



TENOSIQUE
GOBIERNO MUNICIPAL

EVALUACIÓN DE PROCESOS DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS DE MODALIDAD K QUE INTEGRAN LA POLÍTICA MUNICIPAL DE URBANIZACIÓN (PROCESO DE LICITACIÓN); INCLUYE TODAS LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO FEDERAL



ROMERO

CONSULTORES



**EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS DE
SEGURIDAD PÚBLICA, CON ÉNFASIS EN LA PERCEPCIÓN CIUDADANA,
INCLUYE TODAS LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO FEDERA DEL
EJERCICIO FISCAL 2017**

INFORME FINAL

RICARDO NEFTALI ROMERO CERONIO
ROMERO CONSULTORES
ROCR760422SL3

PRESENTACIÓN

El presente documento constituye el Informe Final de la Evaluación de Procesos de los Programas Presupuestarios de Modalidad K que integran la Política de Urbanización (proceso de licitación); incluye todas las Fuentes de Financiamiento Federal.

Este ejercicio de evaluación, análisis y estudio de los Procesos de los Programas Presupuestarios de Modalidad K (proceso de licitación) que a lo largo del ejercicio fiscal 2017 fueron ejercidos por el Gobierno Municipal de Tenosique, fue realizado por Romero Consultores en cumplimiento a lo establecido en el Programa Anual de Evaluación (PAE) 2018, y de acuerdo a los Términos de Referencia (TdR) emitidos por la Unidad de Evaluación del Desempeño (UED) del Gobierno de Tenosique.

La Evaluación es un instrumento de suma importancia para fortalecer la transparencia y rendición de cuentas de los gobiernos para con sus gobernados; es por esto, y teniendo en consideración lo importante y sensible de la Política de Urbanización para la ciudadanía, que el gobierno del Municipio de Tenosique decidió evaluar los Procesos de los Programas Presupuestarios de Modalidad K que integran la Política de Urbanización (proceso de licitación); así como también, el impacto de estos en la percepción ciudadana.

RESUMEN EJECUTIVO

A continuación se presenta el Resumen Ejecutivo del Informe Final de la Evaluación de Procesos de los Programas Presupuestarios de Modalidad K que integran la Política de Urbanización (proceso de licitación); incluye todas las Fuentes de Financiamiento Federal. Dicha Evaluación se realizó a petición de la Unidad de Evaluación del Desempeño (UED) del Gobierno Municipal de Tenosique, en cumplimiento a lo establecido en el Programa Anual de Evaluación (PAE) 2018, el cual se publicó en cumplimiento de lo establecido en la Ley General de Contabilidad Gubernamental, la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, la Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria del Estado de Tabasco y sus Municipios y la Ley de Planeación del Estado de Tabasco.

Objetivos de la Evaluación

De acuerdo a los Términos de Referencia (TdR) emitidos por la UED del Gobierno Municipal de Tenosique, el Objetivo General de la Evaluación es el siguiente:

Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Proceso de Licitación de obras públicas de los Programas Presupuestarios de Modalidad K que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del mismo. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

Con el fin de cumplir el Objetivo General antes planteado, y de acuerdo a los TdR, la Evaluación contó con cuatro objetivos específicos:

1. Describir la gestión operativa del Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios de Modalidad K mediante sus procesos;
2. Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios de Modalidad K, así como también, las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo;
3. Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro de los objetivos de los Programas Presupuestarios de Modalidad K del Municipio de Tenosique, y
4. Elaborar recomendaciones generales y específicas que puedan implementar en el Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios de Modalidad K las direcciones responsables del mismo, tanto a nivel normativo como operativo.

Alcances de la Evaluación

Contar con un análisis puntual de los procesos que el Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios de Modalidad K lleva a cabo y una descripción de los mecanismos de coordinación que realiza para lograr el cumplimiento de sus objetivos. Además, identificar fortalezas y debilidades de los

procesos y a partir de ello, proveer recomendaciones encaminadas a la mejora del Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios de Modalidad K.

