apertura y el fallo en el caso de la licitación pública; en cuanto a la modalidad en cuanto menos tres, no se informó los días después de la presentación y apertura).*

El día de la junta el área jurídica es la encargada de llevar el procedimiento. (lectura del acta y firma)

Diagrama de Flujo 7. Microproceso licitatorio

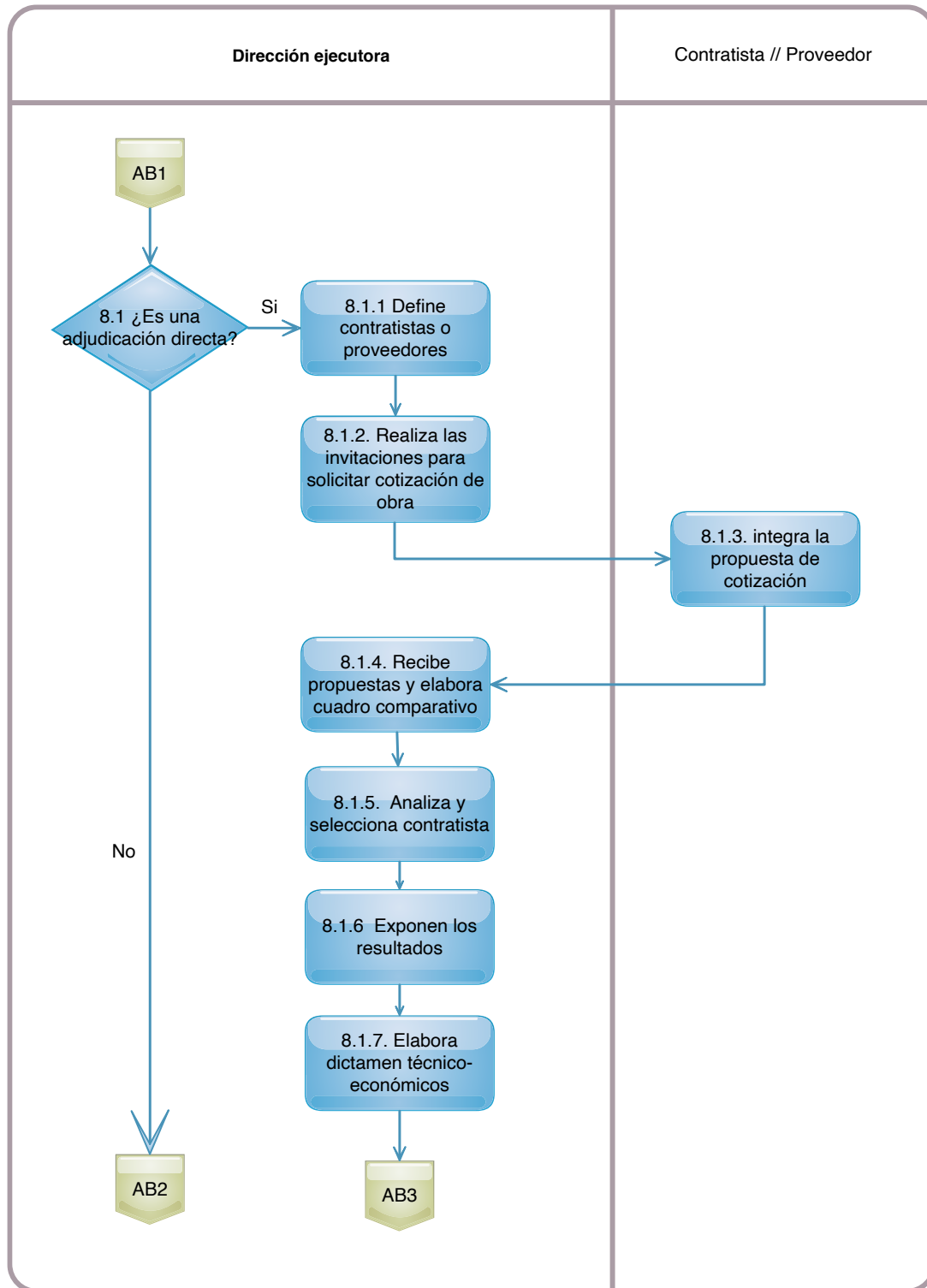
1era parte



(Continúa...)

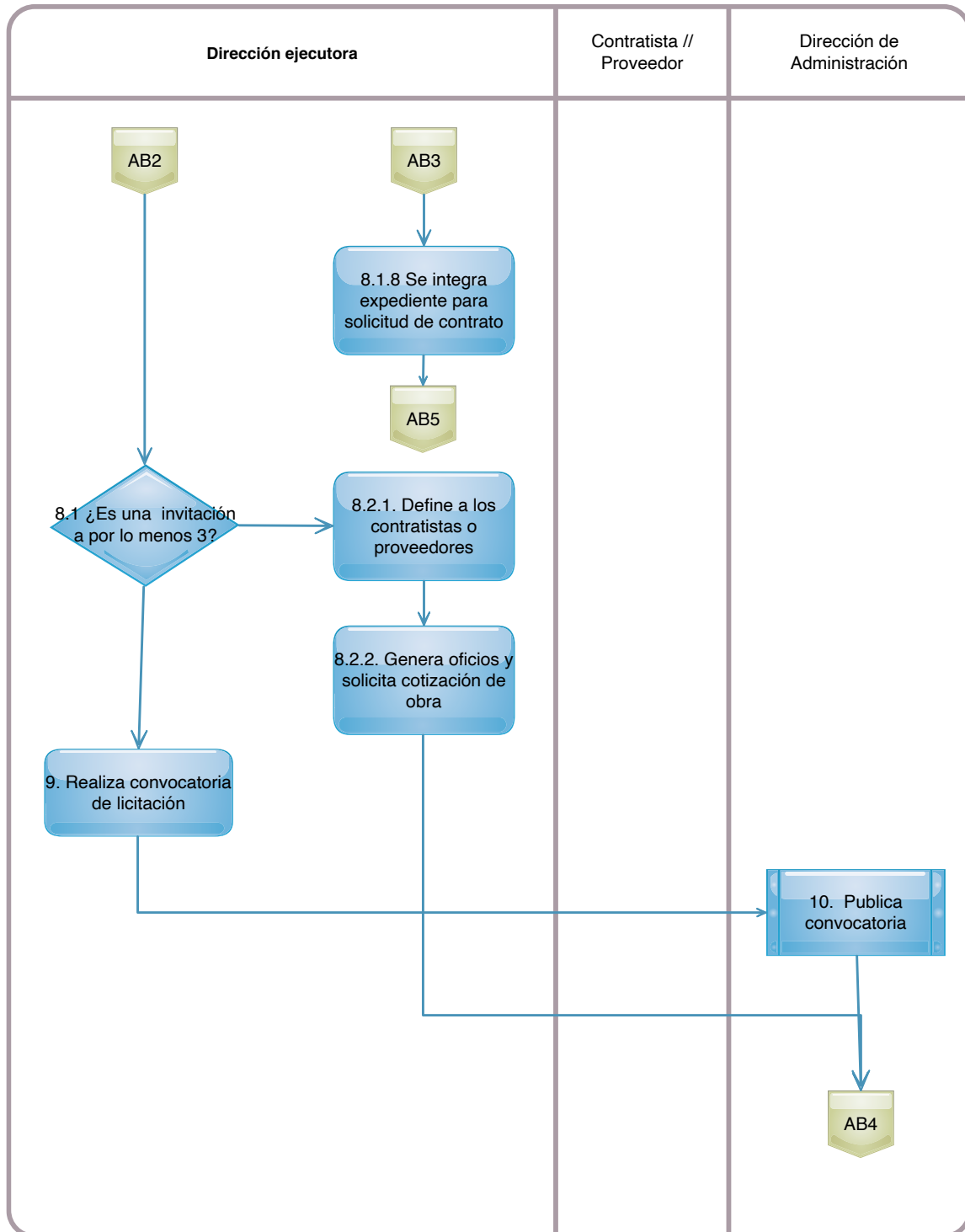
Diagrama de Flujo 7. Microproceso licitatorio

2da parte



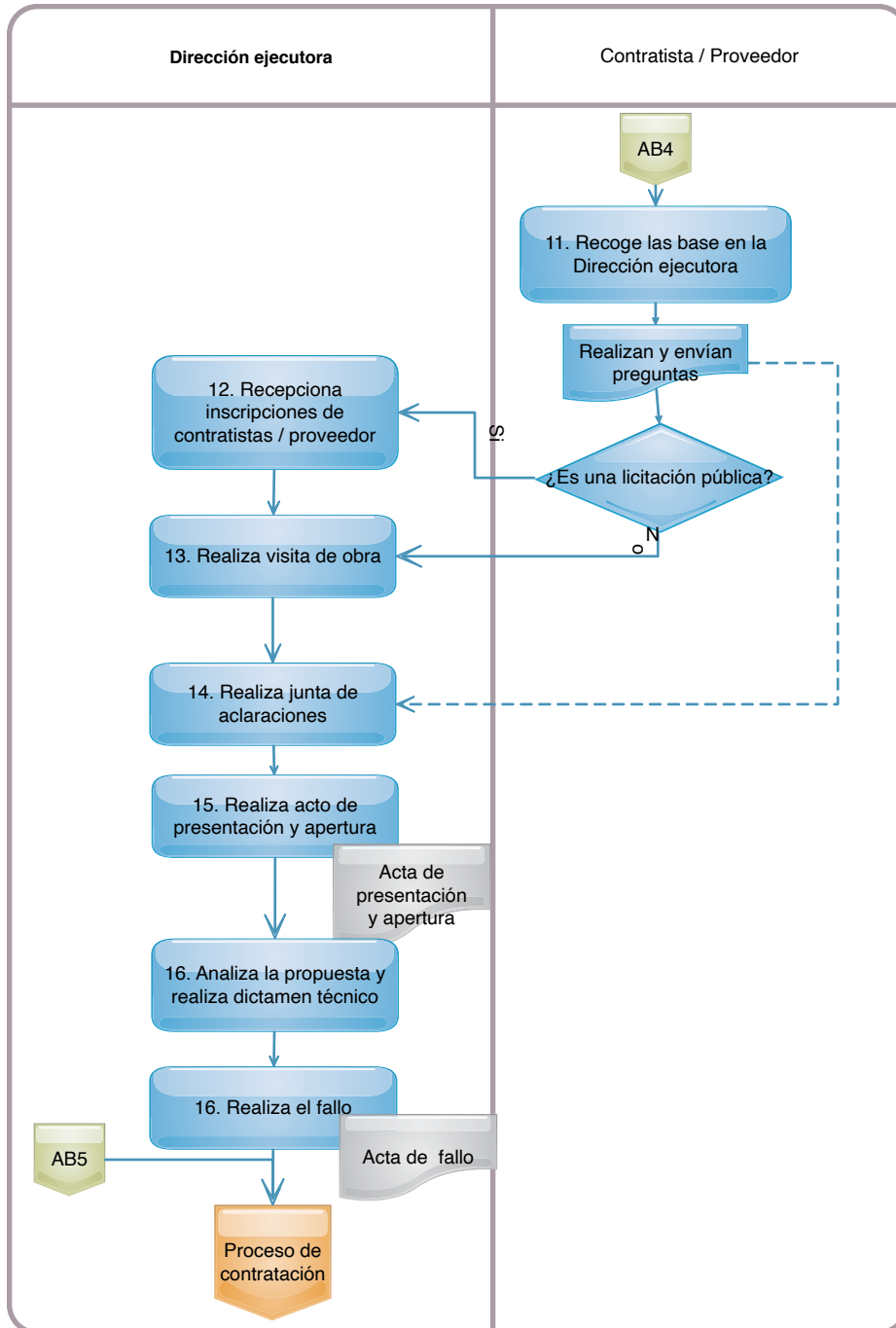
(Continúa...)

Diagrama de Flujo 7. Microproceso licitatorio



(Continua...)
 Diagrama de Flujo 7. Microproceso licitatorio

4ta. parte



Las direcciones ejecutoras son: el Sistema de Agua Potable y Alcantarillado Municipal, Dirección de Obras Públicas, Secretaría de Administración y Servicios Públicos.
 Fuente: Elaboración Propia

■ Límites de cada proceso y subproceso

Inicia con el oficio de aprobación de la obra expedida por la Dirección de Planeación y concluye con el acta de fallo

Tabla 28. Articulación del microproceso licitatorio

Subproceso	Articulación
Planeación	Se articula específicamente con el oficio de aprobación de la obra.
Microproceso de Contratación	Determinado el fallo se procede a la firma del contrato

■ Insumos y recursos

Tabla 29. Valoración de la suficiencia de los recursos del microproceso licitatorio.

Recurso	Suficiencia		Descripción
	Si	No	
Tiempo	x		Si. Aún cuando el tiempo para iniciar el proceso licitatorio, se tiene estipulado un promedio de 30 días para empezar con la contratación.
Personal	x		El personal es suficiente y cuenta con la experiencia para desarrollar el proceso de licitatorio.
Recursos financieros	x		Es suficiente. No se requiere de recursos financieros adicionales para realizar el procedimiento.
Infraestructura	x		Si. Es suficiente. No se requiere de equipamiento adicional.
Insumos tecnológicos	x		Si es suficiente.

■ Productos

De este subproceso se obtiene el acta de fallo de la obra.

■ Sistemas de información

No se identificaron.

■ Coordinación

Es buena, existe una colaboración directa con los responsables.

■ Pertinencia

Las actividades presentadas de este proceso son pertinentes ya que aquí se deriva la obtención de productos con recursos optimizados.

■ Importancia estratégica

Es estratégico ya que se logra alcanzar el objetivo y el acta de fallo es un filtro para seleccionar al mejor proveedor que cumpla con las características de la obra.

■ Opinión de los actores

La aprobación y visto bueno del síndico jurídico en las bases de las obras, a veces suelen demorar un poco más de lo previsto; sin embargo, se logra salir a tiempo con la licitación.

■ Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios.

No se identificaron mecanismos para conocer a satisfacción de los usuarios para este subproceso.

5.1.7.2 Microproceso de contratación

El subproceso inicia con el acta de fallo obtenido de la licitación y/o carta de interés del contratista. Cada una de las unidades ejecutoras a través de sus distintas áreas se encargan de llevar a cargo este procedimiento. De tal forma, que en la Dirección de Obras Públicas Municipal, el responsable del procedimiento es el departamento de Gestión de obras y Costos; en el caso del SMAPAC se coordina con el departamento de Asuntos Jurídicos del SMAPC

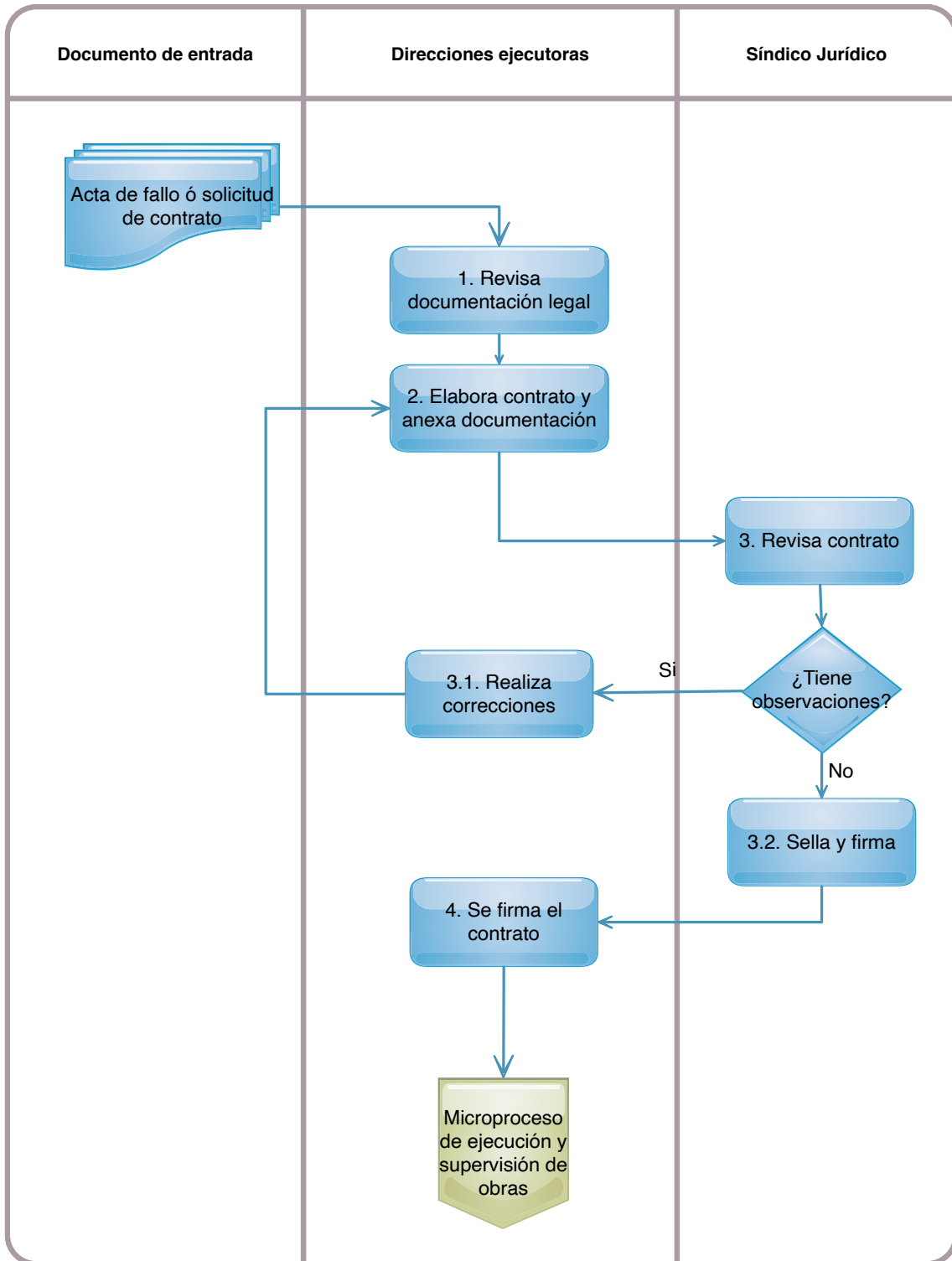
Actores principales

- Unidades ejecutoras: Obras pública municipal, Sistema de Agua Potable y Alcantarillado Municipal (SMAPAC), Dirección de Administración.
- Síndico Jurídico

Descripción detallada de las actividades

1. La dirección ejecutora verifica la documentación legal del contratista para iniciar con el proceso del contrato.
2. La dirección ejecutora elabora el contrato y envía al Síndico Jurídico para su revisión.
3. El síndico jurídico revisa el contrato
 - 3.1. Si el contrato tiene observación, la dirección ejecutora subsana las observaciones y **regresa al paso 2.**
 - 3.2. En caso de que no haya observaciones, se sella y visa el contrato.
4. Firma de contrato: El contratista, testigos y director de la dependencia.
5. Inicia el microproceso de ejecución y supervisión de obras.

Diagrama de Flujo 8. Subproceso de contrato



Fuente: Elaboración Propia

■ Límites de cada proceso y subproceso

Para la realización del contrato se inicia con el acta de fallo obtenido de la licitación o por invitación a cuando menos tres o en su caso, por invitación directa y concluye con contrato firmado por el contratista.

Tabla 30. Articulación del subproceso de .

Subproceso	Articulación
Licitatorio	De este proceso se requiere el acta de fallo en donde se señala al contratista o proveedor seleccionado para llevar a cabo la obra o el servicio requerido en programa.
Ejecución de obra y supervisión	Es en la ejecución de la obra donde se realiza el producto. Es una etapa definitiva, donde se depende de la experiencia del constructor y de la adecuada supervisión de la calidad del trabajo y de los materiales

■ Insumos y recursos

Tabla 31. Valoración de la suficiencia de los recursos del subproceso de contratación.

Recurso	Suficiencia		Descripción
	Si	No	
Tiempo		x	No siempre es suficiente. El visado de aprobación del contrato se lleva un poco más de tiempo. En ocasiones, el oficio de aprobación que es como inicia el proceso de licitación y contratación, las fechas indicadas están muy pegadas a la ejecución de la obra.
Personal	x		Es suficiente

Recursos financieros	x		Es suficiente. No se requiere de recursos financieros adicionales para realizar el procedimiento.
Infraestructura	x		Si. Es suficiente. No se requiere de equipamiento adicional.
Insumos tecnológicos	x		Si es suficiente.

██████████ Productos

Contrato firmado

██████████ Sistemas de información

No se identificaron.

██████████ Coordinación

Consideran que no es buena ya que los oficios de aprobación llegan con tiempos desfasados y muy pegados a la ejecución de la obra, y .

██████████ Pertinencia

Las actividades presentadas de este proceso son pertinentes ya que aquí se deriva la obtención de productos con recursos optimizados.

██████████ Importancia estratégica

Es estratégico ya que se logra alcanzar el objetivo y el contrato avala la obra ya que en ella se establece los lineamientos y las condiciones de trabajo

██████████ Opinión de los actores

La aprobación y visto bueno del síndico jurídico en las bases de las obras, a veces suelen demorar un poco más de lo previsto; sin embargo, se logra salir a tiempo con la licitación.

Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios.

No se identificaron mecanismos para conocer a satisfacción de los usuarios para este subproceso.

5.1.8 Subproceso de ejecución de obra o servicio

Como nos habíamos referido anteriormente, la ejecución del proceso es la materialización de los productos, resultado de la planeación inicial del Programa.

En el procedimiento, se detectaron dos micro procesos: **La ejecución y supervisión de obra o servicio** en las que interactúa el contratista con el residente de obra, al mismo tiempo con el Comité de Obra y el Órgano Interno de Control; y **el pago de estimaciones** que es un procedimiento que con lleva otros procedimientos como la **Orden de pago** de la estimación por parte de la Dirección de Planeación; y el pago correspondiente al contratista bajo el procedimiento denominado por la Tesorería **“Recepción, Registro y pago de las estimaciones-finiquito de obras o acciones”**.

Figura 10. Diagrama de alto nivel de la Ejecución de obras y servicios



Fuente: Propia

5.1.8.1 MICROPROCESO DE EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE OBRAS

El proceso de ejecución es la parte principal del proceso del Programa ya que, a partir de este, se materializa la planeación. Inicia con la firma del contrato celebrado entre área responsable del proyecto y el contratista quien es el que realizará la obra o servicio solicitado; concluye con la entrega del producto.

Adyacente a este procedimiento se realiza una serie de actividades complementarias necesarias en la operación, como lo son: la instalación del Comité de Obras, las actividades de supervisión de obras y en consecuencia, el pago de estimaciones de obra, hasta la conclusión del trabajo final

Actores principales

- Unidades ejecutoras: Obras pública municipal, Sistema de Agua Potable y Alcantarillado Municipal (SMAPAC), Dirección de Administración.
- Contratista
- Tesorería Municipal

- Dirección de Planeación.
- Dirección de Participación Ciudadana.

Descripción detallada de las actividades

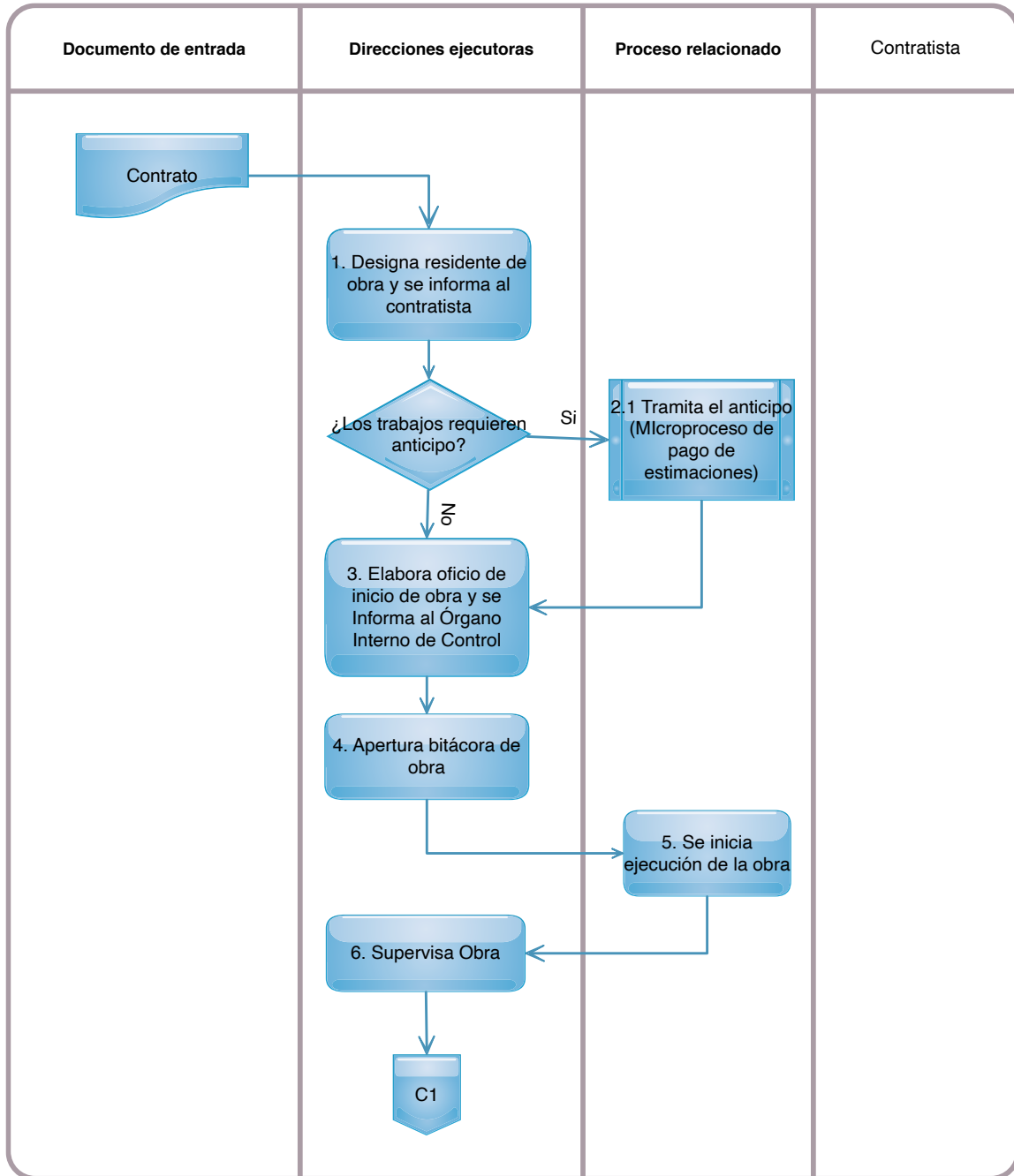
Este micro proceso inicia con el contrato firmado entre el contratista y el Ayuntamiento de Campeche y concluye con el inicio de ejecución y supervisión de los trabajos.

Actividades:

1. La unidad ejecutora informa por oficio al contratista la persona que será el residente de obra, encargada de supervisar la obra y que tiene como principales objetivos el controlar el tiempo, calidad y costo de la obra.
2. ¿Los trabajos de obra o servicio, requieren de anticipo?
 - 2.1 Si, Realizar el trámite del 1er anticipo, el cuál contiene el contrato firmado, las fianzas y la entrega del inmueble, designación del residente de obra por parte del municipio, Integración de la documentación del anticipo: Carátula, factura, factura global, complemento de pago (recibo electrónico), datos bancarios del contratista, copia de la documentación legal del contratista.
(Microproceso de pago de estimaciones). Y pasa al punto 3.
 - 2.2 No. Continúa con el proceso en el punto 3,
3. La unidad ejecutora, por oficio, informa al Órgano de Interno de Control el inicio de obra.
4. Se realiza la apertura de la **Bitácora** donde se describe el inicio de los trabajos que se firma por el superintendente y residente de obra (la bitácora puede ser convencional o electrónica).
5. El contratista inicia la ejecución de la obra

6. La unidad ejecutora inicia la supervisión de obra, levantando las notas de todos los pormenores que se están observando en el momento de la acción. Cabe señalar, que esta supervisión de obra lo realiza en conjunto con el Órgano Interno de Control, con base al programa de obra presentando por el contratista; sin embargo, esta última puede estar o no presente en dicha supervisión.
7. La empresa solicita la estimación. Pasa al **Subproceso de pago de estimaciones.**
8. Si la empresa concluyó la obra,
 - 8.1 Realiza oficio de terminación de obra. **Pasa al proceso de entrega**
 - 8.2 No, entonces regresa al punto 6 donde la unidad ejecutora realiza la supervisión

Diagrama de Flujo 9. microproceso de ejecución y supervisión de obra



(Continúa)

Diagrama de Flujo 9. microproceso de ejecución y supervisión de obra

Documento de entrada	Direcciones ejecutoras	Proceso relacionado	Contratista
		<pre> graph TD C1{{C1}} --> A[7. Tramita estimación (Microproceso de pago de estimaciones)] A --> B{¿Se concluyó la obra?} B -- No --> A B -- Si --> C{{Pasa al proceso de Entrega}} </pre>	

Fuente: Elaboración Propia

Límites de cada proceso y subproceso

Se inicia con el contrato firma por el contratista y el H. Ayuntamiento de Campeche y concluye con el aviso de terminación de la obra por parte del contratista a través de oficio.

Tabla 32. Articulación del microproceso de ejecución y supervisión de obras y servicios.

Subproceso	Articulación
Contrato	Este procedimiento es el parteaguas para iniciar el proceso de ejecución de obra o servicios.
Pago de estimaciones	Es el procedimiento se vincula con este proceso ya que durante la ejecución de obras se realiza el pago de estimaciones de acuerdo al contrato de obra hasta el finiquito del mismo.
Subproceso de Comprobación de pago.	Esta acción la realiza principalmente la Dirección de Planeación, sin embargo, de forma independiente, la unidad ejecutora y la Tesorería, al igual que la Contraloría llevan un control en sus expedientes únicos; Sin embargo, la Dirección de Planeación lleva un control con base a escaneo de los documentos comprobatorios en un equipo de cómputo dedicado para este fin.

Insumos y recursos

Tabla 33. Valoración de la suficiencia de los recursos del microproceso de ejecución y supervisión de obras..

Recurso	Suficiencia		Descripción
	Si	No	
Tiempo		x	No siempre es suficiente. A ocasiones las obras tienen un poco más de retraso debido a que los anticipos se demoran al igual que las estimaciones, lo que no permite avanzar con la propuesta inicial. Aunado también, al poco tiempo que se tiene para ejecutar el recurso debido a que

Recurso	Suficiencia		Descripción
	Si	No	
			en ocasiones el oficio de aprobación trae un retraso considerable. Además, el atraso también se debe a agentes externos, como el caso de las lluvias.
Personal		x	No. Por lo regular, no es suficiente, ya que con el personal disponible se carga mucho el trabajo. El personal necesario depende del total de obras que se tienen que supervisar.
Recursos financieros		x	No es suficiente.
Infraestructura		x	No. Falta vehículo y combustible para cumplir en tiempo.
Insumos tecnológicos		x	No. Todo se utiliza con recurso propio (del personal); el internet no es pagado por la institución, sino que los propios trabajadores pagan el internet con recursos propios. Actualmente tienen disponible 5 megas de velocidad de internet para 10 personas en el área

██████████ **Productos**

Oficio de asignación de residente de obra, Apertura de bitácora, orden de pago para el primer anticipo.

██████████ **Sistemas de información**

No se identificaron.

██████████ **Coordinación**

Consideran que es buena.

■■■■■ Pertinencia

Este proceso es pertinente ya que garantiza la calidad del trabajo a través de la supervisión de la misma.

■■■■■ Importancia estratégica

Es estratégico ya que se logra alcanzar el objetivo, pese a que tienen limitaciones en los recursos para operar.

■■■■■ Opinión de los actores

Es un área importante en el desarrollo del proyecto, pero consideran que hace falta recursos, como los ya señalados. De aquí se genera un informe para el Presidente Municipal y las obras son monitoreadas por varias áreas del ayuntamiento sobre todo en las áreas de planeación y comunicación que se encargan de la difusión.

■■■■■ Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios.

No se identificaron mecanismos para conocer a satisfacción de los usuarios para este subproceso.

5.1.8.2 *MICROPROCESO DE PAGO DE ESTIMACIONES*

Figura 11. Diagrama de alto nivel del microproceso de pago de estimación



Fuente: Propia

Sub-microproceso de solicitud de pago de estimaciones

Este procedimiento viene del microproceso de ejecución y supervisión de la obra. Inicia con la solicitud de autorización de la estimación por parte del contratista de acuerdo con el avance físico y calendarización de estimación programado al inicio del contrato y concluye con la solicitud de pago por parte del área ejecutora a la Dirección de Planeación.

Actores principales

- Unida ejecutora a través de supervisores.
- Contratista.

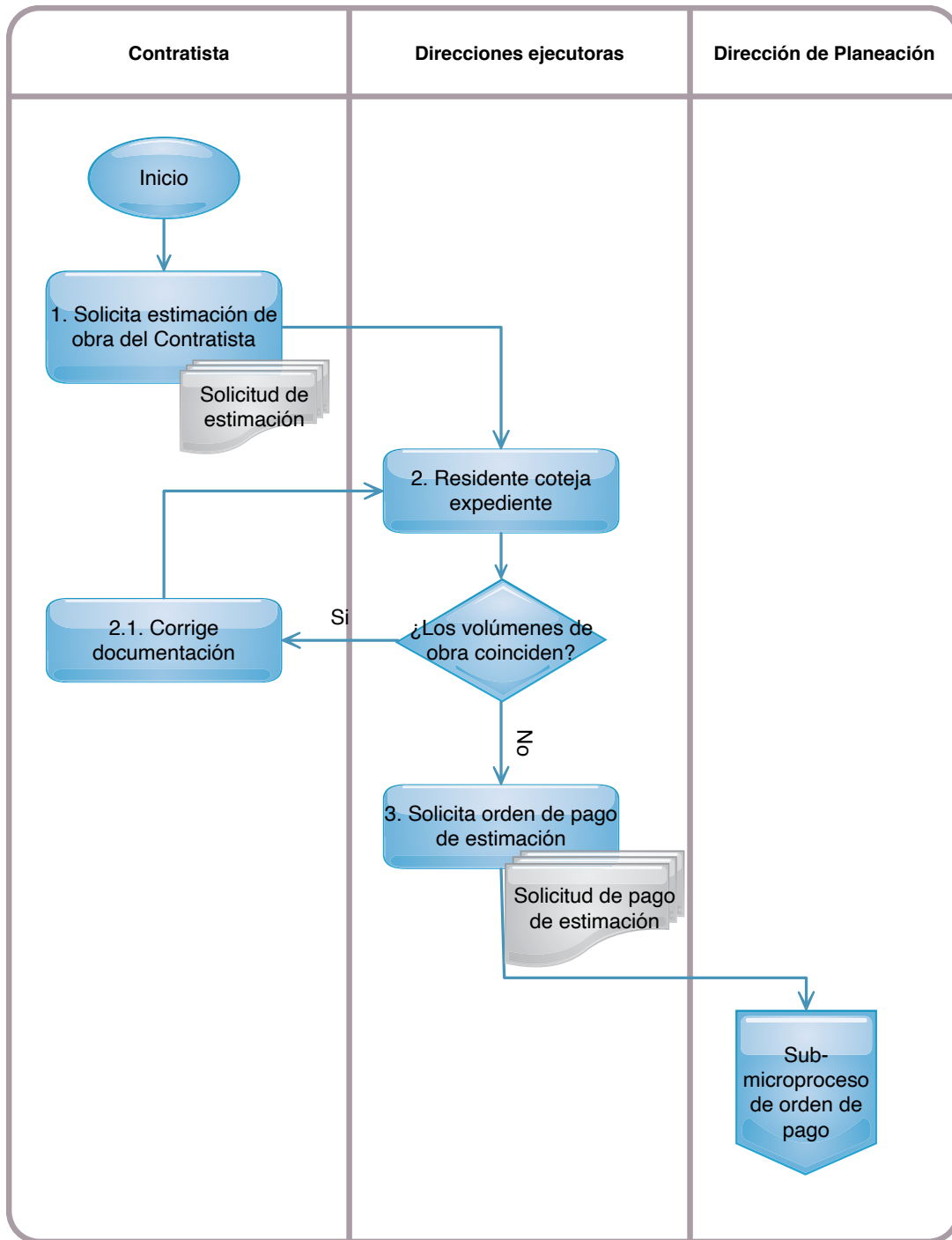
5.1.8.2.1.1 Descripción detallada del sub-microproceso de solicitud de pago de estimaciones.

1. La empresa solicita la autorización de su estimación al Director de Obras Públicas. El contratista integra la documentación requirente, anexo a la estimación.

2. El residente coteja los documentos con respecto al expediente que se tiene.
 - 2.1 Si los volúmenes de obra no coinciden con lo ejecutado se le regresa para correcciones.
 - 2.2 Si todo está bien se continua en el **paso 3**.

Nota: En el caso de la Dirección de Obras Públicas, los residentes de obra canalizan las estimaciones a la subdirección de gestión de obra para hacer el trámite correspondiente para el pago a tesorería y planeación.
3. La dirección ejecutora realiza la solicitud de pago de la estimación adjuntando la documentación soporte y lo envía a la Dirección de Planeación para el trámite correspondiente.
4. Pasa al microproceso de la orden de pago.

Diagrama de Flujo 10. Sub-microproceso de solicitud de pago de estimación.



Fuente: Elaboración Propia

5.1.8.2.1.2 Límites de cada proceso y subproceso

Se inicia con la solicitud de estimación de la obra por parte del contratista de acuerdo con el avance físico de la obra y concluye con la solicitud de orden de pago, mismo que es turnado al área de planeación para el trámite correspondiente.

Tabla 34. Articulación del procedimiento de la solicitud de pago.

Subproceso	Articulación
Ejecución y supervisión de obras	Este proceso le antecede, es donde se realiza la ejecución y por consiguiente la supervisión del avance físico de la obra y es la base para solicitar y pagar las estimaciones de acuerdo con el contrato firmado.
Sub-microproceso de pago de estimaciones	Es el procedimiento se vincula con este proceso ya que durante la ejecución de obras se realiza el pago de estimaciones de acuerdo con el contrato de obra hasta el finiquito del mismo.

5.1.8.2.1.3 Insumos y recursos

Tabla 35. Valoración de la suficiencia de los recursos del procedimiento de solicitud de pago.

Recurso	Suficiencia		Descripción
	Si	No	
Tiempo	x		El proceso para realizar el requerimiento para el pago de las estimaciones.
Personal		x	No. A veces el trabajo se acumula cuando son varias obras que se tienen que supervisar, además de generar las estimaciones.
Recursos financieros	x		Si. No requiere de financiamiento adicional.
Infraestructura	x		Si. Se tiene lo suficiente.

Insumos tecnológicos		x	No. Se requiere de internet con buena capacidad, además de equipos de cómputo. Actualmente se cuenta con un internet de 5 megas que es pagado por los propios empleados.
----------------------	--	---	--

5.1.8.2.1.4 Productos

Solicitud de orden de pago dirigido a la Dirección de Planeación.

5.1.8.2.1.5 Sistemas de información

No se utiliza

5.1.8.2.1.6 Coordinación

La coordinación entre el contratista y la unidad ejecutora es buena.

5.1.8.2.1.7 Pertinencia

Es pertinente ya que es un proceso administrativo importante entre la unidad ejecutora, específicamente con los supervisores que están incluidos directamente en el procedimiento con el contratista.

5.1.8.2.1.8 Importancia estratégica

Es estratégico porque permite el filtro entre el contratista y la Dirección de Planeación para el procedimiento de pago, sobre todo porque se hace la revisión por primera vez que garantiza que la documentación es correcta.

5.1.8.2.1.9 Opinión de los actores

No emitieron opinión al respecto.

5.1.8.2.1.10 Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios.

No se identificaron mecanismos para conocer a satisfacción de los usuarios para este subproceso.

Sub-microproceso de la Orden de Pago.

La Dirección de Planeación funge como vínculo entre la unidad ejecutora y la Tesorería del Municipio para el pago correspondiente de las estimaciones. El proceso inicia con la solicitud de orden de pago de la estimación para el contratista en el cuál se anexa documentos comprobatorios para el pago correspondiente y concluye con orden de pago dirigida a la Tesorería Municipal para el trámite correspondiente.

