



UNIVERSIDAD JUÁREZ
AUTÓNOMA DE TABASCO

“ESTUDIO EN LA DUDA. ACCIÓN EN LA FE”



División Académica de
Ciencias Económico Administrativas



División Académica de
Ciencias Básicas



Centro
somos todos

H. Ayuntamiento 2016-2018



Resumen Ejecutivo

Programa Anual de Evaluación 2018

- Evaluación específica de operación, resultados y percepción ciudadana del Programa Presupuestario K003 Drenaje y Alcantarillado (*Infraestructura*) del Ejercicio Fiscal 2017
- Revisión y evaluación de los Aspectos Susceptibles de Mejora, derivados de la Evaluación del Desempeño del Ejercicio Fiscal 2016 correspondiente al Programa Anual de Evaluación 2017

**Programa Presupuestario
K003 Drenaje y Alcantarillado**

Resumen Ejecutivo

La evaluación específica de operación, resultados y percepción ciudadana, que además incluye la revisión y evaluación de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) derivados de la evaluación específica de operación y resultados realizada en 2017 al Programa presupuestario K003 Drenaje y Alcantarillado (Infraestructura) (Pp K003), respecto al ejercicio fiscal de 2016, se realizó en el marco teórico de la cultura organizacional de la Gestión para Resultados (GpR) y sus técnicas de instrumentación, el Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).

Así también, la presente evaluación del desempeño se realizó para dar cumplimiento al Marco Normativo establecido en el artículo 134, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en la Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y su reglamento, así como en la Ley General de Contabilidad Gubernamental y en las demás disposiciones normativas, establecidas por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC), la Normatividad para la Evaluación de programas Federales y las correspondientes a las Reglas de Operación y Lineamientos correspondientes a los Programas que han sido fuente de financiamiento para dar suficiencia presupuestaria a los proyectos de obra pública que integran el Pp K003 en el ejercicio fiscal 2017.

En tal sentido, los resultados de la evaluación del desempeño que a continuación se presentan, cumplen lo establecido por el Gobierno del Municipio de Centro, en el Programa Anual de Evaluación 2018 y en los Términos de Referencia respectivos. Resultados que para su mejor comprensión se dividen en dos partes, la primera corresponde a la evaluación de operación, resultados y percepción ciudadana; y la segunda parte, a las recomendaciones derivadas de la

revisión y evaluación de la calidad de las evidencias de las acciones programadas e implementadas por la Coordinación del Sistema de Agua y Saneamiento para atender los ASM derivados de la evaluación del desempeño realizada al Pp K003 en 2017, respecto al ejercicio fiscal 2016.

Conclusiones respecto a la Percepción Ciudadana

Para el programa presupuestario K003 Drenaje y Alcantarillado (*Infraestructura*), se eligió una muestra aleatoria que comprendió tres localidades distintas con la finalidad de conocer la percepción y aceptación de la ciudadanía beneficiada. A continuación, se describen las conclusiones generales observadas en este ejercicio realizado.

Se pudo observar que existe una demora significativa en el proceso de gestión para la autorización de un proyecto, que va desde varios meses hasta casos muy particulares es de casi un año de demora.

Uno de los aspectos importantes bien apreciado por la ciudadanía es que los anuncios o mamparas donde se publicaron los datos de la obra siempre estuvieron a la vista y en perfecta concordancia con las características de la población beneficiada. En este mismo sentido, las señalizaciones y límites de la obra siempre fueron advertidas por la población ya que los responsables de la obra siempre tomaron las precauciones respectivas evitando afectaciones mayores y de consecuencia.

En la mayoría de los casos se observó que no existieron afectaciones provocadas o generadas de manera colateral al realizar las obras específicas, ya que la planeación de las actividades evitó estas otras afectaciones provocadas. En los pocos casos en los que hubo afectaciones menores de inmediato se repararon en su totalidad para evitar mayores demoras o incomodidad a la población.