Programas Presupuestarios de Modalidad K que se incluyen dentro del Proceso de Licitación evaluado

- K002 Infraestructura para Agua Potable
- K003 Drenaje y Alcantarillado
- K005 Urbanización
- K012 Edificios Públicos
- K035 Infraestructura Deportiva
- K037 Infraestructura Cultural

Procesos de Licitación que se incluyen dentro del Proceso de Licitación evaluado

- Licitación de Obras Públicas
- Adjudicación Directa de Obras Públicas
- Licitación de Obra por el Método de Invitación a cuando menos tres personas

Hallazgos y Resultados

De acuerdo a las respuestas a las entrevistas semiestructuradas dadas por los funcionarios del Gobierno Municipal de Tenosique al equipo de Romero Consultores se contemplaron los siguientes hallazgos y resultados:

1. En relación a la concordancia con lo presentado en el Manual de Procedimientos del Municipio de Tenosique, el trabajo diario en cuanto a los procesos no coincide de manera completa con la teoría plasmada en dicho Manual. Los procesos se llevan a cabo de manera orgánica, siguiendo una línea similar a la que presenta el Manual, sin embargo, las etapas de los procesos no son conocidas por los funcionarios por los nombres oficiales y los actores que las realizan no siempre concuerdan con lo señalado en el documento normativo.
2. Se observa una falta de sistemas de información para la realización de cada una de las etapas de los procesos analizados. Esta realidad podría afectar a la buena consecución de los procesos.
3. En general, la opinión de los entrevistados acerca de los ámbitos expuestos en las preguntas sobre las características de cada una de las etapas en las que participan, es positiva, lo que indica que la realización de las diferentes actividades, la gestión de los recursos relacionados con los procesos y el desempeño del personal involucrado son buenos y ofrecen resultados positivos para la consecución de los objetivos perseguidos.

4. El 55.75% de las licitaciones que se llevaron a cabo en el período evaluado se financiaron a través del Ramo 33 Fondo III 2017.
5. El 76.10% de las licitaciones que se llevaron a cabo en el período evaluado fueron realizadas bajo normatividad estatal, siendo esta la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas del Estado de Tabasco y su Reglamento.
6. El 67.26% de las licitaciones que se llevaron a cabo en el período evaluado fueron del tipo “Adjudicación Directa”.
7. El 100% de las licitaciones que se llevaron a cabo en el período evaluado contaron con una “Fianza de Vicios Ocultos de 365 días naturales”.
8. Todos los procesos evaluados cumplen con los tiempos estipulados en la legislación que los regula, ya sea esta federal o estatal.

Conclusiones

En lo que respecta al conocimiento general de los Procesos que integran la Política de Urbanización en el Municipio de Tenosique, tanto el marco legal que los regula como los tipos que existen, son conocidos por casi la totalidad de los entrevistados. Este conocimiento no es tan general si nos referimos a las áreas que participan en los Procesos, ya que más de la mitad de los funcionarios no conocen todas las áreas del Gobierno Municipal de Tenosique que participan en los procesos de licitación.

La consecución de las actividades que realizan los actores implicados en los procesos no coinciden de manera exacta con las etapas presentadas en el Manual de Procedimientos del Municipio de Tenosique, documento normativo que regula los procedimientos que atañen al Gobierno Municipal; los procesos se efectúan de acuerdo a una estructura orgánica basada en la lógica y comprenden pasos o actividades que no están representadas en el mencionado Manual. Así mismo, no en todas las etapas que conforman los procesos de licitación los actores que las llevan a cabo coinciden con los que aparecen como realizadores de las mismas en el Manual. Es importante que el Manual de Procedimientos del Municipio de Tenosique corresponda a la realidad diaria del trabajo realizado en cuanto a los procesos de licitación se refiere. Igualmente, deberá analizarse si existen cuellos de botella latentes para prevenir su formación y solucionar las causas que los pudieran ocasionar; de igual forma, deberá atenderse a las sugerencias que realicen los actores implicados en los procesos.

