



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



Programa Anual de Evaluación  
2018

- Evaluación específica de operación, resultados y percepción ciudadana del Programa Presupuestario K035 Infraestructura Deportiva del Ejercicio Fiscal 2017

Resumen Ejecutivo

**Programa Presupuestario  
K035 Infraestructura Deportiva**

## **Resumen Ejecutivo**

La evaluación específica de operación, resultados y percepción ciudadana, 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 K035 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.

### **Conclusiones respecto a la Percepción Ciudadana**

Para el programa presupuestario K035 Infraestructura Deportiva, se eligió una muestra aleatoria que comprendió tres comunidades distintas con la finalidad de conocer la

percepción y aceptación de la ciudadanía beneficiada. A continuación, se muestran las conclusiones generales observadas en este ejercicio realizado.

Se pudo percibir que existe una demora significativa en el proceso de gestión para la aprobación para los proyectos, las cuales tienen demoras de varios años.

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

En todos los casos se observó que no existieron afectaciones provocadas de manera colateral al realizar las obras específicas, la planeación correcta de construcción evito estas otras afectaciones provocadas.

Respecto al tiempo de realización o conclusiones de las obras, se pudo notar que en la totalidad de los casos las obras no rebasaron unos cuantos meses.

Los ciudadanos entrevistados asisten a estas instalaciones porque está cerca del lugar donde viven y porque están en mejores condiciones. Se puede observar que estas instalaciones cuentan con control de seguridad para el acceso lo que contribuye con una buena percepción de seguridad de la ciudadanía dentro de las instalaciones. De igual manera, se hace notar que en las instalaciones deportivas se imparten disciplinas deportivas, sin embargo, la gran mayoría no conocen estas actividades, así como sus costos y horarios.

Por último, la ciudadanía beneficiada percibe que estas obras son necesarias para la comunidad, ya que previene en gran medida los problemas de delincuencia entre los jóvenes lo que a su vez contribuye en forma positiva en la comunidad. De manera general, la población beneficiada manifiesta un nivel de satisfacción buena para las obras que realiza el gobierno municipal en la medida que las necesidades se van resolviendo gradualmente.

## **Principales Resultados**

### **Planeación.**

#### *Planeación estratégica.*

#### *Definición del problema.*

El problema se define como un hecho negativo y se orienta a la totalidad de la población, cuando en realidad deberían identificarse las áreas de enfoque de espacios geográficos en los cuales construir infraestructura deportiva.

#### *Diagnóstico.*

El diseño del Pp cuenta con 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 no se encuentra alineado con los objetivos, estrategias y líneas de acción del PMD.

### **Resultados.**

#### *Matriz de Indicadores de Resultados*

### *Lógica Vertical.*

Las actividades si contribuyen y son suficientes para el logro del objetivo del componente, pero los objetivos del Pp no están vinculados al PMD.

### *Lógica Horizontal.*

Los indicadores definidos de los niveles Fin, Propósito, Componente y Actividades permiten medir el objetivo, pero la meta no está bien definida.

### *Criterios CREMA para evaluar la lógica de los indicadores.*

El indicador del nivel Fin incumple los criterios CREMA, no indica la línea base ni especifica la meta, El nivel Propósito no indica el valor de la línea base, el Nivel componente si cumple con los criterios CREMA. 2 de las actividades incumplen al no especificar el valor de la línea base.

### **Consistencia entre indicadores y medios de verificación**

#### ***Instrumentos para medir el nivel Propósito.***

El instrumento para medir los resultados del nivel Fin es adecuado y existe consistencia entre el indicador y el medio de verificación.

#### ***Instrumentos para medir el nivel Fin.***

El instrumento para medir los resultados del nivel Fin es adecuado y existe consistencia entre el indicador y el medio de verificación.

### **Documento Normativo del Programa presupuestario.**

### ***Cumplimiento del marco normativo en la construcción de la MIR.***

De los 9 criterios de evaluación del Cumplimiento del Marco Normativo de la Construcción de la MML o MIR, el Pp cumple con 7, incumpliendo con la Alineación del Programa Presupuestario y los objetivos de Fin y Propósito de la MIR con los objetivos del Plan Municipal de Desarrollo 2016-2018 y con el Análisis de involucrados.

### **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 correctamente, se presentan porcentajes o índices 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 el 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.**

Programa Presupuestario solo 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 de la Dirección de Obras, Ordenamiento Territorial y Servicios Municipales.

### ***Observancia de las reglas de operación.***

Tanto la Subdirección de Área Urbana como la Dirección de Obras, Ordenamiento Territorial y Servicios Municipales aplican el marco normativo que corresponde a la fuente de financiamiento de los recursos asignados a los proyectos de obra comprendidos en el Pp K035 Infraestructura Deportiva.