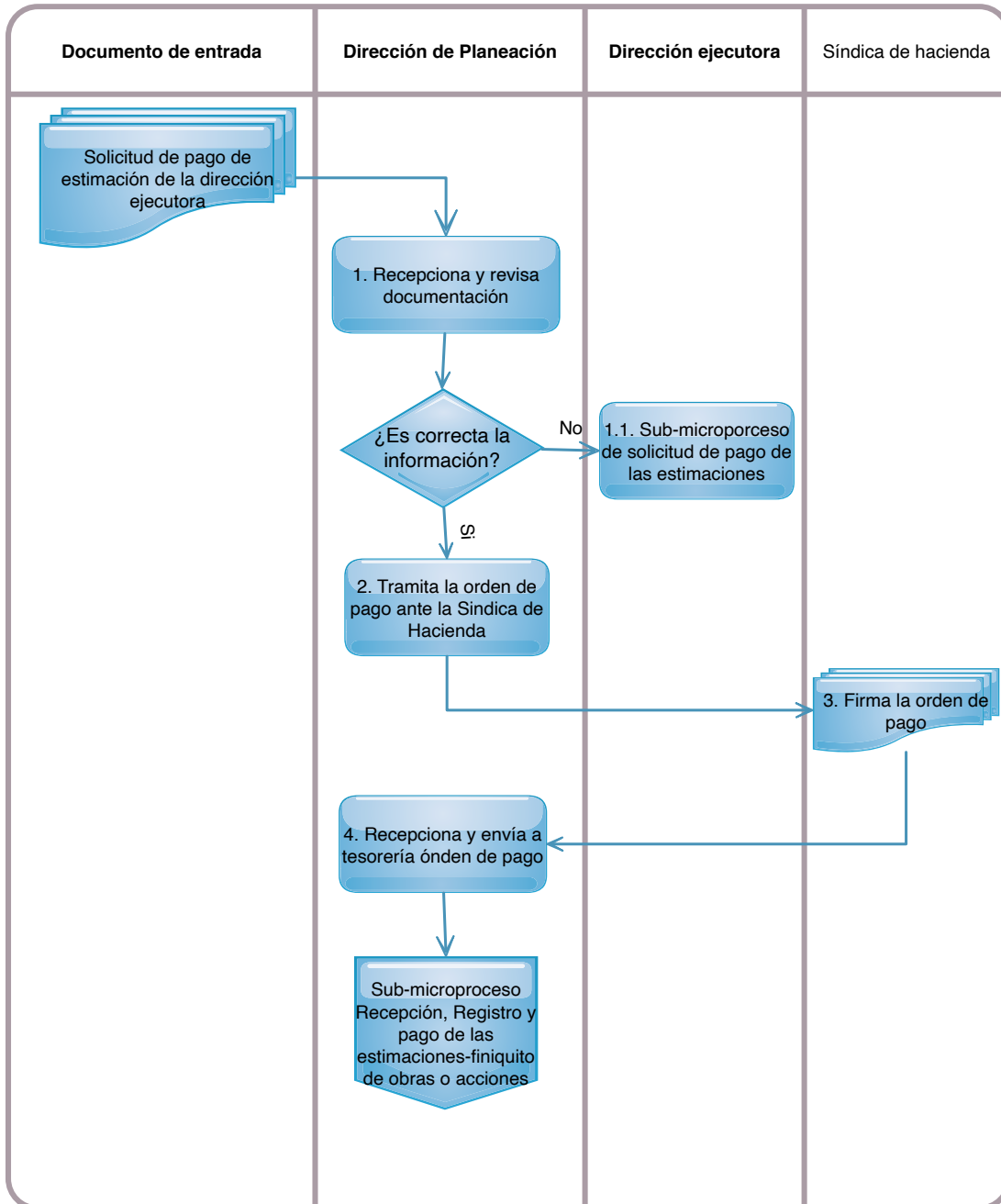
Actores Principales

- Dirección de Planeación Municipal
- Dirección ejecutora
- Síndica de Hacienda

5.1.8.2.2.1 Descripción detallada del Sub-microproceso de Orden de Pago.

1. La Dirección de Planeación recibe y revisa la documentación soporte
 - 1.1 Si no es correcta, se regresa a la unidad ejecutora para su corrección y en su caso solicitar la información faltante.
 - 1.2 Si la solicitud es correcta, continúa el proceso en el **paso 2**.
2. Si la solicitud de orden de pago es correcta, realiza oficio para la Síndica de Hacienda para la aprobación de dicha orden (Firma), y se envía a tesorería.
3. La Síndica de Hacienda aprueba la orden de pago y lo regresa a la Dirección de Planeación.
4. La dirección de Planeación recibe y envía a Tesorería para el pago correspondiente.
5. Pasa al Sub-microproceso de **Recepción, Registro y pago de las estimaciones-finiquito de obras o acciones. - Tesorería Municipal.**

Diagrama de Flujo 11. Orden de pago



Fuente: Elaboración Propia

5.1.8.2.2.2 Límites de cada proceso y subproceso

Como se mencionó anteriormente, para generar la orden de pago se inicia con la solicitud de orden de pago de la estimación por parte de la unidad ejecutora y concluye con la Orden de Pago de Estimación aprobada que es enviado a la Tesorería Municipal para el pago correspondiente.

Tabla 36. Articulación del procedimiento de la solicitud de pago.

Sub-microproceso	Articulación
Solicitud de pago de estimaciones	Es la parte fundamental para el pago de estimaciones por parte de la unidad ejecutora; sin ello, no pueda dar inicio el proceso.
Recepción, Registro y pago de las estimaciones-finiquito de obras o acciones.- Treasurería Municipal.	En este sub-microproceso concluye con el pago de las estimaciones directamente al beneficiario que es el contratista y el aviso de comprobantes sellados a la Dirección de Planeación.

5.1.8.2.2.3 Insumos y recursos

Tabla 37. Valoración de la suficiencia de los recursos del procedimiento de solicitud de pago.

Recurso	Suficiencia		Descripción
	Si	No	
Tiempo	x		En realidad, no se tiene una fecha estipulada para el cumplimiento de esta actividad, sin embargo, para la revisión de la documentación se tarda en promedio de 1 a 2 días, pero las posibles correcciones con la unidad ejecutora, pueden hacer demorar el procedimiento.
Personal	x		Si, es suficiente.
Recursos financieros	x		Si. No requiere de financiamiento adicional.

Infraestructura	x		Si. Se tiene lo suficiente.
Insumos tecnológicos	x		Si, es suficiente.

5.1.8.2.2.4 Productos

Orden de pago aprobado y documentación soporte.

5.1.8.2.2.5 Sistemas de información

No se utiliza

5.1.8.2.2.6 Coordinación

Es buena. Existe una comunicación directa con el responsable.

5.1.8.2.2.7 Pertinencia

Se considera pertinente ya que es el segundo filtro de revisión antes de pasar a la Tesorería Municipal, lo cuál garantizaría un pago en tiempo y forma.

5.1.8.2.2.8 Importancia estratégica

Es estratégico porque permite el filtro entre el contratista y la Dirección de Planeación para el procedimiento de pago, sobre todo porque se hace la revisión por segunda vez que garantiza que la documentación es correcta. Además, que le permite a la Dirección de Planeación un control individual del seguimiento financiero, independiente de lo que hace Tesorería y la Unidad Ejecutora.

5.1.8.2.2.9 Opinión de los actores

No emitieron opinión al respecto.

5.1.8.2.2.10 Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios.

No se identificaron mecanismos para conocer a satisfacción de los usuarios para este subproceso.

Sub-micro proceso: Recepción, Registro y pago de las estimaciones-finiquito de obras o acciones.

Tiene como objetivo el pago de obligaciones contraída de los contratistas derivado del avance de obra. Inicia con la orden de pago y concluye con el pago, registro contable y envío de expedientes a planeación; El dueño de este proceso es de la Tesorería Municipal.

Actores principales

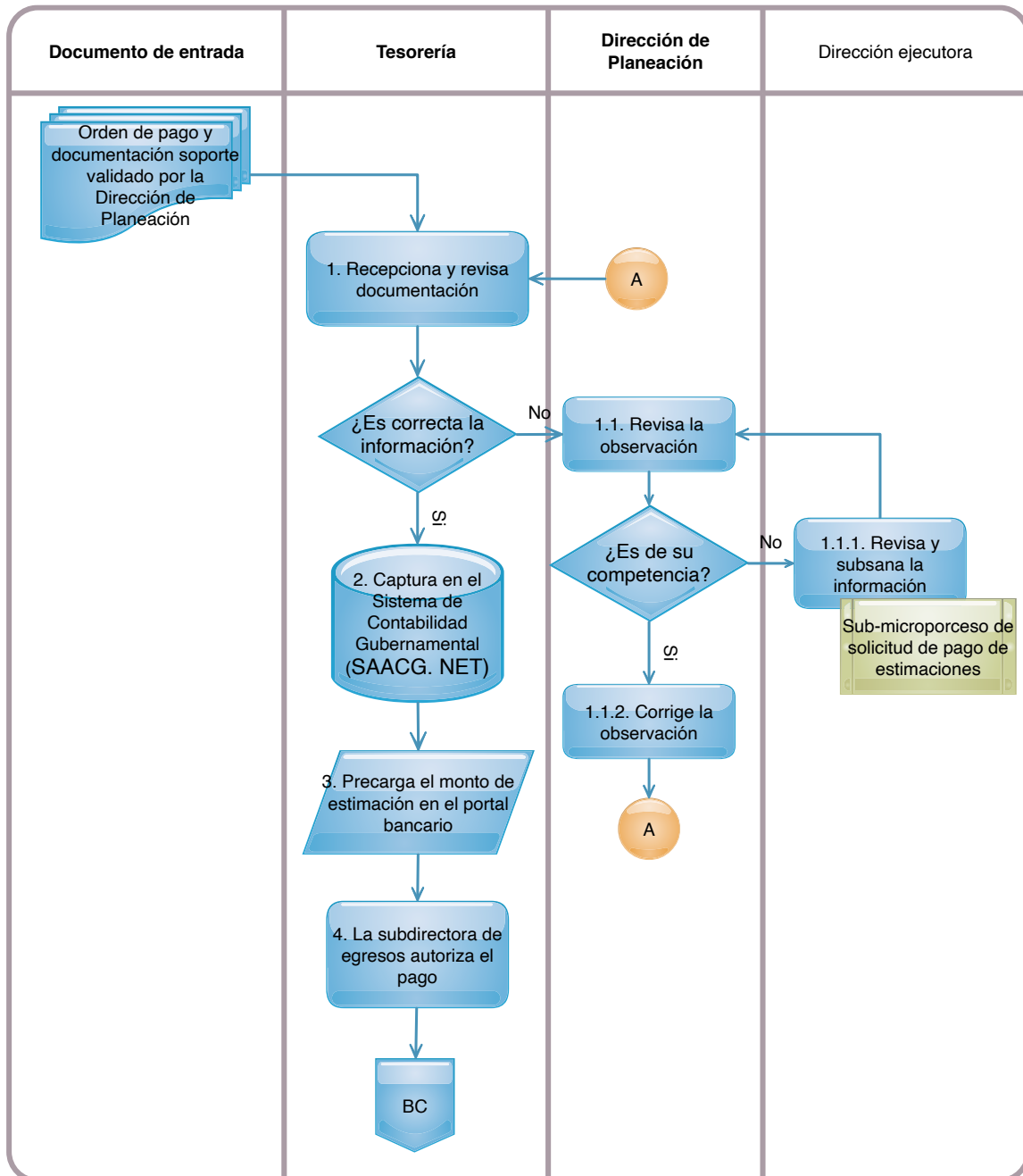
- Tesorería Municipal
- Dirección de planeación.
- Direcciones ejecutoras.

Descripción detallada

1. La Tesorería realiza la revisión de la documentación enlistada,
 - 1.1 si la documentación **no es correcta**, ésta es regresada a la Dirección de Planeación para su corrección.
 - 1.1.1 Si la observación es de su competencia, entonces corrige y regresa al **punto 1**.
 - 1.1.2 Si no es de su competencia, lo regresa a la dirección ejecutora para su revisión (sub-microproceso de solicitud de orden de pago para su corrección) y regresa regresa en el **punto 1.1.1**
 - 1.2 Si es correcta la orden de pago, entonces **continúa en el punto 2**.

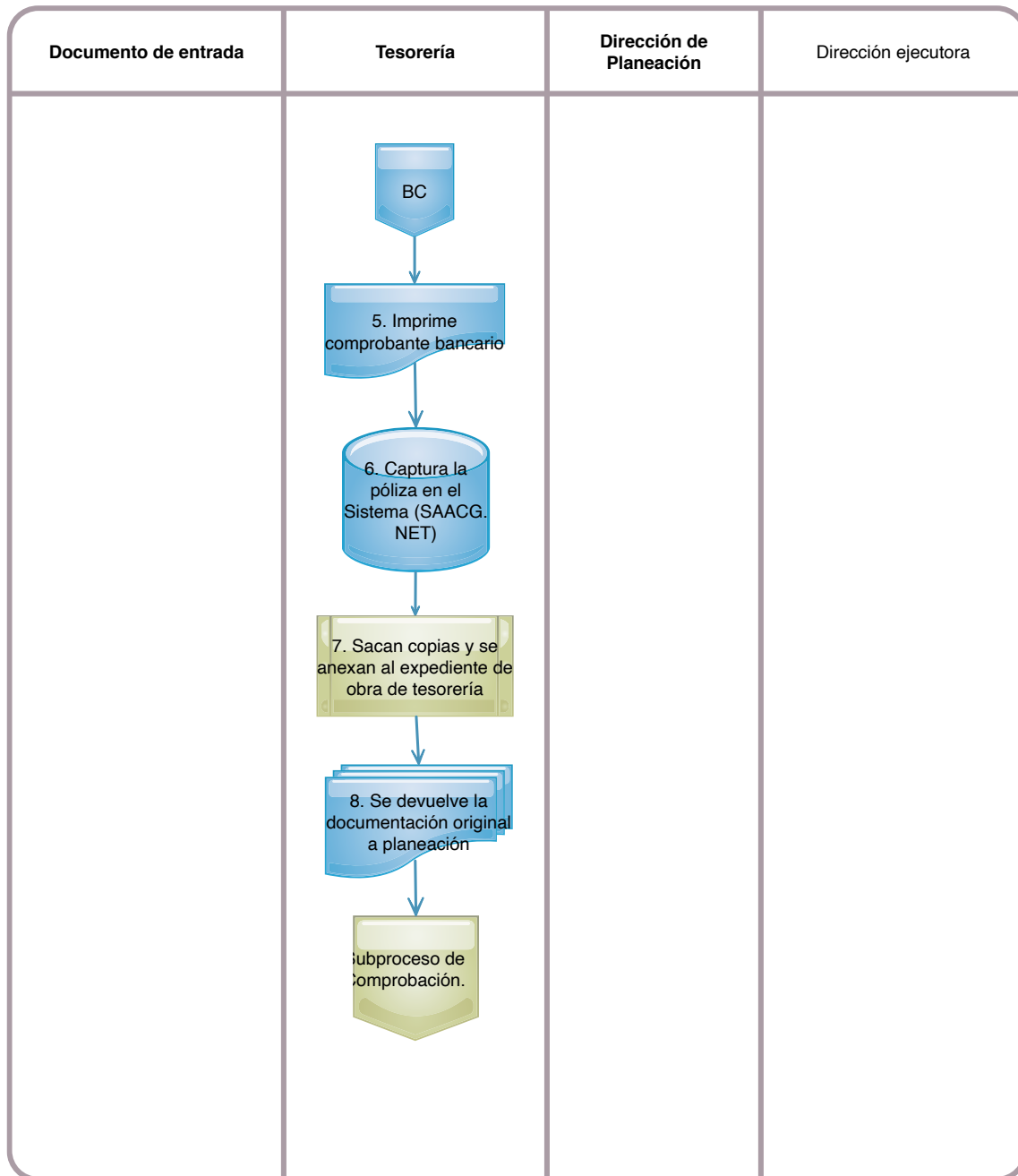
2. Tesorería registra en el Sistema de Contabilidad Gubernamental (SAACG. NET).
3. La Tesorería hace la precarga en el portal bancario el pago de la estimación de la cuenta del FISM al proveedor.
4. Se notifica a la subdirectora de egresos y autoriza el pago a través de un token.
5. Se imprime el comprobante de pago.
6. Se registra la última póliza del sistema contable.
7. Se sacan las copias para integrar el expediente. (Subprocedimiento de expediente de obra de Tesorería Municipal).
8. La Tesorería Municipal regresa a la Dirección de planeación la documentación original,
Y continua con al subproceso de Comprobación.

Diagrama de Flujo 12. Sub-microproceso Recepción, Registro y pago de las estimaciones-finiquito de obras o acciones



(Continúa...)

Diagrama de Flujo 12. Sub-microproceso Recepción, Registro y pago de las estimaciones-finiquito de obras o acciones



Fuente: Elaboración Propia

5.1.8.2.3.1 Límites de cada proceso y subproceso *del sub-microproceso de Recepción, Registro y pago de las estimaciones-finiquito de obras o acciones.*

Inicia con la Orden de Pago de Estimación aprobada de la Dirección de Planeación para el pago correspondiente al contratista y concluye administrativamente con el envío del expediente sellado a la Dirección de Planeación.

Tabla 38. Articulación del sub-microproceso de Recepción, Registro y pago de las estimaciones-finiquito de obras o acciones.

Sub-microproceso	Articulación
Elaboración de la orden pago de estimación	La Dirección de Planeación se encarga de realizar la orden de pago de la estimación, toda vez que pasó por un proceso de revisión.
Subproceso de Comprobación	Cuando la estimación es pagada por la Tesorería Municipal al Contratista, se devuelve al área de planeación la documentación sellada para su control.
Subproceso de Apertura y control del expediente de obra de Tesorería Municipal	En sí, no lleva un procedimiento extra, simplemente toda la información que se vaya generando de la obra se anexa al expediente de obra aperturada a partir del oficio de aprobación.
Subproceso de Auditoría Interna y Externa.	Toda información financiera derivada de la obra esta sujeta a las Auditorías, tanto interna como externa.

5.1.8.2.3.2 Insumos y recursos

Tabla 39. Valoración de la suficiencia de los recursos del sub-microproceso de Recepción, Registro y pago de las estimaciones-finiquito de obras o acciones.

Recurso	Suficiencia		Descripción
	Si	No	
Tiempo	x		Si. Se considera un tiempo de 4 días, siempre cuando la documentación sea correcta. Se ha estipulado (acuerdo con las unidades ejecutoras) que las estimaciones y finiquitos deberán estar 15 días antes de finalizado el mes para el pago correspondiente.
Personal		x	No. Se requieren por lo menos dos analistas más.
Recursos financieros		x	No. Actualmente es un departamento, pero dado la función con que opera, debería considerarse como una subdirección el Departamento de Control Financiero de la Subdirección de Egresos de la Tesorería Municipal.
Infraestructura		x	Si. Es suficiente.
Insumos tecnológicos	x		Si, Sin embargo, se requiere de más equipo como una impresora multifuncional con Scanner.

5.1.8.2.3.3 Productos

Pólizas contables y comprobantes de pago.

5.1.8.2.3.4 Sistemas de información

El departamento hace uso del Sistema de Contabilidad Gubernamental (SAACG.NET). De dicho sistema se los estados financiero para el área de contabilidad.

5.1.8.2.3.5 Coordinación

Si. Sin embargo, considera que sería bueno que la Tesorería cuente con un listado de obra previo al ejercicio fiscal de ejecución del FISM.

5.1.8.2.3.6 Pertinencia

Todas las actividades expuestas en este sub-microproceso son importantes llevarlas a cabo para tener un mejor manejo del expediente.

5.1.8.2.3.7 Importancia estratégica

Cada uno de los pasos planteado son importantes porque garantizan que la obra se está cumpliendo al 100 por ciento de acuerdo con las revisiones previas por parte de la unidad ejecutora, la Dirección de Planeación y por último propiamente por la Tesorería Municipal.

5.1.8.2.3.8 Opinión de los actores

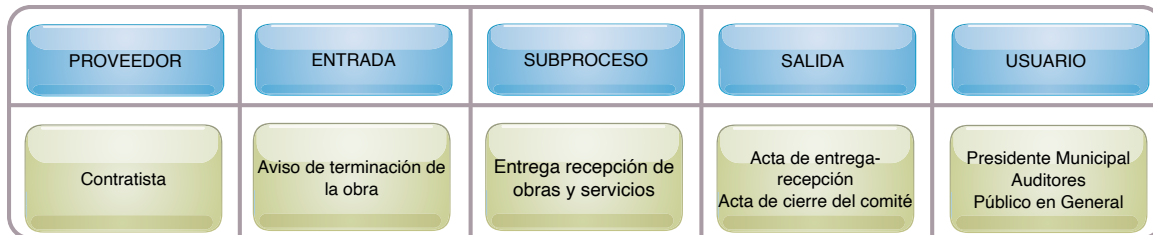
No emitieron opinión al respecto.

5.1.8.2.3.9 Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios.

No se identificaron mecanismos para conocer a satisfacción de los usuarios para este subproceso.

Proceso de Entrega de obra

Figura 12. Diagrama de alto nivel del proceso de entrega de productos.



ente: Elaboración Propia

5.1.9 Subproceso de entrega-recepción de la obra o servicio.

Es el proceso que tiene como objetivo recibir la obra o servicio concluido a través del acta de entrega-recepción entre el contratista y el Ayuntamiento; además de la entrega a la población beneficiada a través de los Comités de Obra.

Actores principales

- Contratista
- Unidad ejecutora
- Contraloría.
- Tesorería

5.1.9.1 Descripción detallada de las actividades.

Inicia con la notificación de la empresa sobre la terminación de los trabajos.

1. Se hace la verificación por parte de la residencia de la terminación
 - 1.1. Si todo está bien, se informa al Órgano Interno de Control (OIC) que la obra está concluida. **Se inicia el paso 2.**

1.2. No, se fija una nueva fecha a través de un acuerdo para la ampliación de tiempo (superintendente y residente son los que firman).

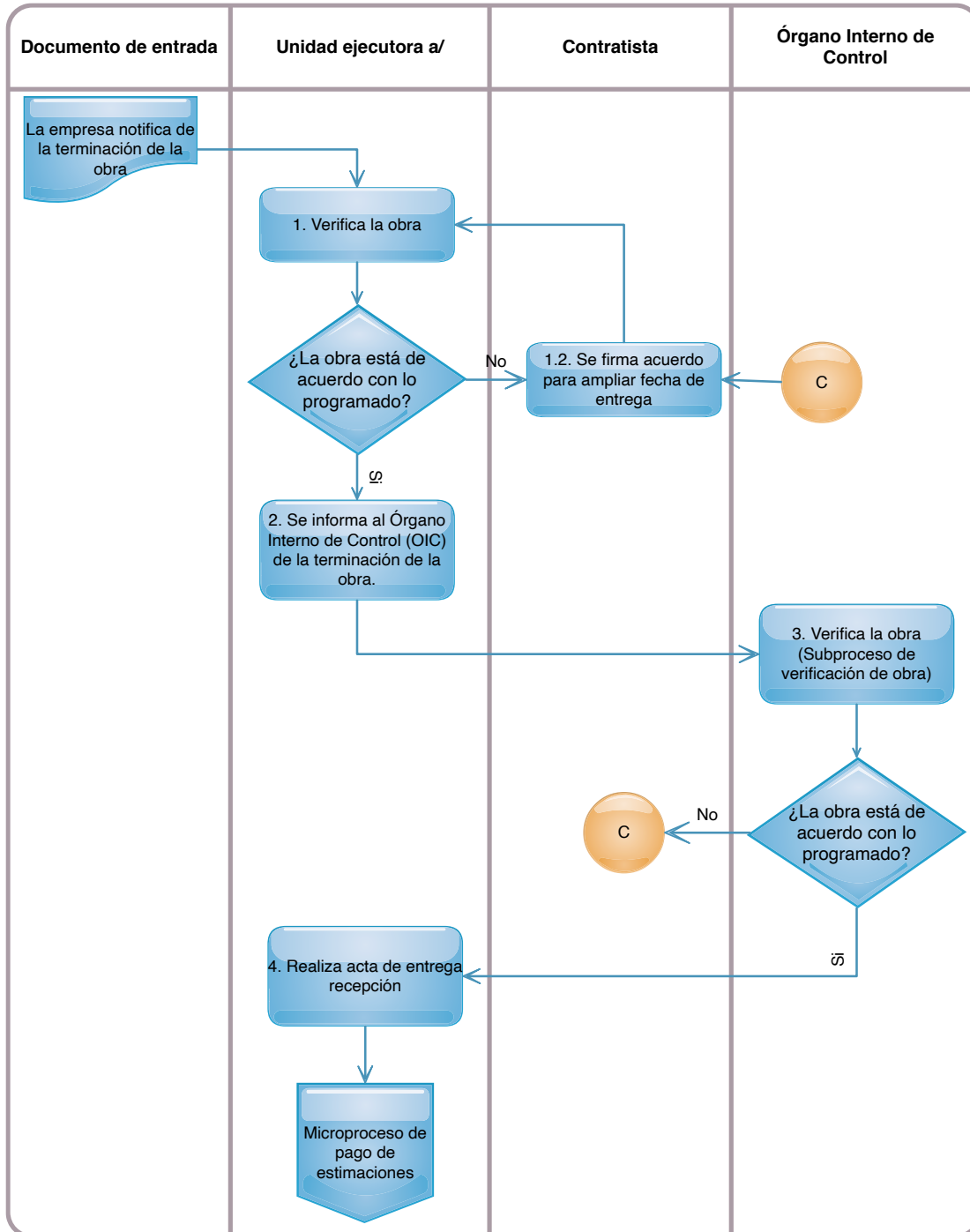
Regresa al paso 1.

2. El OIC y la Dirección de Obras Públicas recorren la obra para cotejar que todo esté correcto. (**Subproceso de verificación de obra**).
3. Si todo está de acuerdo con los requerimientos contratados:
 - 3.1. La dirección ejecutora realiza el acta de entrega recepción y se lo envía al OIC para su revisión y aprobación.
 - 3.2. Regresa al paso 1.2.
4. Con base al acta de entrega-recepción el contratista realiza el proceso de pago de finiquito.
5. Pasa al **microproceso de pago de estimación**.

Nota: Posteriormente se hace la entrega a la población beneficiada en un acto protocolario.

Cabe señalar que la obra entregada, si presentase alguna irregularidad durante el primer año, posterior a la entrega, la Contraloría Municipal apoya para la afectación de fianzas de vicios ocultos. La supervisión finaliza cuando la obra queda concluida en su totalidad.

Diagrama de Flujo 13. Subproceso de entrega de obras



a/ Integrada por el Sistema de Agua Potable y Alcantarillado Municipal, Dirección de Obras Públicas, Secretaría de Administración, Dirección de Servicios Públicos.

5.1.9.2 Límites de cada proceso y subproceso

Inicia con el oficio de terminación de la obra realizada por el contratista y concluye con el acta de entrega recepción.

Tabla 40. Articulación del subproceso de aprobación.

Proceso	Articulación
Microproceso de ejecución y supervisión de obras	Este microproceso le precede ya que de aquí se obtiene el aviso de terminación de la obra por oficio realizado por el contratista para dar continuidad a la entrega.
Subproceso de verificación de obra del OCI.	Este subproceso está presente en todo el procedimiento de la ejecución de la obra hasta la entrega final del mismo.
microproceso de pago de estimación	Está presente en el finiquito de la obra en el cuál es imprescindible el acta de entrega-recepción para su conclusión.
Expediente técnico único de obra	El oficio de terminación, así como todos los documentos generados durante la ejecución de la obra son integrados a los expedientes.

Fuente: Elaboración propia.

5.1.9.3 Insumos y recursos

Tabla 41. Valoración de la suficiencia de los recursos del subproceso de aprobación.

Recurso	Suficiencia		Descripción
	Si	No	
Tiempo	x		Está de acuerdo con lo estipulado en el contrato; sin embargo, en caso de que al momento de la supervisión de la obra hubiere alguna observación con

			respecto a los términos que se pide, ésta podría prolongarse un poco más de tiempo, previo acuerdo entre el contratista y ejecutor de obra.
Personal	x		Si. Es suficiente.
Recursos financieros	x		Es suficiente.
Infraestructura	x		Si. Es suficiente.
Insumos tecnológicos	x		Si es suficiente.

5.1.9.4 *Productos*

Acta de entrega-recepción.

5.1.9.5 *Sistemas de información*

No se lleva un sistema. Solo se utiliza el Excel como herramienta de control y seguimiento de las obras.

5.1.9.6 *Coordinación*

La coordinación es buena.

5.1.9.7 *Pertinencia*

Si es importante el acta de entrega recepción como parte de documento comprobatorio de la obra..

5.1.9.8 *Importancia estratégica*

Es importante el documento obtenido, con ello se garantiza los pagos que realizan durante el proceso de ejecución de obra o servicio.

5.1.9.9 *Opinión de los actores*

Ninguno.

5.1.9.10 Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios.

No se identificaron mecanismos para conocer a satisfacción de los usuarios para este subproceso.

Proceso de Control

Figura 13. Diagrama de alto nivel del proceso de control

PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESO	SALIDA	USUARIO
Área ejecutora	Oficio de inicio de obra	Verificación de obra	Cédula de verificación de Campo y Acta de Entrega-Recepción.	Presidente Municipal Auditores Público en General
Dirección de Planeación	Oficio de Aprobación	Apertura de expediente para el control financiero de la obra	Expediente de control financiero, Informes financieros.	Presidente Municipal, Auditores, Público en General
Tesorería	Estimación soporte sellada	Comprobación	Estimación soporte sellada	Unidades ejecutoras.
Dirección ejecutora, Dirección de Planeación, Tesorería, Contraloría.	Oficio de Aprobación	Expediente Único de Obras	Expediente de obra	Unidades ejecutoras. Presidente Municipal Auditores

Fuente: Elaboración Propia

5.1.10 Subproceso de verificación de obra.

Actores principales

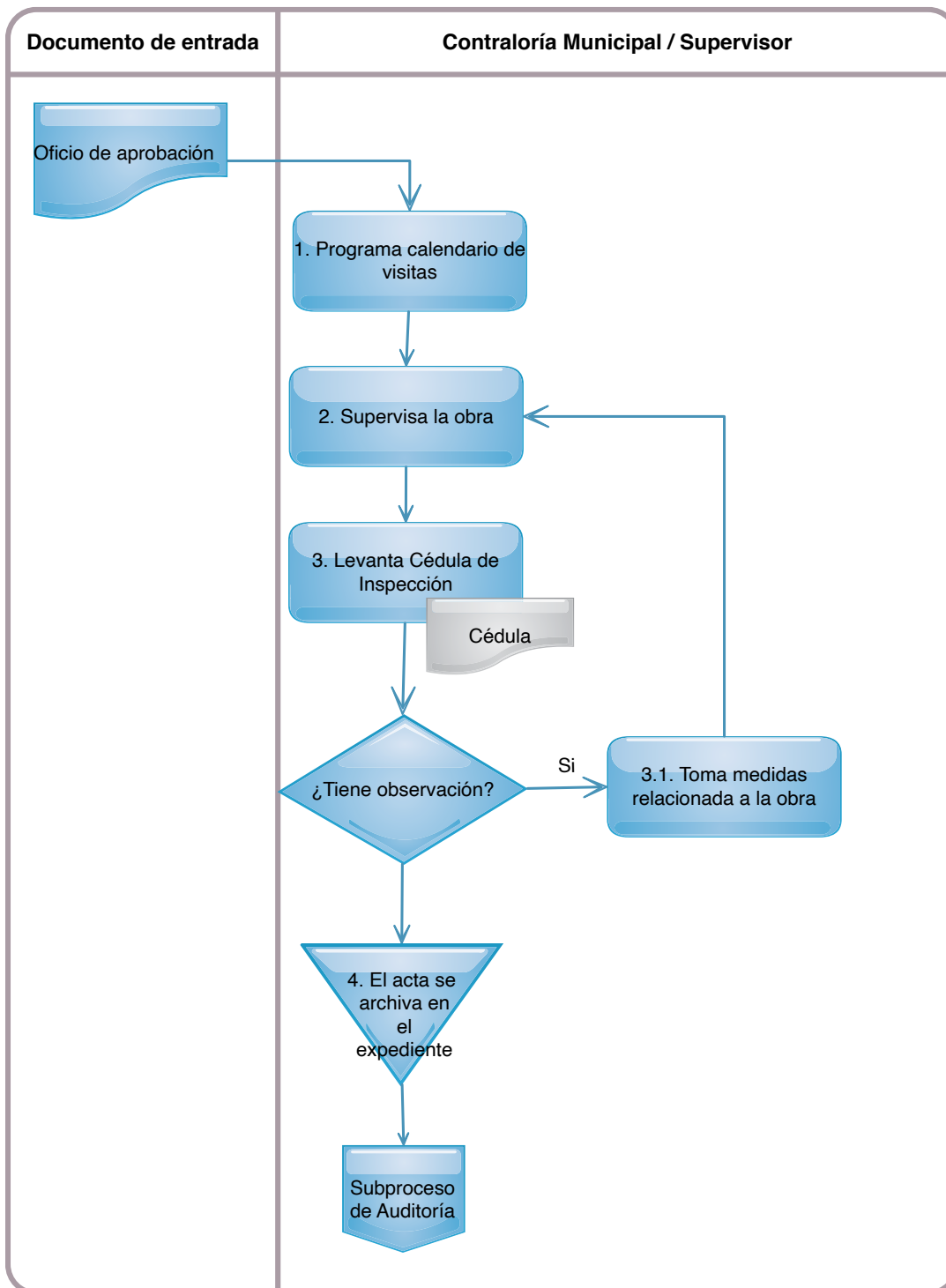
- Contraloría Municipal
- Dirección ejecutora

5.1.10.1 Descripción detallada de las actividades:

El subproceso de verificación de obra está presente todo el tiempo en que la obra se está ejecutando. Inicia con oficio de aviso de iniciación de los trabajos de la obra por parte de la unidad ejecutora y concluye con la Cédula de verificación de campo y acta de entrega de recepción.

1. Con base al calendario del contratista, la contraloría programa un calendario de verificación el cuál se envía a la unidad ejecutora.
2. Contraloría inicia la supervisión de la obra en la cuál, se invita a los responsables o residentes de obra para que los acompañen en esta actividad, aunque esto no es requisito para realizar la supervisión.
3. Se levanta la cédula de inspección donde se señala el seguimiento o las observaciones.
 - 3.1. Si tiene observaciones se hace del conocimiento el titular para que tome las medidas y realiza las acciones que corresponden de acuerdo con el contrato y se vuelve a verifica la obra. (continua el 2)
 - 3.2. Si no tiene observaciones, continua en el paso 4.
4. Se realiza la visita final para corroborar que la obra efectivamente está concluida.

Diagrama de Flujo 14. Subproceso de supervisión de obras



Fuente: Elaboración Propia

5.1.10.2 Límites de cada proceso y subproceso

Inicia con el oficio de aviso de inicio de trabajo de obra y concluye con la Cédula de verificación de campo.

Tabla 42. Articulación del subproceso de apertura del e.

Subproceso	Articulación
Microproceso de ejecución de obra o servicio.	Esta vinculado con este microproceso ya que es la parte complementaria que permite conocer el avance físico de las obras.
Subproceso de Entrega de entrega-recepción de la obra.	Al tener conocimiento de manera oficial de la obra, la Contraloría entra invariablemente para constatar a través de la verificación física que la obra que se entregará cumpla con los requerimientos establecidos en el contrato.

5.1.10.3 Insumos y recursos

Tabla 43. Valoración de la suficiencia de los recursos del subproceso verificación de obra.

Recurso	Suficiencia		Descripción
	Si	No	
Tiempo	x		Si. El tiempo está de acuerdo con una agenda programada y se realiza durante todo el tiempo que permanezca la obra en operación
Personal		x	No. Solo hay una persona para la supervisión y en ocasiones no se da abasto para cumplir en forma, aunque si se realiza.
Recursos financieros		x	No, hace falta gasolina para cumplir con la supervisión.
Infraestructura		x	No. Falta equipamiento, No se tiene el material adecuado, falta vehículo (se tiene que estar prestando) por lo cuál no se puede llevar a cabo todas las verificaciones que están programadas.

Insumos tecnológicos		x	No. Faltan computadoras, impresoras y consumibles como el tóner, y falta equipo de laboratorio para hacer las pruebas.
----------------------	--	---	--

5.1.10.4 Productos

la Cédula de verificación de campo.

5.1.10.5 Sistemas de información

No utilizan. Solo llevan un control interno en Excel.

5.1.10.6 Coordinación

Es buena.

5.1.10.7 Pertinencia

Se considera pertinente ya que la actividad garantiza que la obra se está llevando conforme a los requerimientos estipulados en el contrato.

5.1.10.8 Importancia estratégica

Es importante para garantizar que los trabajos se cumplan en tiempo y forma.

5.1.10.9 Opinión de los actores

Por falta de recursos y factores externos, la programación a veces no es cumplida. Aunado a la falta de gasolina en los primeros meses del año se vieron limitados para realizar la supervisión.

5.1.10.10 Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios.

No aplica.

5.1.11 Subproceso de Apertura del expediente para el control financiero de la obra.

Actores principales

- Tesorería Municipal
- Dirección de Planeación.

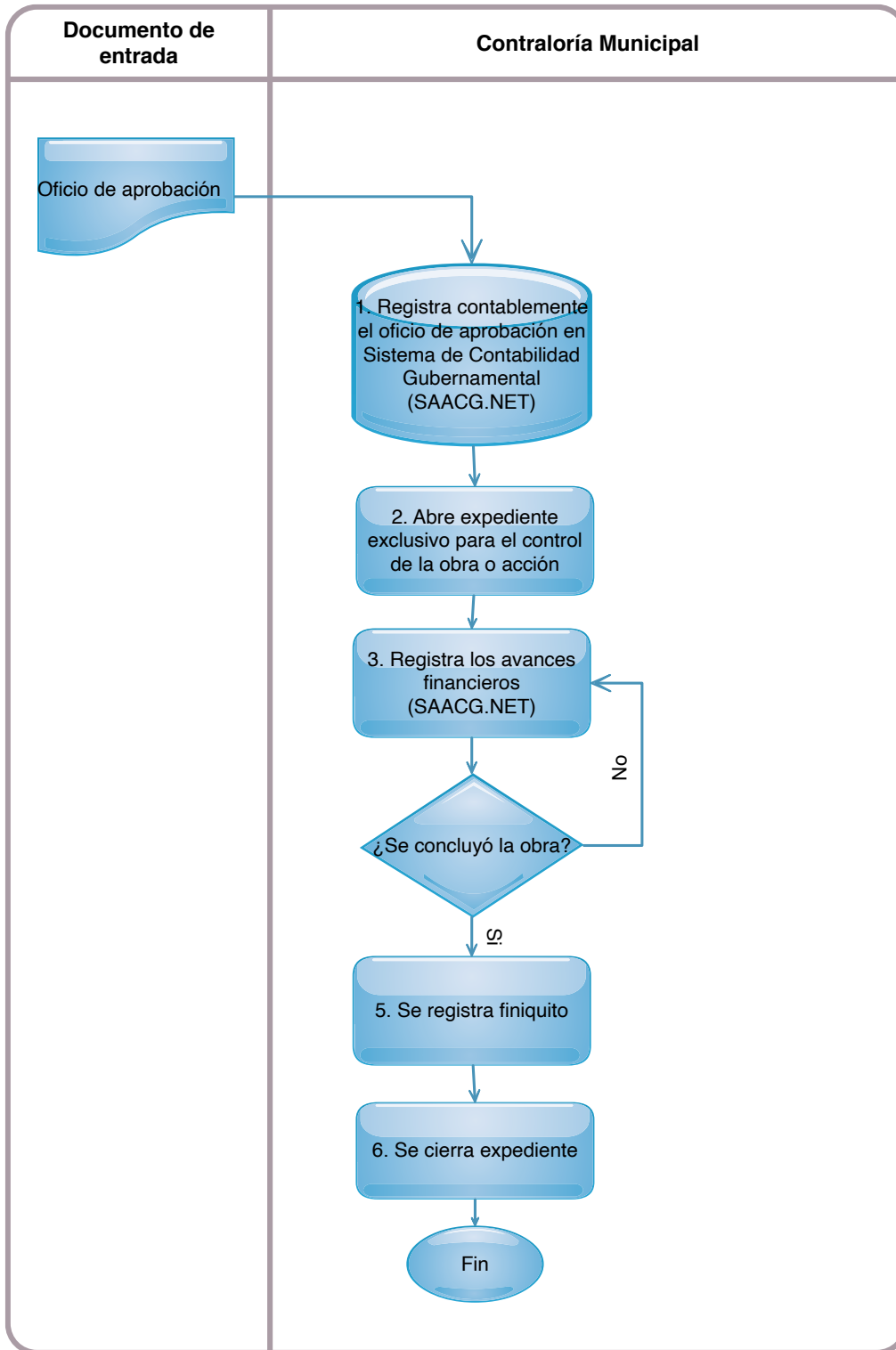
5.1.11.1 Descripción detallada de las actividades Apertura del expediente para el control de obra de la Tesorería

El procedimiento es interno de la Tesorería del Municipio, sin embargo, se considera importante mencionarlo ya que representa un control de las obras de forma independiente a las que lleva la Unidad Ejecutora y la Dirección de Planeación. Inicia con el oficio de aprobación enviado por la Dirección de Planeación.