En lo referente a la opinión expresada por los funcionarios, resalta el hecho de que existe una falta de sistemas de información destinados a la realización de cada una de las etapas de los procesos objeto de estudio. Esta realidad puede desembocar en un mal desempeño a la hora de realizar los procesos, ya que las personas implicadas no cuentan con unas directrices para llevarlos a cabo. A pesar de lo anterior, la opinión generalizada de los entrevistados respecto a la calidad y cantidad de personal implicado en los procesos, los recursos financieros con los que cuentan los mismos y la infraestructura disponible, es buena, indicando esto que la realización de las actividades, la gestión de los recursos y el desempeño del personal

implicado ofrecen buenos resultados para la consecución de los objetivos y aluden a la buena gestión del Gobierno Municipal de Tenosique.

Haciendo alusión a las características de los procesos de licitación objeto del presente estudio, cabe señalar que la mayoría de los mismos fueron realizados bajo la normatividad estatal, regida por la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas del Estado de Tabasco; el tipo de licitación más utilizado fue la Adjudicación Directa de Obras Públicas; todos los proyectos derivados de los Procesos de los Programas Presupuestarios de Modalidad K que integran la Política de Urbanización cuentan con una garantía de Fianza de Vicios Ocultos de 365 días naturales; y por último, todos los Procesos de Licitación realizados dentro del período evaluado por el Gobierno Municipal de Tenosique cumplieron con los tiempos marcados dentro de la legislación que los reguló, siendo esta estatal o federal.

Recomendaciones

En primera instancia, debe tomarse en cuenta la necesidad de renovar el Manual de Procedimientos del Municipio de Tenosique, en lo que respecta a la Licitación de Obras Públicas, la Adjudicación Directa de Obras Públicas y la Licitación de Obra por el Método de Invitación a cuando menos tres personas. Los cambios necesarios en el mencionado Manual deberán dirigirse a ajustar este a la realidad de cómo se realizan los procesos, incluyendo las etapas que se llevan a cabo por los actores que fueron omitidas, verificando la coincidencia de las personas involucradas con cada una de las etapas y modificando actores de ser necesario.

Así mismo, es recomendable que se implementen sistemas de información para cada una de las etapas de los procesos, ya que la falta de los mismos provoca una disminución de la eficiencia y la eficacia ideal que se puede obtener en las diferentes etapas del proceso. Por último, existe la necesidad de una mayor comunicación entre las áreas del Gobierno Municipal de Tenosique que participan en los Procesos de Licitación; esto debido a que la coordinación entre las mismas es buena, pero debería existir un sistema informático para que la información que maneja un área en una de las etapas del proceso sea accesible para las demás áreas que participan en dicho proceso, mejorándose con esto la realización de todas las actividades y la comprensión entre áreas.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	1
RESUMEN EJECUTIVO	3
ÍNDICE.....	7
ÍNDICE DE CUADROS.....	11
GLOSARIO.....	13
INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO 1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE LICITACIÓN DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS DE MODALIDAD K.....	17
1.1. Descripción de los Programas Presupuestarios de Modalidad K	17
1.2. Descripción del Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios de Modalidad K.....	19
1.2.1. LICITACIÓN DE OBRAS PÚBLICAS.....	20
1.2.2. ADJUDICACIÓN DIRECTA DE OBRAS PÚBLICAS.....	21
1.2.3. LICITACIÓN DE OBRA POR EL MÉTODO DE INVITACIÓN A CUANDO MENOS TRES PERSONAS.....	22
CAPÍTULO 2. DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIA DE TRABAJO DE CAMPO	25
2.1. Análisis de Gabinete.....	26
2.1.1. ANÁLISIS CUALITATIVO	27
2.2. Trabajo de Campo.....	27
CAPÍTULO 3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL PROCESO DE LICITACIÓN DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS DE MODALIDAD K.....	29
3.1. Resultados obtenidos respecto al Proceso de Licitación de Obras Públicas.....	30
3.1.1. ELABORACIÓN DEL PROYECTO EJECUTIVO	31
3.1.2. EVALUACIÓN Y APROBACIÓN MEDIANTE SESIÓN LOS PROYECTOS A LICITAR.....	31
3.1.3. EMISIÓN DE CONVOCATORIA PARA LA LICITACIÓN.....	32
3.1.4. RECEPCIÓN DE LAS PROPUESTAS TÉCNICAS Y ECONÓMICAS.....	32
3.1.5. NOTIFICACIÓN MEDIANTE ACTA DE FALLO AL GANADOR Y FIRMA DE CONTRATO.....	32