### ***Acciones de mejora y simplificación regulatoria.***

La Dirección de Obras, Ordenamiento Territorial y Servicios Municipales 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 diagnóstico y de planeación, por tanto que en la de presupuesto, la subdirección de Área Urbana de la Dirección de Obras, Ordenamiento Territorial y Servicios Municipales, describe procedimientos para la

supervisión física de las obras, ni la Dirección de Obras, Ordenamiento Territorial y Servicios Municipales 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 21 proyectos de obra pública que comprende este Pp, asciende a un monto ejercido de 104 millones 793 mil 696 pesos.

***Eficacia, eficiencia y economía operativa.***

Considerando como dimensión de evaluación el período de ejecución y el presupuesto autorizado y ejercido en las obras de Infraestructura Deportiva, la Dirección de Obras y Ordenamiento Territorial generó el siguiente resultado en los proyectos ejecutados del Pp K035: eficacia promedio de 43%.

En cuanto a percepción ciudadana para este programa, la mayor parte de la comunidad municipal lo considera como buena, ya que coinciden en que estas obras son necesarias para la comunidad, y abona a la calidad de vida mediante la prevención de delitos y contiene la delincuencia juvenil, contribuyendo positivamente al desarrollo humano y social del municipio, la comunidad y la familia.

Del mismo modo, la comunidad aprecia de manera positiva la colocación de señalizaciones y límites de las obras, ya que ayuda en gran medida a la población beneficiada a tomar precauciones para evitar afectaciones mayores, valorando también de manera favorable el hecho de que no existieron afectaciones provocadas en la realización de las obras específicas. Y adicionalmente, manifiestan un alto nivel de satisfacción y percepción efectiva



el hecho de que la mayoría de las obras no rebasaron unos cuantos meses en su completos de entrega y tiempo de conclusión.

Por último, es necesario analizar y atender las situaciones y problemáticas asociadas a los pocos casos en donde la demora en el proceso de gestión para la aprobación de proyectos duró varios años, al igual en las particularidades donde la demora se observó en su realización, conclusión y entrega a comunidades beneficiadas. Y asociado a lo anterior, debe emprenderse acciones de información y difusión respecto a los servicios que se ofrecen en estos espacios deportivos, ya que la mayoría de la población esta desinformada con las disciplinas y actividades que se imparten en las instalaciones.

En tanto que la eficiencia promedio es de 98%.

En consecuencia, la economía promedio es del 2%.

#### ***Sistematización de la información.***

Las unidades responsables del Pp K035 no han sistematizado la información que permite cuantificar cada una de las variables de los Indicadores de resultados, por 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 “Valor Línea Base” en 4 indicadores, 1 en nivel Fin, 1 en Propósito y 2 en Actividades, el resultado de la evaluación 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 los Informes Presupuestarios de la Autoevaluación Trimestral.

## **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 K035 Infraestructura Deportiva y los 21 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:

- 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.
  - Integración en una solo 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.

### **Recomendaciones y Propuestas**

- 1) Determinar el área de enfoque de infraestructura deportiva para la rehabilitación de las existentes y la proyección de las que deberán construirse.
- 2) Es necesario realizar la redefinición de 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.
- 3) 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.
- 4) La magnitud debe determinarse por área de enfoque, en este caso, la cobertura de la infraestructura deportiva presente, es decir anual; y futura, determinada para el mediano y largo plazo.
- 5) Es necesario formular el Programa de Acción de la Dirección de Obras, Ordenamiento Territorial y Servicios Municipales, de tal manera que sus objetivos, estrategias y líneas de acción, se alineen al Plan Municipal de Desarrollo en las cédulas de programación presupuestaria de cada proyecto integrado al Programa presupuestario.
- 6) Es 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.

- 7) Es fundamental que se incorpore al IMPLAN en las etapas de diagnóstico de necesidades y de planeación incluyendo la determinación en prospectivas de las obras de infraestructura deportiva a realizar; y que se fortalezcan los procedimientos de la DOOTySM en la supervisión física de las obras.
  - 8) 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.
  - 9) Es indispensable crear el Sistema Estadístico de Evaluación del Desempeño que permita el registro de los datos de las variables de los indicadores para el seguimiento oportuno del logro de las metas programadas.
  - 10) 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.
- II)* Cada unidad responsable debe generar la información relativa a la rendición de cuentas del logro de los objetivos y metas del Plan Municipal del Desarrollo, así como de sus Programas de Acción.