Por otro lado, respecto al tiempo de realización de la obra se pudo constatar que en la mayoría de los casos las obras no rebasaron unos cuantos meses, sin embargo, en una relativa minoría algunas obras fueron demoradas hasta casi un año.

Los ciudadanos entrevistados y bajo su propia apreciación coincide en que los materiales utilizados en la construcción de la obra fueron de buena calidad y apropiados para el tipo de obra, dejando al tiempo y a su mantenimiento la durabilidad de esta infraestructura construida.

Así mismo, la población beneficiada percibe que estas obras resuelven en gran medida los problemas que han tenido en la comunidad y coinciden plenamente en que la calidad de vida de las familias va mejorando gradualmente a través de estas y otras obras de la comunidad. Así de manera en general, la población beneficiada expone un buen nivel de satisfacción por las obras y actividades que realiza el gobierno municipal en la medida en las que las problemáticas y necesidades se van resolviendo gradualmente.

Principales Resultados

Planeación.

Planeación estratégica.

Definición del problema.

Se define el problema como un hecho negativo, sin embargo, no se determina el área de enfoque que debe corresponder a los sistemas y red de drenaje y alcantarillado que existen en el municipio y los que en su caso debieran construirse.

Diagnóstico.

El diseño del Pp cuenta con el análisis de involucrados y la construcción del árbol de problemas, sin embargo, no están determinadas ni cuantificadas las áreas de enfoque.

Contribución a las metas municipales

El Pp a través de la MIR se encuentra alineado con los objetivos, estrategias y líneas de acción del Plan Municipal de Desarrollo.

Resultados.

Matriz de Indicadores de Resultados

Lógica Vertical.

Las actividades no contribuyen al logro de los componentes y éstos a su vez no permiten el logro del objetivo del propósito, toda vez que no se define el avance en la construcción de infraestructura de drenaje y alcantarillado, el objetivo del fin está mal formulado.

Lógica Horizontal.

En el nivel Fin el medio de verificación es necesario y suficiente para calcular el indicador, sin embargo, el narrativo del objetivo es incorrecto ya que no es superior. En el nivel Propósito el objetivo está mal definido y el medio de verificación es incorrecto. El Componente 1 el medio de verificación no es pertinente ni necesario para calcular el indicador, el cual es inadecuado. En resumen los indicadores de los cuatro niveles son incorrectos porque los objetivos de los cuatro niveles están mal definidos.

Criterios CREMA para evaluar la lógica de los indicadores.

Los indicadores de los cuatro niveles incumplen los criterios CREMA, no indican la línea base, ni especifican las metas.

Consistencia entre indicadores y medios de verificación

Instrumentos para medir el nivel Propósito.

El propósito se refiere a la población, sin embargo, el drenaje y el alcantarillado como parte de la infraestructura urbana, debiera tener como objetivo el área de enfoque de las colonias, fraccionamientos, rancherías, etc. Es decir, la capacidad de desalojo de aguas negras y pluviales, así como de prevención de incorporación de residuos a la red de drenaje y de acceso a los pozos de visita.

Instrumentos para medir el nivel Fin.

Tanto el narrativo como el indicador, la meta y el medio de verificación son instrumentos inadecuados para medir el logro de los resultados del fin.

Documento Normativo del Programa presupuestario.

Cumplimiento del marco normativo en la construcción de la MIR.

Con excepción de la determinación de la magnitud la MIR cumple con ocho de los nueve criterios de evaluación que debe contener, incluyendo el narrativo de cada nivel de la MIR

Fichas técnicas de indicadores.

El programa presupuestario no cuenta con las fichas técnicas correspondientes a cada indicador.

Metas de los indicadores.

Las metas de los indicadores no se especifican, en su lugar se presentan datos que parecen indicar una semaforización, sin que la unidad de medida esté clara y que concuerde con las variables del indicador

Utilización de los resultados de la MIR en la toma de decisiones.

No se presentó evidencia documental del uso de los resultados de los indicadores para la toma de decisiones.