3.1.6. ENVÍO DEL CONTRATO Y DOCUMENTACIÓN PARA TRÁMITE Y PAGO DE ANTICIPO A LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA.....	33
3.1.7. REVISIÓN Y ENVÍO DEL CONTRATO Y LA DOCUMENTACIÓN SOPORTE DEL ANTICIPO, PARA TRÁMITE MEDIANTE SISTEMA DE OFICIO A LA CONTRALORÍA MUNICIPAL.....	33
3.2. Resultados obtenidos respecto al Proceso de Adjudicación Directa de Obras Públicas	34
3.2.1. ELABORACIÓN DE PROYECTOS O PRESUPUESTOS INTERNOS.....	34
3.2.2. EVALUACIÓN Y APROBACIÓN MEDIANTE SESIÓN LOS PROYECTOS A LICITAR DEPENDIENDO DEL TIPO DE RECURSO	34
3.2.3. TRÁMITE PARA EL PAGO DEL ANTICIPO	35
3.3. Resultados obtenidos respecto al Proceso de Licitación de Obra por el Método de Invitación a cuando menos tres personas.....	35
3.3.1. ELABORACIÓN DE PROYECTOS O PRESUPUESTOS INTERNOS.....	35
3.3.2. EVALUACIÓN Y APROBACIÓN MEDIANTE SESIÓN LOS PROYECTOS A LICITAR DEPENDIENDO DEL TIPO DE RECURSO	36
3.3.3. NOTIFICACIÓN MEDIANTE EL ACTA DE FALLO AL GANADOR Y FIRMA DE CONTRATO	36
3.3.4. TRÁMITE PARA EL PAGO DEL ANTICIPO	36
CAPÍTULO 4. HALLAZGOS Y RESULTADOS	39
4.1. La eficiencia del Proceso.....	40
4.1.1. ANÁLISIS DEL CUMPLIMIENTO DEL MARCO LEGAL EN EL PROCESO DE LICITACIÓN	43
CAPÍTULO 5. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	51
ANEXOS	53
Anexo 1. Ficha técnica de identificación de los Programas Presupuestarios de Modalidad K.....	55
Anexo 2. Ficha de identificación y equivalencia de procesos.....	65
Anexo 3. Flujograma del Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios de Modalidad K.....	71
Anexo 4. Grado de Consolidación Operativa.....	77
Anexo 5. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistema de información del proceso evaluado.....	79
Anexo 6. Propuesta de modificación a la normatividad.....	83

Anexo 7. Análisis FODA del Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios de Modalidad K	85
Anexo 8. Recomendaciones del Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios de Modalidad K	87
Anexo 9. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión	89
Anexo 10. Trabajo de campo realizado	91
Anexo 11. Instrumento de recolección de información para la Evaluación.....	93
Anexo 12. Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la Evaluación	97