1. Se registra contablemente el oficio de aprobación en el Sistema Contable Sistema de Contabilidad Gubernamental (SAACG.NET).
2. Abrir un expediente exclusivo para el control de obra o acción.
3. Se registra los avances financieros en el SAACG.NET
4. Si la obra no ha concluido continua el registro en el paso 3.
5. Si la obra concluye se registra el finiquito
6. Se cierra el expediente.
7. Fin.

Nota: No se relaciona con alguna otra actividad relacionado al programa. Después de llevar el control, de este sistema se realizan los reportes de obras de acuerdo con la solicitud demanda de los funcionarios que integran el H. Ayuntamiento de Campeche.

Diagrama de Flujo 15. Subproceso de Apertura de expediente financiero de obra



Fuente: Elaboración Propia

5.1.11.2 Límites de cada proceso y subproceso

Inicia con el oficio de aprobación y concluye con el cierre del expediente.

Tabla 44. Articulación del subproceso de apertura del e.

Subproceso	Articulación
Sub-micro proceso: Recepción, Registro y pago de las estimaciones-finiquito de obras o acciones	Tiene una relación directa con este sub-microproceso ya que aquí se va generando la información que es útil para alimentar el Sistema Contable.

5.1.11.3 Insumos y recursos

Tabla 45. Valoración de la suficiencia de los recursos del subproceso de la Apertura del expediente para el control de obra de la Tesorería.

Recurso	Suficiencia		Descripción
	Si	No	
Tiempo	x		Si. El proceso inicia de inmediato apenas se tiene el Oficio de Aprobación y se lleva en promedio de 1 a 3 días dicho procedimiento.
Personal	x		Si, es suficiente y cuentan con el perfil.
Recursos financieros	x		Si, es suficiente. No se requiere de financiamiento extra para realizar la actividad.
Infraestructura	x		Si. Es suficiente. No se requiere de equipamiento adicional.
Insumos tecnológicos	x		Si es suficiente.

5.1.11.4 Productos

Expediente electrónico para el seguimiento financiero de la obra.

5.1.11.5 Sistemas de información

Sistema de Contabilidad Gubernamental (SAACG.NET)

5.1.11.6 Coordinación

Es buena.

5.1.11.7 Pertinencia

Se considera pertinente ya es una actividad que se debe llevar a cabo para el mejor control de las obras.

5.1.11.8 Importancia estratégica

A partir del Sistema Contable se puede obtener los informes financieros más rápidamente ya que siempre está disponible para la solicitud de las áreas del ayuntamiento requirente.

5.1.11.9 Opinión de los actores

No se emitieron opinión al respecto.

5.1.11.10 Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios.

No aplica.

5.1.12 Subproceso de comprobación.

Actores principales:

- Dirección de Planeación
- Tesorería

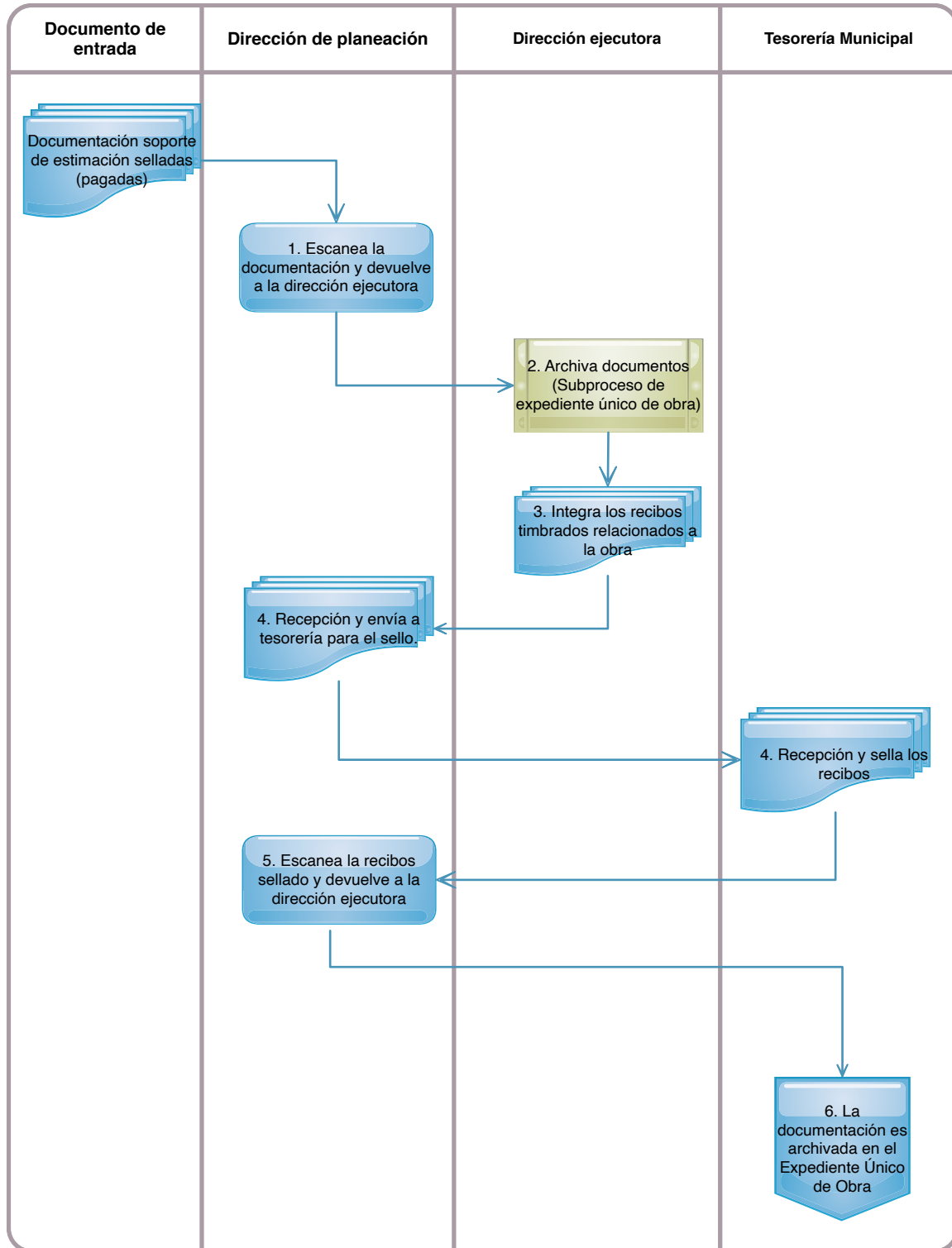
5.1.12.1 Descripción detallada de las actividades

La Dirección de planeación lleva, de forma independiente a la unidad ejecutora y Tesorería, un expediente de obra donde incorpora toda la información que se vaya generando. Técnicamente la Dirección conserva escanea la documentación soporte antes de devolverla al ejecutor, con ello garantiza que se tenga a la mano información relevante de la obra.

El proceso inicia cuando la Tesorería devuelve la documentación soporte de las estimaciones selladas.

1. La Dirección de Planeación recibe de Tesorería la documentación soporte de las estimaciones selladas (pagadas). Se escanea y guarda documentación escaneada y la documentación le es enviada a la dirección.
2. La dirección ejecutora se encarga de archivar la documentación soporte.
3. La dirección ejecutora se encarga de integrar los recibos timbrados y enviárselos a la Dirección de Planeación.
4. La Dirección de Planeación envía los recibos timbrados a Tesorería quien los sella y los regresa a planeación.
5. La Dirección de Planeación escanea los recibos y guarda en el expediente electrónico, posteriormente se lo regresa a la dirección ejecutora.
6. Los ejecutores archivan la documentación en el expediente y finaliza.

Diagrama de Flujo 16. Subproceso de comprobación.



Fuente: Elaboración Propia

5.1.12.2 Límites de cada proceso y subproceso

Inicia cuando una vez concluido el pago al contratista, la Tesorería envía a la Dirección de planeación, la documentación soporte sellada y concluye con el archivo de la documentación en los expedientes únicos de obra de las unidades ejecutoras.

Tabla 46. Articulación del subproceso de Comprobación.

Subproceso	Articulación
Sub-micro proceso: Recepción, Registro y pago de las estimaciones-finiquito de obras o acciones	La documentación soporte pagada en Tesorería es enviada a la Dirección de Planeación para la devolución de comprobantes a las unidades ejecutoras.
Expediente Único de Obra	Son los expedientes generados por las unidades ejecutoras para el control de la documentación soporte que vaya generando para cada una de las obras, independientemente del tipo de recurso financiero del que provenga.

5.1.12.3 Insumos y recursos

Tabla 47. Valoración de la suficiencia de los recursos del subproceso de aprobación.

Recurso	Suficiencia		Descripción
	Si	No	
Tiempo	x		Si. Con relación a este proceso no se tiene estipulado un tiempo. Realmente es un proceso administrativo de control.
Personal	x		Si, es suficiente.
Recursos financieros	x		Si, es suficiente.

Infraestructura	x		Si. Es suficiente. No se requiere de equipamiento adicional.
Insumos tecnológicos	x		Si es suficiente.

5.1.12.4 Productos

Documentación soporte sellada

5.1.12.5 Sistemas de información

No se identificaron.

5.1.12.6 Coordinación

Es buena, existe una colaboración directa con los responsables.

5.1.12.7 Pertinencia

Los operadores los consideraron pertinentes ya que les permite llevar un control interno de forma escaneada.

5.1.12.8 Importancia estratégica

En sí, no tiene un valor agregado al sistema, sin embargo, es de utilidad administrativa ya que hace el puente entre la unidad ejecutora y Tesorería.

5.1.12.9 Opinión de los actores

Este proceso se ha venido manejando desde ya hace tiempo; sin embargo, depende de cada administración la forma de como se llevar el control de la documentación del programa.

5.1.12.10 *Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios.*

No se identificaron mecanismos para conocer a satisfacción de los usuarios para este subproceso.

5.1.13 **Subproceso de Expediente Único de Obra (Control de documentación)**

El Expediente Único de Obra se conforma con toda la documentación que se genera durante el desarrollo de las obras publicas y de los servicios relacionados con las mismas, desde el inicio de su contratación y hasta la entrega al área encargada de su operación

Actores principales:

- Unidad ejecutora (SMAPC, Dirección de Obras Públicas, Dirección de Servicios Públicos y la Dirección de Administración).

Los mencionados arriba son los responsables de integrar los expedientes, sin embargo, convergen otras direcciones de forma secundaria, tales como la Dirección de planeación, Tesorería Municipal, Contraloría Municipal.

5.1.13.1 *Descripción detallada de las actividades*

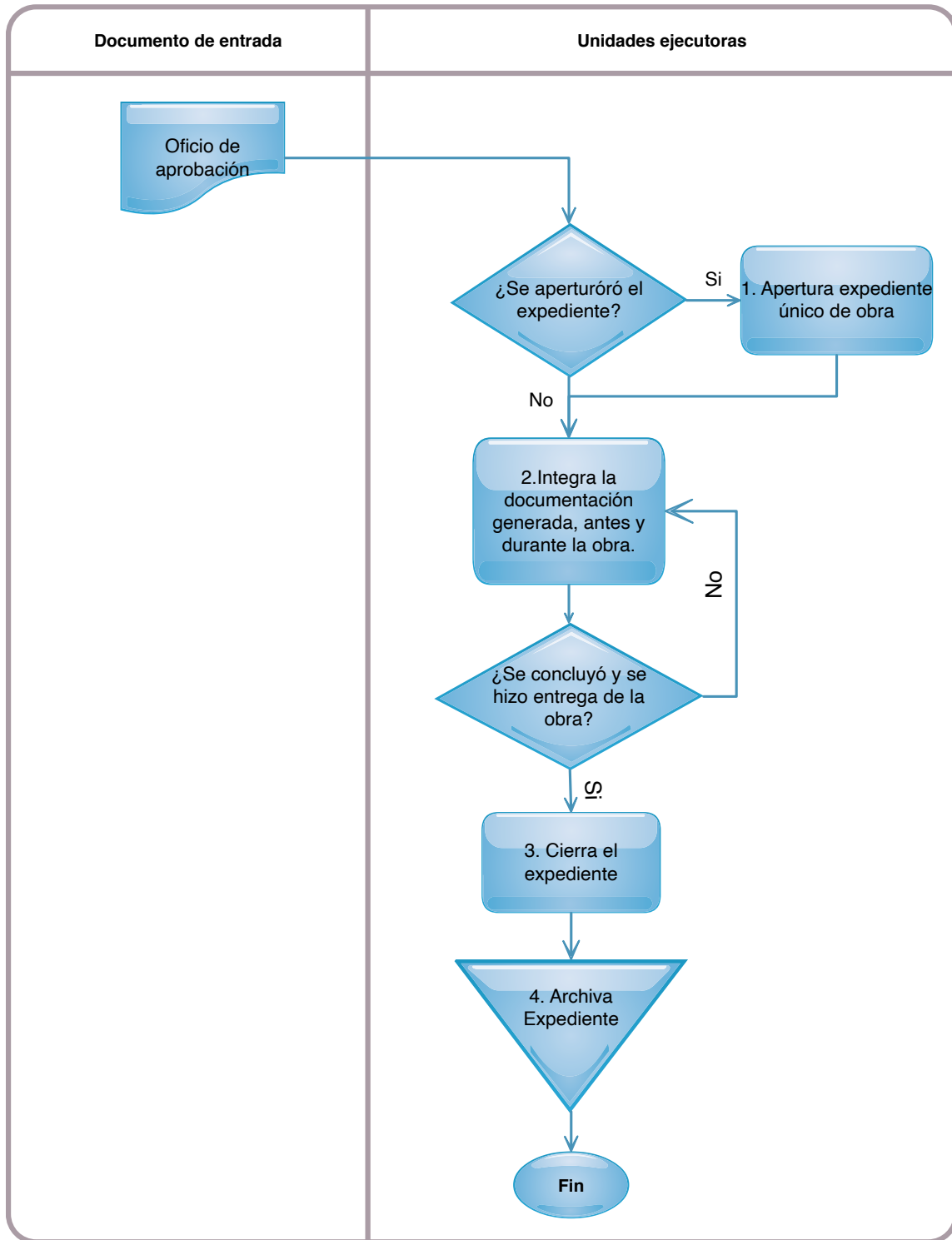
Inicia con el oficio de aprobación de la obra y concluye con el cierre del expediente una vez concluida y entregada la obra.

1. A partir del oficio de aprobación las Unidades ejecutoras apertura el expediente único de obra, en él contralará todo el proceso, desde la planeación, contratación, ejecución y finiquitación de la obra.

2. La unidad ejecutora, encargada de la obra, integrará la documentación que se irá generando durante el tiempo que esta dure.
 - 2.1 Si la obra aún no concluye. Regresa al paso 2.
 - 2.2 Si la obra ha concluido, se hace cierre el expediente único de obra.
3. Se archiva y resguarda el expediente.

*Se finaliza el proceso.

Diagrama de Flujo 17. Subproceso de expediente único de obras (Control de documentación)



Fuente: Elaboración Propia

5.1.13.2 Límites de cada proceso y subproceso

Inicia con el oficio de aprobación de la obra y concluye con el cierre del expediente único de obra una vez concluida

Tabla 48. Articulación del subproceso de apertura del e.

Subproceso	Articulación
Aprobación de obras	Este subproceso le antecede a la apertura del expediente único de obra.
Subproceso de Auditorías	La documentación que se integra en el expediente sirve como insumo para las Auditorías.

5.1.13.3 Insumos y recursos

Tabla 49. Valoración de la suficiencia de los recursos del subproceso de expediente único de obra.

Recurso	Suficiencia		Descripción
	Si	No	
Tiempo	x		Si. Se cuenta con un programa de ejecución de obras y se apega a ello.
Personal	x		Si.
Recursos financieros	x		Si. No se requiere de recursos adicionales
Infraestructura		x	Se cuenta con mobiliario, sin embargo, en algunas áreas ejecutoras estas no tienen las condiciones adecuadas.
Insumos tecnológicos		x	No. Falta equipamiento de cómputo.

5.1.13.4 Productos

Expediente Único de Obra.

5.1.13.5 Sistemas de información

No se identificó. Sin embargo, la información que se genera es oportuna ya que en cualquier momento está disponible para cualquier aclaración.

5.1.13.6 Coordinación

Es buena.

5.1.13.7 Pertinencia

Es pertinente porque cumple con el objetivo de tener un control de cada obra que se ejecuta con recurso del FISM.

5.1.13.8 Importancia estratégica

El proceso es estratégico ya que este concentra toda la información que se genera en durante el proceso de inicio, ejecución y cierre de la obra.

5.1.13.9 Opinión de los actores

Se requiere de internet con más velocidad y equipo de cómputo más rápidos, ya que en ocasiones, se pone los propios equipos para operar.

5.1.13.10 Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios.

No aplica.

Proceso de Monitoreo

Tabla 50. Diagrama de alto nivel del proceso de planeación.

Figura 14. Diagrama de alto nivel del proceso de monitoreo



5.1.14 Subproceso de registro de avance de obras en el Sistema de Recursos Federales Transferidos (SRFT)

Actores principales

- Dirección de planeación municipal.
- Unidades ejecutoras: Obras pública municipal, Sistema de Agua Potable y Alcantarillado Municipal (SMAPAC), Desarrollo Integral de la Familia municipal (DIF).
- Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de Campeche.

5.1.14.1 Descripción detallada de las actividades

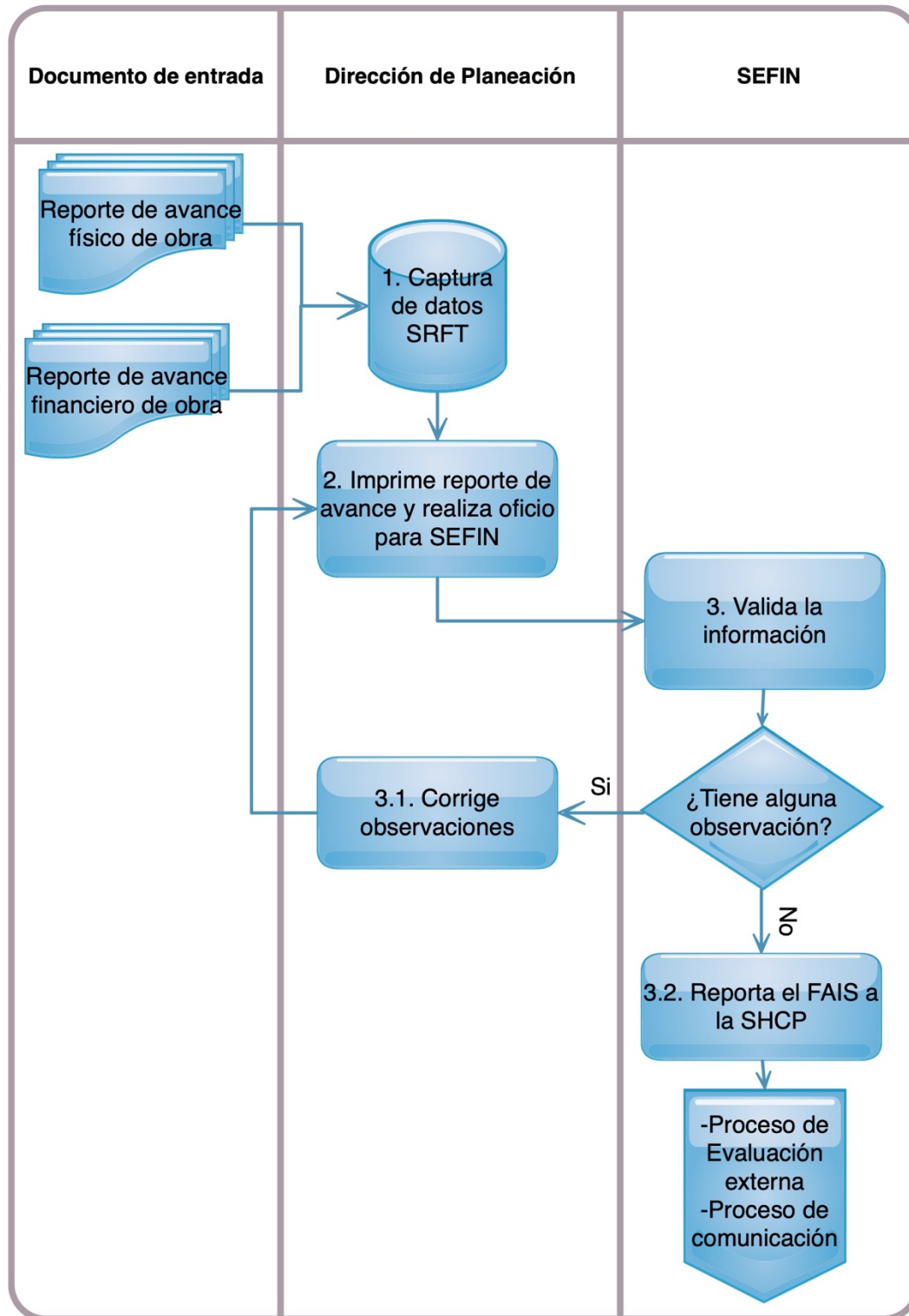
El proceso inicia con el reporte de avance físico y financiero de las obras de forma trimestral. Concluido el trimestre, la Dirección de Planeación solicita los avances físicos a las áreas ejecutoras y los avances financieros a la Tesorería Municipal dentro de los primeros 10 días par su incorporación al Sistema.

1. La información es validada y capturada por la Dirección de Planeación en la plataforma Sistema de Recursos Federales Transferidos (SRFT) de la SHCP.
2. La Dirección de Planeación realiza un oficio dirigido a la Secretaría de Finanzas de Gobierno del Estado (SEFIN) en el cuál se anexan los reportes del sistema.

3. La SEFIN realiza la validación de la información enviada y cruza los datos con las acciones que tienen registradas.
 - 3.1. Si la SEFIN encuentra alguna observación en el reporte, éste le es devuelto a la Dirección de Planeación para su corrección y regresa al **punto 2**.
 - 3.2. Si la información es correcta, la SEFIN reporta el Fondo de Aportaciones Infraestructura Social (FAIS) -incluye el FIS MDF y el Fondo de Infraestructura Social Estatal (FISE)- a la SHCP.

Cabe señalar que, concluido el reporte, se espera a que finalice el mes en curso para obtener los reportes finales trimestrales por parte del Congreso de la Unión, posteriormente la Dirección de Planeación se encarga de enviar los reportes a la Unidad de Transparencia para su publicación en el Portal de Transparencia del Municipio.

Figura 15. Diagrama de flujo del subproceso de SRFT.



SEFIN: Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de Campeche.
 FAIS: Fondo de Aportaciones de Infraestructura Social (Incluye el FISMDF y FISE)
 Fuente: Elaboración Propia

5.1.14.2 Límites de cada proceso y subproceso

Como se había mencionado anteriormente, el proceso de SRFT inicia con los reportes de avance de obras de los ejecutores y reporte financiero de la Tesorería Municipal y concluye con el reporte capturado en el Sistema y enviado a Gobierno del Estado para el seguimiento.

Tabla 51. Articulación del subproceso de aprobación.

Proceso	Articulación
Control	A partir de los avances físico-financiero de las obras que son reportadas por los ejecutores de las obras, estas son reportadas en sistema. El producto obtenidos sirve como insumo para la Auditoría que se realizan para el Programa.
Planeación	Este subproceso es el seguimiento de la obra previa captura en el Sistema de Matriz de Inversión de Desarrollo Social (MIDS)
Evaluación externa	Los resultados obtenidos del programa son utilizados como insumos para la evaluación externa.

Fuente: Elaboración propia.

5.1.14.3 Insumos y recursos

Tabla 52. Valoración de la suficiencia de los recursos del subproceso de aprobación.

Recurso	Suficiencia		Descripción
	Si	No	
Tiempo	x		Si. El reporte de avances físico y financiero son integradas trimestralmente y capturados en el sistema dentro los primero 10 días. La Dirección de Planeación solicita a la Tesorería Municipal la información relacionada al avance

			financiero y a las áreas ejecutoras lo correspondiente al avance físico de las obras.
Personal	x		Si. Es suficiente.
Recursos financieros	x		Es suficiente.
Infraestructura	x		Si. Es suficiente.
Insumos tecnológicos	x		Si es suficiente. Se cuenta con internet y equipo de cómputo.

5.1.14.4 Productos

De este subproceso se obtiene el reporte de avance físico y financiero de las obras capturada.

5.1.14.5 Sistemas de información

Se utiliza el Sistema de Recursos Federales Transferibles (SRFT) que es de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

5.1.14.6 Coordinación

Es buena, existe una colaboración directa con los responsables.

5.1.14.7 Pertinencia

Las actividades son pertinentes para dar cumplimiento al siguiente requisito ya que desde del inicio, se da un control de las obras a través de la MIDS.

5.1.14.8 Importancia estratégica

El subproceso es estratégico ya que a partir de los oficios de aprobación se inicia los procesos de licitación para la ejecución de obras en beneficio a la población objetivo.

5.1.14.9 Opinión de los actores

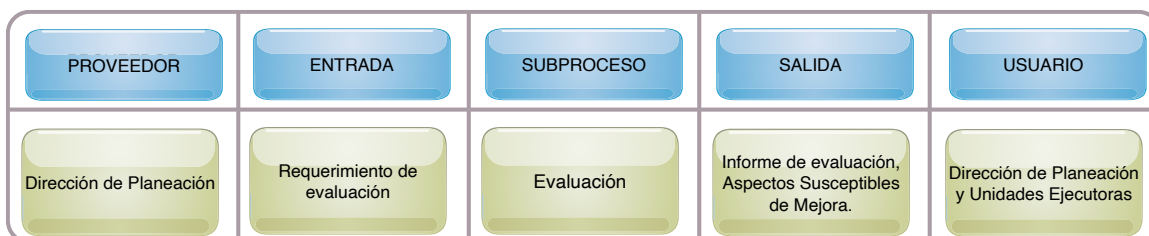
Este subproceso se ha cumplido en tiempo y forma y se han ido adaptando en los diferentes cambios de los formatos.

5.1.14.10 Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios.

No se identificaron mecanismos para conocer a satisfacción de los usuarios para este subproceso.

Proceso de Evaluación externa

Figura 16. Diagrama de alto nivel del proceso de Evaluación.



Fuente: Elaboración Propia

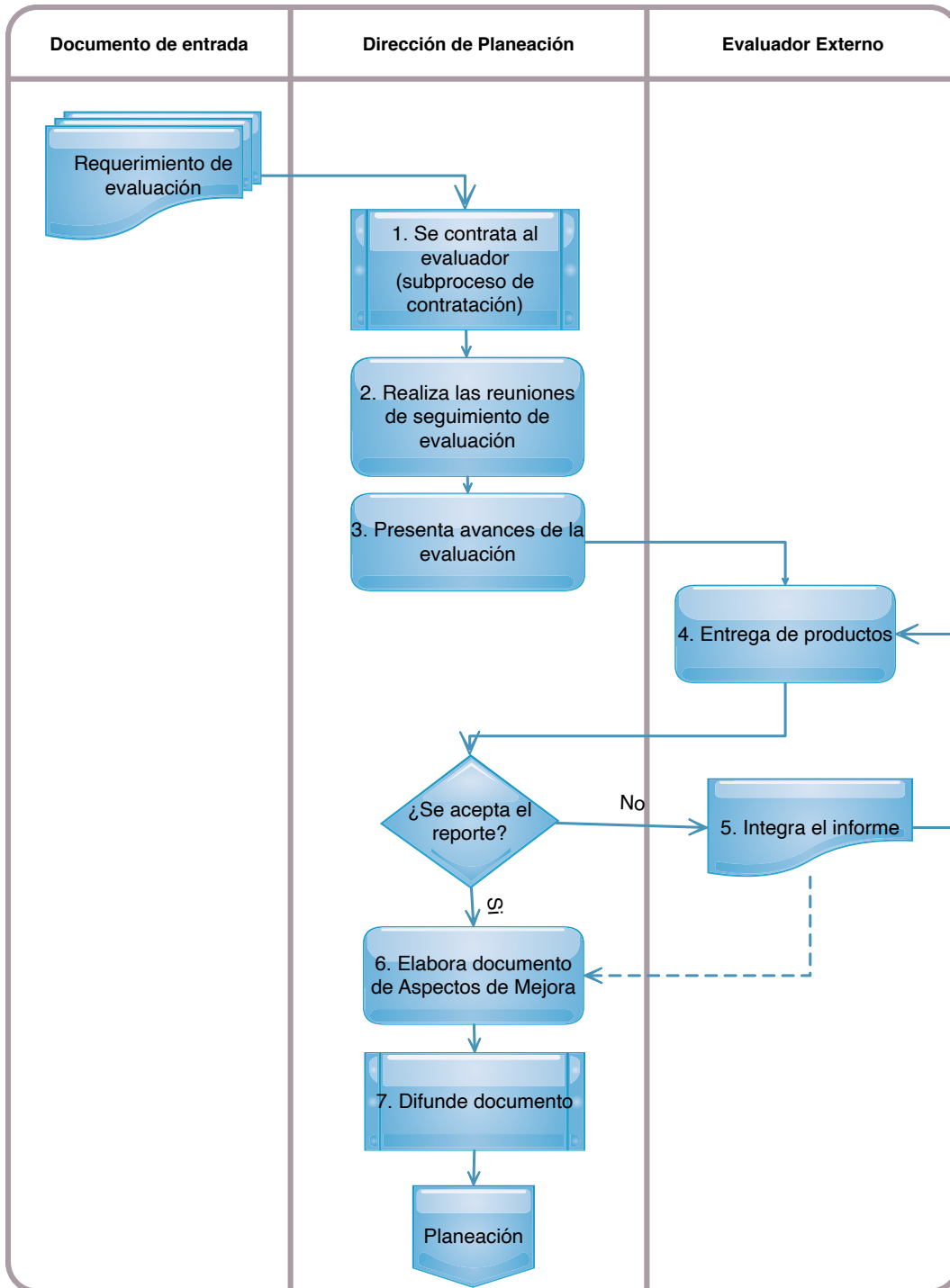
Actores principales

- Dirección de Planeación Municipal
- Evaluador.

5.1.14.11 Descripción detallada de las actividades

Previamente, la Dirección de planeación identificó el tipo de evaluación que se llevará a cabo de acuerdo con las necesidades de información, por lo que a partir de ello se realiza el proceso de contratación la cuál incluye la elaboración de los Términos de Referencia y concluye con la publicación de los resultados.

Diagrama de Flujo 18. Subproceso de evaluación externa



Fuente: Elaboración Propia

5.1.14.12 Límites de cada proceso y subproceso

Inicia con el requerimiento de la evaluación por parte del Ayuntamiento de Campeche y concluye con la publicación de los resultados de la evaluación.

Tabla 53. Articulación del subproceso de aprobación.

Subproceso	Articulación
Subproceso de Contratación	Esta parte involucra la licitación como parte de estudios de mercado para seleccionar al evaluador de acuerdo con los criterios que se establezcan en los términos de referencia.

Fuente: Elaboración propia.

5.1.14.13 Insumos y recursos

Tabla 54. Valoración de la suficiencia de los recursos del subproceso de aprobación.

Recurso	Suficiencia		Descripción
	Si	No	
Tiempo	x		Si. Es suficiente, sin embargo, en ocasiones existe un retraso en la ejecución de la evaluación debido a los trámites administrativos como la contratación.
Personal	x		Si. Es suficiente.
Recursos financieros	x		Es suficiente.
Infraestructura	x		Si. Es suficiente.
Insumos tecnológicos	x		Si es suficiente. Se cuenta con internet y equipo de cómputo.

5.1.14.14 Productos

Contrato, Reporte de Evaluación, Documento de Aspectos Susceptibles de Mejora

5.1.14.15 *Sistemas de información*

No se identificó algún sistema.

5.1.14.16 *Coordinación*

Es buena, existe una colaboración directa con los responsables.

5.1.14.17 *Pertinencia*

Las actividades son pertinentes para dar cumplimiento de la evaluación y obtener los Aspectos Susceptibles de Mejora

5.1.14.18 *Importancia estratégica*

Cada actividad descrita garantiza la que los hallazgos se transformen en Aspectos Susceptibles de Mejora.

5.1.14.19 *Opinión de los actores*

Ninguna

5.1.14.20 *Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios.*

No se identificaron mecanismos para conocer a satisfacción de los usuarios para este subproceso.

6 MEDICIÓN DE LOS ATRIBUTOS DE LOS PROCESOS, SUBPROCESOS, MICROPROCESOS DEL PROGRAMA

En esta sección se realiza la medición de los atributos de eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia de los microprocesos, procesos y subprocesos, definidos en el mapa de procesos del Pp, de acuerdo con las definiciones establecidas en los Términos de Referencia de la Evaluación de Procesos:

- **Eficacia:** un proceso es eficaz en la medida en que cumple con sus metas;
- **Oportunidad:** un proceso es oportuno en la medida en que otorga sus productos (componentes o entregables) o resultados en un periodo de tiempo determinado o adecuado para el logro de sus objetivos;
- **Suficiencia:** un proceso es suficiente en la medida en que produce sus resultados de forma completa o adecuada para el logro de sus objetivos;
- **Pertinencia:** un proceso es pertinente si sus actividades y productos son adecuados para lograr tanto sus metas específicas como sus objetivos, es decir si contribuyen al mejoramiento de la gestión del Pp.

Proceso de Planeación

6.1.1 Subproceso de análisis y priorización de obras

El subproceso tiene como objetivo el análisis y priorización de las obras y como producto el Programa de Inversión Anual.

Tabla 55. Atributos del subproceso de análisis y priorización de obras o servicios

Atributo	Si	No	Explicación
Eficacia	x		No se tiene un plan estratégico para el programa como lo es la MIR. En su lugar, cada inicio de ejercicio los tomadores de decisión realizan el análisis de priorización de obras de acuerdo con

Atributo	Si	No	Explicación
			la necesidad y presupuesto asignado, apegándose a las reglas de operación del Programa del FISM, sin embargo, se cumple con la meta de tener el Programa de Inversión Anual.
Oportunidad		x	Aunque no se lleva un plan estratégico, se logra obtener a tiempo el producto para ejercer los recursos.
Suficiencia	x		Las actividades que se presentan se consideran suficientes para obtener el producto.
Pertinencia	x		El producto es pertinente ya que marca la pauta de lo que se ejecutará durante el año programado.

Fuente: Elaboración propia

6.1.2 Subproceso expediente técnico inicial de obra

El proceso lo desarrollan las unidades ejecutoras a partir de los formatos que la Dirección de Planeación les entrega para que lo requisiten de acuerdo a lo solicitado en el proceso de la MIDS.

Tabla 56. Atributos del subproceso de expediente técnico inicial de obra

Atributo	Si	No	Explicación
Eficacia	x		Se considera eficaz debido a que se cumple las metas de obtener el expediente técnico inicial de obra.
Oportunidad	x		Son oportunos porque es un requisito para el proceso de aprobación.
Suficiencia	x		Las actividades resultan suficientes debido a que se genera el producto.

Atributo	Si	No	Explicación
Pertinencia	x		Es pertinente, ya que es parte principal para obtener la aprobación de la obra por parte de la Secretaría de Bienestar.

Fuente: Elaboración propia

6.1.3 Subproceso de aprobación de obra

El proceso lo desarrollan las unidades ejecutoras a partir de los formatos que la Dirección de Planeación les entrega para que lo requisen de acuerdo a lo solicitado en el proceso de la MIDS.

Tabla 57. Atributos del subproceso de expediente técnico inicial de obra

Atributo	Si	No	Explicación
Eficacia	x		Se cumple con la meta establecida que es la aprobación de obras por parte de la Secretaría de Bienestar.
Oportunidad		x	No son oportunos. Existe un retraso en la aprobación de obras de forma externa. La unidad encargada no presentó evidencia de esta acción, sin embargo, algunos coincidieron que existe retraso en la ejecución de las obras debido a que llega tarde la aprobación, en ocasiones hasta cinco meses. Considerando lo anterior, el municipio considera que el oficio de aprobación llega tarde debido a que la Secretaría Bienestar revisa la información subida de la MIDS de todos los municipios del País.
Suficiencia	X		Se considera suficiente porque genera los resultados esperados.
Pertinencia	x		Es pertinente, porque es requisito para proceder en la ejecución de las obras.

Fuente: Elaboración propia

6.1.4 Subproceso de Apertura de cuenta de banco del FISM.

El subproceso es paralelo a la planeación del programa ya que es un pre-requisito necesario para los depósitos mensuales de los recursos del FISM.

Tabla 58. Atributos del subproceso de Apertura de cuenta de banco del FISM.

Atributo	Si	No	Explicación
Eficacia	x		Se cumple con la meta-
Oportunidad	x		Es oportuno ya que se cumple en tiempo.
Suficiencia	x		Las actividades que se realizan se considera suficiente para cumplir con la meta.
Pertinencia	x		Es pertinente debido que es un requisito para obtener los recursos financieros que deposita el Gobierno Federal.

Fuente: Elaboración propia

Proceso de Comunicación

6.1.5 Subproceso de Asamblea comunitaria y Comité de Contraloría Social.

Es una forma de comunicación a priori a ejecutar las obras. Inicialmente se lleva a cabo las asambleas comunitarias que se celebra entre el Municipio y los beneficiados con el objetivo de conocer la demanda real ciudadana; y en una segunda etapa, se crea que el Comité de Contraloría Social que es el que se encarga de vigilar y supervisar las obras que se realizarán en la localidad.

Tabla 59. Atributos del subproceso de Asamblea comunitaria y Comité de Contraloría Social.

Atributo	Si	No	Explicación
Eficacia	x		Se cumple con el objetivo de interactuar con la población beneficiada a través de las asambleas comunitarias y a la instalación del Comité de Contraloría Social.
Oportunidad	x		Es oportuno, ya que antes de que se planee ejecutar alguna obra en el lugar elegible, el municipio implementa las asambleas y comités de Contraloría social.
Suficiencia		x	Las actividades que se realizan no se consideran suficientes para cumplir con la meta. Si embargo, en ocasiones, el bajo presupuesto para el traslado ha atrasado las actividades para cumplir en tiempo, aunque al final, se logra gracias a la cooperación de los empleados.
Pertinencia	x		Es pertinente debido a que es importante conocer la demanda ciudadana de primera mano, y el establecer las asambleas, garantiza que realmente se está dando trámite a la necesidad de la población.

Fuente: Elaboración propia

6.1.6 Subproceso de Comité de Obras.

El municipio instala Comités de Obras Públicas en concordancia con el artículo 25 de la Ley de Obras Pública y Servicios Relacionados con las Mismas por cada obra que se ejecuta para garantizar que se cumple con lo requerimientos de la población beneficiada

Tabla 60. Atributos del subproceso de Asamblea comunitaria y Comité de Obras Públicas..

Atributo	Si	No	Explicación
Eficacia	x		Es eficaz, existe la Dirección de Participación Ciudadana del Ayuntamiento es la encargada de coordinar este proceso que, en conjunto con la unidad ejecutora y la Contraloría instalan el Comité de Obras Social.
Oportunidad	x		Es oportuno porque se crea antes de iniciar la obra. Previamente se realiza una convocatoria y se da a conocer la obra que se ejecutará en la comunidad.
Suficiencia	x		Las actividades que se realizan son suficientes para cumplir con la meta. Sin embargo, se han visto limitados en equipo de cómputo e impresora.
Pertinencia	x		Es pertinente, debido a que se cumple con artículo 25 de la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con la Misma.