Uso de resultados de evaluaciones previas.

Se determinaron ASM cuya revisión y evaluación se está realizando en este documento con la finalidad de determinar los avances logrados en su atención, determinándose que hubo siete ASM cuyas acciones no fueron programadas para su realización

Cobertura y focalización.

El Programa presupuestario sólo determina como población objetivo, la cantidad de habitantes del Municipio de Centro, por lo tanto se ubica en un nivel 1.

Operación

Planeación operativa.

No se recibió evidencia documental del Programa de Acción del SAS de la Coordinación de Infraestructura

Observancia de las reglas de operación.

Tanto la Subcoordinación de Infraestructura del SAS como la DOOTySM, aplican el marco normativo que corresponde a la fuente de financiamiento de los recursos asignados a los proyectos de obra comprendidos en el Pp K003 drenaje y alcantarillado.

Acciones de mejora y simplificación regulatoria.

La Coordinación del SAS no presentó evidencia de haber actualizado algún marco normativo o de haber creado alguna disposición que simplifique los trámites y procesos de ejecución de los proyectos de obra pública.

Mecanismos de organización y gestión.

Los manuales de organización y procedimientos de las unidades responsables, no contemplan funciones y procedimientos para la etapa de diagnóstico y de planeación, en tanto que en la de presupuesto, el SAS no incluye procedimiento, la Subdirección de Área Urbana de la DOOTySM, describe procedimientos para la supervisión física de las obras, ni la Coordinación del SAS, ni la DOOTySM contemplan funciones y procedimientos para la rendición de cuentas.

Administración financiera de los recursos.

El proceso de revisión y autorización de las estimaciones y facturas de la ejecución de los 26 proyectos de obra pública que comprende este Pp, asciende a un monto ejercido de 67 millones 379 mil 896 pesos.

El ejercicio de los recursos se realizó de acuerdo a lo establecido, tanto en las funciones como en los procedimientos correspondientes al Sistema de Agua y Saneamiento, la Dirección de Obras Públicas y Ordenamiento Territorial y la Dirección de Programación

Eficacia, eficiencia y economía operativa.

Considerando como dimensión de evaluación el periodo de ejecución y el presupuesto autorizado y ejercido en las obras de drenaje y alcantarillado, la eficacia promedio del Pp K003 de los proyectos ejecutados es igual a: 46%, que resulta de la eficacia generada por el SAS 26% y por la eficacia de la DOOTySM 67%.

La ciudadanía valora favorablemente el tiempo de realización de las obras, que duró periodos en orden unos cuantos meses sin llegar al extremo excesivo de un año.

Existen opiniones y percepciones negativas, en cuanto a la demora significativa observadas en los procesos de gestión para la autorización de los proyectos y atención de las solicitudes ciudadanas, donde se mencionaron con frecuencia importante tiempos y periodos que van desde varios meses hasta casos particulares el de un año.

No obstante la encuesta detectó problemas en la construcción de las siguientes obras:

Proyecto K212 - K495 Construcción de Planta de tratamiento de aguas residuales (incluye instalaciones) y Proyecto K213 - K496 Construcción de cárcamos (incluye instalaciones), con una inversión conjunta de 9 millones de pesos, ubicadas en la Ranchería Anacleto Canabal, 2da sección, toda vez que si bien las obras están terminadas, los habitantes de la localidad están inconformes y comentan que: 1) no funcionan, 2) los materiales con los que se construyeron son de mala calidad, y 3) que solo sirvió para desvío de recursos.