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1.1. Programas Presupuestarios de Modalidad K	18
Cuadro 1.2.1.1. Descripción de las actividades del Procedimiento de Licitación de Obras Públicas	20
Cuadro 1.2.2.1. Descripción de actividades del Procedimiento de Adjudicación Directa de Obras Públicas	22
Cuadro 1.2.3.1. Descripción de actividades del Procedimiento de Licitación de Obra por el Método de Invitación a cuando menos tres personas.....	23
Cuadro 4.1.1. Apartados de información solicitada para los Procesos de los Programas Presupuestarios de Modalidad K que integran la Política de Urbanización del Gobierno Municipal de Tenosique, Tabasco	40
Cuadro 4.1.2. Fuentes de Financiamiento por Proceso de Licitación en el Municipio de Tenosique.....	41
Cuadro 4.1.3. Normatividad aplicada por Proceso de Licitación en el Municipio de Tenosique	42
Cuadro 4.1.4. Tipo de Licitación por Proceso de Licitación en el Municipio de Tenosique.....	42
Cuadro 4.1.1.1. Análisis de los Procesos de los Programas Presupuestarios de Modalidad K que integran la Política de Urbanización del Municipio de Tenosique de acuerdo a la legislación que los regula.....	43

GLOSARIO

CONEVAL: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social

DOOTSM: Dirección de Obras, Ordenamiento Territorial y Servicios Municipales

GpR: Gestión para Resultados

MIR: Matriz de Indicadores para Resultados

MML: Metodología de Marco Lógico

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

PAE: Programa Anual de Evaluación

PbR: Presupuesto basado en Resultados

SED: Sistema de Evaluación del Desempeño

TdR: Términos de Referencia

UED: Unidad de Evaluación del Desempeño

INTRODUCCIÓN

El proceso de la aplicación de la Armonización Contable, el Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) son componentes importantes que apoyan el Sistema Nacional de Planeación Democrática. La participación ciudadana en la orientación del gasto público se complementa con el uso eficiente y transparente en su aplicación; la evaluación es la práctica gobierno-ciudadanía que vincula ambos momentos de la democracia participativa: el qué se requiere y el cómo se hizo.

La rendición de cuentas consiste en informar y explicar a los ciudadanos las acciones realizadas por el gobierno de manera transparente y clara para dar a conocer sus estructuras y funcionamiento, para con esto ser sujeto de la opinión pública. En este sentido, desde el año 2000 el Gobierno Federal avanza en la transparencia y la rendición de cuentas con las reformas realizadas en materia de transparencia presupuestaria: Presupuesto basado en Resultados, Evaluación del Desempeño Institucional y Homologación de Contabilidad Pública¹.

La actualización del marco legal del estado de Tabasco para la implementación de la Gestión para Resultados (GpR) a que hace referencia el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos comenzó con la reforma de la Ley de Planeación del Estado de Tabasco publicada el 2 de noviembre de 2011 en el suplemento 7216 del Periódico Oficial del Estado, estableciendo esta reforma el marco legal para la implementación de la GpR en los órdenes estatal y municipal de Tabasco, teniendo como objetivo: *Introducir los conceptos y bases para la implementación del Presupuesto basado en Resultados y el Sistema Estatal de Evaluación del Desempeño, así como Planeación Estratégica Participativa, Evaluación del Desempeño e Indicadores de Desempeño.*

La GpR requiere que la planeación para el desarrollo municipal facilite la programación y presupuestación del gasto público con base en objetivos y metas que permitan evaluar adecuadamente su cumplimiento, a fin de conocer los resultados obtenidos apoyándose en la metodología del PbR y en un SED.

El SED basa su diseño en la Metodología de Marco Lógico (MML) o Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). Los indicadores que se utilizan para el monitoreo y evaluación del presupuesto permiten obtener una medición del logro de los objetivos y un referente para el seguimiento de los avances y para la evaluación de los resultados esperados y alcanzados.