Fuente: Elaboración propia

Proceso Selección de Beneficiarios.

6.1.7 Subproceso de Aplicación del Cuestionario Único de Información Sociodemográfica (CUIS).

La CUIS está establecido como un procedimiento para justificar las áreas que no son elegibles para realizar las obras del FISM.

Tabla 61. Atributos del subproceso de la Aplicación del Cuestionario Único de Información Sociodemográfica (CUIIS)..

Atributo	Si	No	Explicación
Eficacia	x		Se cumple con la meta cuando esta es requerida para justificar las áreas donde se realizarán las obras.
Oportunidad	x		Es oportuno porque se da a conocer la información relacionado al área seleccionado y justifica las acciones que se pretenden realizar.
Suficiencia	x		Las Actividades que se realizan son suficientes para cumplir con la meta.
Pertinencia	x		Es pertinente porque se justifican las áreas no son elegibles para el programa.

Fuente: Elaboración propia

Proceso de Productos Entregables.

6.1.8 Subproceso de licitación y contratación de obras o servicios

6.1.8.1 Microproceso licitatorio

El proceso licitatorio determina al contratista o proveedor de servicio que ejecutará de la obra requerido. Inicia con el oficio de aprobación de la obra y concluye con el acta de fallo.

Tabla 62. Atributos del microproceso licitatorio.

Atributo	Si	No	Explicación
Eficacia	x		Es eficaz porque se alcanza la meta.
Oportunidad		x	No es oportuno. Este proceso depende el oficio de aprobación de la obra, y e ocasiones este procedimiento que le antecede tarda en promedio

Atributo	Si	No	Explicación
			de una a dos semanas antes de iniciar este microproceso.
Suficiencia	x		Las actividades que se realizan son suficientes para obtener el fallo de las obras o servicios.
Pertinencia	x		Este proceso es pertinente ya que de aquí se derivan los contratistas o proveedores que mejor opción brindan para realizar la obra o servicio.

Fuente: Elaboración propia

6.1.8.2 Microproceso de contratación

La contratación es la materialización del procedimiento licitatorio, en este proceso en particular se adquiere la documentación legal de la empresa y tiene que solventar los requisitos que posteriormente se le va pidiendo

Tabla 63. Atributos del microproceso de contratación.

Atributo	Si	No	Explicación
Eficacia	x		Es eficaz porque se alcanza la meta.
Oportunidad		x	No es oportuno. En ocasiones se da un retraso en el visado del contrato por parte del síndico jurídico.
Suficiencia	x		Las actividades que se realizan son suficientes para obtener el contrato.
Pertinencia	x		Este proceso es pertinente ya que de aquí se derivan los contratistas o proveedores que mejor opción brindan para realizar la obra o servicio.

Fuente: Elaboración propia

6.1.9 Subproceso de ejecución de obra o servicios

6.1.9.1 Microproceso de ejecución

Este micro proceso inicia con el contrato firmado entre el contratista y el Ayuntamiento de Campeche y concluye con el inicio de ejecución y supervisión de los trabajos

Tabla 64. Atributos del microproceso de ejecución.

Atributo	Si	No	Explicación
Eficacia	x		Es eficaz porque se alcanza la meta.
Oportunidad		x	Se cumple con la obra, sin embargo, en ocasiones la conclusión de la obra se demora por diferentes motivos, el primero de ello es el tiempo que demora la aprobación de la obra, más el tiempo que pasa para obtener las firmas de aprobación del contrato y durante el proceso de ejecución, los pagos de las estimaciones.
Suficiencia		x	La falta de personal para la supervisión de las obras durante el proceso de ejecución hace un poco más tardado el proceso.
Pertinencia	x		Es pertinente porque es el proceso donde se materializa la planeación inicial de obras.

Fuente: Elaboración propia

6.1.9.2 Microproceso de pago de estimaciones

Sub-microproceso de pago de las estimaciones

Este procedimiento viene del microproceso de ejecución y supervisión de la obra. Inicia con la solicitud de autorización de la estimación por parte del contratista de

CARV CONSULTORIA, S.C.

Calle Cooperativa Kala lote 13, interior 2, colonia quinta hermosa C.P. 24023
San Francisco de Campeche, Cam. Email: grupocarv@gmail.com

acuerdo con el avance físico y calendarización de estimación programado al inicio del contrato y concluye con la solicitud de pago por parte del área ejecutora a la Dirección de Planeación.

Tabla 65. Atributos del microproceso de solicitud de pago de estimaciones.

Atributo	Si	No	Explicación
Eficacia	x		El proceso es eficaz porque se alcanza la meta deseada.
Oportunidad	x		La solicitud de pago de estimación entre el contratista y la dirección ejecutora de obra se da de manera oportuna para iniciar el trámite. De forma independiente, se puede dar que la revisión por los otros actores como la Dirección de Planeación ó Tesorería detecten inconformidad en algunos documentos mal llenados o faltantes, este puede reiniciar el proceso.
Suficiencia	x		Las actividades realizadas son suficientes,
Pertinencia	x		Es pertinente, ya que es el primer filtro para garantizar el trámite de pago de estimaciones.

Fuente: Elaboración propia

Sub-microproceso de orden de pago

El trámite de la orden de pago lo realiza la Dirección de Planeación fungiendo como segundo filtro antes de continuar con el trámite de pago al contratista o proveedor.

Tabla 66. Atributos del microproceso de solicitud de orden de estimaciones.

Atributo	Si	No	Explicación
Eficacia	x		El proceso es eficaz porque se alcanza la meta deseada.
Oportunidad	x		Este proceso por su naturaleza conlleva más tiempo en el proceso, ya que por lo general es el encargado de revisar que se cumplan los requisitos para que proceda la orden de pago antes de continuar el trámite de pago final con tesorería.
Suficiencia		x	Las actividades no son suficientes, en esta parte es donde se lleva más tiempo para el pago de las estimaciones. Esto se debe a que no solamente revisan los documentos de un solo programa, sino de varios donde se acumulan los pagos de diferentes obras.
Pertinencia	x		Es pertinente, ya que técnicamente es un proceso que agilizaría el pago de la obra, sin embargo, como se expuso anteriormente, en ocasiones la órdenes de pago para revisión se acumula, lo que lleva mas tiempo para generar la orden de pago.

Fuente: Elaboración propia

Sub-microproceso de Recepción, registro y pago de las estimaciones-finiquito de obras o acciones

El objetivo de este sub-microproceso es el pago final de las estimaciones por parte de la Tesorería Municipal.

Tabla 67. Atributos del microproceso Recepción, registro y pago de las estimaciones-finiquito de obras o acciones.

Atributo	Si	No	Explicación
Eficacia	X		Se considera eficaz porque se cumplen con las actividades para obtener el pago.
Oportunidad		x	Se considera inoportuno, porque en muchas ocasiones los trámites se llevan mas tiempo de lo previsto dado las revisiones que se genera durante el proceso. Inicia con la revisión entre la Dirección Ejecutora y el contratista; la segunda revisión, donde se genera la orden de pago, se genera entre la Dirección Ejecutora y la Dirección de Planeación; posteriormente en este proceso, de igual manera se realiza de nueva otra revisión.
Suficiencia	x		Se considera suficiente, independientemente del tiempo de revisión, se considera suficiente el proceso para cumplir con la meta.
Pertinencia	x		Es pertinente ya que garantiza el cumplimiento de la obra para el pago de las estimaciones y finiquito.

Fuente: Elaboración propia

Proceso de Entrega de Obra

6.1.10 Subproceso de entrega de obra

La entrega de la obra se da en dos momentos: una es la entrega-recepción que se da entre el contratista y el ayuntamiento concluyendo con el pago del finiquito; el segundo momento es cuando se entrega la obra a la población beneficiada a los Comités de Obras y Comités de Contraloría Social cuando esta figura existe.

Tabla 68. Atributos del subproceso de entrega de obras

Atributo	Si	No	Explicación
Eficacia	X		Se considera eficaz porque se cumple con el objetivo del proceso.
Oportunidad		x	La entrega de obra se considera oportuno si se cumple en tiempo, sin embargo, se pudo comprobar que existen atrasos en las obras por desfases propio del proceso.
Suficiencia	x		Se considera suficiente ya que con las actividades que se realiza se alcanza la meta.
Pertinencia	x		Es pertinente ya que garantiza que el producto que se recibe del contratista cumple con las especificaciones requeridas de la obra.

Fuente: Elaboración propia

Proceso de seguimiento a beneficiarios

No se idéntico procesos que midan la satisfacción del usuario.

Proceso de Control

6.1.11 Subproceso de Expediente Único de Obra

Toda obra o servicio se genera un Expediente Único de Obra que está a cargo de la dirección ejecutora, en el cual se integra toda la documentación que se va generando durante el proceso que va desde el oficio de aprobación, hasta la entrega de la obra a los beneficiarios.

Tabla 69. Atributos del subproceso de expediente único de obras

Atributo	Si	No	Explicación
Eficacia	x		Se considera eficaz porque se cumple con el objetivo del proceso.
Oportunidad	x		Se considera oportuna porque toda la información generada se encuentra archivada para ser consultada.
Suficiencia	x		Se considera suficiente ya que con las actividades que se realiza se alcanza la meta.
Pertinencia	x		Es pertinente porque genera un historial de todas las actividades documentada de la obra.

Fuente: Elaboración propia

6.1.12 Subproceso de verificación de obra

La verificación de obra está presente en todo el proceso en el momento de la ejecución hasta la entrega final. Dicha supervisión está a cargo, en primera instancia por supervisor de obra nombrado por la Dirección Ejecutora en coordinación con Contraloría Municipal que hace lo propio (a veces de forma independiente).

Tabla 70. Atributos del subproceso de expediente único de obras

Atributo	Si	No	Explicación
Eficacia	x		Se considera eficaz porque se cumple con el objetivo del proceso.
Oportunidad		x	No se considera oportuno ya que una limitante para hacer la supervisión fue el personal; por ejemplo, Contraloría Municipal tiene solo a un jefe de área que se encarga de todas las supervisiones de obra, y cuando chocan las fechas de programas de supervisión, estas se ven aplazadas.

Atributo	Si	No	Explicación
Suficiencia		x	No se considera suficiente debido a que algunas áreas, independientemente de que les falta personal, en otros casos la limitante del recurso financiero ya que no cuentan con gasolina para trasladarse al lugar a supervisar.
Pertinencia	x		Es pertinente porque la supervisión garantiza comprobar los avances de las obras y al mismo tiempo garantiza que se esté llevando conforme a los requerimientos técnicos iniciales de obra.

Fuente: Elaboración propia

6.1.13 Subproceso de Apertura de expediente financiero de obra

Es una tarea exclusiva de Tesorería Municipal y se identifica como una tarea extraordinaria de control para cada obra que se realiza en el Ayuntamiento, independientemente del programa financiero con la cuál se realice.

Tabla 71. Atributos del subproceso de expediente financiero de obra

Atributo	Si	No	Explicación
Eficacia	x		Se considera eficaz porque se cumple con el objetivo del proceso.
Oportunidad	x		Toda la información financiera generada es integrada en el expediente.
Suficiencia	x		Es suficiente, porque cumple con el propósito de la meta.

Atributo	Si	No	Explicación
Pertinencia	x		Es pertinente por controlar la información que se maneja a nivel financiero.

Fuente: Elaboración propia

6.1.14 Subproceso de Apertura de Comprobación

La Dirección de planeación lleva, de forma independiente a la unidad ejecutora y Tesorería, un expediente de obra donde incorpora toda la información que se vaya generando. Técnicamente la Dirección conserva de manera escaneada la documentación soporte antes de devolverla al ejecutor, con ello garantiza que se tenga a la mano información relevante de la obra.

Tabla 72. Atributos del subproceso de Apertura de Obra

Atributo	Si	No	Explicación
Eficacia	x		Se considera eficaz porque se cumple con el objetivo del proceso.
Oportunidad	x		Es oportuno porque integra toda la documentación generada en el proceso de la obra, independientemente a la Unidad Ejecutora y Tesorería que hace los mismo.
Suficiencia	x		Es suficiente porque cumple con la meta.
Pertinencia	x		El proceso se considera pertinente, sin embargo, dado el objetivo, planeación realiza una copia del Expediente Único de Obra de manera electrónica que garantiza la disponibilidad en cualquier momento, en caso de que Dirección Ejecutora haya extraviado algún documento relacionado al expediente.

Fuente: Elaboración propia

Proceso de Monitoreo

6.1.15 Subproceso del Sistema de Recursos Federales Transferidos (SRFT)

Este proceso de monitoreo se realiza a través del Sistema proporcionado por la Secretaría de Bienestar llamado Sistema de Recursos Federales Transferidos (SRFT); prácticamente lo que se programó a través de la MIDS al inicio de la planeación de obras, en este sistema se transfiere la información para dar seguimiento puntual del avance de las obras.

Tabla 73. Atributos del subproceso de Apertura de Obra

Atributo	Si	No	Explicación
Eficacia	x		Es eficaz por que cumple con la meta.
Oportunidad	x		Es oportuno porque la información a nivel federal se encuentra disponibles, sin embargo, a nivel municipal esta no se tiene.
Suficiencia	x		Si es suficiente porque con las actividades implementadas se cumple con la meta
Pertinencia	X		Es pertinente porque permite conocer el avance físico de la obra a nivel federal.

Fuente: Elaboración propia

Proceso de Evaluación

6.1.16 Subproceso Evaluación externa

El proceso de evaluación externa es parte complementaria

Tabla 74. Atributos del subproceso de Apertura de Obra

Atributo	Si	No	Explicación
Eficacia	x		Es eficaz por que cumple con la meta.
Oportunidad	x		Es oportuno porque la información a nivel federal se encuentra disponibles, sin embargo, a nivel municipal esta no se tiene.
Suficiencia	x		Si es suficiente porque con las actividades implementadas se cumple con la meta
Pertinencia	X		Es pertinente porque permite conocer el avance físico de la obra a nivel federal.

Fuente: Elaboración propia

7 HALLAZGOS Y RESULTADOS DEL PROGRAMA DEL FISM

Proceso de Planeación

El proceso de Planeación no contempla una Planeación estratégica para el programa; en su lugar, antes de cada ejercicio fiscal, los tomadores de decisión se reúnen con una lista de propuestas para analizar y priorizar las obras de acuerdo con la necesidad y al recurso disponible.

De tal modo, que no se tiene una Matriz de Indicadores de Resultados, al menos para el programa en el que defina las metas a las que se quiere alcanzar en los tres años que se ejercen en el gobierno.

Áreas de mejora

- No cuenta con una planeación estratégico en el que se especifique las metas como el caso de una MIR donde se plantea una evaluación de los indicadores.
- Las Direcciones ejecutoras no conocen el proceso de aprobación, y recaen en muchas observaciones para integrar los expedientes técnicos iniciales.
- No tienen una base datos integral sobre las propuestas de obras o servicios que puedan consultar de forma oportuna y puedan ser incluidas al inicio de cada ejercicio.

Buenas prácticas

- Involucra a todas las direcciones en la primera etapa, que la integración de propuestas; sin embargo, algunas de ellas no están todas durante el proceso.

Fortalezas

- Existe un área de Planeación encargada de coordinar y desarrollar la planeación del municipio el cuál involucra la participación de las Direcciones

Cuellos de botella

- El promedio de aprobación de obras después de subido al sistema de la MIDS es de tres meses, siempre y cuando no implique observaciones, lo que se traduce en un menor tiempo para ejecutar las obras durante el año elegido.

Proceso de Comunicación

Áreas de mejora

- A través de las entrevistas se pudo identificar que saben o conocen el programa del FISM; sin embargo, no conocen la forma de operar el programa, ni cómo contribuyen al proceso.
- No tienen un procedimiento estándar para generar un sistema integral donde se concentren las solicitudes de obra o de servicio

Buenas prácticas

- A nivel externo se utiliza los oficios que la población les hace llegar en las diferentes áreas, lo que permite conocer las necesidades de la población.

Fortalezas.

- Tienen dos direcciones que se encargados de la comunicación externa: la Dirección de Atención a Comunidades Rurales y Asuntos indígena; y la Dirección de Participación Ciudadana.
- Existe la figura de la Asamblea Comunitaria como medio de comunicación entre la población y el gobierno municipal que ratifica la solicitud iniciada por la población, y con ello se deriva el Comité de Contraloría Social.

- Otra forma de comunicación son los Comités de Obras que se crean cuando se inicia la obra y es una constante retroalimentación con la población.

Cuellos de botella.

No se identificaron cuellos de botella

Proceso de Selección de Beneficiarios

Áreas de mejora

- No tienen implementado un proceso de actualización de beneficiario; depende de la actualización de los Censos y Censo de Población y Vivienda para determinar los nuevos niveles de pobreza y rezago social.

Buenas prácticas

- No se identificaron

Fortalezas.

- A nivel federal se cuenta con el informe de pobreza extrema que la Secretaría de Bienestar y las Zonas de Atención Prioritaria.

Cuellos de botella

- La desactualización de las ZAP y zonas de pobreza extrema limitan las acciones De acuerdo con las ZAP es muy limitado para realizar acciones que realmente necesita la población. Con el paso de los años, se han estado cubriendo las zonas de acuerdo con las necesidades de la población y en concordancia con el FISM, hasta limitarse las zonas de acción.

Proceso de Producción de entregables

Áreas de mejora

CARV CONSULTORIA, S.C.

Calle Cooperativa Kala lote 13, interior 2, colonia quinta hermosa C.P. 24023
San Francisco de Campeche, Cam. Email: grupocarv@gmail.com

- Las áreas encargadas de la integración de los expedientes técnicos iniciales se encuentran limitados en tecnología tales como falta de internet o baja velocidad de esta, falta de plotter en algunos casos para la impresión de planos, mejor equipamiento de cómputo y licencia de softwares como Opus, Autocad y paquetería de office.
- Falta de establecimiento de tiempo en el proceso de pago de estimaciones y finiquito.
- Falta de comunicación en el proceso de verificación de la documentación en pago de estimaciones.

Buenas Prácticas

- El proceso de contratación y ejecución de obra está estandarizado independientemente del tipo de rubro se va a atender: Obras de agua potable y saneamiento, Obras de urbanización y Obras de vivienda.

Fortalezas

- El personal técnico cuenta con la experiencia y tiene el perfil necesario para cumplir para el desempeño de sus funciones.

Cuellos de botella

- El proceso de pago se atrasa debido a que pasa por tres procesos de revisión: Contratista-Dirección ejecutora; Dirección Ejecutora – Dirección de Planeación; y Dirección de Planeación – Tesorería.
- Existe demora para obtener las firmas de contratación.
- Las firmas con el Síndico Jurídico presentan retrasos en donde interviene: En el proceso de pago y las firmas de contratación.

Proceso de entrega de obras

Áreas de mejora

- Existe retrasos en las obras y está relacionado directamente con dos circunstancias principales, la primera que desencadena los subprocesos antecedentes de la obra que es la aprobación tardía del oficio de aprobación y la falta de comunicación interna relacionado con el proceso de pago de estimaciones.

Buenas prácticas

- La entrega-recepción y las actas de entrega del Comité de Obras y Comité de Contraloría Social garantizan que las obras o servicios cumplen con los requisitos.

Fortalezas

- No se identificaron fortalezas.

Cuellos de botella

- Está relacionado con el proceso de pago de estimaciones o por cuestiones climatológicas.

Proceso de seguimiento a beneficiarios

No se idéntico procesos que midan la satisfacción del usuario.

Proceso de control

Áreas de mejora

- Falta equipar con mayor recursos a las áreas supervisoras con recursos humanos e infraestructura como vehículos.

Buenas prácticas

- Se lleva un control financiero de las obras de forma paralela al proceso en general del FISM.
- La Dirección de Planeación, a partir de la integración de la comprobación, realizan una copia del expediente único de manera digital como respaldo de la ejecución de la obra o servicio.

Fortalezas

- Por Ley se lleva como control, el Expediente Único de Obra que integra toda la documentación relacionada con la obra.
- El personal involucrado tiene la experiencia suficiente para llevar a cabo las funciones.

Cuellos de botella

- No se identificaron cuellos de botella.

Proceso de monitoreo

Áreas de mejora

- No disponen de un sistema propio para conocer de manera oportuna los avances y los detalles de las obras de manera automatizada.

Buenas Prácticas

- Cada Dirección ejecutora realiza su propio control de monitoreo de avance de la obra en Excel, quienes, de manera rústica, obtienen la información para los reportes.

Fortalezas

- Disponen de un sistema federal llamado Sistema de Recursos Federales Transferidos que permite conocer los avances de las obras a través de los reportes trimestrales del FISM.

-

Cuellos de botella

- No se identificaron cuellos de botella.

Proceso de evaluación externa

Áreas de mejora

- No existe coordinación para la evaluación entre la Secretaría de Bienestar, Municipio de la Unidad de Evaluación del Desempeño de la SHCP para supervisar la evaluación.
- No se ha cumplido con ningún compromiso de Aspecto Susceptible de Mejora.

Buenas prácticas

- Para el pago de la evaluación utilizan recursos estatales y no federales el cual puede ser solicitado.

Fortaleza

- El personal del Ayuntamiento, encargado de las evaluaciones tiene experiencia y conoce la mayoría del proceso del FISM para llevar a cabo un proceso más eficiente.

Cuellos de botella

- No se identificaron cuellos de botella.

7.1.1 Fortalezas

- Existe un área de Planeación encargada de coordinar y desarrollar la planeación del municipio el cuál involucra la participación de las Direcciones.

- Tienen dos direcciones que se encargados de la comunicación externa: la Dirección de Atención a Comunidades Rurales y Asuntos indígena; y la Dirección de Participación Ciudadana.
- Existe la figura de la Asamblea Comunitaria como medio de comunicación entre la población y el gobierno municipal que ratifica la solicitud iniciada por la población, y con ello se deriva el Comité de Contraloría Social.
- Otra forma de comunicación son los Comités de Obras que se crean cuando se inicia la obra y es una constante retroalimentación con la población.
- A nivel federal se cuenta con el informe de pobreza extrema que la Secretaria de Bienestar y las Zonas de Atención Prioritaria.
- El personal técnico cuenta con la experiencia y tiene el perfil necesario para cumplir para el desempeño de sus funciones.
- La entrega-recepción y las actas de entrega del Comité de Obras y Comité de Contraloría Social garantizan que las obras o servicios cumplen con los requisitos.
- Se lleva un control financiero de las obras de forma interna, paralela al proceso en general del FISM lo que permite garantizar el mejor control del recurso.
- La Dirección de Planeación, a partir de la integración de la comprobación, realizan una copia del expediente único de manera digital como respaldo de la ejecución de la obra o servicio.
- No disponen de un sistema propio para conocer de manera oportuna los avances y los detalles de las obras de manera automatizada.

7.1.2 Oportunidad

- A nivel externo se utiliza los oficios que la población les hace llegar a las diferentes Direcciones del Ayuntamiento, lo que permite conocer las necesidades de la población.
- Por Ley se lleva como control, el Expediente Único de Obra que integra toda la documentación relacionada con la obra.

- Disponen de un sistema federal llamado Sistema de Recursos Federales Transferidos que permite conocer los avances de las obras a través de los reportes trimestrales del FISM.
- Existe el Fideicomiso para la Evaluación de los Fondos de Aportaciones Federales (FIDEFAF) constituido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) para que puedan acceder a ello, previa autorización del Comité Técnico.

7.1.3 Debilidades

- No cuenta con una planeación estratégico en el que se especifique las metas como el caso de una MIR donde se plantea una evaluación de los indicadores.
- Las Direcciones ejecutoras no conocen el proceso de aprobación, y recaen en muchas observaciones para integrar los expedientes técnicos iniciales.
- No tienen una base datos integral sobre las propuestas de obras o servicios que puedan consultar de forma oportuna y puedan ser incluidas al inicio de cada ejercicio.
- Identifican el programa, sin embargo, no conocen la forma de operar el programa, ni cómo contribuyen al proceso.
- No tienen un procedimiento estándar para generar un sistema integral donde se concentren las solicitudes de obra o de servicio.
- No tienen implementado un proceso de actualización de beneficiario; depende de la actualización de los Censos y Conteo de Población y Vivienda para determinar los nuevos niveles de pobreza y rezago social.
- Las áreas encargadas de la integración de los expedientes técnicos iniciales se encuentran limitados en tecnología tales como falta de internet o baja velocidad de esta, falta de plotter en algunos casos para la impresión de

planos, mejor equipamiento de cómputo y licencia de softwares como Opus, AutoCAD y paquetería de office.

- Falta de establecimiento de tiempo en el proceso de pago de estimaciones y finiquito.
- Falta de comunicación en el proceso de verificación de la documentación en pago de estimaciones.
- El proceso de pago se atrasa debido a que pasa por tres procesos de revisión: Contratista-Dirección ejecutora; Dirección Ejecutora – Dirección de Planeación; y Dirección de Planeación – Tesorería.
- Existe demora para obtener las firmas de contratación.
- Las firmas con el Síndico Jurídico presentan retrasos en donde interviene: En el proceso de pago y las firmas de contratación.
- Falta fortalecer las áreas supervisoras con recursos humanos e infraestructura como vehículos.

7.1.4 Amenazas

- El tiempo de promedio de aprobación de las obras por parte de oficinas centrales, una vez subido a la MIDS es de 3 meses, siempre y cuando no exista observaciones, lo que deriva que la ejecución sea mas corta y se atrasen las entregas de las obras.
- Existe desfase en el proceso de aprobación de las obras o servicios por parte de la Secretaría de Bienestar lo que atrasa la ejecución de las obras.
- La desactualización de las ZAP y zonas de pobreza extrema limitan las acciones De acuerdo con las ZAP es muy limitado para realizar acciones que realmente necesita la población. Con el paso de los años, se han estado cubriendo las zonas de acuerdo con las necesidades de la población y en concordancia con el FISM, hasta limitarse las zonas de acción.
- Las condiciones climáticas retrasan las obras programadas, lo que provocan retrasos en la entrega de la misma.

- No existe coordinación para la evaluación entre la Secretaría de Bienestar, Municipio de la Unidad de Evaluación del Desempeño de la SHCP para supervisar la evaluación.
- No se ha cumplido con ningún compromiso de Aspecto Susceptible de Mejora para que contribuye a alcanzar el 100% de los atributos: Eficacia, Oportunidad, Suficiencia, Pertinencia.

8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Valoración cuantitativa

Se identificaron 21 subprocesos que fueron ubicado en ocho de los nueve procesos de acuerdo con el Modelo General de Proceso; no se identificó el proceso de seguimiento de entrega. El 50% de los subprocesos son oportunos en planeación, 33.3% en producción de obras, 75% en control y no es oportuno en la entrega de obra y seguimiento de entrega.

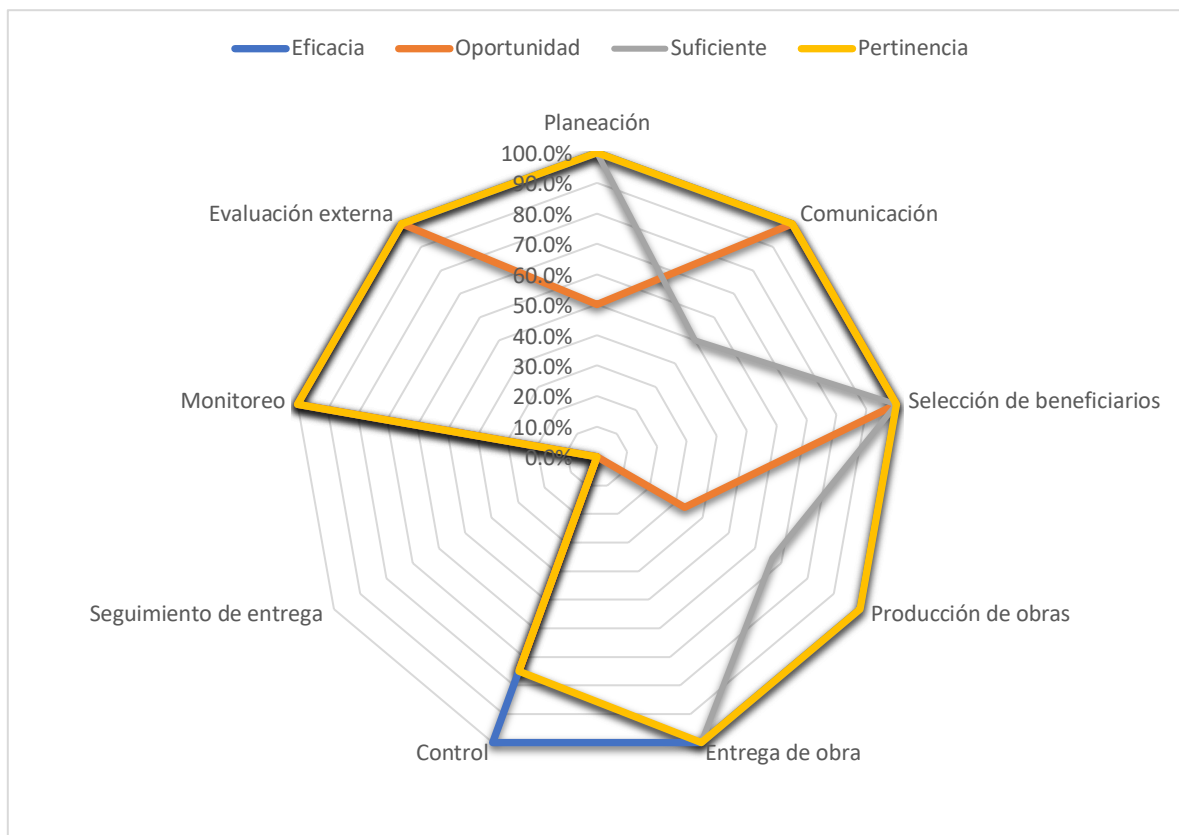
Tabla 75. Valoración porcentual de los atributos según proceso.

Procesos	Atributos			
	Eficacia	Oportunidad	Suficiente	Pertinencia
Planeación	100.0%	50.0%	100.0%	100.0%
Comunicación	100.0%	100.0%	50.0%	100.0%

Selección de beneficiarios	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Producción de obras	100.0%	33.3%	66.7%	100.0%
Entrega de obra	100.0%	0.0%	100.0%	100.0%
Control	100.0%	75.0%	75.0%	75.0%
Seguimiento de entrega	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Monitoreo	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Evaluación externa	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Estimación propia.

Gráfica 4. Valoración porcentual de los subprocesos del Programa del FSM.



Valoración global

Con base a lo anterior y siguiente el criterio de clasificación establecidos en los Términos de Referencia, se obtuvo que el 88.9% de los procesos son eficaces, lo

que no hace el 100% es por la falta de proceso de seguimiento de beneficiarios que no fue identificado en la presente evaluación. El 66.7% de los procesos se consideran oportunos; existe demora de ejecución de las obras a partir del proceso de aprobación, ya que dependen de que éstas sean aprobadas a nivel federal. El 72.2% de los procesos se consideran suficientes, en esta parte se considera la falta de recursos para ejecutar al 100% los procesos. El 88.9% de los procesos se consideran pertinentes, a excepción del proceso de seguimiento de entrega que no existe.

De manera global, el puntaje de evaluación obtenido fue de 75% de efectividad.

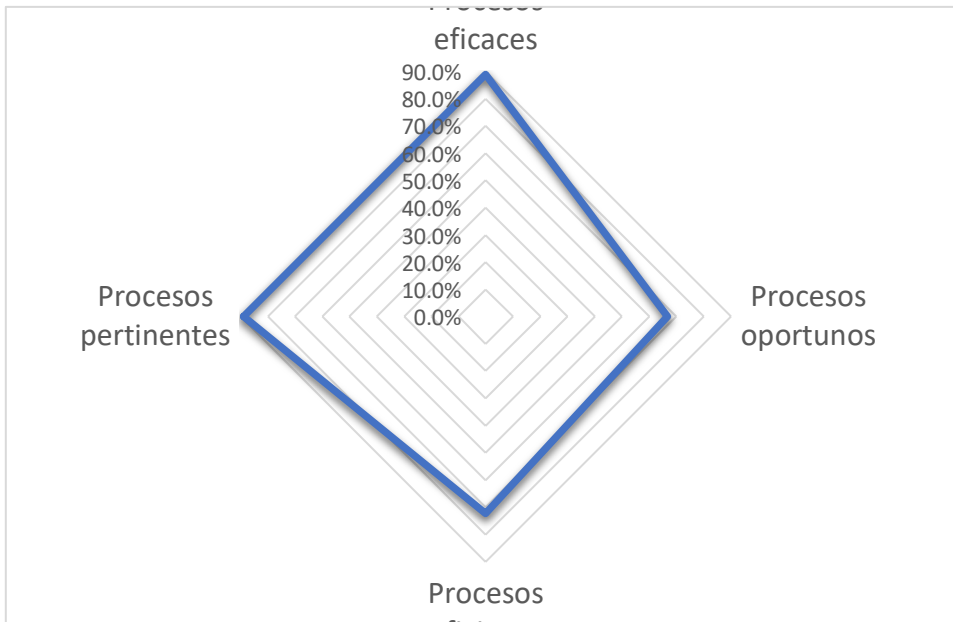
Tabla 76. Valoración de los atributos de los procesos del Programa

Atributos	Porcentaje de procesos que cumplen con el atributo	Puntuación obtenida
Eficacia	88.9%	4
Oportunidad	66.7%	3
Suficiencia	72.7%	4
Pertinente	88.9%	4
Puntaje Global		15
Valoración Global		75.0%

Fuente: Estimación propia

Nota: El puntaje máximo que se pudo haber obtenido es de 20.

Gráfica 5. Valoración Global de los atributos de los procesos del programa.



Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

La valoración global de los procesos del Programa del FISM fue del 75% de efectividad: el 88.9% de los procesos se considera se considera eficaz y con el mismo porcentaje se considera pertinentes; el motivo por el cual no alcanza el 100% es debido a que no se identificó el proceso de seguimiento a beneficiarios. De igual manera, se identificó que el 66.7% de los procesos se consideran oportunos, ya que presentan un cuello de botella al inicio, cuando es la aprobación de obras, donde este es un factor ajeno a la Dirección de Planeación, ya que dependen a nivel federal. El 72.2% de los procesos se consideran suficientes esto debido a la falta de recursos humanos y de infraestructura que no logran alcanzar el 100%.

Retomando el atributo de oportunidad que obtuvo un 54.5% de efectividad en los procesos, se detectó que el primer cuello de botella es la aprobación de obras, en la que implica subir la información en la plataforma de la MIDS en la cual, la revisión

de las acciones tarda un promedio de 3 meses, lo que conlleva a que el ayuntamiento realice un subejercicio (específicamente en 2019, la revisión se llevó 5 meses), además que implica una serie de procedimientos para dar de baja o eliminar folios.

Del mismo modo, se identificó que no tienen un plan estratégico sobre el programa del FISM (como lo sería la MIR), en su lugar, utilizan el Plan de Desarrollo Municipal vigente para amparar las acciones que serán ejecutadas en el año elegible. Inician cada ejercicio con la recolección de peticiones, para posteriormente realizar un análisis y priorización de obra de acuerdo con la necesidad y el presupuesto que se tenga asignado y el cual resulta el Programa de Inversión Anual Municipal.

Otro de los cuellos de botella identificado que afecta el proceso, sobre todo en la ejecución del programa de obras, es la falta de recursos humanos para realizar las supervisiones de control de obra que implica aplazamiento de las supervisiones, y se pierda el atributo de oportunidad que garantice el correcto cumplimiento de aplicación de los recursos.

De igual manera, se identificó que el personal encargado de la elaboración de los expedientes iniciales obra, presentan limitación en su infraestructura tanto físicas como tecnológicas. Ejemplo de ello, es que la Dirección ejecutora de Obras Públicas y la Dirección de Servicios Públicos pagan el internet con su propio recurso y no estamos hablando del presupuesto asignado a las direcciones, sino del recurso que cada trabajador de estas direcciones contribuye para tener Internet, que además es la de menor capacidad (apenas 5 megas). Además, tienen equipos desactualizados y los que tienen, en algunos casos son de su propiedad. No cuenta con Licencias suficiente como el Opus, el AutoCAD y paquetería de office que son esenciales para la operación del programa.

En el proceso de pago de estimaciones se identificó que se llevan tres micro procedimientos de revisión antes del pago final lo que implica un mayor tiempo para el pago: Inicialmente la primera interacción se realiza entre el contratista y la Dirección ejecutora que a través del supervisor de obra integran “todos los documentos” necesarios para el pago de las estimaciones; la segunda interacción se da entre la Dirección ejecutora y la Dirección de Planeación que realiza la autorización de la orden de pago y el cuál implica de nueva cuenta, la revisión de la documentación anexa al pago de la estimación y la tercera interacción es la que da entre la Dirección de Planeación y Tesorería Municipal, quien éste último, vuelve a revisar toda la documentación para ver que esté en orden para el pago del mismo; sin embargo, si por alguna razón la Tesorería Municipal encuentra algún detalle en los documentos que complique el pago de dicha estimación y la Dirección de Planeación no esté dentro de su facultades, este es regresado al primer proceso de interacción (contratista – Dirección ejecutora) y se vuelve a repetir el proceso, hasta que éste haya sido concluido.

Buenas Prácticas

- Se identificó que las Direcciones como SMAPAC y Obras Públicas realizan un concentrado de obras propuestas, resultado del análisis previo de las peticiones de la población que llegan a sus manos, para posteriormente integrarlos como propuestas iniciales de obra del plan general del municipio.
- La Dirección de Planeación conserva una copia de los expedientes únicos de obra de forma digital que garantiza que la información esté disponible para cualquier aclaración.
- Los controles de obras lo realizan la Dirección Ejecutora, Dirección de Planeación y Tesorería Municipal.

Presupuesto:

Para el 2019, al Ayuntamiento de Campeche le fue asignado un presupuesto por concepto de FISMDF 75 millones 506 mil 760 pesos que representó un 17.8% más con respecto al presupuesto asignado en el año 2018 que fue de 64 millones 111 mil 272 pesos.

Se observó una eficiencia del gasto superior para al 2019 con un 99.92%, cuando en el 2018 este fue del 99.52%.

Es importante aclarar que el presupuesto de 2019 se observa una diferencia de 39 mil 802.43 pesos con respecto al Reporte de Avance del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social, FAIS, 2019. Éste último informa sobre un monto ejercido de 75 millones 486 mil 718.43 pesos, lo que da como resultado el 99.97% de eficiencia del gasto.

Avance de metas

El 67.06% de los recursos fue focalizado en las ZAP urbanas (50 millones 617 mil 738.75 pesos), 25.95% en Población con pobreza extrema (19 millones 587 mil 866.14 pesos, el 3.87% en localidades con alto o muy alto nivel de rezago social; y el 3.13% se invirtieron en gastos indirectos y PRODIM.

Por rubro de gasto, las inversiones realizadas con recursos del FISMDF, el 44.71% fue destinado al rubro de Agua Potable, 33.88% a Urbanización el 17.82% a Vivienda, el 0.46% a otros proyectos. Además, el 3.13% de la inversión se fue dirigido a gastos indirectos y PRODIM.

Recomendaciones

- Dotar a las Direcciones ejecutoras, -priorizando las áreas en se realizan trabajos en AutoCAD, Opus y manejo de base de datos- con equipos de

cómputo con requerimientos mínimos de 16 Gb en memoria RAM, 1 TB en disco duro, procesador i7; por lo menos un plotter de 24 pulgadas más los insumos que requiere; actualización u obtención de licencias de AutoCAD, Opus, Windows, Microsoft Office. Además de Internet.

Para lo anterior, se recomienda que se haga un levantamiento de las necesidades de cada área implicada en el programa para ser más asertivos.

- Documentar y establecer una estrategia de comunicación entre las Direcciones Ejecutoras, Dirección de Planeación y Tesorería Municipal para el pago de las estimaciones donde se fijen fechas de entrega, condiciones y si es necesario, una capacitación de como llenar los formatos. Es importante establecer este procedimiento, ya que se da por sentado que todos lo saben, pero debido a que no está por escrito, esto se basa en la experiencia de los ejecutores implicados.