Proyectos K220 - K623 Elaboración de estudio y proyecto para la construcción del sistema integral de drenaje sanitario en la Colonia José María Pino Suárez (Tierra Colorada) III etapa, Localidad, Villahermosa; y K376 Construcción de drenaje pluvial, Colonia José María Pino Suárez III etapa, Sector Pyasur, Localidad Villahermosa, con una inversión conjunta de 3 millones 100 mil pesos, los habitantes de la colonia están inconformes ya que la obra está en construcción desde hace más de seis meses, con un avance muy lento, no saben para cuándo estará lista la obra, dejando los drenajes y huecos sin tapar, y tuberías al aire libre. Al respecto se observa en el listado de proyectos que fue cancelado el presupuesto asignado al Proyecto K401 Construcción del sistema integral de drenaje sanitario en la Colonia José María Pino Suárez (Tierra Colorada) III etapa Sector Pyasur, Localidad Villahermosa.

En tanto que la eficiencia promedio es de 97%, generada por SAS 95% y por la DOOTySM 99%.

En consecuencia la economía promedio es del 3%, generada por SAS 5% y por la DOOTySM 1%.

Sistematización de la información.

Las unidades responsables del Pp K003 no han sistematizado la información que permite cuantificar cada una de las variables de los indicadores de resultados, por lo que la evaluación de los logros de las metas no puede realizarse.

Cumplimiento y avance de los indicadores de gestión.

En virtud de que hacen faltan los apartados “Área Responsable” tanto de los indicadores como del medio de verificación, así como por el hecho de que realmente no se tiene disponibilidad de los

datos para cada una de las variables que componen el indicador, el resultado de la evaluación del cumplimiento y avance en los indicadores de gestión, es que no hay posibilidad de realizar la medición.

Rendición de cuentas y difusión de información estratégica.

La Dirección de Programación presenta la rendición de cuentas mediante Informes Mensuales de los Estados Analíticos del Ejercicio del Proyecto de Presupuesto de Egresos Municipal y de Informes Presupuestarios de la Autoevaluación Trimestral.

Evaluación de la Calidad de las Evidencias de las Acciones de Mejora

Las 12 recomendaciones emitidas como resultado de la revisión y evaluación realizada a las acciones y evidencias de los ASM derivados de la evaluación del desempeño realizada al Programa Presupuestario K003 Drenaje y Alcantarillado (Infraestructura) en 2017, persiguen que el Sistema de Agua y Saneamiento, logre consolidar las mejoras realizadas a la MIR, así como a los manuales de organización y de procedimientos y que atienda los Aspectos Susceptibles de Mejora tanto específicos como institucionales que dejó fuera del trabajo de superación realizado.

Conclusiones, Recomendaciones y Propuestas

Conclusiones.

- 1) Los resultados de desarrollo por lo general se comprenden como secuenciales y los cambios se vinculan al ciclo de gestión, cuyos componentes incluyen el diagnóstico, la planificación, el presupuesto, la evaluación y la rendición de cuentas.
- 2) La evaluación del desempeño describe los resultados generados por las mediciones que se realizan, en términos de la eficiencia, eficacia y efectividad de la cadena de valor público de

los programas presupuestarios, desde las actividades a los servicios públicos que se prestan, el cambio en la población objetivo o área de enfoque y los impactos que generan y con los que contribuyen al desarrollo social.

- 3) Desde estos enfoques, los componentes del ciclo de gestión integran cuatro áreas principales: Planeación, Presupuesto, Diseño y Ejecución de Programas y Proyectos, así como Monitoreo y Evaluación.
- 4) El Programa Presupuestario K003 Drenaje y Alcantarillado (Infraestructura) y los 26 Proyectos de Capital que lo conforman, se encuentran alineados con los objetivos, estrategias y líneas de acción del PMD 2016-2018.
- 5) No existe la posibilidad de realizar una evaluación de impacto debido a que el Programa Presupuestario y su correspondiente MIR presentan las siguientes deficiencias:
 - El programa presupuestario no tuvo asignación presupuestaria en 2016, no presentó ningún documento que mostrara que se dio seguimiento a los indicadores de Propósito y de Fin.
 - Existe inconsistencia entre los indicadores de la MIR, la MML, los objetivos del PMD y los establecidos en el presupuesto de egresos.
- 6) El Ayuntamiento del Municipio de Centro ha cumplido con lo dispuesto en el artículo 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, y con el numeral 18, de la NORMA para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas, al respecto de la publicación a más tardar 30 días posteriores a la conclusión de las evaluaciones, los resultados de las mismas.
- 7) En el ámbito de la organización, el gobierno del Municipio de Centro debe rediseñar su estructura orgánica, así como los puestos, funciones, perfiles, interacciones y establecer los

flujos de toma de decisiones, comunicación formal e información orientados por la cultura de la Gestión para Resultados en el Desarrollo.