La demanda de los ciudadanos motiva a los gobiernos a ofrecer buenos servicios municipales que faciliten y satisfagan las necesidades y carencias de las comunidades. Es por esto que el Gobierno Municipal de Tenosique, Tabasco, implementó la Política de Urbanización para poder ofrecer un servicio de mejoramiento en las comunidades y zonas del Municipio que así lo requieran, así como para permitir el

¹ Secretaría de Hacienda y Crédito Público, *Rendición de Cuentas y Transparencia* www.shcp.gob.mx

buen flujo y libre tránsito de los ciudadanos y una mejor calidad de vida, preservando las comunidades y centros de población.

La presente Evaluación busca realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Proceso de Licitación de obras públicas de los Programas Presupuestarios de Modalidad K que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos del mismo, además de hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) define la Evaluación del Desempeño como la evidencia que describe los resultados generados por las mediciones que se realizan sobre el desempeño, en términos de eficiencia, eficacia y efectividad de los servicios y políticas públicas que se prestan y de los impactos que generan en los mismos, así como de las metas y objetivos de los Programas Presupuestarios.

La Evaluación de Procesos es definida por el CONEVAL como aquella que brinda información para contribuir a la mejora de la gestión operativa de los Programas. Del total de los tipos de evaluaciones que contempla CONEVAL, esta es una de las de mayor utilidad para fortalecer y mejorar la implementación de los Programas, y se sugiere que la Evaluación de Procesos se realice a partir del tercer año de operación de los mismos.

La Evaluación de Procesos analiza mediante trabajo de campo si el Programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión. En este sentido, por medio de la Evaluación de Procesos se detectan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del marco normativo, estructura y funcionamiento de los Programas, aportando elementos para determinar estrategias que incrementen la efectividad operativa y enriquezcan el diseño de los mismos.

CAPÍTULO 1.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE LICITACIÓN DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS DE MODALIDAD K

El presente capítulo contiene la descripción de los Programas Presupuestarios de Modalidad K que forman parte de la Política de Urbanización del Gobierno del Municipio de Tenosique, Tabasco; y que durante su implementación hicieron uso del Proceso de Licitación de obra pública. Así mismo, se presenta una introducción y descripción de los tres tipos de procesos que se engloban dentro del mencionado Proceso de Licitación, de acuerdo a la información documental entregada por el Gobierno Municipal de Tenosique. El hecho de abarcar estos dos temas pretende elaborar una visión global tanto del proceso objeto de estudio de la presente Evaluación como de los elementos que lo conforman.

1.1. Descripción de los Programas Presupuestarios de Modalidad K

La Urbanización es un proceso por el cual una sociedad cambia su forma de vida de rural a urbana; una porción del terreno es transformada mediante el trazado de calles, plazas y la implantación de servicios municipales. Este proceso comprende diferentes aspectos de la totalidad de las actividades que realiza el ser humano, lo que incluye todo lo necesario para que pueda vivir y desenvolverse de la mejor manera posible. Dentro de la administración pública, el atender las necesidades básicas de la ciudadanía es fundamental, por lo que la inversión en infraestructura refleja la visión a futuro del Municipio, la mejora continua y el avance que se espera.

Los Programas Presupuestarios de Modalidad K que integran la Política de Urbanización son operados por la Dirección de Obras, Ordenamiento Territorial y Servicios Municipales (DOOTSM) del Municipio de Tenosique. Estos Programas apoyan la prestación de un servicio público, mediante la construcción, instalación, ampliación, adecuación, remodelación, restauración, conservación, mantenimiento, modificación y demolición de bienes inmuebles, así como también, el mantenimiento de bienes muebles adheridos a un bien inmueble y la elaboración de proyectos integrales de infraestructura pública.

El Municipio es el encargado de tomar las decisiones sobre la mejora de la calidad de vida de los habitantes con base en las normas regidas por el principio de legalidad. La obligación del Gobierno Municipal de Tenosique es la de tomar decisiones en pro de la sociedad con el objetivo de lograr un bienestar generalizado. Es por esto que la ejecución de los proyectos de urbanización necesita mantener una plantilla de trabajadores capacitados y que conozcan la normatividad de ejecución de proyectos dentro de un Ente Público.