Recomendaciones por proceso:

Proceso de Planeación

- Establecer una planeación estratégica. Se recomienda hacer una MIR de acuerdo con las necesidades propia del municipio en el cual se establezcan metas de corto y mediano plazo.
- Que la Dirección de Planeación se reúna con las Direcciones ejecutoras y se de un curso taller para la integración del Expediente Técnico Inicial de Obras que se requiere para la aprobación del mismo y que estén enterados del proceso que implica en tiempo para concluirlo con las menos observaciones posibles.
- Aprovechar las buenas prácticas que implica la preselección de listado de obras de la Dirección de Obras Públicas y SMAPAC para integrar una cartera de proyectos que sería punto inicial para generar la MIR.

Proceso de comunicación

- Pese a que no se identificó procesos de comunicación interna, más que por oficio, se sugiere que se integre y se ejecute un programa estratégico de comunicación con los principales temas derivados de esta evaluación, tales como: ¿Cómo opera el FISM y que es?; Integración de expediente técnico iniciales de obra y proceso de aprobación; normatividad y tiempos para el pago de estimaciones y finiquitos; más lo que consideren necesarios para el mejor funcionamiento del programa.
- Fortalecer las áreas de la Dirección de Participación Ciudadana y la Dirección de Pueblos Dirección de Atención a Comunidades Rurales y Asuntos indígena con equipos de cómputo, impresoras, además de recursos humanos con el fin de llegar a mas comunidades para instalar Asambleas Comunitarias, Comités de Contraloría Social y Comités de Obra Pública que son figuras que permanecen en contacto con el ciudadano para atender las necesidades.

Proceso de selección de beneficiarios

- Implementar un sistema de actualización de beneficiarios a partir de la herramienta de la CUIS para justificar los recursos fuera de las áreas elegibles.

Proceso de Producción de entregables.

- Establecer y documentar los procesos para agilizar el proceso de contratación, sobre todo con el síndico jurídico.
- Establecer tiempos en los procesos de pago estimaciones en el que esté involucrado: Direcciones Ejecutoras, Dirección de Planeación y Tesorería Municipal.
- Fortalecer las áreas que realizan la integración de expediente técnicos iniciales y las áreas de supervisión con equipos tecnológico e infraestructura.

Proceso de seguimiento de beneficiarios

- Realizar encuestas de satisfacción después de haber entregado la obra, en el que se establezca un tiempo pertinente de 6 meses a 1 año. Para ello se sugiere aprovechar los Comité de Contraloría Social.
- Tener un área especializada con este fin.

Proceso de control

- Fortalecer las áreas supervisoras con recurso humano e infraestructura.

Proceso de monitoreo

- Establecer sistemas de control interno automatizado que permita conocer en cualquier momento los avances físicos y financieros de las obras de manera interna.

Proceso de evaluación externa

- Establecer reuniones de coordinación para realizar la evaluación del programa entre la Secretaría de Bienestar, Municipio de la Unidad de Evaluación del Desempeño de la SHCP
- Realizar el proceso para acceder al Fideicomiso para la Evaluación de los Fondos de Aportaciones Federales (FIDEFAF) constituido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) para que puedan acceder a ello, previa autorización del Comité Técnico.
- Cumplir en lo medida de lo posible, compromisos de Aspecto Susceptible de Mejora.

ANEXOS

Anexo I. Ficha técnica de identificación del Pp

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	33
	Dependencia(s) o entidad(es) responsables de operar el Pp	H. Ayuntamiento de Campeche
	Unidad(es) Responsable(s)	Dirección de Planeación.
	Modalidad y Clave Presupuestal	Pp04, FAIS
	Nombre del Pp	Fondo de Infraestructura Social y Municipal (FISMDF)
	Año de Inicio de operaciones	1998
	Responsable titular del Pp	Lic. Claudia Aurora Campos Calvillo;
	Teléfono de contacto	9818111231
	Correo electrónico de contacto	
Objetivos	Objetivo general del programa	Financiar obras y acciones sociales que beneficien directamente a la población en rezago social y pobreza extrema en los rubros programáticos definidos por la Ley de Coordinación Fiscal, que son agua potable, alcantarillado, drenaje y letrinas, urbanización, electrificación rural y de colonias pobres, infraestructura básica del sector salud y educativo, mejoramiento de vivienda, así como mantenimiento de infraestructura, conforme a lo señalado en el catálogo de acciones establecido en los Lineamientos del Fondo que emita la Secretaría de Bienestar (antes Secretaría de Desarrollo Social).
	Principal Normativa	Párrafo segundo del artículo 80 de la Ley General de contabilidad Gubernamental (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2019) Y Ley de Coordinación Fiscal.
	Meta Nacional del PND al que está alineado	México incluyente.
	Objetivo del PND al que está alineado	Objetivo 2.5 Proveer un entorno adecuado para el desarrollo de una vida digna.
	Estrategia del PND al que está alineado	
	Programa derivado del PND (Sectorial, Especial o Institucional) al que está alineado	Plan Estatal de Desarrollo
	Objetivo del Programa Sectorial, Especial o Institucional al que está alineado	Disminución de la marginación y mejora de la calidad de vida. Coordinar la inversión eficaz y focalizada para dotar de servicios básicos al interior de las viviendas, así como las obras de nivel comunitario o de acceso, pavimentaciones y distribución de agua potable y energía eléctrica a las localidades. Vivienda digna y sustentable. Fomentar que las familias, en especial las de escasos recursos, tengan acceso a una vivienda digna, buscando minimizar el impacto ambiental del desarrollo habitacional.
	Indicador Sectorial, Especial o Institucional incorporado en el Nivel de Fin de la MIR o estratégico de la FID.	
Propósito del Pp		

Tema	Variable	Datos
Problema público o necesidad que atiende		
Población potencial	Definición	El FAIS busca reducir la pobreza multidimensional focalizando los recursos en las Zonas de Atención Prioritaria (ZAP), las zonas con los mayores grados de rezago social y las personas en pobreza extrema. La contribución del programa se pretende que sea para el mejoramiento de la infraestructura social básica.
	Unidad de medida	Personas en pobreza
	Cuantificación	283,248 personas según el Informe Anual sobre la situación de Pobreza y Rezago Social
Población objetivo	Definición	<ul style="list-style-type: none"> Personas que residen en las localidades con alguno de los dos grados de rezago social más altos dentro del municipio al que pertenecen. Personas que residen en ZAP urbanas. Personas en condición de pobreza extrema.
	Unidad de medida	Personas en pobreza, personas en pobreza extrema y personas vulnerables
	Cuantificación	88,417 personas en pobreza y 7,823 en pobreza extrema; así como 79,896 personas vulnerables por carencias sociales
Población atendida	Definición	<ul style="list-style-type: none"> Personas que residen en las localidades con alguno de los dos grados de rezago social más altos dentro del municipio al que pertenecen. Personas que residen en ZAP urbanas. Personas en condición de pobreza extrema
	Unidad de medida	Personas en pobreza, personas en pobreza extrema y personas vulnerables
	Cuantificación	No puso ser contabilizado
Presupuesto para el ejercicio fiscal evaluado	Presupuesto original (MDP)	\$ 75,506,759.46
	Presupuesto modificado (MDP)	\$76,078,087.35
	Presupuesto ejercido (MDP)	\$76,078,087.35
Cobertura geográfica (si aplica)	Estados de la República en los que opera el Pp	Campeche
Focalización (si aplica)	Unidad territorial del Pp	Municipio de Campeche

Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Pp

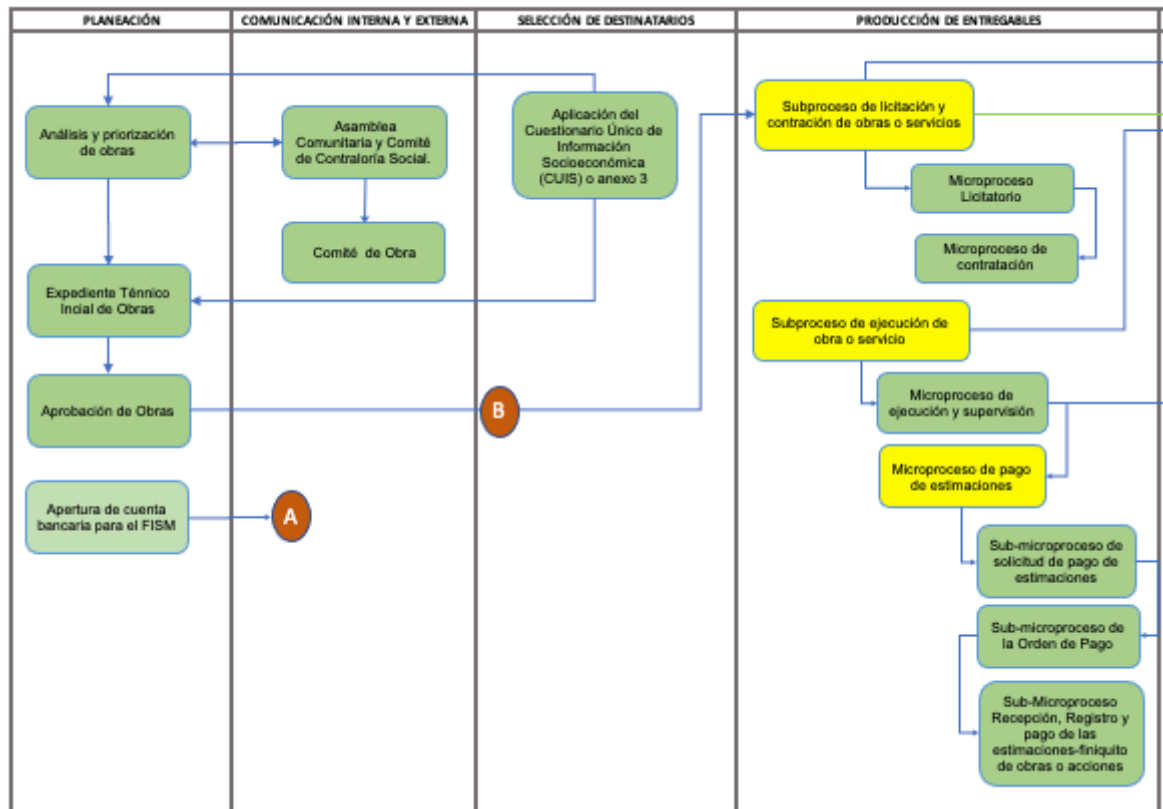
Modelo General de Procesos	Procesos o Macroprocesos del Pp identificados	
	Secuencia	Macroproceso de la Dirección de Planeación
Planeación	1.1	Análisis y priorización de obras. Se analizan las peticiones ciudadanas que fueron solicitadas directamente al alcalde, peticiones de las áreas y presidentes de las Juntas Municipales y se obtiene el Programa de Inversión Anual Municipal
	1.2	Expediente Técnico Inicial de Obras. Son los documentos que integran todas las Direcciones Ejecutoras que sirven de insumo para incorporarlo al Sistema de la MIDS.
	1.3	Aprobación de obras. La Dirección de Planeación se encarga de capturar las obras a ejecutarse, previamente con la solicitud de expedientes de obras realizadas.
	1.4	Apertura de cuenta bancaria para el FISM. La Tesorería Municipal se encarga de abrir la cuenta para recibir el dinero que será depositado mes con mes para el pago de obligaciones.
Comunicación	1.2.1	Asambleas para integrar los Comités Comunitarios y Comités de Contraloría Social. Es la forma en que la población se entera de la obra que se realizará en su comunidad
	1.2.2	Comité de Obras. Es un procedimiento que por Ley se debe de realizar cada vez que se ejecuta una obra.
Selección de destinatarios	1.3.1	<p>Aplicación del Cuestionario Único de Información Socioeconómica (CUIS) o el formato de anexo 3 de la MID.</p> <p>Es el proceso de verificación para saber si la persona que recibirán el apoyo, son candidatas según las ROP del FISM</p> <p>De acuerdo con las ROP, el recurso deberá aplicarse en ZAP y de pobreza extrema; sin embargo, cuando el Ayuntamiento decide aplicar el recurso en una zona diferente, deberá requisita el formato 3 de la MIDS para justificar dicho recurso. En caso de que el formato 3 no haya sido aprobada, se aplicará el CUIS.</p> <p>Cabe señalar que solo existe una localidad que está clasificada dentro de los dos grados de Índice de Rezago Social contemplados como beneficiadas del Programa.</p> <p>Cabe señalar que este filtro se relaciona directamente con el proceso de Programación y Presupuestación</p>
Producción de Bienes y/o servicios	1.4.1	<p>Subproceso de licitación y contratación de obras o servicios que incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Microproceso licitatorio: De acuerdo con la Ley de Obra Públicas y Servicios Relacionados con la Misma, se decide

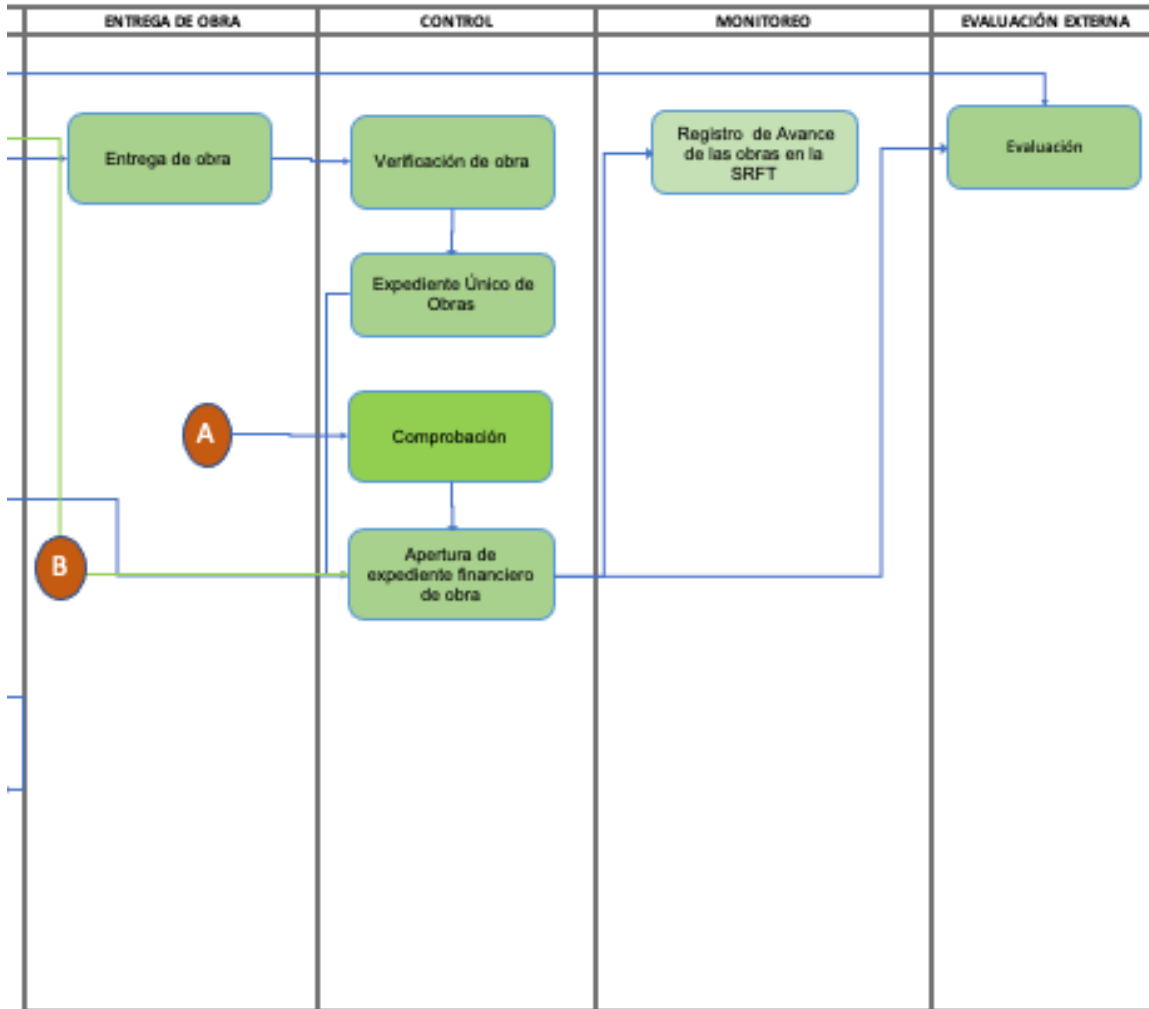
Modelo General de Procesos	Procesos o Macroprocesos del Pp identificados	
	Secuencia	Macroproceso de la Dirección de Planeación
		<p>de alguna forma contratar los servicios: Invitación directa, Por lo menos tres y Licitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Microproceso de contratación: este procedimiento implica la contratación de la persona o empresa por la elaboración de la obra o servicio.
	1.4.2	<p>Subproceso de ejecución de obra o servicio, se subdivide a su vez en dos micro procesos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Microproceso de ejecución. Como su nombre lo indica es inicio de la obra hasta la finalización de la misma. 4. Microproceso de pago de estimaciones, a su vez se divide en tres submicroprocesos: <ol style="list-style-type: none"> a. Sub-microproceso de solicitud de pago de estimaciones. Este procedimiento se lleva a cabo entre el contratista y la Dirección ejecutora. b. Sub-microproceso de la Orden de Pago. Ingresar con la orden de pago e interactuar con la Dirección ejecutora y Planeación quien da la orden de pago si está en regla toda la documentación. c. Sub-Microproceso Recepción, Registro y pago de las estimaciones-finiquito de obras o acciones. Interactuar con Dirección de Planeación y Tesorería Municipal donde se concreta el pago cuando la documentación está lista.
Entrega de Bienes y/o servicios	1.5.1	Entrega de Obra. Concluida la obra se realiza el protocolo de entrega de la obra a la localidad o al beneficiario directo.
Seguimiento	1.6.1	No existe algún procedimiento para medir el grado de satisfacción del usuario final.
Control	1.7.1	Integración de expedientes único de obra. Está formado por los reportes de los residentes de obras, así como de los reportes de los Comités de Obras comunitaria. Es responsable de la integración los ejecutores de obra.
	1.7.2	Verificación de obra. Es el procedimiento que lleva a cabo la Contraloría Municipal y los supervisores de obra.

Modelo General de Procesos	Procesos o Macroprocesos del Pp identificados	
	Secuencia	Macroproceso de la Dirección de Planeación
	1.7.3	Apertura de expediente financiero de obra. Es un expediente resultado del pago de cada Obra y la responsabilidad directa es de la Tesorería Municipal
	1.7.4	Comprobatorio. Es un proceso intermedio donde la Dirección de Planeación integra toda la documentación pagada antes de devolverlo a la Dirección Ejecutora.
Monitoreo	1.8.1	Registro del avance de obra en el SRFT. Se registra el avance de obra a partir de los expedientes técnicos
Evaluación Externa	1.9.1	Evaluación Externa. Se evalúa al Programa de acuerdo con los Términos de Referencia y al Programa Anual de Evaluación propuesto.

Anexo III. Diagramas de flujo de la operación del Pp

MAPA DE PROCESO





DIAGRAMAS DE ALTO NIVEL

Proceso de Planeación

PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESO	SALIDA	USUARIO
Áreas ejecutoras Secretaría Técnica	Listado de obras	Análisis y Priorización de Obras	Programa de Inversión Anual	Planeación y áreas ejecutoras
Dirección de planeación	Solicitud de expedientes técnicos	Expediente Técnico Inicial de Obra	Expediente iniciales de obra	Dirección de Planeación
Unidades ejecutoras	Expediente Técnico Iniciales de Obra	Aprobación de obras	Oficio de Aprobación	Unidades ejecutoras
Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de Campeche	Oficio de solicitud de apertura de cuenta	Apertura de cuenta bancaria para el FISM	Cuenta bancaria para recibir los ingresos de las aportaciones del	Tesorería

Unidades ejecutoras: Se refiere a las encargadas de ejecutar el recurso y esta integrado por la Direcciones del Municipio de: Obras Públicas, SMAPAC, Administración.
Fuente: Elaboración Propia

Proceso de Comunicación

PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESO	SALIDA	USUARIO
Beneficiarios	Oficio de solicitud de la necesidad de la comunidad	Asamblea comunitario y Comité de Contraloría Social	Acta de Instalación del Comité de Obra	Área ejecutora, Contraloría Municipal.
Fuente: Elaboración Propia Dirección de Planeación	Oficio de aprobación	Instalación del Comité de Obra	Acta de Instalación del Comité de Obra	Área ejecutora, Contraloría Municipal.

Fuente: Elaboración Propia

Proceso de elección de destinatarios

PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESO	SALIDA	USUARIO
Beneficiarios	Oficio de solicitud de la necesidad de la comunidad	Proceso de aplicación de CUIS	Captura en sistema	Planeación

Fuente: Elaboración Propia

Proceso de producción de entregables

PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESO	SALIDA	USUARIO
Área ejecutora	Oficio de Aprobación	Subproceso de licitación y contratación de obras o servicios	Contrato firmado	Áreas ejecutoras
Áreas ejecutoras	Contrato firmado	Ejecución de obra ó servicio	Obras de urbanización Obras de Agua potable Obras de vivienda	Beneficiario directo

Fuente: Elaboración Propia

Subproceso de licitación y contratación de obras o servicio

PROVEEDOR	ENTRADA	MICROPROCESO	SALIDA	USUARIO
Área ejecutora	Oficio de Aprobación	Licitatorio	Acta de Fallo	Áreas ejecutoras
Área ejecutora	Acta de fallo	Contratación	Contrato Firmado	Áreas ejecutoras

Fuente: Elaboración Propia

Subproceso de Ejecución de obras y servicios

PROVEEDOR	ENTRADA	MICROPROCESO	SALIDA	USUARIO
Planeación	Contrato firmado	Ejecución y supervisión de obra	Orden de pago de las estimaciones	Dirección de planeación
Área ejecutora	Orden de pago	Pago de las estimaciones	Pago al contratista	Tesorería Municipal

Fuente: Propia

Microproceso de pago de estimación

PROVEEDOR	ENTRADA	SUB-MICROPROCESO	SALIDA	USUARIO
Contratista	Solicitud de autorización de pago	Solicitud del pago de las estimaciones	Orden de pago de las estimaciones	Dirección de planeación
Área ejecutora	Solicitud de pago de estimación	Orden de Pago	Orden de pago aprobado	Tesorería Municipal
Área ejecutora	Orden de pago	Recepción, Registro y pago de las estimaciones-finiquito	Pago al contratista Póliza de contabilidad	Dirección de Planeación

Fuente: Propia

Entrega de productos

PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESO	SALIDA	USUARIO
Contratista	Aviso de terminación de la obra	Entrega de productos	Acta de entrega-recepción Acta de cierre del comité	Presidente Municipal Auditores Público en General

Control

PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESO	SALIDA	USUARIO
Área ejecutora	Oficio de inicio de obra	Verificación de obra	Cédula de verificación de Campo y Acta de Entrega-Recepción.	Presidente Municipal Auditores Público en General
Dirección de Planeación	Oficio de Aprobación	Apertura de expediente para el control financiero de la obra	Expediente de control financiero, Informes financieros.	Presidente Municipal, Auditores, Público en General
Tesorería	Estimación soporte sellada	Comprobación	Estimación soporte sellada	Unidades ejecutoras.

ente: Elaboración Propia

Monitoreo

PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESO	SALIDA	USUARIO
Unidades ejecutoras	Reporte de avance físico y financiero	Registro de Avance de las obras en la SRFT	Avance físico y financiero capturado	Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado. Y SHCP

Evaluación externa.

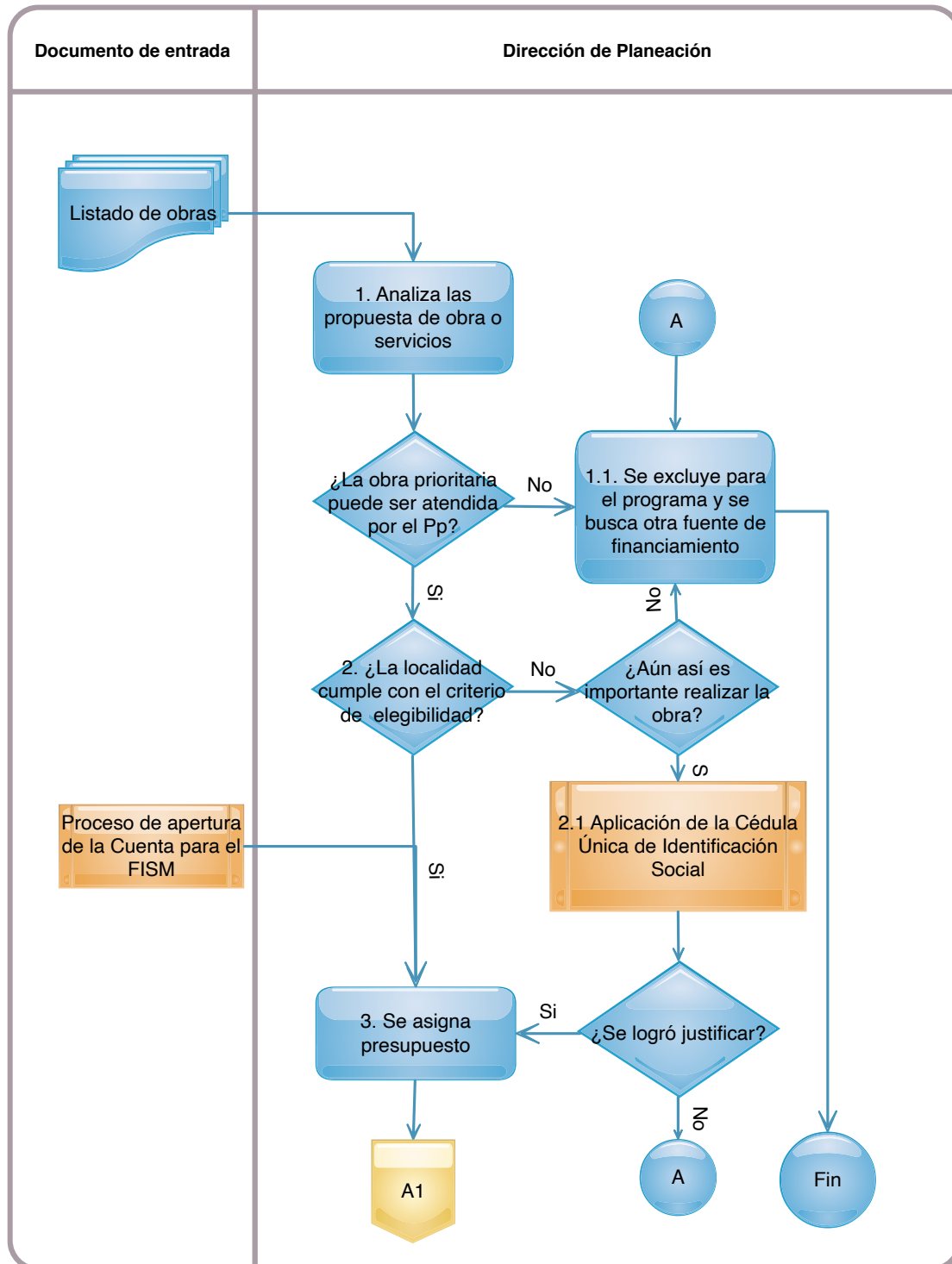
PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESO	SALIDA	USUARIO
Dirección de Planeación	Requerimiento de evaluación	Evaluación	Informe de evaluación, Aspectos Susceptibles de Mejora.	Dirección de Planeación y Unidades Ejecutoras

Fuente: Elaboración Propia

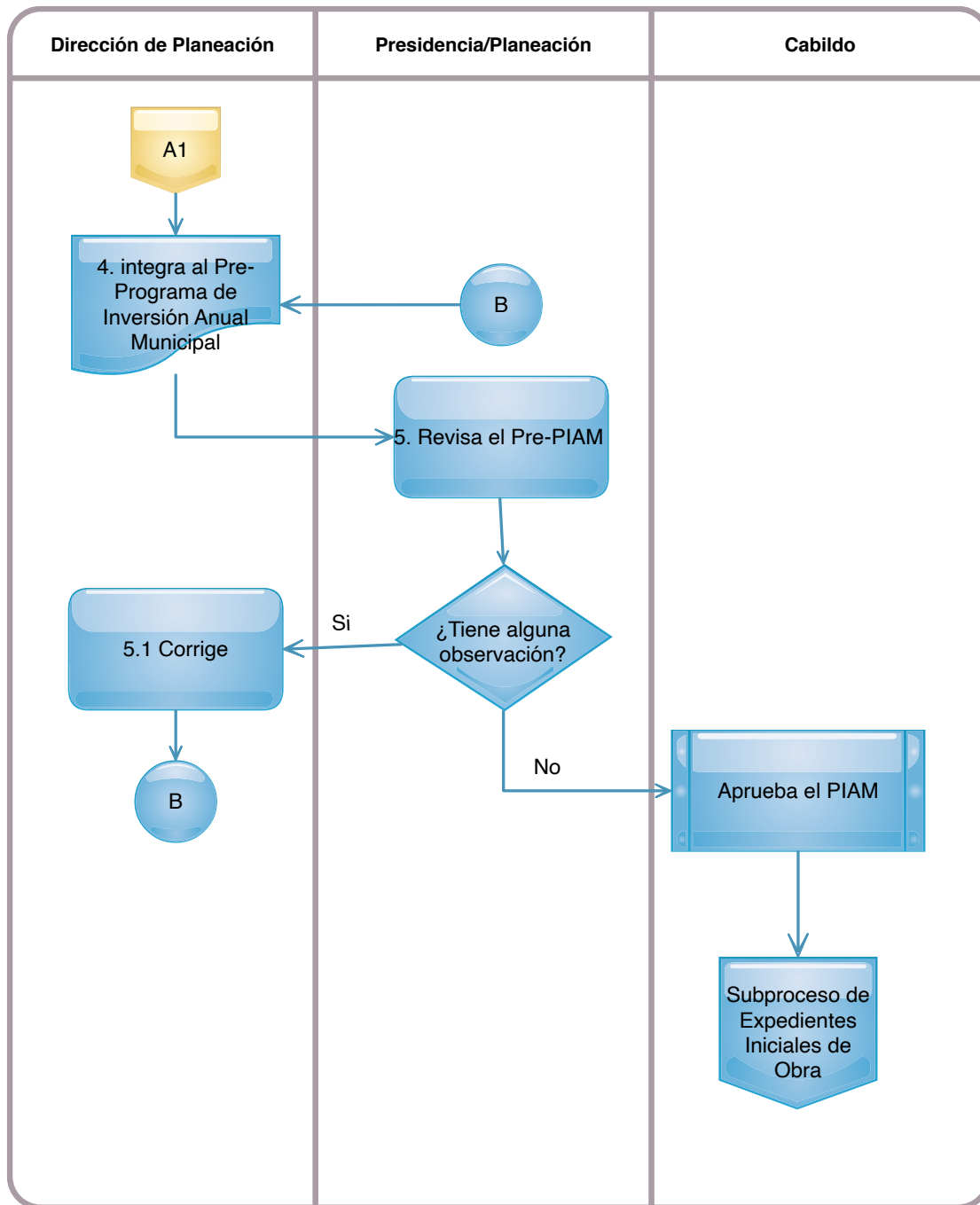
DIAGRAMA DE FLUJO POR SUBPROCESOS

Análisis y priorización de obras y servicios.

1era. parte

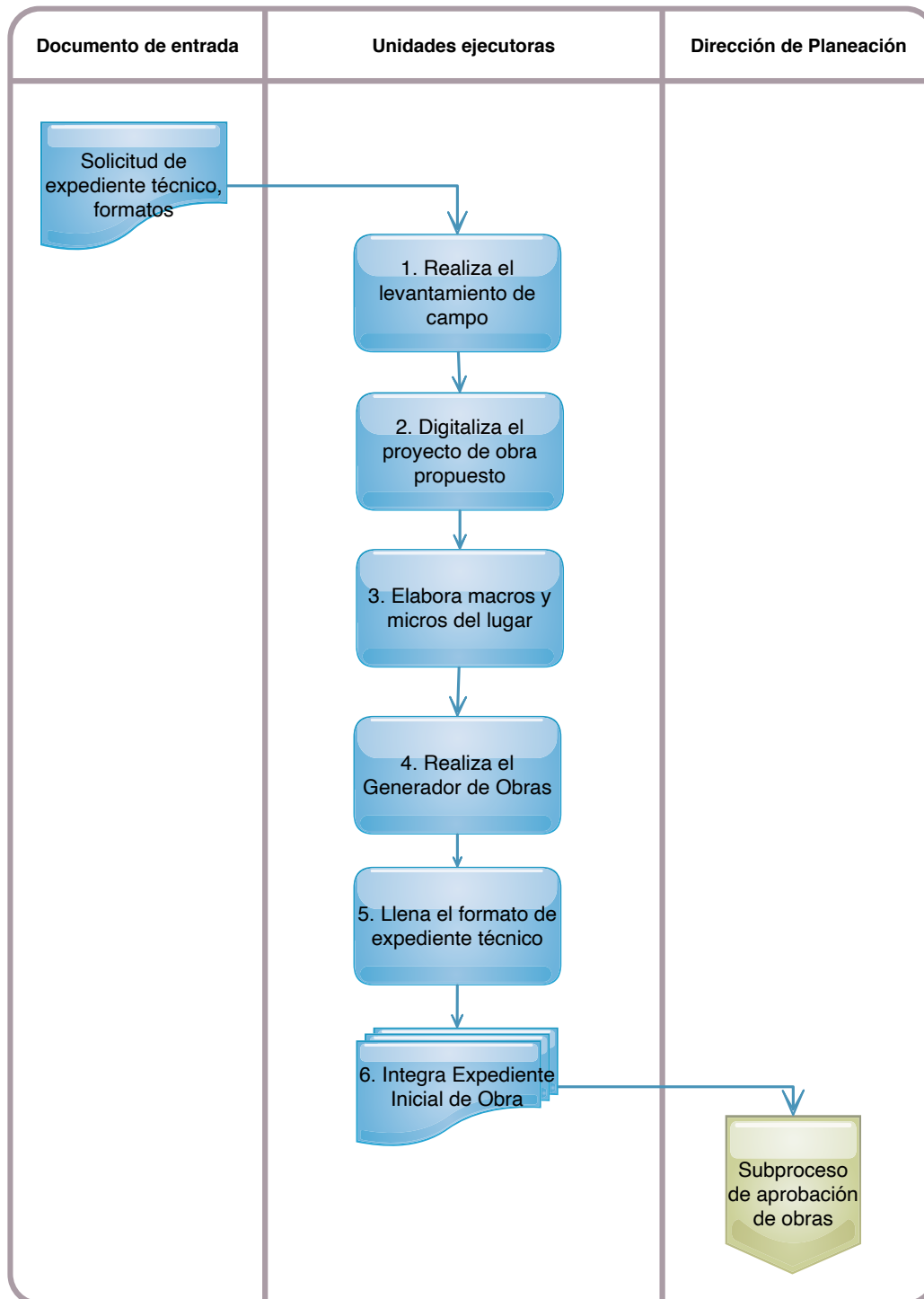


(continua)



Fuente: Elaboración Propia

Expedientes técnicos iniciales de obra.

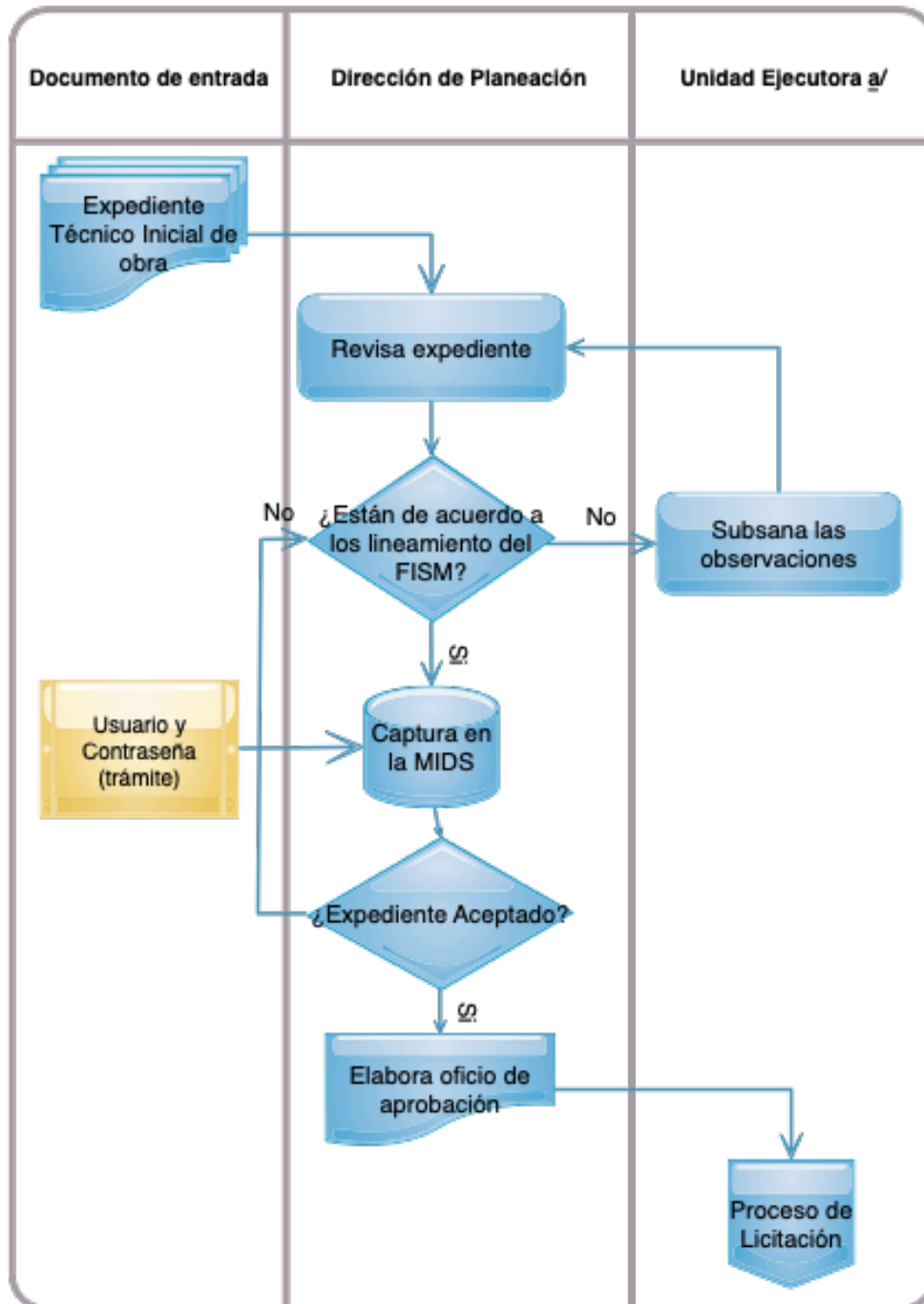


Fuente: Elaboración Propia

Aprobación de recursos.