- 8) En el tema de gestión, la prioridad debe centrarse en mejorar los procedimientos para incorporar tres aspectos fundamentales de la cadena de valor para la construcción de obra:
 - Diagnóstico de necesidades que identifique las áreas de enfoque a partir del conocimiento de la infraestructura con la que cuenta el gobierno del Municipio de Centro identificando el estado en el que se encuentra. Identificación de los requerimientos inmediatos de infraestructura, así como la proyección de los nuevos requerimientos con visión prospectiva para orientar el desarrollo y crecimiento del Municipio.
 - Creación de un área sólida de elaboración de proyectos de obra pública para toda la infraestructura urbana, recreativa, deportiva, hidráulica, de agua potable, etc. Concentrar los esfuerzos es fundamental y no dispersarlos en dos áreas como ocurre actualmente entre el SAS y la DOOTySM.
 - Integración en una sola área de la ejecución de la obra por contrato, reforzando la supervisión de la ejecución de las obras y crear un área dentro de la Dirección de Obras que se encargue de las obras ejecutadas por administración.
- 9) El diseño de los Programas Presupuestarios de obra pública requiere especial atención en la construcción de la MIR, una visión integral entre procedimientos y el nivel de actividades de la MIR es indispensable para generar consistencia en los procesos que permiten generar los componentes, de tal manera que la creación de los proyectos a nivel presupuesto de egresos se alinee con estas actividades.
- 10) El propósito de los Programas Presupuestarios de construcción de infraestructura debe orientarse a áreas de enfoque y no hacia la población, de esta manera los indicadores y medios

de verificación deben incluir variables que permitan medir, la ampliación de infraestructura o bien la rehabilitación y mantenimiento correctivo de la existente.

- 11) En consecuencia el narrativo de Fin debe contribuir a mejorar la calidad de vida, la salud, la movilidad, la seguridad, la convivencia, la recreación y la actividad deportiva de los ciudadanos, y en este sentido, los servidores públicos responsables del diseño de los Programas Presupuestarios y la construcción de las MIR, deben estar conscientes de que estos resultados no dependen solo de las obras que construya el gobierno del Municipio de Centro y que por tanto el medio de verificación preferentemente debe ser externo y público.
- 12) Los ASM derivados de las evaluaciones son temas prioritarios, dejarlos sin atender deriva rezagos importantes en la organización, gestión, operación y resultados que debe generar el gobierno del Municipio. Para atenderlos es recomendable crear un Programa de Acción especial que se atienda en forma transversal y que el gobierno del Municipio lo asuma como estratégico para garantizar su implementación y logro de resultados.

Recomendaciones y Propuestas.

- 1) Determinar el área de enfoque de los sistemas y redes de drenaje y alcantarillado para la rehabilitación de los existentes y la proyección de los que deberán construirse.
- 2) Determinar cómo área de enfoque del Pp K003 el Sistema y la Red de Drenaje y Alcantarillado actual identificando las fallas y requerimientos de mantenimiento, así como las proyecciones inmediatas, de mediano plazo y en prospectiva de largo plazo para la mejora continua y construcción de la ampliación del referido Sistema y Red de Drenaje y Alcantarillado
- 3) Es fundamental que las actividades (proceso) que se determinen, permitan el logro de tres componentes determinantes para mejorar sustancialmente el Sistema y la Red de Drenaje y Alcantarillado, sustentados en el diagnóstico: Componente 1: Elaboración de proyectos tanto

de mantenimiento correctivo, como de obras nuevas de corto plazo y de ampliación para el mediano y largo plazo. Componente 2: Obras de mantenimiento correctivo y Componente 3: Obras de ampliación del Sistema y la Red de Drenaje y Alcantarillado.