En la cabecera municipal de Tenosique se concentra un gran porcentaje de los habitantes, por lo que aglomera un gran número de transeúntes, tanto a pie como en vehículo motorizado. Esto aunado al

crecimiento demográfico desmedido, que trae consigo la necesidad de la ampliación de obras y el mantenimiento de las vialidades, las cuales sufren un desgaste diario.

A continuación, en el cuadro 1.1.1. se presentan los aspectos determinantes de los Programas Presupuestarios de Modalidad K en lo que se usó el Proceso de Licitación de Obras Públicas del Municipio de Tenosique, Tabasco.

Cuadro 1.1.1. Programas Presupuestarios de Modalidad K

K002	
Nombre del Programa	Infraestructura para Agua Potable
Modalidad	K, Proyectos de Infraestructura
Dependencia / Entidad	Municipio de Tenosique
Unidad responsable	Dirección de Obras, Ordenamiento Territorial y Servicios Municipales
Descripción	Toda actividad encaminada a crear, mejorar, mantener e incrementar la infraestructura para la dotación de agua potable a la población a favor de sus actividades, incluyendo los estudios y proyectos necesarios.
K003	
Nombre del Programa	Drenaje y Alcantarillado
Modalidad	K, Proyectos de Infraestructura
Dependencia / Entidad	Municipio de Tenosique
Unidad responsable	Dirección de Obras, Ordenamiento Territorial y Servicios Municipales
Descripción	Toda actividad encaminada a crear, mejorar, mantener e incrementar la infraestructura para proporcionar servicios de drenaje y alcantarillado a la población a favor de sus actividades, incluyendo los estudios y proyectos necesarios.
K005	
Nombre del Programa	Urbanización
Modalidad	K, Proyectos de Infraestructura
Dependencia / Entidad	Municipio de Tenosique
Unidad responsable	Dirección de Obras, Ordenamiento Territorial y Servicios Municipales
Descripción	Actividades encaminadas a mejorar las condiciones generales de la infraestructura básica de los asentamientos humanos y favorecer el desarrollo de sus actividades. Incluye estudios y proyectos.
K012	
Nombre del Programa	Edificios Públicos
Modalidad	K, Proyectos de Infraestructura
Dependencia / Entidad	Municipio de Tenosique
Unidad responsable	Dirección de Obras, Ordenamiento Territorial y Servicios Municipales
Descripción	Actividades encaminadas a mejorar las condiciones generales de la infraestructura básica del sector público. Debe contemplar estudios y proyectos.
K035	
Nombre del Programa	Infraestructura Deportiva
Modalidad	K, Proyectos de Infraestructura
Dependencia / Entidad	Municipio de Tenosique
Unidad responsable	Dirección de Obras, Ordenamiento Territorial y Servicios Municipales
Descripción	Toda actividad encaminada a lograr la ampliación, mejoramiento y modernización de la planta física deportiva. Debe contemplar estudios y proyectos necesarios.
K037	
Nombre del Programa	Infraestructura Cultural
Modalidad	K, Proyectos de Infraestructura
Dependencia / Entidad	Municipio de Tenosique
Unidad responsable	Dirección de Obras, Ordenamiento Territorial y Servicios Municipales
Descripción	Toda actividad encaminada a lograr la ampliación, mejoramiento y modernización de la planta física cultural. Debe contemplar estudios y proyectos necesarios.

Fuente: Romero Consultores; elaboración propia con base en información documental proporcionada por el Gobierno Municipal de Tenosique y el Manual de Programación y Presupuesto 2015 de la Secretaría de Planeación y Finanzas.