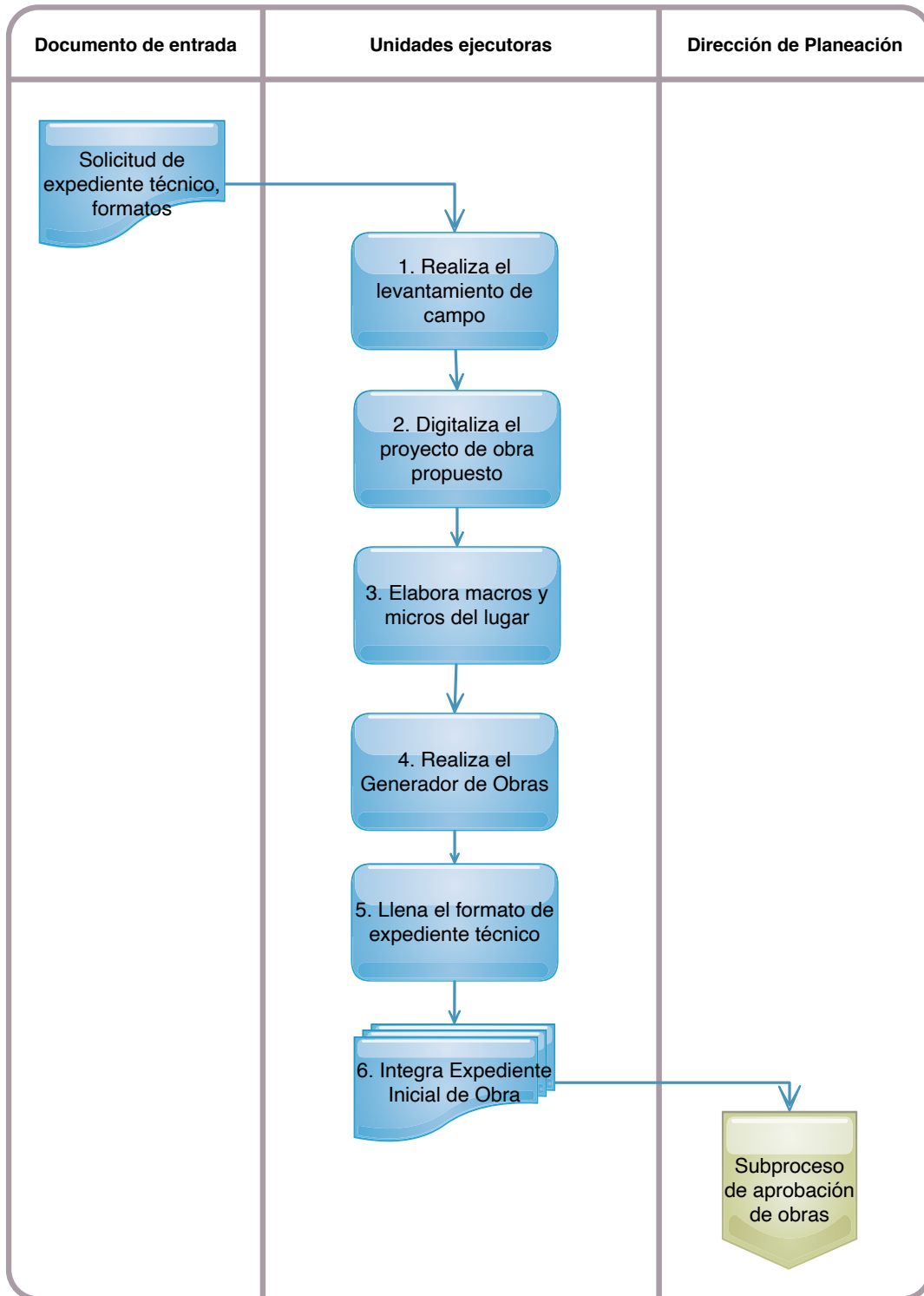
CARV CONSULTORIA, S.C.

Calle Cooperativa Kala lote 13, interior 2, colonia quinta hermosa C.P. 24023
San Francisco de Campeche, Cam. Email: grupocarv@gmail.com



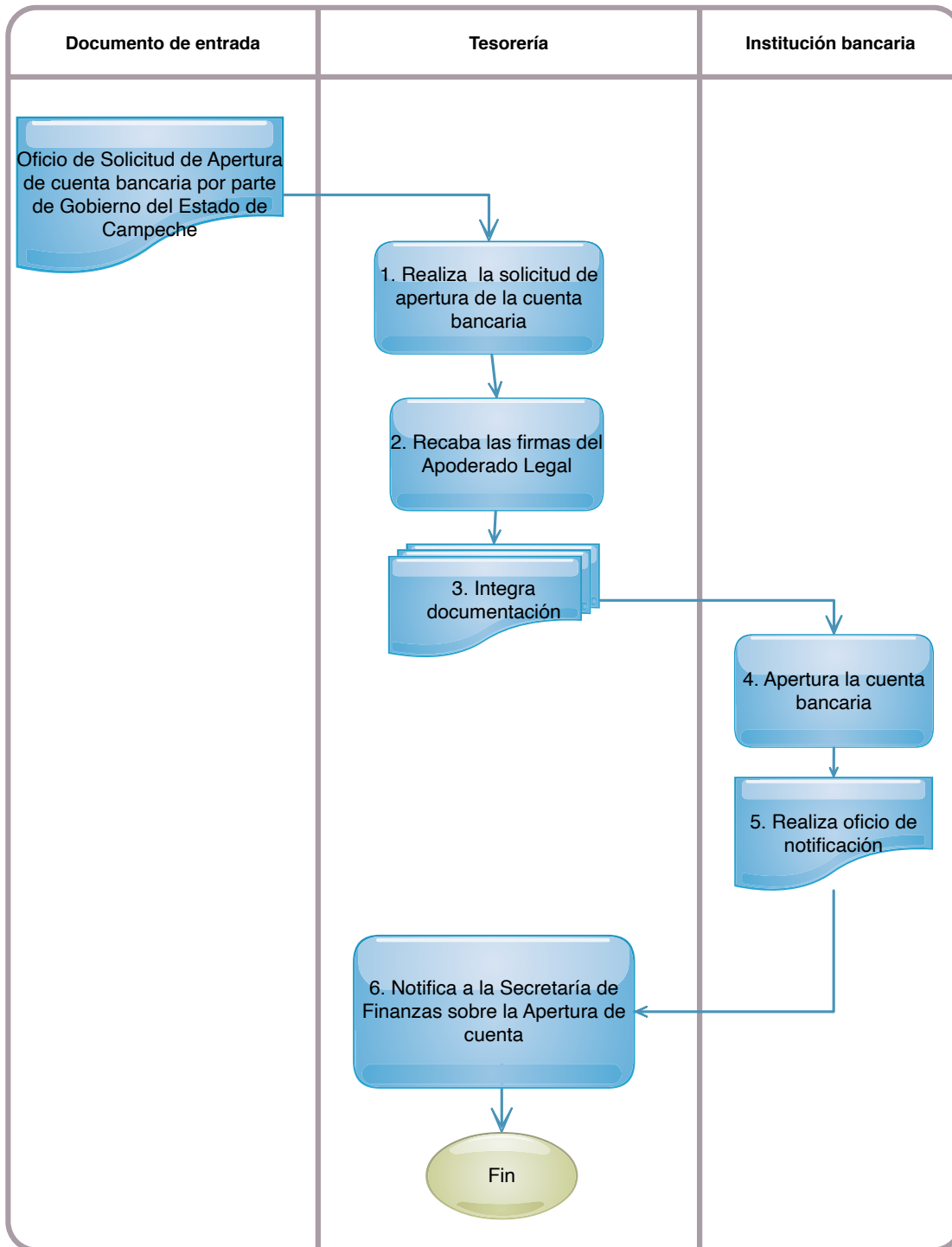
g/ Integrada por el Sistema de Agua Potable y Alcantarillado Municipal, Dirección de Obras Públicas, Secretaría de Administración
Fuente: Elaboración Propia

Expedientes técnicos iniciales de obra.



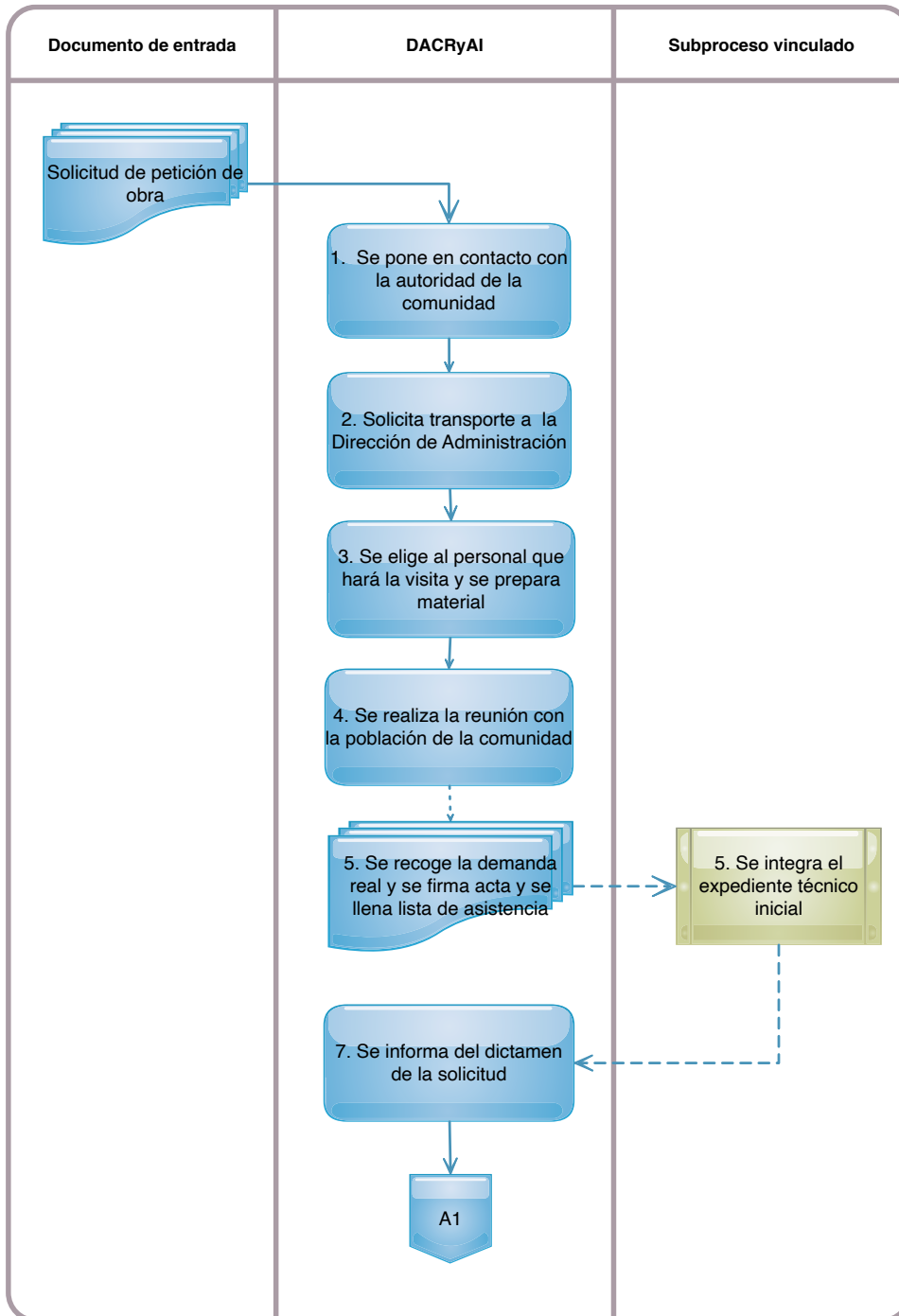
Fuente: Elaboración Propia

Apertura de cuenta bancaria para el FISM.

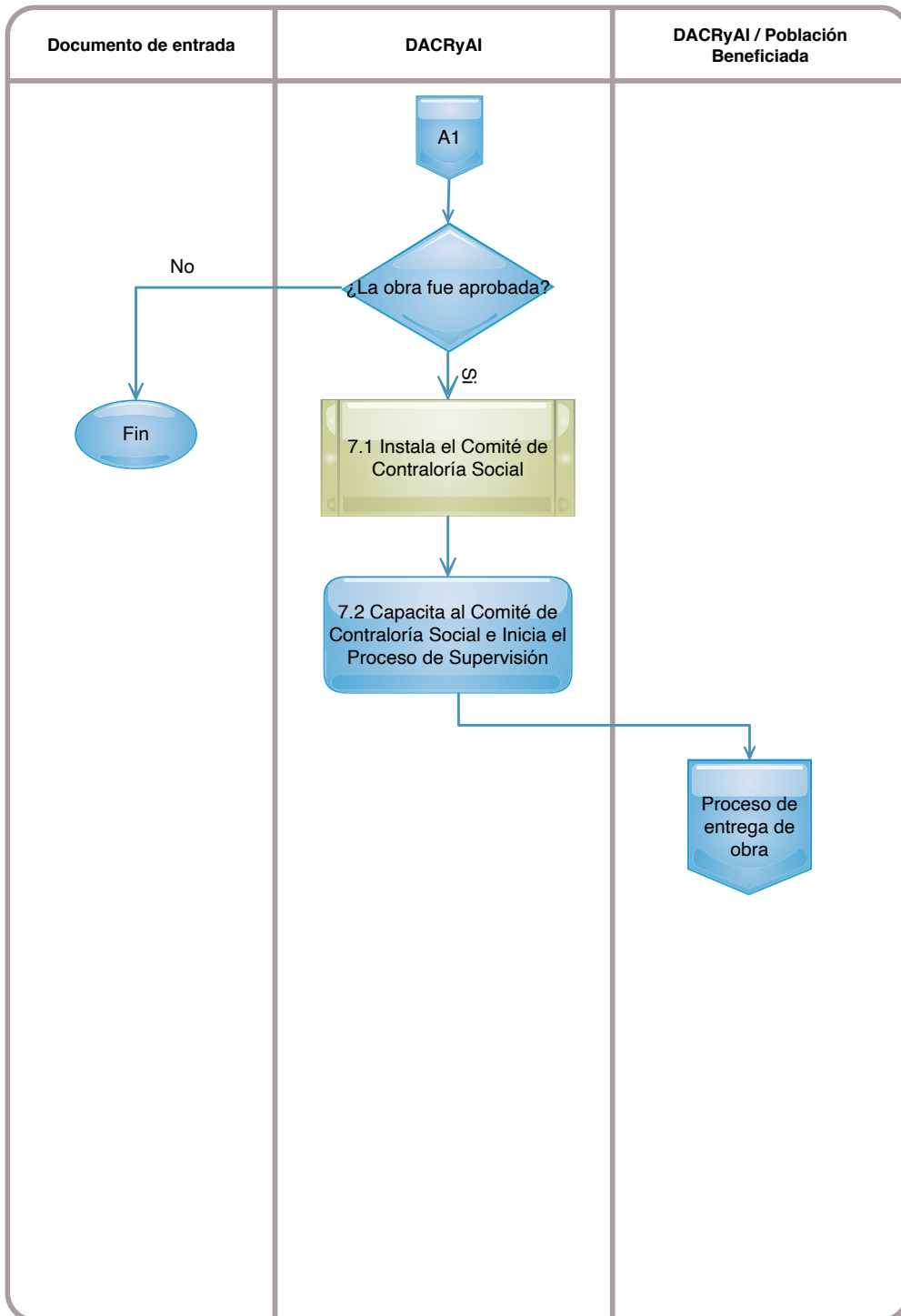


Fuente: Elaboración Propia

Asamblea Comunitaria e Instalación del Comité de Contraloría Social.

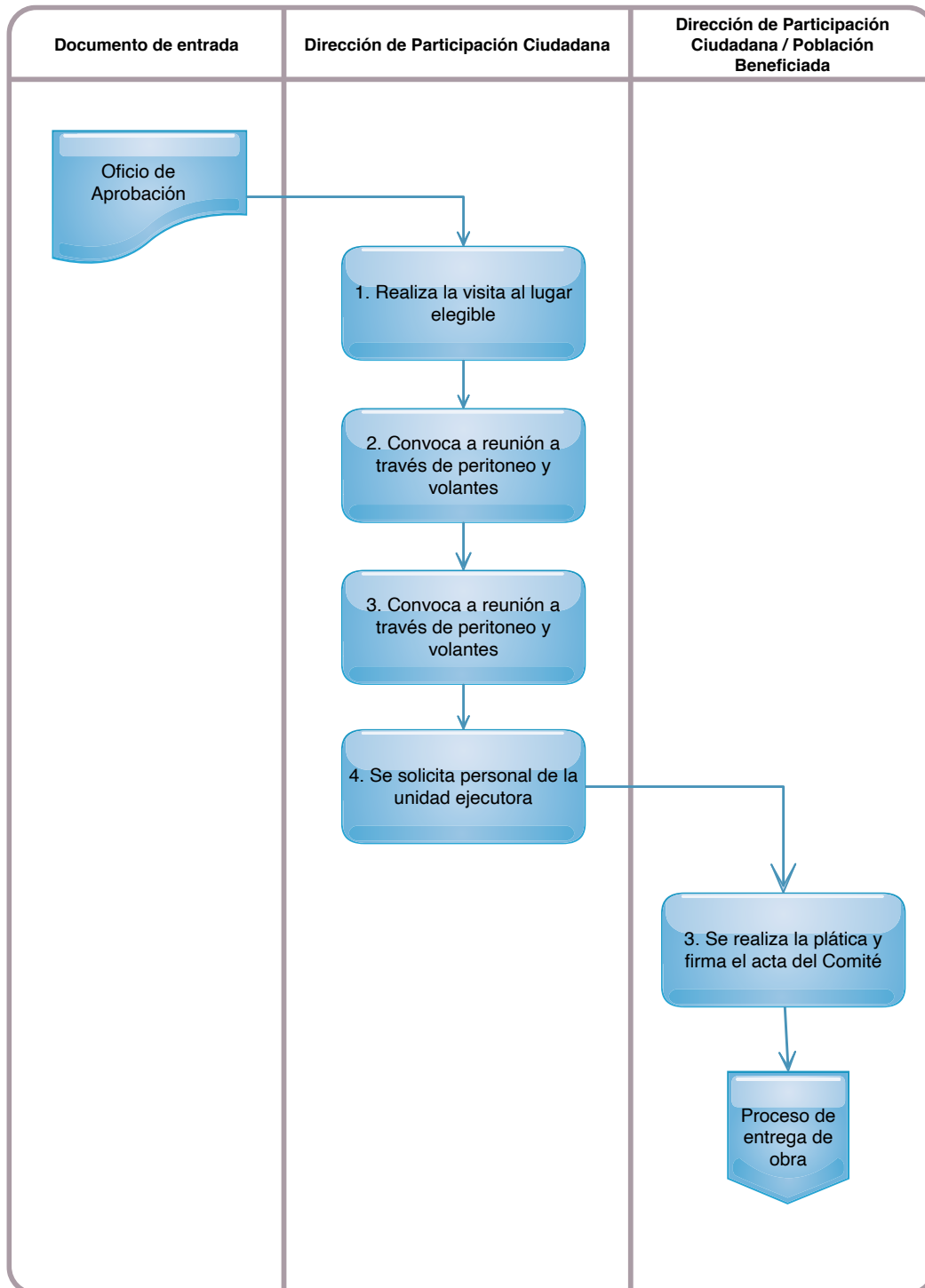


DACRyAI: Dirección de Atención a Comunidades Rurales y Asuntos Indígenas
 Fuente: Elaboración Propia



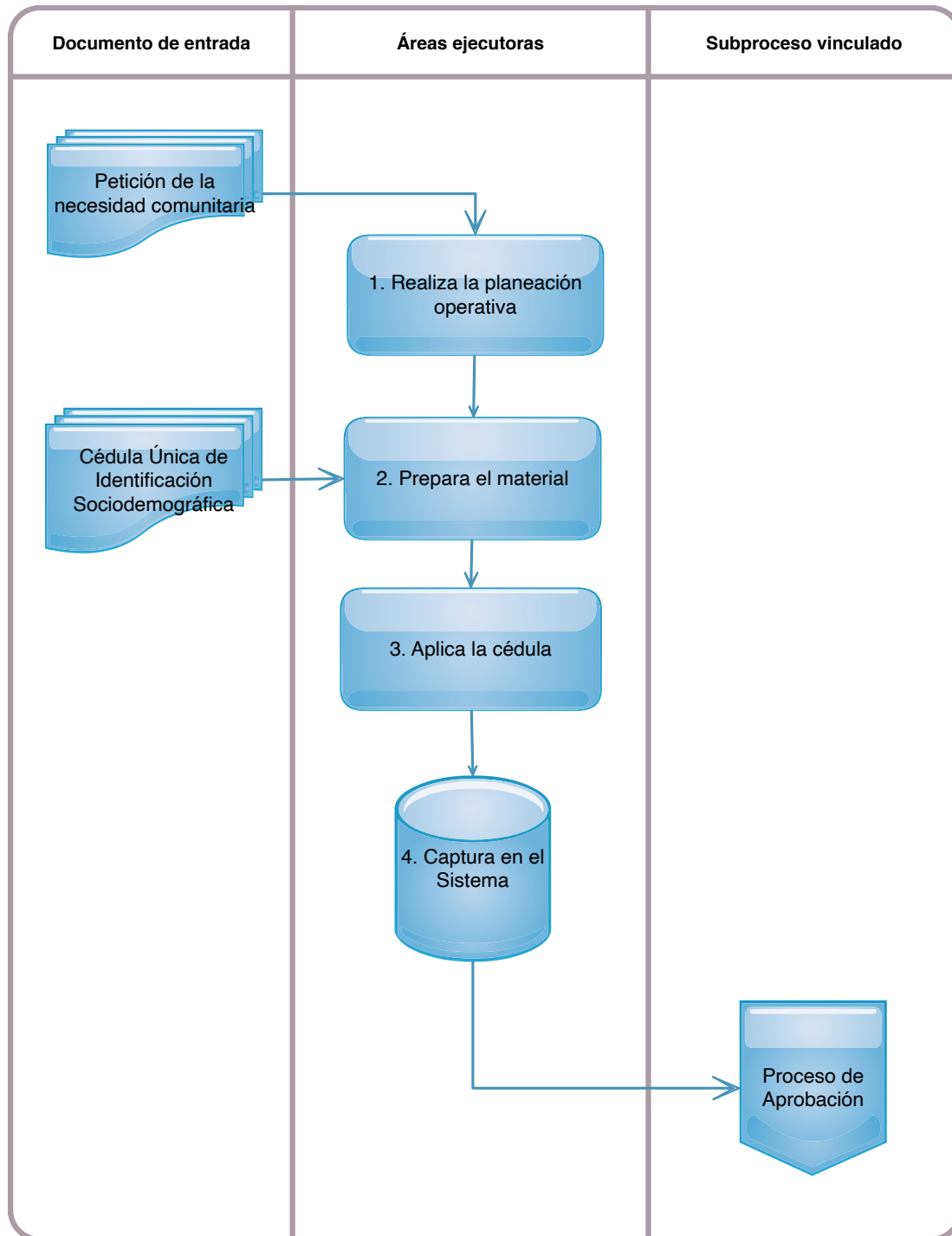
DACRyAI: Dirección de Atención a Comunidades Rurales y Asuntos Indígenas
Fuente: Elaboración Propia

Comité de Obras.



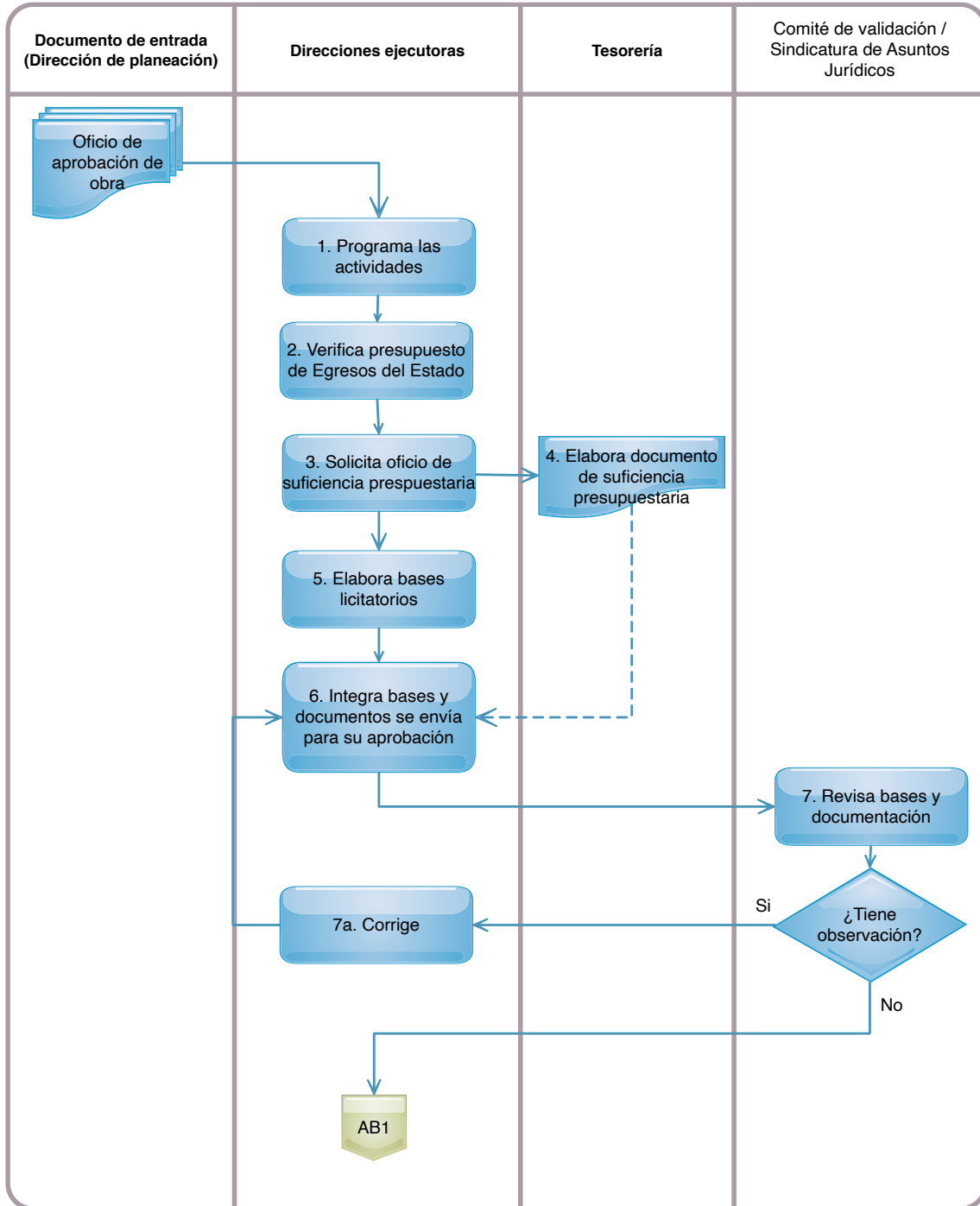
Fuente: Elaboración Propia

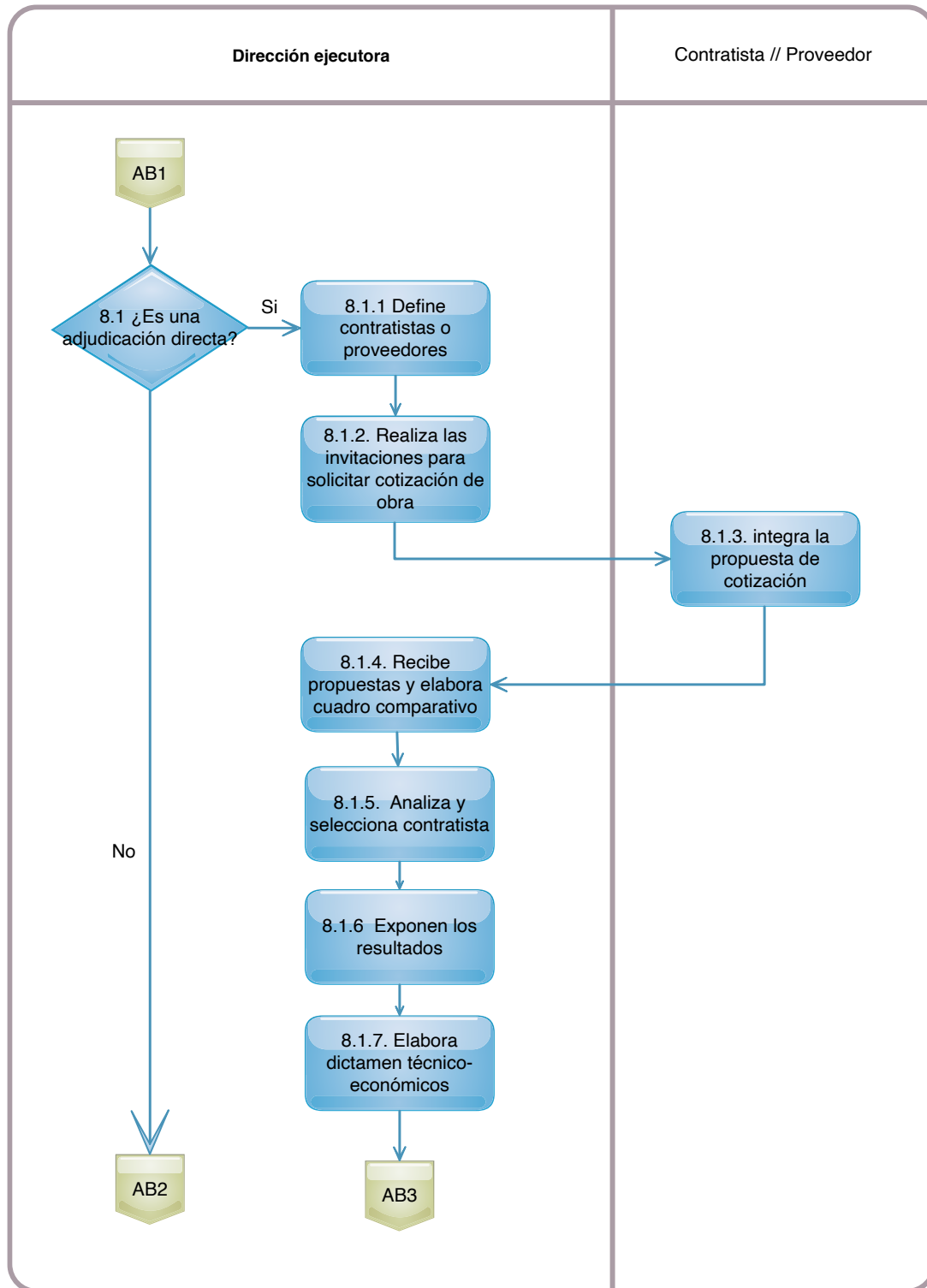
Selección de beneficiarios

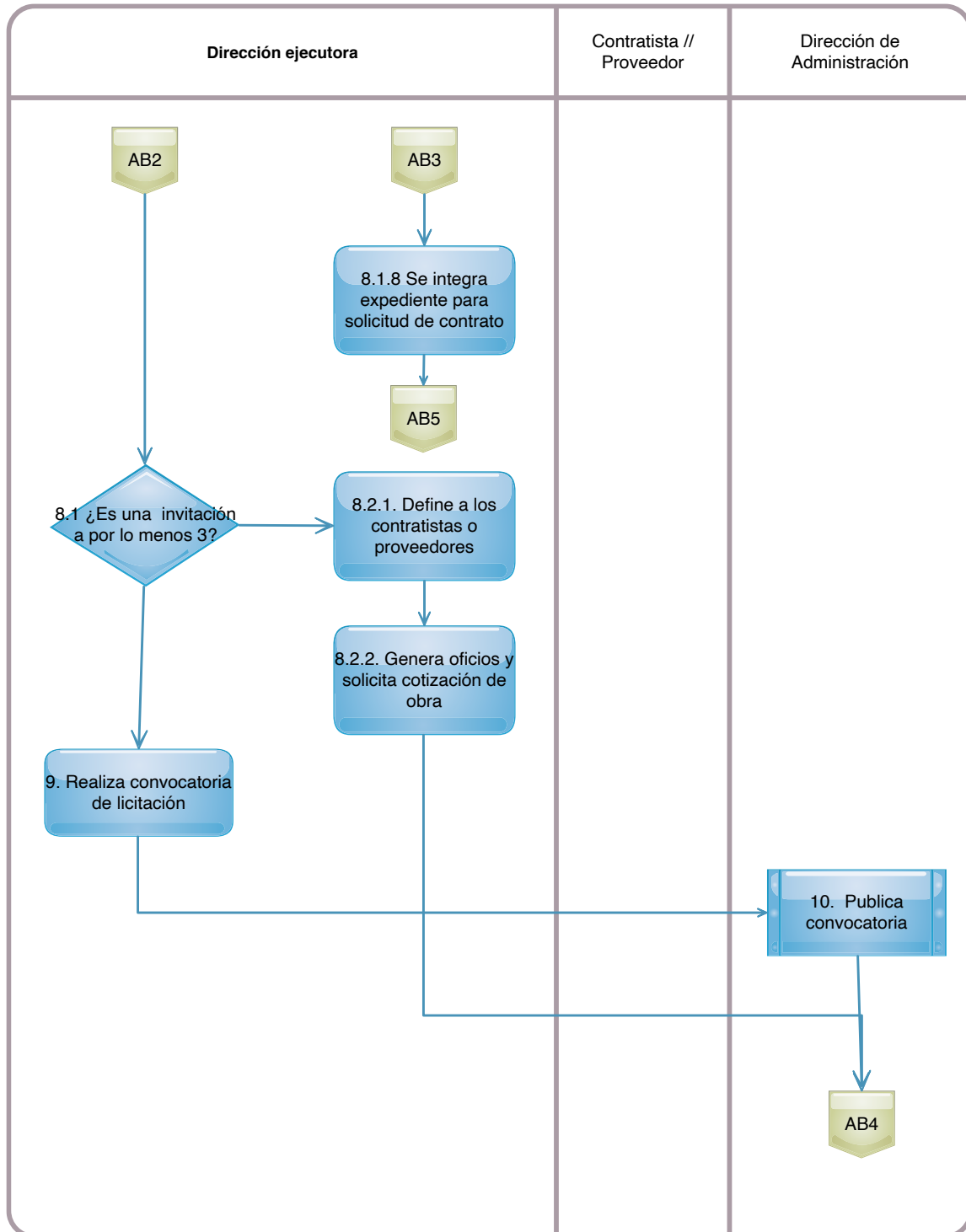


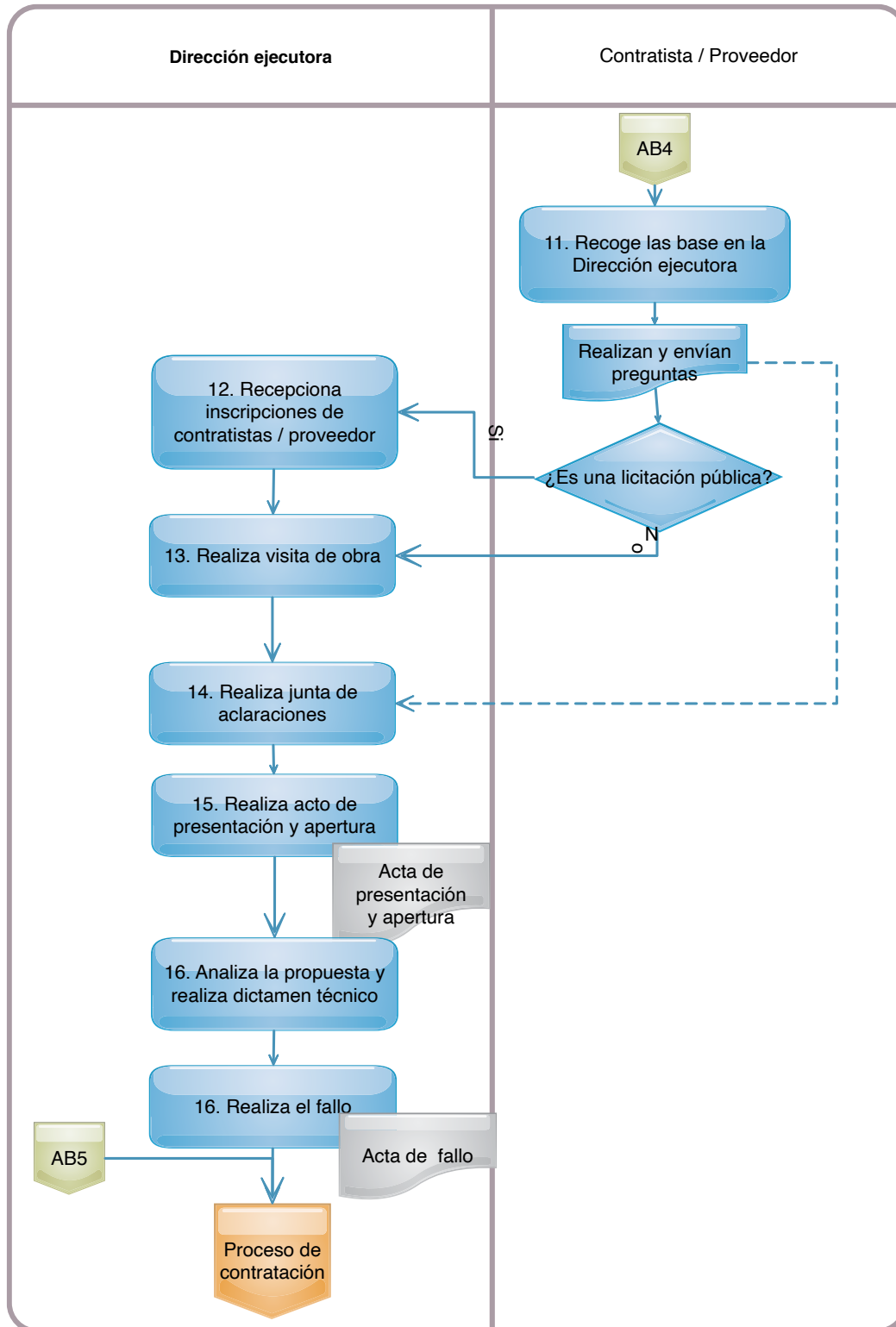
Fuente: Elaboración Propia

Microproceso Licitatorio









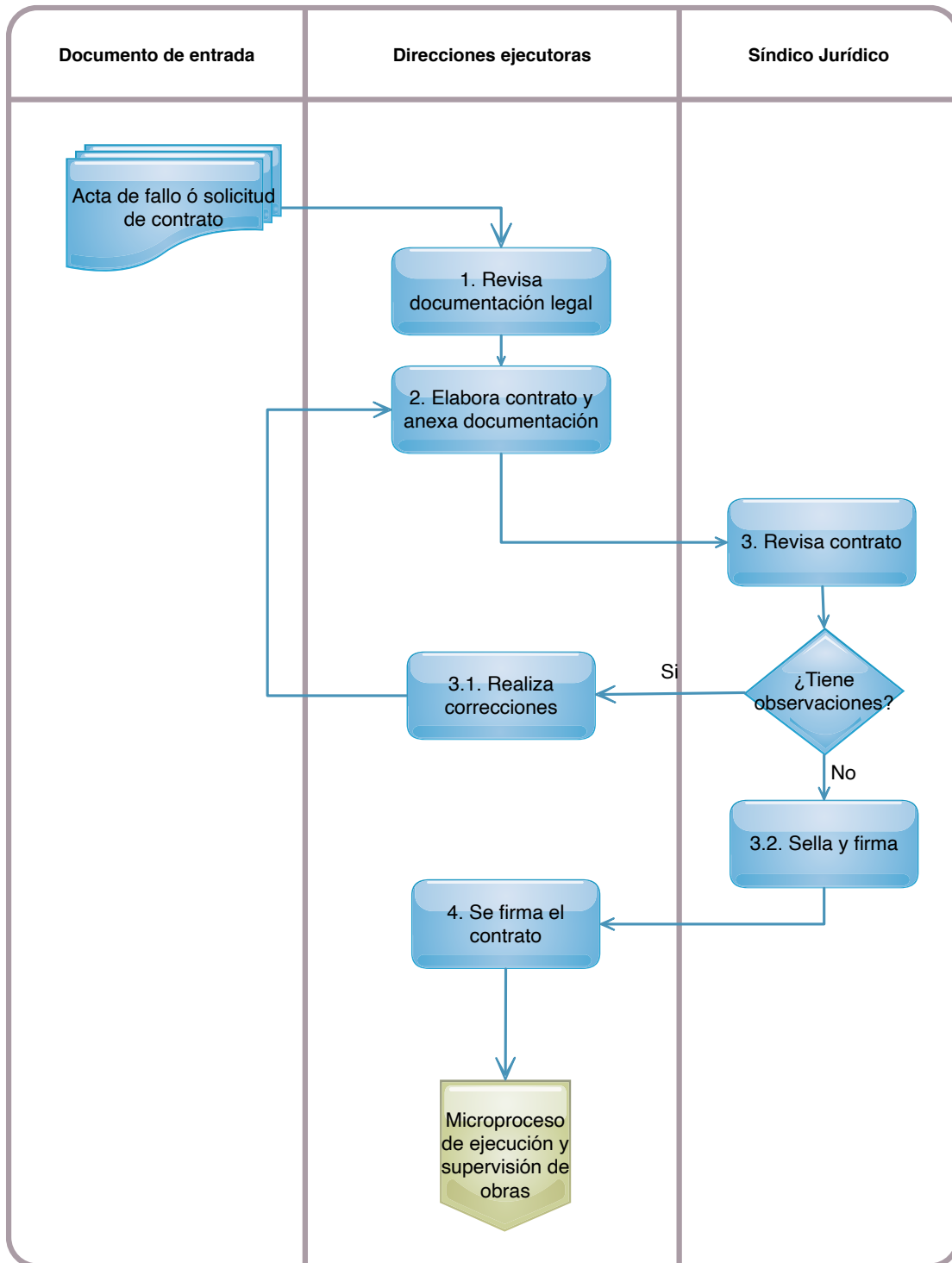
Las direcciones ejecutoras son: el Sistema de Agua Potable y Alcantarillado Municipal, Dirección de Obras Públicas, Secretaría de Administración y Servicios Públicos.