- 4) Se ha recomendado en la evaluación realizada en 2017 la integración de este Pp con el de Infraestructura de Agua Potable, valdría la pena analizar su pertinencia.
- 5) Respecto al Propósito, el narrativo debe orientarse al cambio en el Área de enfoque: el Sistema y la Red de Drenaje y Alcantarillado; y en cuanto al Fin el narrativo y los indicadores deben orientarse a mejorar la calidad de vida y la salud de la población del Municipio de Centro.
- 6) Es fundamental la reconstrucción integral de los indicadores y de los medios de verificación.
- 7) Determinar correctamente y a partir de diagnósticos, la situación actual del Sistema y la Red de Drenaje y Alcantarillado, con la finalidad de determinar la magnitud presente y futura para el mediano y el largo plazo del problema.
- 8) Es indispensable construir el sistema de indicadores y el sistema estadístico de evaluación, así como elaborar las fichas técnicas para cada uno de los indicadores.
- 9) Es necesario redefinir los indicadores y conocer a profundidad las variables, así como los medios de verificación para determinar las metas adecuadamente, considerando los periodos de evaluación, la congruencia vertical y las asignaciones presupuestarias para el cumplimiento de las actividades.
- 10) El conjunto de indicadores deben conformar un sistema estadístico de evaluación, a partir de las variables que permita el registro de los datos que alimentan el sistema para medir el avance y el logro de las metas, con los cuales construir el tablero de indicadores para la toma de decisiones.

- 11) Es indispensable elaborar un programa de acciones para atender los ASM que quedaron pendientes de la evaluación de desempeño de 2017, así como para atender los ASM que se deriven de la presente evaluación específica de operación y resultados.
- 12) La magnitud debiera determinarse por área de enfoque, en este caso, la cobertura de la red de drenaje y alcantarillado presente, es decir anual; y futura, determinada para el mediano y largo plazo.
- 13) Es necesario formular el Programas de acción del SAS y de la Coordinación de Infraestructura, de tal manera que sus objetivos, estrategias y líneas de acción, se alineen a los correspondientes al Plan Municipal de Desarrollo en las cédulas de programación presupuestaria de cada proyecto integrado al Programa presupuestario.
- 14) Es muy importante rediseñar la estructura orgánica del Ayuntamiento del Municipio de Centro, de tal manera que todas las etapas del ciclo de gestión que corresponde a la obra pública queden en una sola unidad responsable. En consecuencia por un lado, que la Coordinación de Servicios Municipales dependa directamente de la Presidencia Municipal y que Ordenamiento Territorial se integre por ejemplo al Instituto Municipal de Planeación y Desarrollo Urbano. También es necesario rediseñar algunos procedimientos relativos a la planeación y crear otros en los que se incluya la etapa de diagnóstico y la planeación prospectiva.
- 15) Es fundamental que se incorpore al IMPLAN en las etapas de diagnóstico de necesidades y de planeación incluyendo la determinación en prospectiva de las obras de drenaje y alcantarillado a realizar; y que se fortalezcan los procedimientos de la DOOTySM y de la Coordinación del SAS en la supervisión física de las obras. Se recomienda separar las funciones de ordenamiento territorial y servicios municipales de la Dirección de Obras para fortalecer su trabajo en todo el ciclo de gestión de la construcción de infraestructura y que la Coordinación del SAS fortalezca

sus funciones como prestadora de los servicios de agua y saneamiento y no participe en la construcción de infraestructura.