Fuente: Elaboración Propia

CARV CONSULTORIA, S.C.

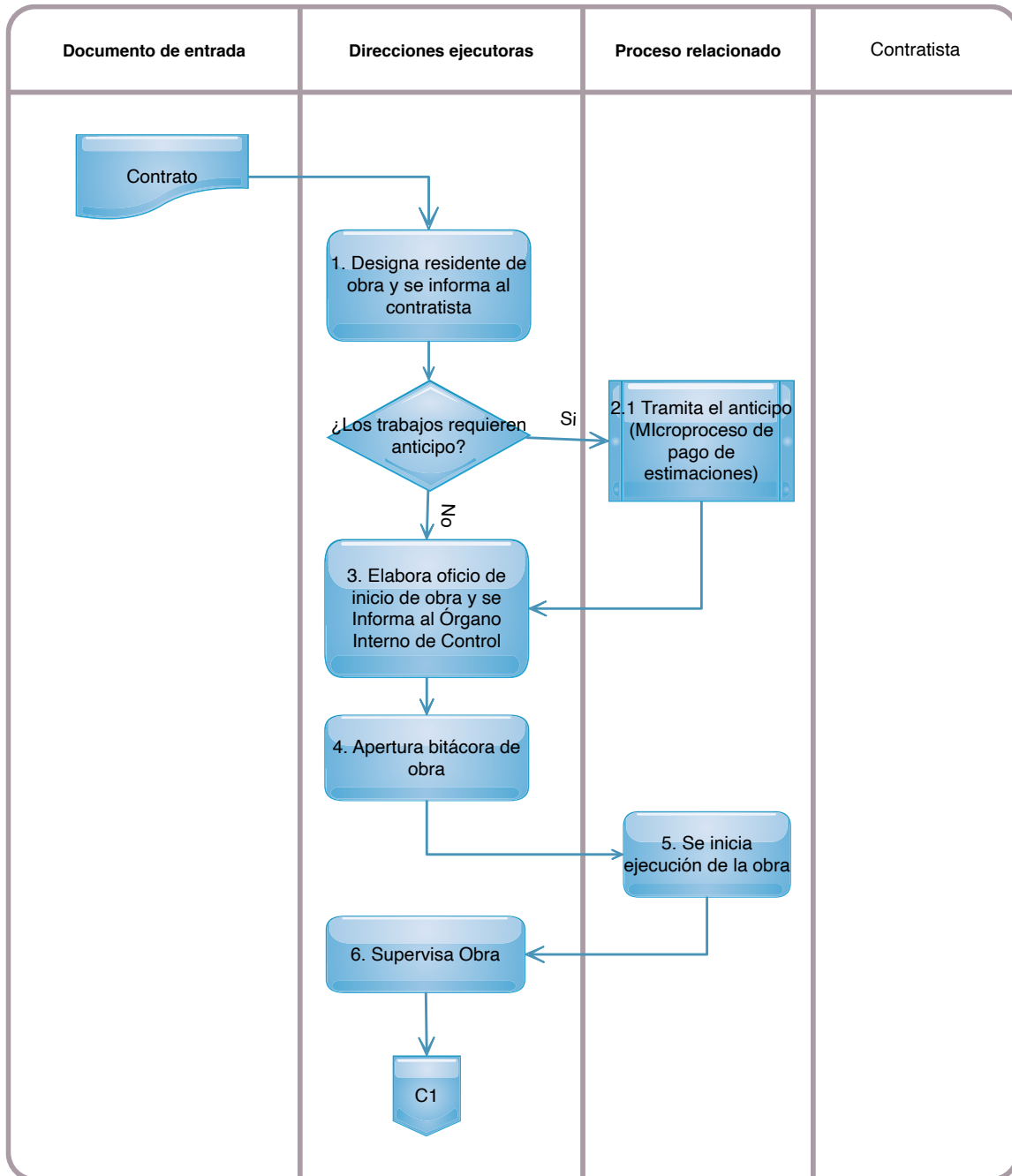
Calle Cooperativa Kala lote 13, interior 2, colonia quinta hermosa C.P. 24023
San Francisco de Campeche, Cam. Email: grupocarv@gmail.com

Microproceso de contratación



Fuente: Elaboración Propia

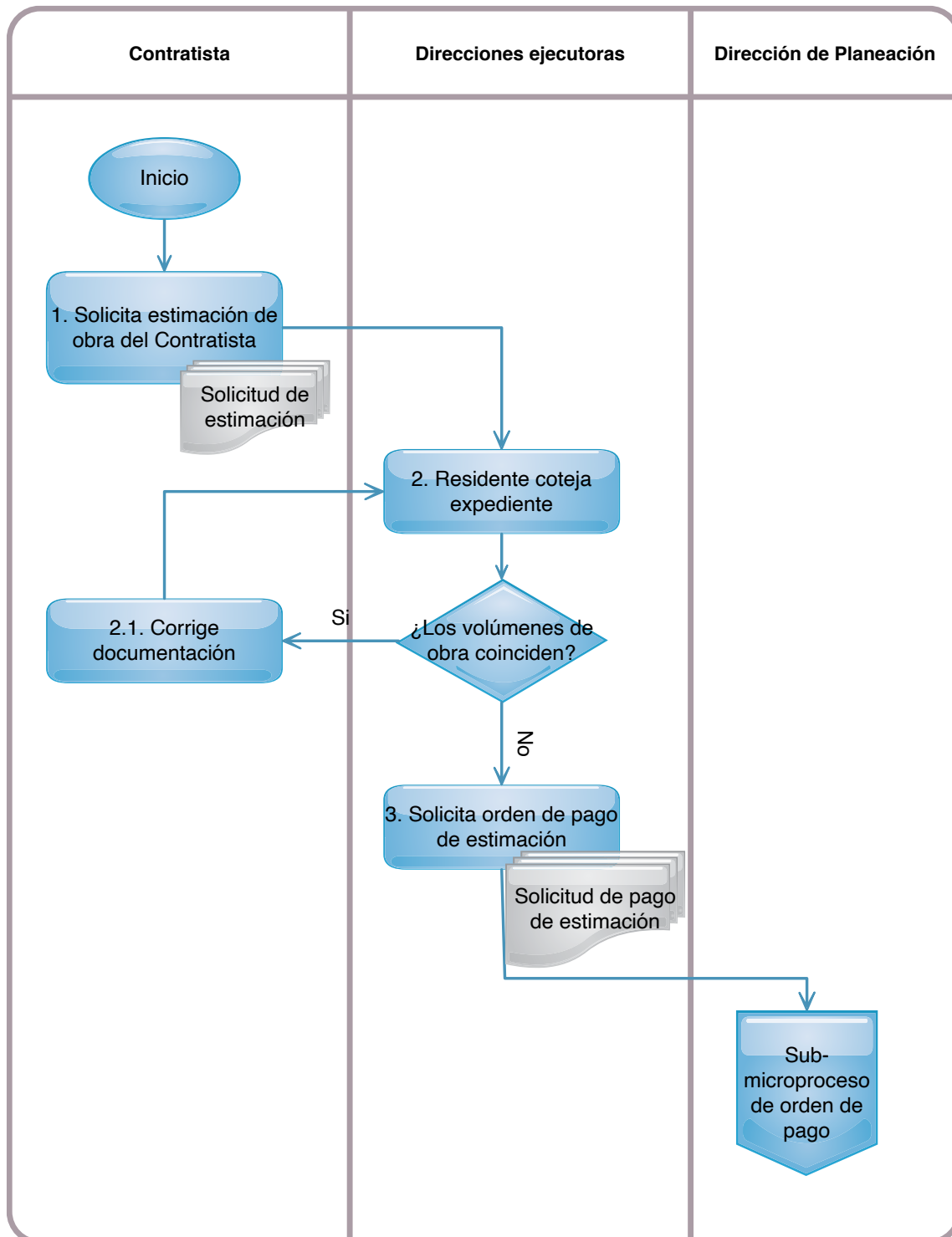
Microproceso de ejecución y supervisión de obras



Documento de entrada	Direcciones ejecutoras	Proceso relacionado	Contratista
		<pre> graph TD C1[C1] --> A[7. Tramita estimación (Microproceso de pago de estimaciones)] A --> B{¿Se concluyó la obra?} B -- No --> A B -- Si --> C[Pasa al proceso de Entrega] </pre>	

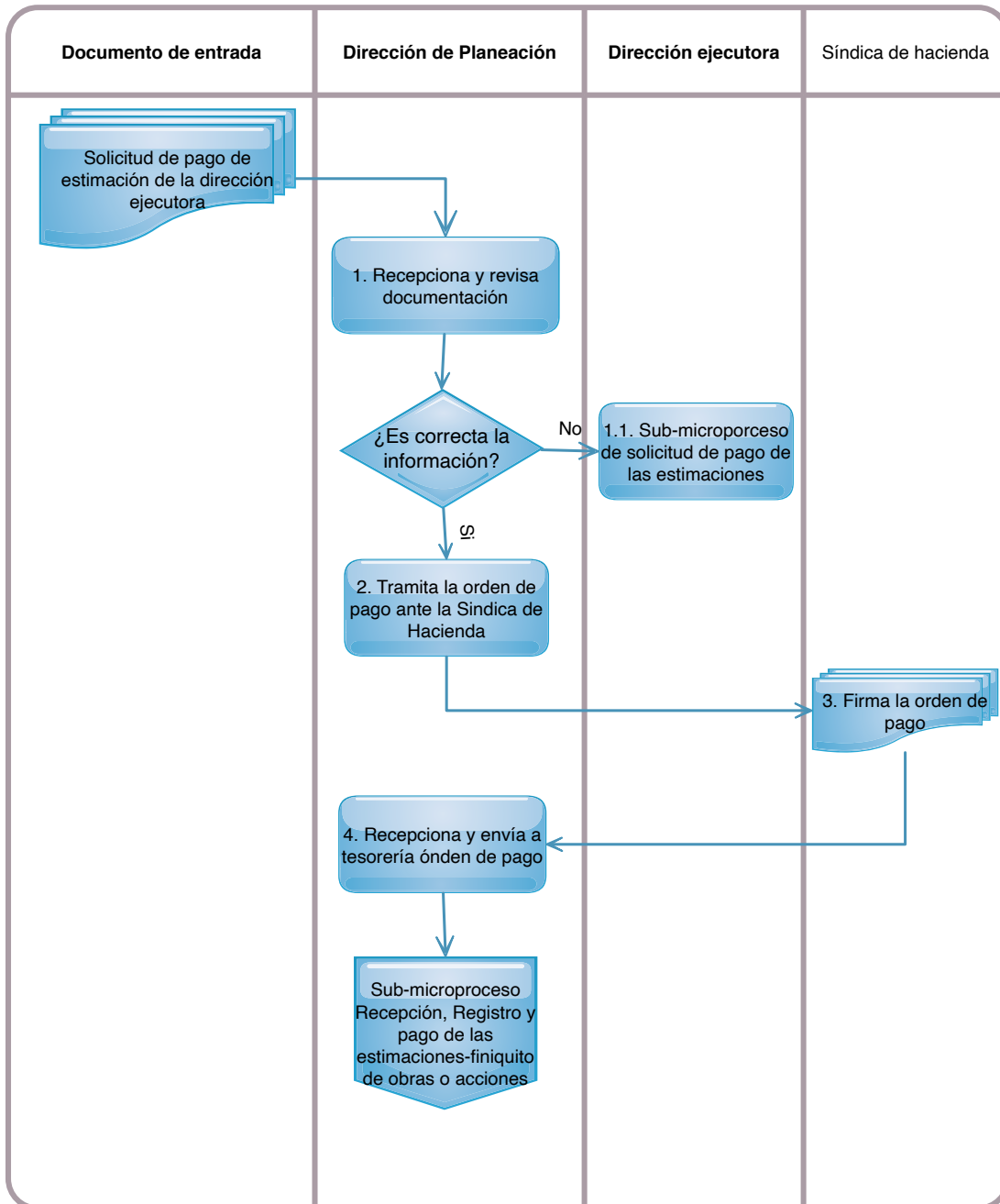
Fuente: Elaboración Propia

Sub-microproceso de solicitud de orden de pago de estimación.



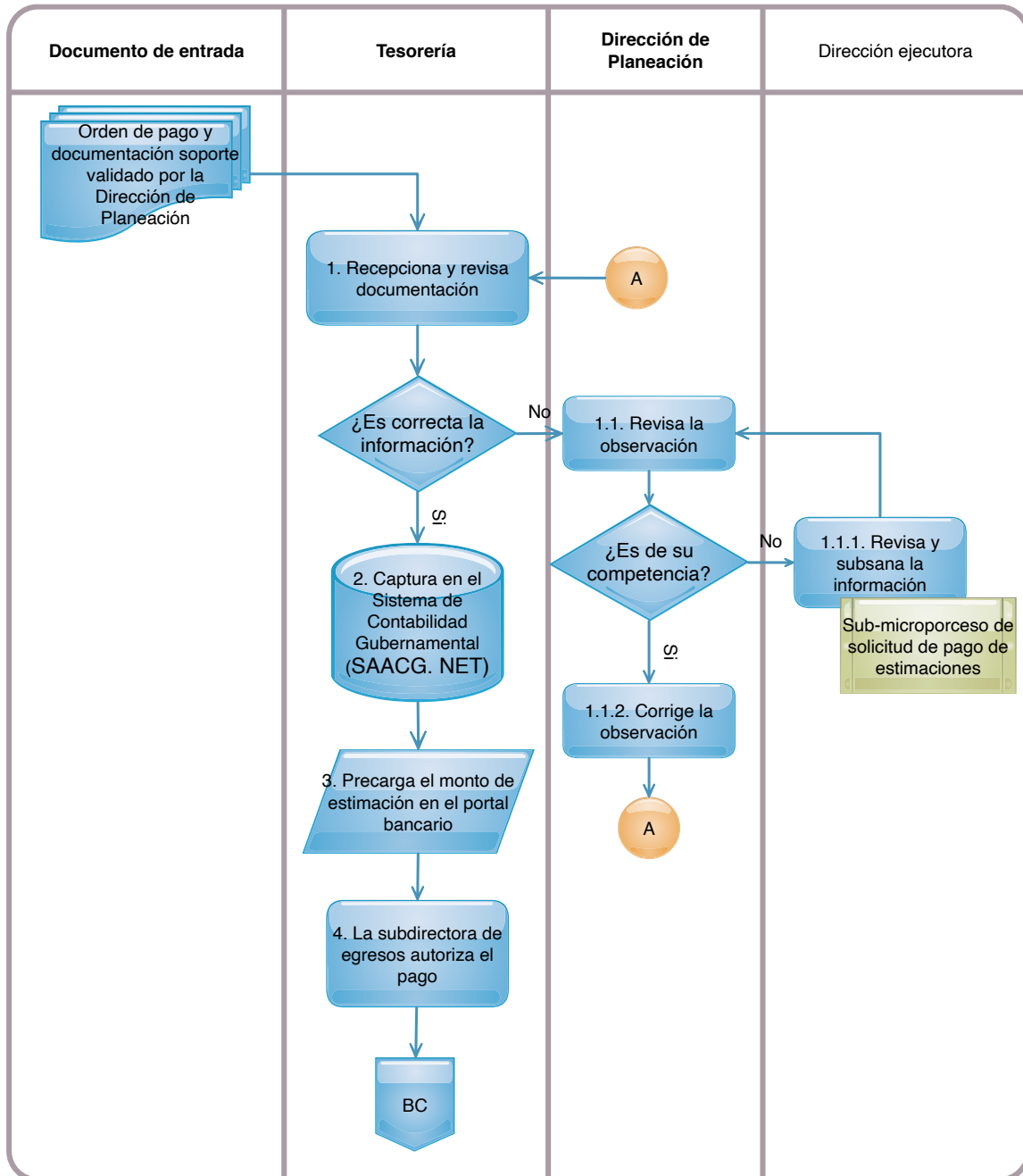
Fuente: Elaboración Propia

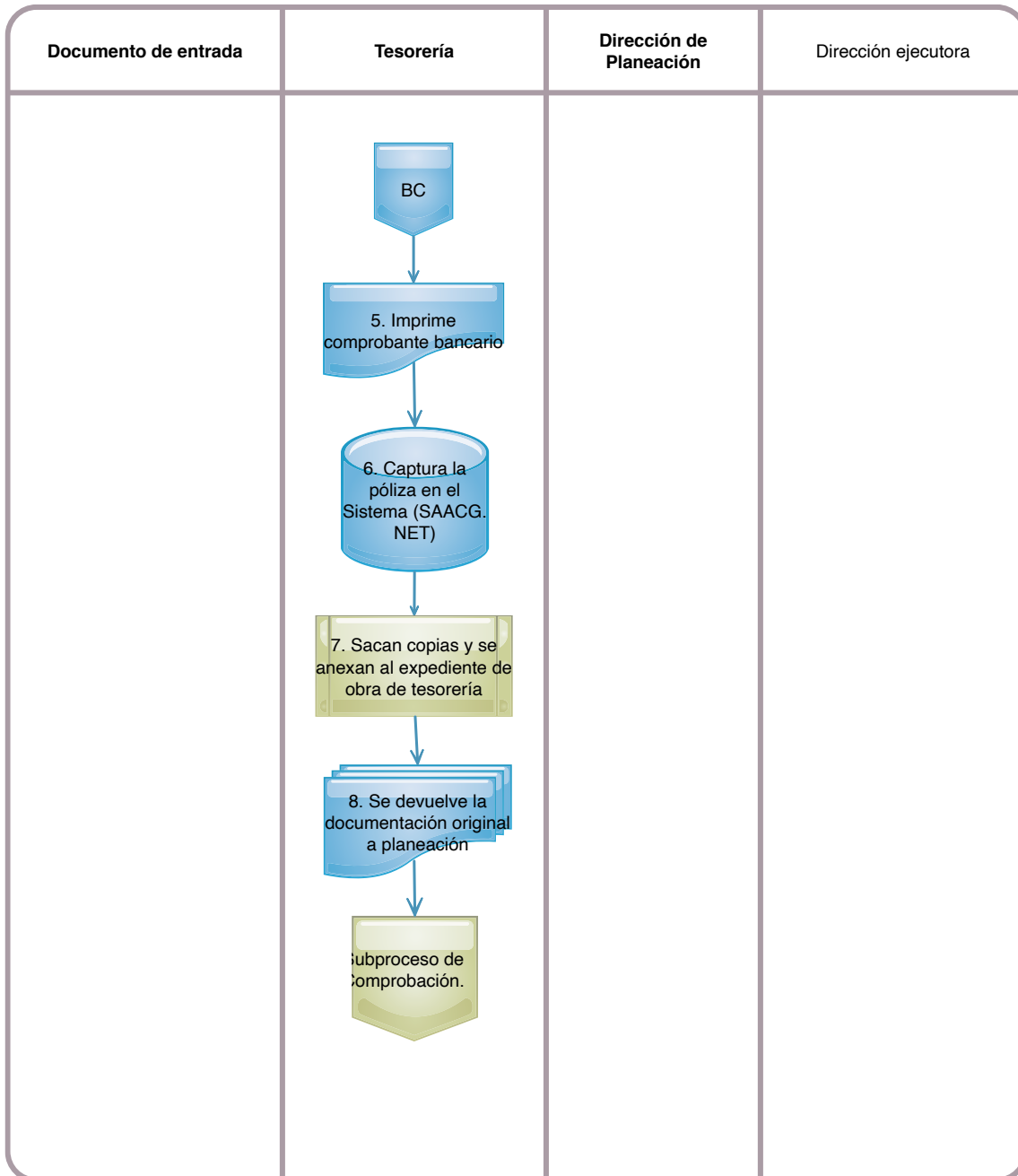
Sub-microproceso de Orden de pago



Fuente: Elaboración Propia

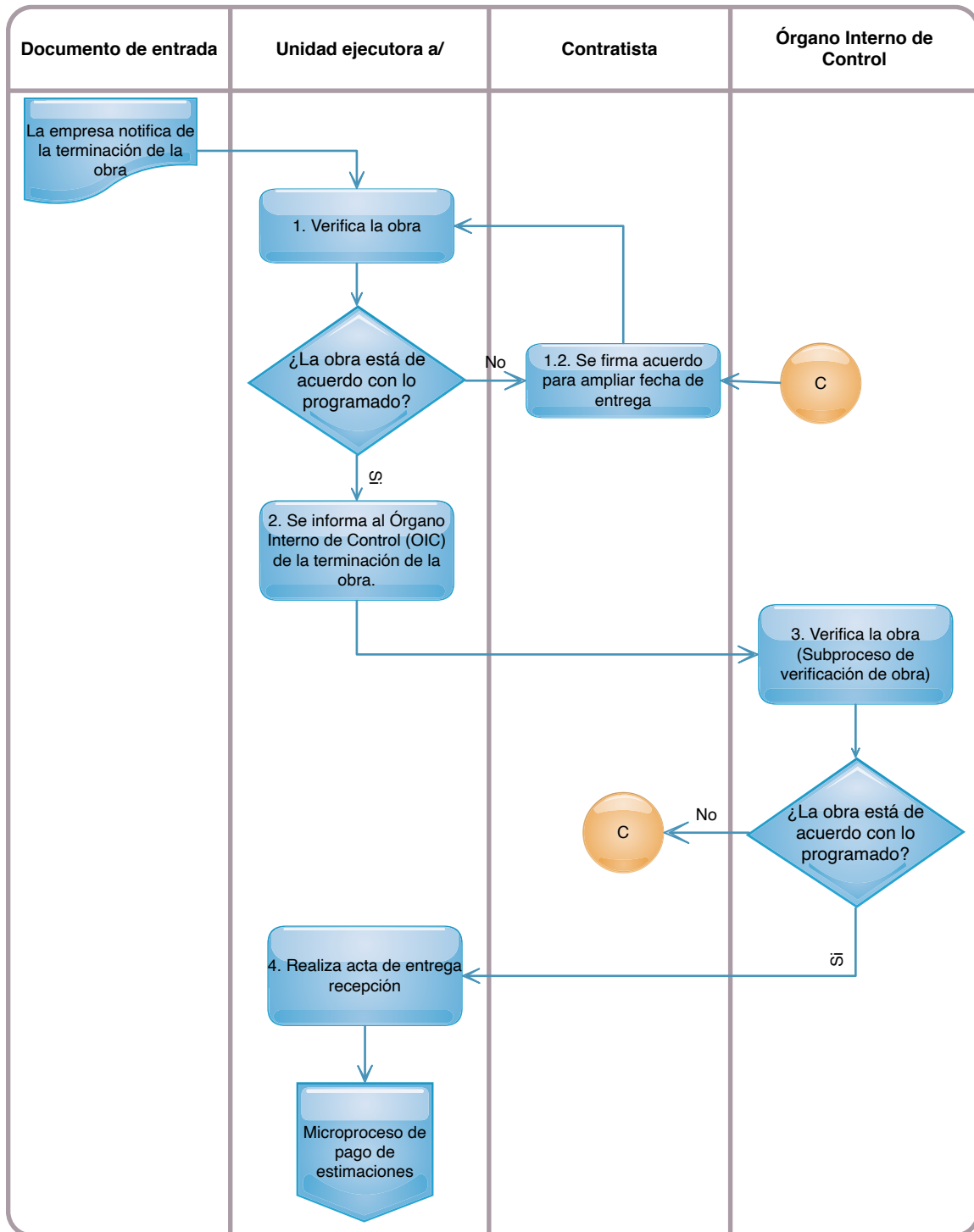
Sub-microproceso de Recepción, Registro y pago de las estimaciones-finiquito de obras o acciones.





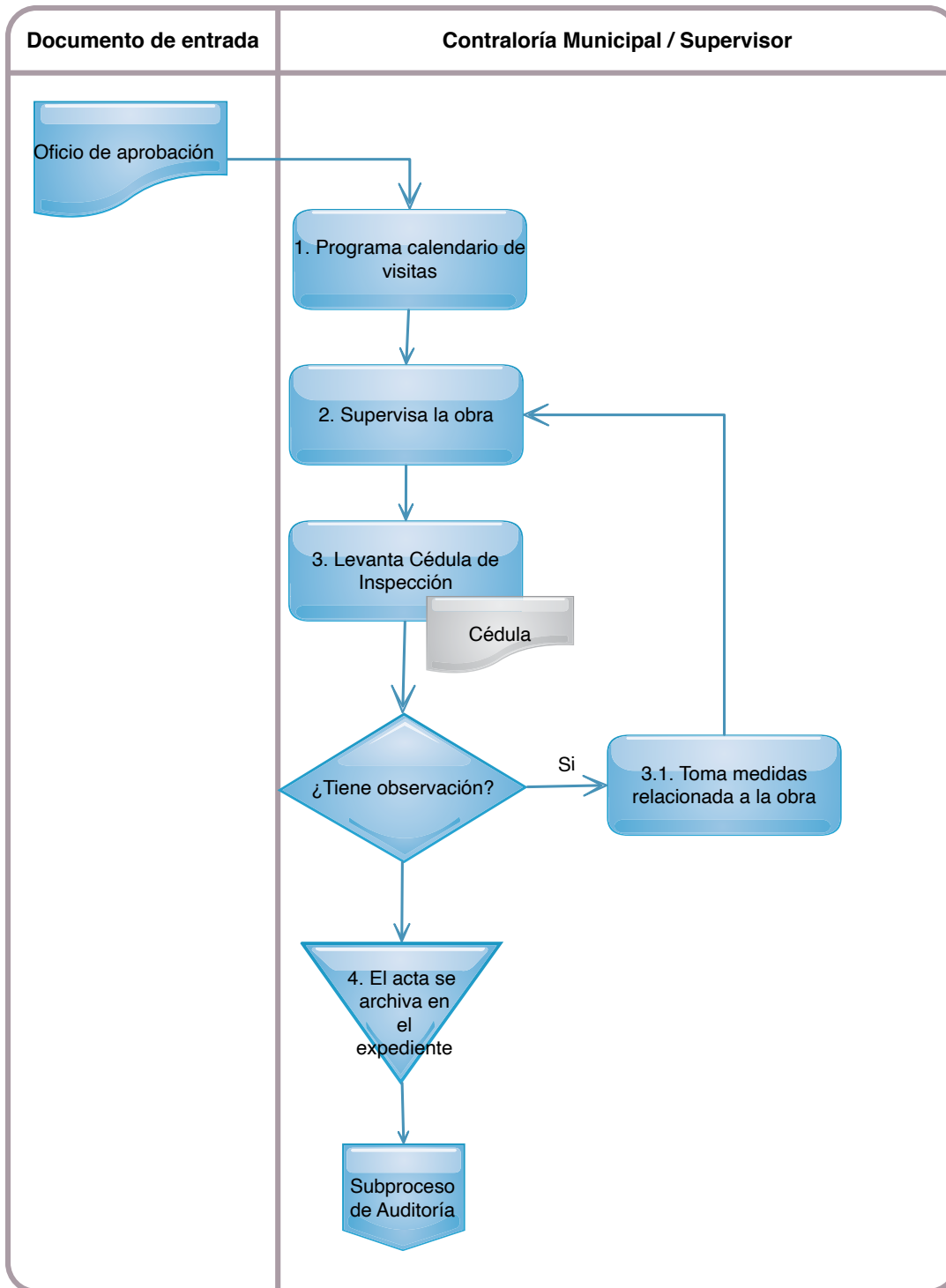
Fuente: Elaboración Propia

Subproceso de entrega de obra



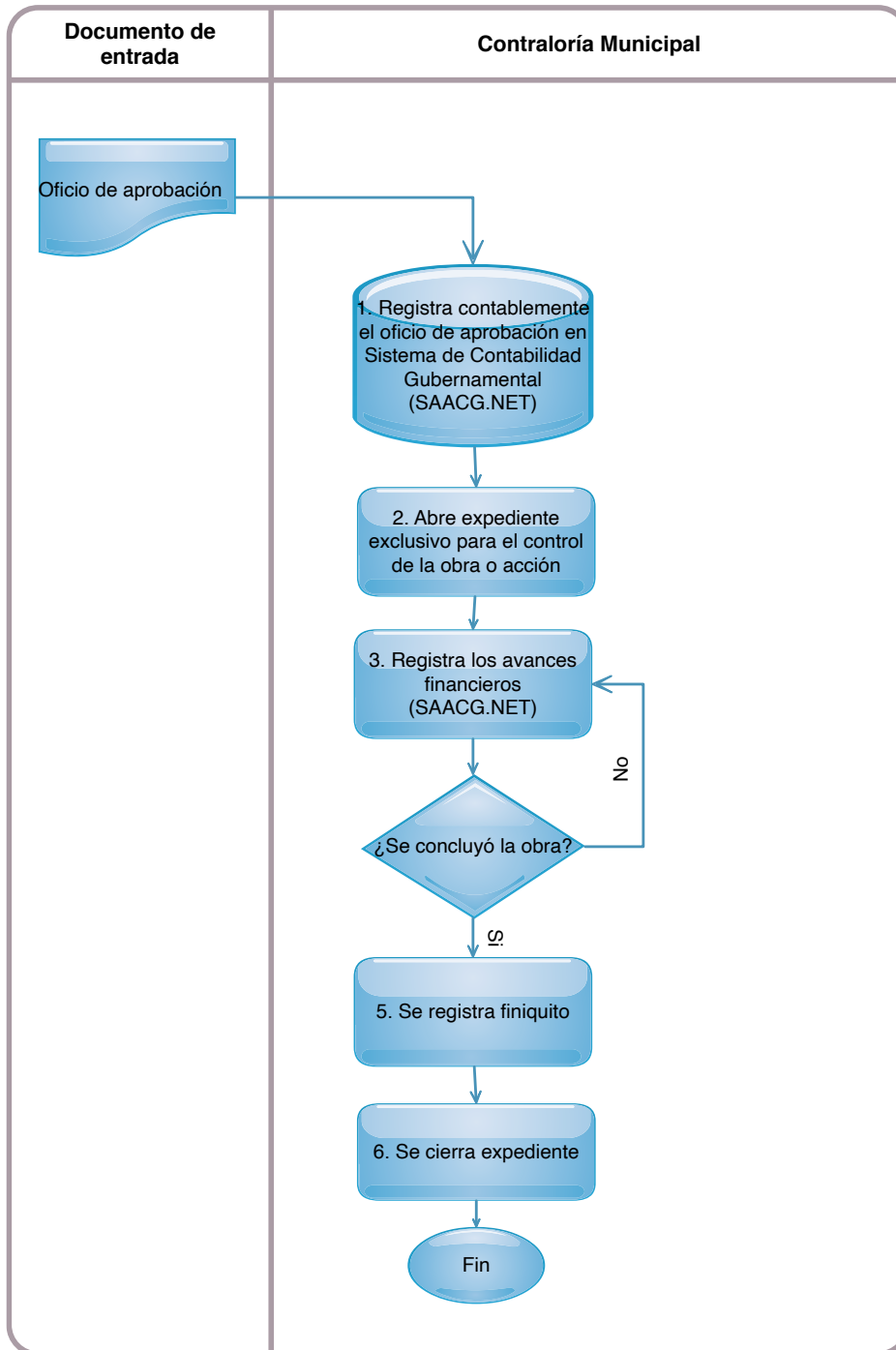
a/ Integrada por el Sistema de Agua Potable y Alcantarillado Municipal, Dirección de Obras Públicas, Secretaría de Administración, Dirección de Servicios Públicos.

Subproceso de supervisión de obras



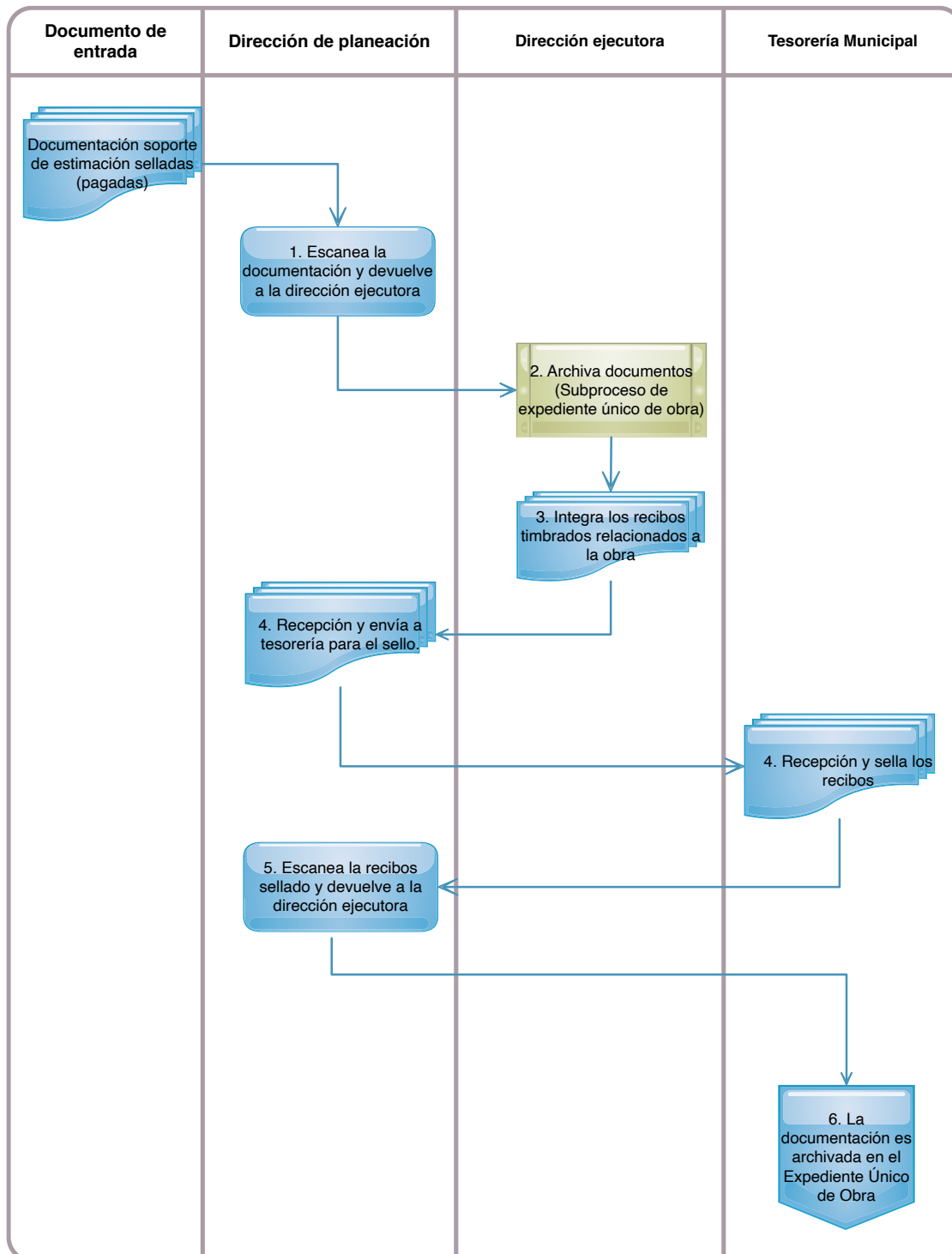
Fuente: Elaboración Propia

Subproceso de Apertura de expediente financiero de obra



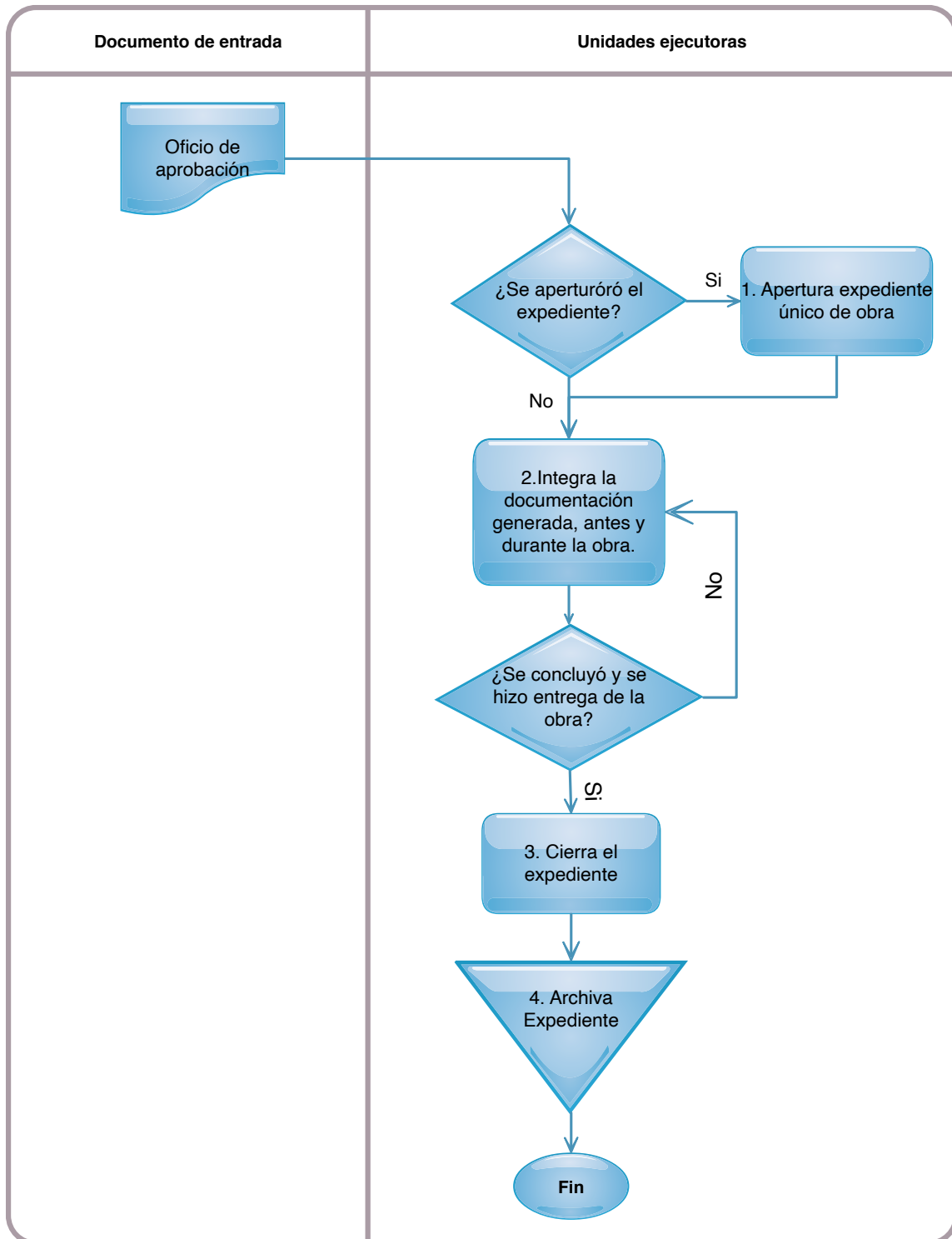
Fuente: Elaboración Propia

Subproceso de Comprobación



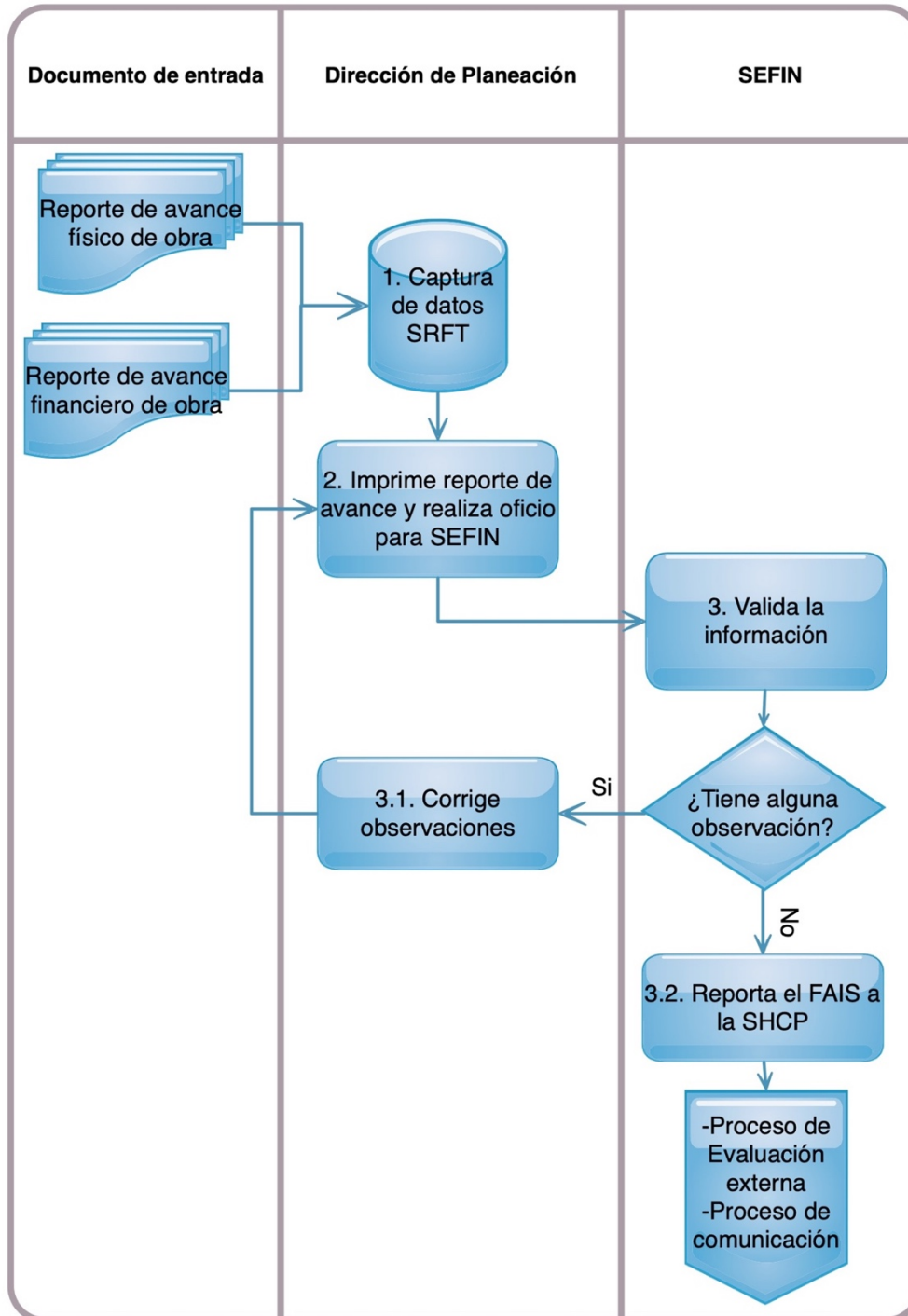
Fuente: Elaboración Propia

Expediente único de obras



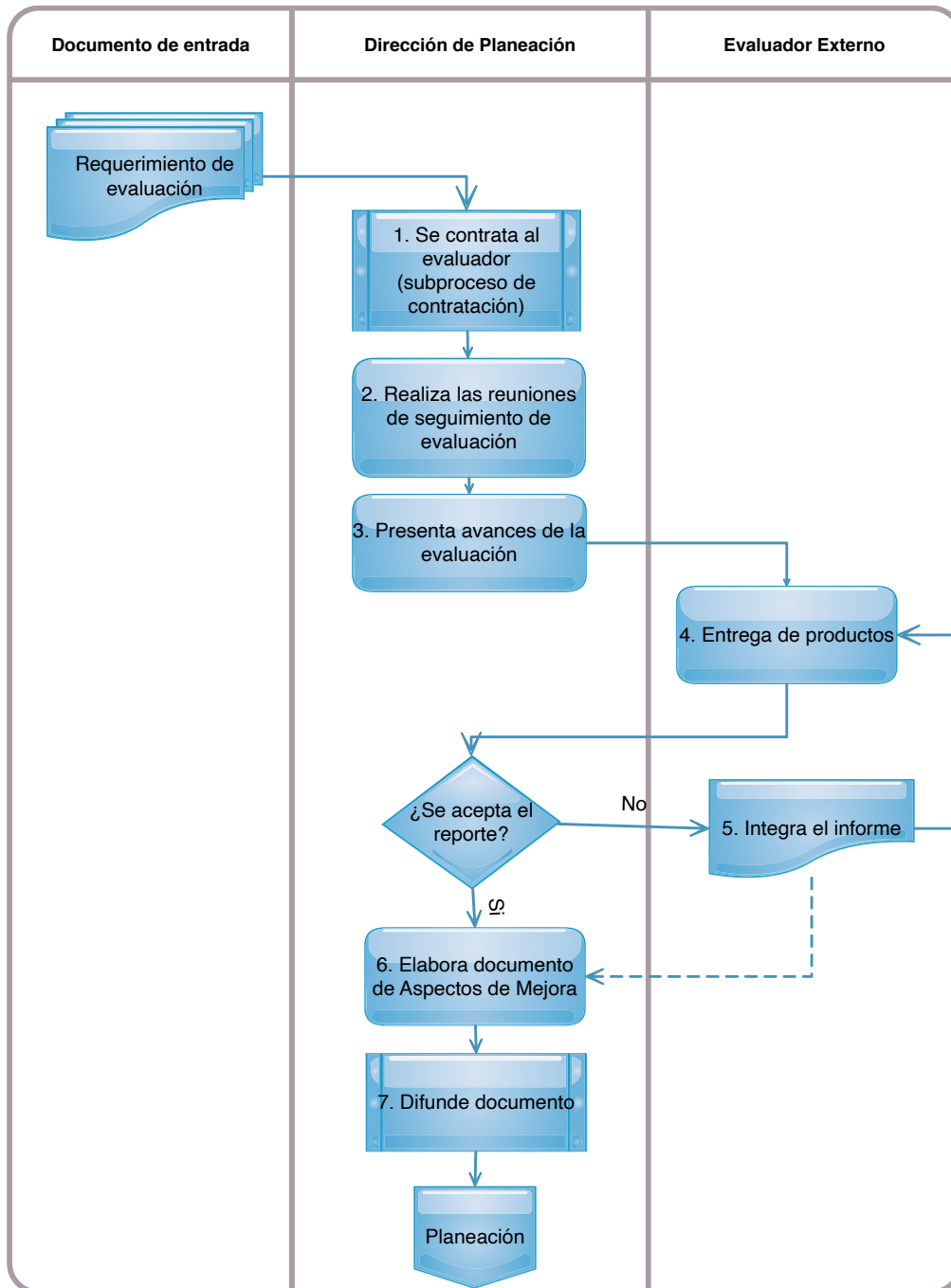
Fuente: Elaboración Propia

Sistema de Recursos Federales Transferidos (SRFT)



SEFIN: Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de Campeche.
 FAIS: Fondo de Aportaciones de Infraestructura Social (Incluye el FISMDF y FISE)
 Fuente: Elaboración Propia

Subproceso de evaluación externa



Fuente: Elaboración Propia

Anexo IV. Fichas de Indicadores de atributos del Pp (formato libre)

Procesos	Eficacia	Oportunidad	Suficiente	Pertinencia
Planeación	1	0.5	1	1
Comunicación	1	1	0.5	1
Selección de beneficiarios	1	1	1	1
Producción de obras	1	0.5	0.5	1
Entrega de obra	1	0.5	1	1
Control	1	0.5	0.5	1
Seguimiento de entrega	0	0	0	0
Monitoreo	1	1	1	1
Evaluación externa	1	1	1	1
	8	6	6.5	8
	88.9%	66.7%	72.2%	88.9%

Se dio un valor de 1 si cumplían con el criterio, 0 si este no se cumplía y 0.5 si no todos los procedimientos cumplían con el atributo

Se obtuvo que el 88.9% de los procesos son eficaces, lo que no hace el 100% es por la falta de proceso de seguimiento de beneficiarios que no fue identificado en la presente evaluación. El 66.7% de los procesos se consideran oportunos; existe demora de ejecución de las obras a partir del proceso de aprobación, ya que dependen de que éstas sean aprobadas a nivel federal. El 72.2% de los procesos se consideran suficientes, en esta parte se considera la falta de recursos para ejecutar al 100% los procesos. El 88.9% de los procesos se consideran pertinentes, a excepción del proceso de seguimiento de entrega que no existe.

Anexo V. Propuesta de modificación a los documentos normativos o institucionales del Pp

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

Los desfases de la actualización de las Zonas de Atención Prioritaria, específicamente, los polígonos urbanos identificados como ZAP limita la aplicación de recursos. Es decir, al tener los mismos lugares, año con año las áreas se reducen para invertir.

Anexo VI. Análisis FODA de la operación del Pp

Apartado	Fortaleza y/u oportunidad	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación	Horizonte de atención*
Planeación	Existe un área de Planeación encargada de coordinar y desarrollar la planeación del municipio el cuál involucra la participación de las Direcciones.	Análisis y priorización de actividades		
Apartado	Debilidad y/o amenaza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación	Horizonte de atención*
Planeación	No cuenta con una planeación estratégico en el que se especifique las metas como el caso de una MIR donde se plantea una evaluación de los indicadores.	Análisis y priorización de actividades	Realizar la MIR a nivel municipal, estableciendo líneas bases, alineados a nivel federal y en concordancia al Plan Estatal de Desarrollo vigente.	Corto plazo
Planeación	El tiempo de promedio de aprobación de las obras por parte de oficinas centrales, una vez subido a la MIDS es de 3 meses, siempre y cuando no exista observaciones, lo que deriva que la ejecución sea mas corta y se atrasen las entregas de las obras.	Aprobación de obras	Contribuir a disminuir los tiempos estableciendo cursos-taller sobre el procedimiento y la forma de llenar los requisito del formato	Corto plazo
Planeación	Las áreas encargadas de la integración de los expedientes técnicos iniciales se encuentran limitados en tecnología tales como falta de internet o baja velocidad de esta, falta de plotter en algunos	Expedientes Técnicos Iniciales de Obra	Fortalecer las áreas encargadas de la integración de los expedientes técnicos con equipos tecnológicos actualizados, licencias y mobiliario.	Mediano plazo

	casos para la impresión de planos, mejor equipamiento de cómputo y licencia de softwares como Opus, AutoCAD y paquetería de office.			
--	---	--	--	--

* Indicar: corto plazo (dentro de un ejercicio fiscal), mediano plazo (de dos a tres ejercicios fiscales) o largo plazo (más de tres ejercicios fiscales).

Apartado	Fortaleza y/u oportunidad	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación	Horizonte de atención*
Comunicación	Tienen dos direcciones que se encargados de la comunicación externa: la Dirección de Atención a Comunidades Rurales y Asuntos indígena; y la Dirección de Participación Ciudadana	Análisis y priorización de actividades		
Comunicación	Los Comités de Obras que se crean cuando se inicia la obra y es una constante retroalimentación con la población.	Comité de obra		
Comunicación	Existe la figura de la Asamblea Comunitaria como medio de comunicación entre la población y el gobierno municipal que ratifica la solicitud iniciada por la población, y con ello se deriva el Comité de Contraloría Social	Asamblea Comunitaria y Comité de Contraloría Social.		
Apartado	Debilidad y/o amenaza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación	Horizonte de atención*

Comunicación	No existe una comunicación interna asertiva que contribuya a mejorar la efectividad del trabajo.	General	Realizar estrategias de comunicación interna con temas relacionados al Pp.	Mediano Plazo
--------------	--	---------	--	---------------

* Indicar: corto plazo (dentro de un ejercicio fiscal), mediano plazo (de dos a tres ejercicios fiscales) o largo plazo (más de tres ejercicios fiscales).

Apartado	Fortaleza y/u oportunidad	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación	Horizonte de atención*
Selección de beneficiarios	A nivel federal se cuenta con el informe de pobreza extrema que la Secretaría de Bienestar y las Zonas de Atención Prioritaria	General		
Apartado	Debilidad y/o amenaza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación	Horizonte de atención*
Selección de beneficiarios	No tienen implementado un proceso de actualización de beneficiario; depende de la actualización de los Censos y Conteo de Población y Vivienda para determinar los nuevos niveles de pobreza y rezago social	General	Establecer un área de estudios, que en coordinación con el INEGI o INFOCAM desarrollen la actualización estadísticas de las localidades.	Largo plazo

* Indicar: corto plazo (dentro de un ejercicio fiscal), mediano plazo (de dos a tres ejercicios fiscales) o largo plazo (más de tres ejercicios fiscales).

Apartado	Fortaleza y/u oportunidad	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación	Horizonte de atención*
Producción de entregables	El personal técnico cuenta con la experiencia y tiene el perfil necesario para	General		

	cumplir para el desempeño de sus funciones			
Producción de entregables	Los procesos de producción están estandarizados: Contratación-ejecución; independientemente del tipo de producto que se genere	General		
Apartado	Debilidad y/o amenaza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación	Horizonte de atención*
Producción de entregables	Atraso en el pago de estimaciones	Pago de estimaciones	Establecer tiempos en el proceso de pago de estimaciones. Reuniones de coordinación entre los responsables de este proceso: Dirección ejecutora, Dirección de Planeación, Tesorería, Síndico de Hacienda.	Corto plazo

* Indicar: corto plazo (dentro de un ejercicio fiscal), mediano plazo (de dos a tres ejercicios fiscales) o largo plazo (más de tres ejercicios fiscales).

Anexo VII. Valoración global cuantitativa

Proceso	Eficacia (0, 0.5 o 1)	Argumento o justificación
Planeación	1	Se considera eficaces todos los procesos presentados ya que se cumplen con todos los objetivos planteados. No obstante, falta incorporar una planeación estratégica, es decir, una Matriz de Marco Lógico que pueda monitorear los avances a nivel municipal
Comunicación	1	Se cumplen con el objetivo de los procesos.
Selección de beneficiarios	1	Se cumplen con el objetivo de los procesos.
Producción de obras	1	Se cumplen con el objetivo de los procesos.
Entrega de obra	1	Se cumplen con el objetivo de los procesos.
Control	1	Se cumplen con el objetivo de los procesos.
Seguimiento de entrega	0	Este proceso no se realiza.
Monitoreo	1	Se cumplen con el objetivo de los procesos.
Evaluación externa	1	Se cumplen con el objetivo de los procesos.
Total	8	
Porcentaje de procesos eficaces		88.9%

Sumatoria de la valoración de procesos **eficaces** / Total de procesos del Pp) x 100

Proceso	Eficacia (0, 0.5 o 1)	Argumento o justificación
Planeación	0.5	Se considera poca oportuna. En el proceso de aprobación de obra, se identificó que se tarda mas tiempo
Comunicación	1	<ul style="list-style-type: none"> El tiempo de promedio de aprobación de las obras por parte de oficinas centrales, una vez subido a la MIDS es de 3 meses, siempre y cuando no exista observaciones, lo que deriva que la ejecución sea mas corto y se atrasen las entregas de las obras
Selección de beneficiarios	1	Se considera oportuna ya que justifica las obras o acciones en áreas que no son elegibles por el programa, pero que cumplen con los requisitos de rezago social y pobreza extrema.
Producción de obras	0.5	Existe demora en la aprobación de las obras a partir del proceso de aprobación, ya que dependen de que éstas sean aprobadas a nivel federal.

Proceso	Eficacia (0, 0.5 o 1)	Argumento o justificación
		Otro de los factores que se identificó es el clima, ya que cuando es tiempo de lluvias, este atrasa la ejecución de las obras. Aunado además del retraso en el pago de las estimaciones
Entrega de obra	0.5	En ocasiones, existe retrasos que son consecuencias de factores antes mencionados, tales como; el tiempo promedio de aprobación son de tres meses, más el tiempo que se agregue por las correcciones; el clima y el pago de estimaciones.
Control	0.5	En el subproceso relacionado con la verificación de obra no se lleva a cabo oportunamente debido a que por falta de personal o por recurso material, la supervisión de las obras tiene que ser pospuestas.
Seguimiento de entrega	0	No se lleva a cabo este proceso.
Monitoreo	1	El monitoreo de las obras es oportuno, la información del avance de la obra puede tenerse en cualquier momento, aunque este sea a nivel federal y no municipal.
Evaluación externa	1	Es oportuno, sin embargo, en ocasiones este se atrasa por factores como el pago de anticipo o de estimaciones.
Total	6.5	
Porcentaje de procesos oportunas		66.7%

Proceso	Eficacia (0, 0.5 o 1)	Argumento o justificación
Planeación	1	Como se mencionó anteriormente, falta incorporar una planeación estratégica, es decir, una Matriz de Marco Lógico que pueda monitorear los avances a nivel municipal. En el subproceso de Expedientes Iniciales de Obra se identificó que equipamiento tecnológico en estas áreas, tales como equipo de cómputo con capacidad para instalar programas como Autocad, Opus, Office, etc., además de las licencias de las mismas. Así mismo, se identificó que hace falta conexión de

Proceso	Eficacia (0, 0.5 o 1)	Argumento o justificación
		internet en áreas como la Dirección de Obras Públicas y Dirección de Servicios públicos.
Comunicación	0.5	No es suficiente. A nivel externo, se pudo apreciar que existe canales de comunicación muy buenos con la población como lo son: los Comités Comunitarios y Sociales, además del Comité de Obras; Sin embargo, la comunicación interna no se está dando de manera suficiente debido a que algunos problemas de atraso en los procesos se dan por esta situación. Por ejemplo: El pago de estimaciones o el cumplimiento en el proceso de integración de Integración de Expedientes Técnicos Iniciales para la aprobación de obras, se da por hecho que cada uno sabe "lo que tiene que hacer", sin embargo, en ocasiones, se realizan cambios en los requisitos que no se informan oportunamente y es cuando se tarda más en realizar algún trámite, por las correcciones que se tienen que realizar.
Selección de beneficiarios	1	Se identificó el subproceso de la Cédula Única de Identificación Sociodemográfica como un método de seleccionar a los beneficiarios.
Producción de obras	0.5	No es suficiente. La supervisión en ocasiones se ve atrasada por falta de personal, y es que en ocasiones un solo supervisor realiza varias verificaciones a la vez, no solo de las obras relacionadas con el programa, sino de otras realizadas con recursos diferentes. La falta de comunicación asertiva en el pago de las estimaciones también limita la demora en los trabajos.
Entrega de obra	1	Es suficiente. Se pudo identificar que este proceso está estandarizado.
Control	0.5	En la Supervisión de obras por parte de la Contraloría, es por la falta de personal; por el lado de las direcciones ejecutoras, a parte de esto, es la falta de recursos, tales como la gasolina principalmente.
Seguimiento de entrega	0	No existe.
Monitoreo	1	Tiene un sistema que se lleva a nivel federal (SRFT) que suficiente para conocer el avance de obra, sn embargo, sería mejor si se realiza uno a nivel municipal.
Evaluación externa	1	Se considera suficiente.
Total	6.5	

Proceso	Eficacia (0, 0.5 o 1)	Argumento o justificación
<i>Porcentaje de procesos suficientes</i>		72.2%

Proceso	Eficacia (0, 0.5 o 1)	Argumento o justificación
Planeación	1	Todos los subprocesos se consideran pertinentes, ya que logran el objetivo.
Comunicación	1	Todos los subprocesos se consideran pertinentes, ya que logran el objetivo
Selección de beneficiarios	1	Todos los subprocesos se consideran pertinentes, ya que logran el objetivo
Producción de obras	1	Todos los subprocesos se consideran pertinentes, ya que logran el objetivo
Entrega de obra	1	Todos los subprocesos se consideran pertinentes, ya que logran el objetivo
Control	1	Todos los subprocesos se consideran pertinentes, ya que logran el objetivo
Seguimiento de entrega	0	No se identificó este proceso.
Monitoreo	1	Todos los subprocesos se consideran pertinentes, ya que logran el objetivo
Evaluación externa	1	Todos los subprocesos se consideran pertinentes, ya que logran el objetivo
Total	8	
Porcentaje de procesos pertinentes		88.9%

[Los argumentos y justificaciones del evaluador deberán considerar el análisis y valoraciones de los subprocesos de cada proceso, de modo que haya consistencia entre estos elementos. Asimismo, el evaluador deberá expresar los resultados de la valoración cuantitativa en una gráfica tipo radial].

Anexo VIII. Recomendaciones de la Evaluación de Procesos del Pp

En este Anexo el equipo evaluador debe valorar si la recomendación implica una consolidación o una reingeniería del proceso.

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)*
Producción de entregables. Microproceso de pago de estimaciones.	Estandarizar el proceso de pago de estimaciones con tiempos y normando los requisitos.	La estandarización del microproceso de pago de estimaciones mejorará los tiempos para el pago de las estimaciones.	La Tesorería Municipal, Dirección de planeación y Direcciones ejecutoras	Atraso en los pagos de las estimaciones.	Reducirá los tiempos de pago de estimaciones.	Manual de procesos; minutas de reuniones de trabajo.	Alto
Subproceso de integración de expediente técnico iniciales de obra.	Fortalecer las áreas relacionadas a este proceso.	Las áreas trabajarán con mayor eficiencia.	Dirección de Obras Públicas, Dirección de Servicios Públicos y SMADPAC.	El personal que opera la integración de expediente técnicos iniciales de obra trabaja en condiciones limitadas.	Disminución en tiempos y fortalecimiento de las áreas.	Entrega recepción de equipo.	Medio

B) Reingeniería de procesos

Proceso	Objetivo	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Metas y efectos potenciales esperados	Elaboración de flujograma del nuevo proceso	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*

CARV CONSULTORIA, S.C.

Calle Cooperativa Kala lote 13, interior 2, colonia quinta hermosa C.P. 24023
San Francisco de Campeche, Cam. Email: grupocarv@gmail.com

Anexo XI. Bitácora de trabajo de campo (formato libre)

FECHA	DIRECCIÓN	NOMBRE	CARGO	EMAIL	MOTIVO
05/10/2	0 PLANEACIÓN	Sonia Elizabeth Puga	Coordinadora operativa del programa del FSM		Coordinación de trabajo
10/10/2	0 PLANEACIÓN	Sonia Elizabeth Puga	Coordinadora operativa del programa del FSM		Coordinación de trabajo
12/10/2	0 PLANEACIÓN	Sonia Elizabeth Puga	Coordinadora operativa del programa del FSM		Entrevista
10/11/2	0 OBRAS PÚBLICAS	DAVID SANCHEZ	Gestión de obra	dave3110@live.com.mx	Entrevista
10/11/2	0 OBRAS PÚBLICAS	DAVID SANCHEZ	Gestión de obra	dave3110@live.com.mx	Entrevista
10/11/2	0 OBRAS PÚBLICAS	DAVID SANCHEZ	Gestión de obra	dave3110@live.com.mx	Entrevista
10/11/2	0 OBRAS PÚBLICAS	Evaristo Manuel Garma Ehuán	Subdirector de Administración, Control y Gestión de Obras.	evaristogarma@gmail.com	Entrevista
11/11/2	0 OBRAS PÚBLICAS	Evaristo Manuel Garma Ehuán	Subdirector de Administración, Control y Gestión de Obras.	evaristogarma@gmail.com	Entrevista
11/11/2	0 OBRAS PÚBLICAS	Yanin Diley Llanes Espadas	Jefe de departamento de estudios y costos	yaninllanes@gmail.com	Entrevista
11/11/2	0 OBRAS PÚBLICAS	Yanin Diley Llanes Espadas	Jefe de departamento de estudios y costos	yaninllanes@gmail.com	Entrevista
11/11/2	0 OBRAS PÚBLICAS	Arturo Méndez Castillo	Jefe de Departamento de Ordenamiento de la Tierra	artmendez@hotmail.com	Entrevista
11/11/2	0 SERVICIOS PÚBLICOS	Napoleón Quimé Cuc	Coordinador de Presupuestación.	napo520@hotmail.com	Entrevista
11/11/2	0 SERVICIOS PÚBLICOS	David Orlando Moo García	Auxiliar Contable del departamento de obras y proyecto de la subdirección de alumbrado público.	ruronimoo@hotmail.com	Entrevista
12/11/2	0 PARTICIPACIÓN CIUDADANA	José Rogelio Collí Hernández	Jefe de logística de participación ciudadana	royerrolli_11@gmail.com	Entrevista
13/11/2	0 COMUNIDADES RURALES	Roger Enrique Villagrana Vales.	Jefe de departamento de Programas Productivos.	roy.villagrana@gmail.com	Entrevista

CARV CONSULTORIA, S.C.

Calle Cooperativa Kala lote 13, interior 2, colonia quinta hermosa C.P. 24023
San Francisco de Campeche, Cam. Email: grupocarv@gmail.com

13/11/2	0	COMUNIDADES RURALES	Roger Enrique Villagrana Vales.	Jefe de departamento de Programas Productivos.	roy.villagrana@gmail.com	Entrevista
13/11/2	0	CONTRALORÍA	Adriana Rosaura García Juárez	Subdirectora de Inversión del Órgano Interno de Control	argjadrdv@hotmail.com	Entrevista
13/11/2	0	CONTRALORÍA	Adriana Rosaura García Juárez	Subdirectora de Inversión del Órgano Interno de Control	argjadrdv@hotmail.com	Entrevista
17/11/2	0	CONTRALORÍA	Adriana Rosaura García Juárez	Subdirectora de Inversión del Órgano Interno de Control	argjadrdv@hotmail.com	Entrevista
17/11/2	0	CONTRALORÍA	German Eduardo Quiñones Salazar	Jefe de departamento de Obras Públicas Urbanas.	gerduquisal@gmail.com	Entrevista
18/11/2	0	ADMINISTRACIÓ	Karla Gisselle Rodríguez Tec	Subdirectora de Seguimiento y Control	kari_giss@hotmail.com	Entrevista
18/11/2	0	ADMINISTRACIÓ	Karla Gisselle Rodríguez Tec	Subdirectora de Seguimiento y Control	kari_giss@hotmail.com	Entrevista
18/11/2	0	ADMINISTRACIÓ	Karla Gisselle Rodríguez Tec	Subdirectora de Seguimiento y Control	kari_giss@hotmail.com	Entrevista
18/11/2	0	ADMINISTRACIÓ	Margarita Navarrete Montoy	Subdirectora de Recursos Materiales	mousha_82@hotmail.com	Entrevista
20/11/2	0	ADMINISTRACIÓ	Oscar Derigny Tun Sánchez	Apoyo de servicios generales de la Dirección de Administración	derigny74@gmail.com	Entrevista
20/11/2	0	SMAPAC	Rafael Cuchin	Subdirector de Administración y Finanzas de la SMAPAC	Rafael_681023@hotmail.com	Entrevista
20/11/2	0	SMAPAC	Ing. Glendy Guadalupe Tuz Pech	. Jefe de oficina de planeación	glendy_tuz@hotmail.com	Entrevista
20/11/2	0	SMAPAC	Ing. Glendy Guadalupe Tuz Pech	. Jefe de oficina de planeación	glendy_tuz@hotmail.com	Entrevista
23/11/2	0	SMAPAC	Contador Cristian Poot Narvaez	Coordinador Administrativo	chris_99964@hotmail.com	Entrevista

CARV CONSULTORIA, S.C.

Calle Cooperativa Kala lote 13, interior 2, colonia quinta hermosa C.P. 24023
San Francisco de Campeche, Cam. Email: grupocarv@gmail.com

23/11/2	0	SMAPAC	Contador Cristian Poot Narvaez	Coordinador Administrativo	chris_99964@hotmail.com	Entrevista
23/11/2	0	SMAPAC	Arq. Lenin Vladimir Hau Ochoa	Residente General de Obras del SMAPAC.	vladimirhau@hotmail.com	Entrevista
23/11/2	0	SMAPAC	Lic. Rebeca del Carmen Cantún Pensabé	Jefa de departamento de asuntos jurídicos del SMAPAC	becky_cantun@outlook.com	Entrevista
23/11/2	0	SMAPAC	Arq. Guillermo Joaquín Segovia Castro	Jefe de oficina de estudios y proyectos	gi2sc2@gmail.com	Entrevista
23/11/2	0	TESORERÍA	Luis Fernando Pacheco Arcos	Jefe de Departamento de Control Financiero de la Subdirección de Egresos de Tesorería Municipal.	deptocontrolfinanciero@gmail.co	Entrevista
24/11/2	0	TESORERÍA	Luis Fernando Pacheco Arcos	Jefe de Departamento de Control Financiero de la Subdirección de Egresos de Tesorería Municipal.	deptocontrolfinanciero@gmail.co	Entrevista
24/11/2	0	TESORERÍA	Luis Fernando Pacheco Arcos	Jefe de Departamento de Control Financiero de la Subdirección de Egresos de Tesorería Municipal.	deptocontrolfinanciero@gmail.co	Entrevista
25/11/2	0	OBRAS PÚBLICAS	Ramón Iván Paat Cau	Residente de obra de la Dirección de Obras Públicas.	ivan21126@hotmail.com	Entrevista
25/11/2	0	OBRAS PÚBLICAS	Miguel Humberto Alpuche Martínez	Residente de obra de la Dirección de Obras Públicas.	malpuche1@hotmail.com	Entrevista

CARV CONSULTORIA, S.C.

Calle Cooperativa Kala lote 13, interior 2, colonia quinta hermosa C.P. 24023
San Francisco de Campeche, Cam. Email: grupocarv@gmail.com

Anexo XII. Bases de datos (formato libre)

No se realizó bases de datos

Anexo XIII. Instrumentos de recolección de información diseñados por el equipo evaluador (formato libre)

CUESTIONARIO ESTRUCTURADO. **CUESTIONARIO A.**

Esta entrevista tiene como propósito obtener información relacionado a la Operación del Programa presupuestario del Fondo de Infraestructura Social Municipal (FISM) en el estado de Campeche. Con ello, podremos definir recomendaciones específicas orientadas a la mejora de su funcionamiento, gestión y organización para el logro de los objetivos del Programa

Datos del entrevistado

Nombre:

Puesto:.

Antigüedad en el puesto:

Antigüedad en la dependencia:

Nombre del proceso relacionado:

Correo electrónico:

Entrevistador:

2. Tema General

2.9. Planeación

2.9.1. ¿Conoce el proceso de elaboración del Plan para ejecutar las obras del programa?

(2) Si. (2). No. (3) No sabe:

1.1.4. ¿Quiénes son los responsables de elaborar el Programa de Inversión Anual Municipal (PIAM)?

1.1.5. ¿En qué fecha se inicia el proceso para la elaboración del PIAM?

1.1.6. ¿En qué fecha deberá ser aprobado el PIAM?

2.10. Comunicación

2.10.1. ¿Conoce el programa presupuestal del FISM?

(3) Si. ¿De qué manera se enteró del programa?

(4) No.

1.2.3 ¿Cree que existe una buena comunicación interna?

(3) Si. ¿Cómo se da a conocer?

(4) No. ¿Porqué considera que no existe una buena comunicación interna?

1.2.3 ¿Sabe y conoce el procedimiento para dar a conocer el programa a la población beneficiaria?

(4) Si. Describa.

(5) No.

(6) No sé

2.11. Solicitud de los entregables del Pp.

2.11.1. ¿Existe un proceso claro, imparcial y explícito por medio el cual la población potencial puede solicitar los productos del Pp?

(1) Si. (2) No.

2.11.2. ¿Existe mecanismo estandarizados para recibir y revisar la documentación entregada, así como registrar y dar trámite a solicitudes?

(1) Si. (2) No.

Si la respuesta fue Si, ¿Cuáles son esos mecanismos?

2.12. Selección de beneficiarios

¿Conoce algún procedimiento para la selección de beneficiarios para priorizar las obras?

- Si.

¿Se encuentra documentado? ¿Cuáles son esos documentos?

- No.

3. Identificación de procesos

3.1. ¿Cuántos y cuales son los productos o proceso que realiza (relacionado con el Programa Presupuestario) y cuál es objetivo?

Número	Nombre del proceso o subproceso	Objetivo	Productos o documentos que se obtienen
1			
2			
3			
4			
5			

Nota: Por cada proceso o subproceso identificado, se hará una descripción de las actividades y se responderán todas las preguntas relacionadas con el proceso a partir de la pregunta 2.2.

Se reponderá el cuestionario A por cada proceso identificado.



Gracias por su participación!!!

CUESTIONARIO B.

Esta entrevista tiene como propósito obtener información relacionado a la la Operación del Programa presupuestario del Fondo de Infraestructura Social Municipal (FISM) en el estado de Campeche. Con ello, podremos definir recomendaciones específicas orientadas a la mejora de su funcionamiento, gestión y organización para el logro de los objetivos del Programa

Datos del entrevistado

Nombre:

Puesto:.

Antigüedad en el puesto:

Antigüedad en la dependencia:

Nombre del proceso relacionado:

Correo electrónico:

Entrevistador:

PROCESO 2. Nombre del proceso o subproceso: _____

3.2. Descripción de actividades:

(Deberá contener Quién hace la tarea, qué y cómo lo hace e incluso si captura en algún sistema, además indicará los tiempos).

- Requisitos para iniciar el proceso:

- Producto que se obtiene:
_____.
- Tiempo aproximado de ejecución del proceso o procedimiento:
_____.

Descripción

No. De proceso	Responsable	Actividad	Documento de salida

--	--	--	--

3.3. ¿Considera que las actividades que realiza son pertinentes para el correcto funcionamiento del Programa?

(3) Si

(4) No. ¿Cuáles son sus sugerencias?

3.4. En cuanto al proceso descrito, ¿Existe un documento normativo o guía operativa en el cual se establezca el procedimiento para llevarlo a cabo?

(4) Si. Mencione el nombre del o de los documentos:

(5) No.

(6) No se.

3.5. ¿A qué entidades u organismos reporta las actividades que realiza, y con qué frecuencia y a través de qué medios?

3.6. Los insumos y recursos son suficientes y adecuados para el funcionamiento del proceso...

Tiempo:

- ¿En que fecha se inicia la ejecución del proceso?

- ¿En qué fecha se concluyen?

- ¿El tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde con lo planificado?

Personal:

- ¿El personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?

Recursos Financiero:

- ¿Los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?

Infraestructura:

- ¿Se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada par a llevar a cabo el proceso

Insumos tecnológicos:

- ¿Es suficiente el equipo tecnológico, tal como herramienta tecnológica para realizar su trabajo? Describa.

3.7. Utilidad y coordinación de procesos

Productos: ¿La información o documento obtenido de este proceso, se utilizan en otras actividades del programa?

Sistemas de información. ¿Utiliza algún sistema informático para el desarrollo de este proceso? Especifique.

¿Los datos que incorpora en el sistema sirven como fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores?

Coordinación ¿La coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la implementación del proceso?

3.8. Opinión de los actores sobre la eficacia, eficiencia y calidad del proceso

- **Eficacia.** ¿Se cumple con las metas del proceso o procedimiento?
(2) Si. (2). No (3) A veces

¿Cuál es el motivo por la cual unas veces se cumple u otras no

- **Oportunidad.** ¿Se cumple con los tiempos establecidos?
(2) Si. (2). No (3) A veces

Describe:

- **Suficiencia:** ¿Con las actividades que se implementan se producen los resultados esperados?
(2) Si. (2). No (3) A veces

Describe:

- **Pertinencia.** ¿El proceso logra con sus objetivos y metas?
(2) Si. (2). No (3) A veces

Describe:

- Existe actividades que afectan el proceso, el cuál incremente los tiempos.

(2) Si. (2). No

Describe cuáles y que propondría para mejorarlo

- ¿Sabe o conoce de mecanismos o procesos para conocer la satisfacción de los destinatarios, beneficiarios, usuarios, o destinatarios de los componentes o entregables que otorga el Pp.

(2) Si. (2). No

En caso afirmativo, describa cuáles y son

Anexo XIV. Ficha Técnica con los datos generales de la evaluación

Nombre de la evaluación	<i>Evaluación de Procesos del Fondo de Infraestructura Social y Demarcaciones Territoriales Del Distrito Federal (FISMDF). Municipio De Campeche</i>
Nombre y clave del programa evaluado	<i>1004. Fondo de Infraestructura Social y Municipal. Modalidad. - FISMDF.</i>
Ramo	<i>Ramo 33. Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios</i>
Unidad(es) Responsable(s)	<i>Dirección de Planeación del H. Ayuntamiento de Campeche.</i>
PAE de origen	<i>2019</i>
Año de conclusión y entrega de la evaluación	<i>2019</i>
Tipo de evaluación	<i>Evaluación de Procesos.</i>
Nombre de la instancia evaluadora	<i>Carv Consultoría S.C.</i>
Nombre del(a) coordinador(a) de la evaluación	<i>[Mtro. José Ángel Carvajal Maldonado.</i>
Nombre de los(as) principales colaboradores(as) de la instancia evaluadora	<i>Elfego Ronces Ortega</i>
Unidad Administrativa Responsable de dar seguimiento a la evaluación (Área de Evaluación)	<i>Contraloría Municipal</i>
Forma de contratación de la instancia evaluadora	<i>Adjudicación Directa</i>
Costo total de la evaluación con IVA incluido	<i>\$150,000 pesos. IVA incluido.</i>
Fuente de financiamiento	<i>Recursos propios</i>

Anexo XV. Fuentes de información de la evaluación.

- Auditoría Superior de la Federación. (2009). *Informe del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2009*. Recuperado el Noviembre de 2020, de http://www.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/Sedesol/sppe/upri/dgap/lfais/Auditoria/2009/04_FISM_a.pdf
- Diario Oficial de la Federación. (09 de Mayo de 2018). *ACUERDO por el que se crea el Sistema de Información Social Integral y se emiten sus Lineamientos*. Obtenido de La Secretaría de Gobierno. Diario Oficial de la Federación: Disponible en: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5536919&fecha=05/09/2018
- Diario Oficial de la Federación. (12 de 07 de 2019). *ACUERDO por el que se emiten los Lineamientos Generales para la operación del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social*. Recuperado el Noviembre de 2020, de Gobierno de México: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/571453/Lineamientos_FAIS_2019__12-Jul-2019__Versi_n_Intringulis.pdf
- Gobierno de México. (S.F). *Evaluación de Programas presupuestarios de la Administración Pública Federal*. Obtenido de Gobierno de México: <https://www.gob.mx/shcp/acciones-y-programas/evaluacion-de-programas-presupuestarios-de-la-administracion-publica-federal-130241>
- Guía para la Integración y Funcionamiento de los Comités de Contraloría Social. (2018). Obtenido de Diponible en: <http://www.orfis.gob.mx/wp-content/uploads/2018/05/guia-comites-de-contraloria-social-2018.pdf>

- Rodríguez Damián, C. F. (2019). Programa Anual de Evaluación 2018. Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territorial del Distrito Federal (FISMDF). H. Ayuntamiento de Campeche. San Francisco de Campeche, Campeche, México.
- Secretaría de la Función de Pública. (s.f.). *Integración del Comité de Obra Pública*. Obtenido de http://uncp.funcionpublica.gob.mx/doctos/criterios/crit_op/critop01_09.pdf
- Secretaría de Bienestar. (30 de Noviembre de 2015). *Gobierno de México*. Obtenido de Secretaría de Bienestar: <https://www.gob.mx/bienestar/documentos/fondo-de-aportaciones-para-la-infraestructura-social-fais>
- Secretaría de Bienestar. (2019). *Avance de la MIDS, 2019 a nivel municipal para Campeche. Corte al 31 de diciembre de 2019*. Obtenido de Diponible: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/584574/AvanceMIDS_2019_Campeche.pdf
- Secretaría de Bienestar. (s.f.). *Manual de usuario y operación de la Matriz de Inversión para el Desarrollo Social*. Obtenido de Gobierno de México: Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/559852/Manual_MIDS.pdf
- Secretaría de Bienestar. Dirección General de Desarrollo Regional. (2019). Programa de capacitación del FAIS. Manual para el Capacitador 2019. México.
- Secretaría de Desarrollo Social. (2018). *Criterios generales para la acreditación de beneficio a población en pobreza extrema en el marco de los proyectos financiados con recursos del fondo de aportaciones para la infraestructura social 2018*. Obtenido de Gobierno de México: Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/580105/Criterios_Generales_Beneficio_Poblacion_Pobreza_Extrema_FAIS_2018.pdf

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (Abril de 2019).

Documento relativo al cumplimiento de las disposiciones contenidas en el párrafo segundo del artículo 80 de la Ley General de Contabilidad

Gubernamental. Obtenido de

http://gaceta.diputados.gob.mx/Gaceta/64/2019/may/SHCP_art80-20190521.pdf

SEDESOL. (Diciembre de 2014). Diagnóstico del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social (FAIS). México, México.

Universidad Autónoma de Chapingo. (29 de Enero de 2020). Evaluación de Procesos del Programa Presupuestario E002 Atención de Conflictos Agrarios. México.