- 16) Revisar los tiempos de ejecución de las obras a partir de: 1) Los proyectos ejecutivos de las obras, 2) la elaboración de los contratos) y 3) el rediseño de la estructura orgánica del Ayuntamiento del Municipio de Centro para fortalecer las funciones y procedimientos del ciclo de gestión de obra pública.
- 17) Es indispensable crear el Sistema Estadístico de Evaluación de Desempeño que permita el registro de los datos de las variables de los indicadores para el seguimiento oportuno del logro de las metas programadas.
- 18) Se requiere precisar las variables de los indicadores, así como las metas y la unidad de medida para estar en posibilidad de evaluar el logro de los objetivos de las actividades y componentes.
- 19) Cada unidad responsable debe generar la información relativa a la rendición de cuentas del logro de los objetivos y metas del plan municipal de desarrollo, así como de sus programas de acción.
- 20) Elaborar un programa que permita implementar las acciones para atender los ASM pendientes del 2017 y los que se generen como resultado de la presente evaluación.
- 21) Atender las 12 recomendaciones derivadas de la evaluación de la calidad de las acciones y evidencias para atender los ASM determinados en la evaluación de 2017.

Evaluación de los resultados de las acciones de mejora en el Programa Presupuestario K003 Drenaje y Alcantarillado (Infraestructura) mediante el nivel alcanzado por el Sistema de Agua y Saneamiento según la Ponderación para evaluar el avance de las acciones de mejora (CONEVAL y SHCP)

El Sistema de Agua y Saneamiento respecto al cumplimiento de las acciones para atender los ASM, logró un nivel cinco, toda vez que de acuerdo a las evidencias presentadas las acciones de mejora se cumplieron al 100%.

La segunda parte de la evaluación, corresponde a la revisión y evaluación de los ASM, para llevarla a cabo, se analizaron las evidencias de cada una de las acciones de mejora programadas e implementadas, mediante las cuales se atendieron los ASM, derivados de la evaluación específica de desempeño realizada, respecto a la ejecución en 2016 del Programa Presupuestario K003 Drenaje y Alcantarillado (*Infraestructura*) llevada a cabo en 2017, se analizaron dos apartados del informe final: 1) las recomendaciones contenidas en el FODA, 2) los ASM; 3) el documento de posicionamiento institucional generado por los servidores públicos responsables del servicio de agua potable del Sistema de Agua y Saneamiento (SAS) del Gobierno del Municipio de Centro; y 4) las acciones programadas y emprendidas para atender los ASM, descritas en los instrumentos de trabajo y seguimiento, específico e institucional.

De esta forma se cuantificaron 13 ASM, siete de ellos clasificados, de los cuales cuatro son específicos, dos institucionales y uno intergubernamental; y seis ASM no fueron clasificados. Adicionalmente la Coordinación del SAS propuso tres acciones de mejora no derivados de los ASM.

Los seis ASM no considerados en el documento de posición institucional fueron:

- 1) Vigilar la correcta aplicación de la normatividad.
- 2) Fortalecer la capacitación orientada al nuevo marco jurídico en materia de gasto federalizado (p. e.: Ley de disciplina financiera).
- 3) Establecer la programación financiera del Pp desde el presupuesto de egresos 2017 o realizar un análisis de la conveniencia de fusionar este programa con el E002.
- 4) Promover la consistencia entre indicadores de gestión en los Programas Operativos Anuales Promover la integralidad de los sistemas informáticos, con permisos de acceso a la información bien definidos pero que permitan a la alta gerencia contar con información de mejor calidad para el seguimiento, control y toma de decisiones.
- 5) Generar mayores incentivos en la población para pagar el servicio de agua potable.
- 6) Promover la consistencia entre indicadores de gestión en los Programas Operativos Anuales.

Así, de los siete ASM clasificados, se programaron cuatro para implementación y seguimiento, tres específicos y uno institucional, quedando tres sin programar, un ASM específico, uno institucional y uno intergubernamental. Los ASM no considerados en los instrumentos de trabajo específico e institucional fueron:

Específico:

- 1) Emitir un documento para el programa presupuestario, que contenga un diagnóstico actualizado que sirva para generar una estrategia de cobertura y focalización a corto, mediano y largo plazo.

Institucional:

- 1) El área responsable de la coordinación del SED, deberá emitir lineamientos y vigilar su correcta aplicación para que los instrumentos de planeación sean consistentes durante todo el ciclo presupuestal.

Finalmente se programaron e implementaron cuatro ASM cuya evaluación respecto a su logro fue del 100% en virtud de que las acciones de mejora impulsadas para atenderlos fueron realizadas en su totalidad, obteniendo por ello una calificación de cinco puntos, considerada como alta, según el modelo sintético de evaluación del desempeño, emitido por la Unidad de Evaluación del Desempeño de la SHCP.

De las cuatro acciones de mejora programadas e implementadas, por las características de las evidencias, se constató que se realizaron: 1) los instrumentos de trabajo específico e institucional para la programación y seguimiento de las acciones de mejora (ver Anexo I, Parte II) el curso de capacitación en construcción de indicadores, acción que permitió lograr el diseño de la MIR del Programa Presupuestario (Acción de Mejora 1 del Documento Institucional), mediante las constancias de participación y las fotografías (ver Anexo I, Parte II), en tanto que para las otras tres acciones de mejora, se evaluó la calidad de las evidencias, derivándose las recomendaciones que se presentan a continuación.

Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) del Programa Presupuestario K003 Drenaje y Alcantarillado (*Infraestructura*).

- 1) Elaborar las fichas técnicas de los indicadores de desempeño.

- 2) Identificar e incluir en la MIR los Medios de Verificación para cada uno de los indicadores de desempeño de tal manera que se determinen las fuentes de información para alimentar los datos de cada una de las variables.
- 3) Sistematizar la información para cuantificar cada una de las variables y realizar el cálculo de los indicadores de desempeño.
- 4) **Nivel FIN:** Incluir el método de cálculo, mejorar la claridad del indicador, determinar la línea base, incorporar la unidad de medida de la meta.
- 5) **Nivel Propósito:** Mejorar la claridad del indicador, el método de cálculo es incorrecto, no se indica el medio de verificación, no se indica la línea base, la unidad de medida de la meta es incorrecta.
- 6) **Nivel Componente 1.** no se indica la línea base, la unidad de medida de la meta es incorrecta.
- 7) **Nivel Componente 2.** Incluir el método de cálculo, el indicador no es claro, no es monitoreable, no está definido, no indica el periodo de medición, ni la línea base, la meta se indica pero no es confiable. Debiera cambiarse el componente por la Prestación del Servicio de Agua Potable.
- 8) **Nivel actividad,** mejorar la identificación de cada una y determinar si permiten el logro de los componentes, superar las debilidades identificadas y analizar la evaluación descrita, que vincula a los procedimientos para la prestación del servicio de agua potable con el nivel de actividades de la MIR.

Manual de Organización del Sistema de Agua y Saneamiento.

Los flujos de toma de decisiones, de información y control no se especifican en las funciones, ni en las interacciones descritas en el perfil del puesto, se requiere mejorar la descripción de las

funciones, incorporando las actividades técnicas que se realizan en el proceso para la prestación del servicio de agua potable y atender la evaluación de la Tabla 73.

Manual de Procedimientos del Sistema de Agua y Saneamiento.

El origen de las actividades en los procedimientos de reparación de fuga de agua potable y mantenimiento de equipos dosificadores de reactivos, derivan de la solicitud ciudadana y de reportes de fallas, ambos procedimientos debieran integrarse en el Programa de mantenimiento preventivo de la red de agua potable. Esta misma situación se observa en el procedimiento para el suministro de materia prima para el tratamiento y potabilización del agua, debiera sistematizarse el suministro mediante un Programa de adquisiciones que se derive de la adecuada programación y control de las existencias de los insumos y reactivos químicos. Revisar la evaluación de la Tabla 74.