1.2. Descripción del Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios de Modalidad K

Todo proceso administrativo funciona como una herramienta para el logro de objetivos de una entidad, siendo necesario para esto que los actores implicados realicen su trabajo de manera eficaz y eficiente. En dirección a este logro, debe darse un correcto establecimiento de las metas que se persiguen con el proceso, realizar ajustes de costos y tiempo, evaluar el desempeño de los actores en cada fase del proceso y procurar una mejora continua, para evitar que el proceso quede obsoleto o no atienda de manera adecuada a las necesidades de los ciudadanos y/o de la entidad.

El hecho de que un proceso requiera, para su mejor funcionamiento, desarrollarse de forma organizada y consciente, hace que el mismo deba trabajar como un sistema, basando su actuación en un cuerpo teórico sustentado en temas inmutables, que entendidos como puntos de partida esencial, faciliten la concepción de regularidades que guíen el proceso.

De acuerdo a lo anterior, dentro del Manual de Procedimientos del Municipio de Tenosique se establece que los procesos de licitación utilizados dentro de las actividades de la Política de Urbanización durante el ejercicio fiscal evaluado son tres, a saber:

1. Licitación de Obras Públicas,
2. Adjudicación Directa de Obras Públicas, y
3. Licitación de Obra por el Método de Invitación a cuando menos tres personas.

La determinación del tipo de procedimiento que se aplicó para cada uno de los diferentes proyectos de obra pública o servicios relacionados con las mismas que implemento el Municipio de Tenosique, responde a los criterios que para este tema estableció el Comité Intersecretarial Consultivo de la Obra Pública (CICOP), en el ejercicio de las atribuciones establecidas en los artículos 6 y 30 de la Ley de Obras Públicas y Servicios relacionados con las mismas del Estado de Tabasco y 5 fracciones I y IV, del Reglamento interior del Comité Intersecretarial consultivo de la obra pública, mediante el Acuerdo número 6150 publicado en el Suplemento 7710 D, del Periódico Oficial del Estado de Tabasco, del día 27 de Julio de 2016; del cual se desprende lo siguiente:

Cuadro 1.2.1. Criterios para seleccionar la modalidad de licitación para proyectos de obra pública y servicios relacionados con la misma en el estado de Tabasco.

Modalidad	Obra Pública	Servicios Relacionados con las mismas
Licitación Pública	Mayor a \$9'464,107.33	Mayor a \$4'732,053.66
Invitación a cuando menos tres personas	Mayor a \$1'892,821.47 Hasta \$9'464,107.33	Mayor a \$946,410.73 Hasta \$4'732,053.66
Adjudicación directa	Hasta \$1'892,821.47	Hasta \$946,410.73

Fuente: Acuerdo número 6150 publicado en el Suplemento 7710 D, del Periódico Oficial del Estado de Tabasco, del día 27 de Julio de 2016

A continuación se presenta la descripción de cada uno de los tres tipos de procedimientos que fueron utilizados durante el ejercicio fiscal 2017 por el Municipio de Tenosique, para los proyectos de obra pública y servicios relacionados con las mismas dentro de los Programas Presupuestarios de modalidad K que conforman la Política Municipal de Urbanización.

1.2.1. LICITACIÓN DE OBRAS PÚBLICAS

De acuerdo con el Manual de Procedimientos del Municipio de Tenosique, el objetivo de este procedimiento es el de realizar un proceso de contratación eficiente, donde se involucren las diferentes direcciones responsables, cumpliendo con sus funciones, los tiempos y procedimientos especificados en el marco legal vigente.

La Licitación de Obras Públicas tiene su fundamento legal en la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas, artículos 27, 27 bis, 28, 29, 29 bis, 40, 40 bis, 41 a 44 y su Reglamento. Así mismo, en la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas del Estado de Tabasco, artículos 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43,44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52 y 53 y su Reglamento.

Las áreas o actores involucrados en este proceso son los siguientes:

1. Coordinación de Proyectos de la Dirección de Obras, Ordenamiento Territorial y Servicios Municipales (DOOTSM)
2. Comité de Obras Públicas
3. Licitante u Oferente
4. Coordinación de Licitaciones de la Dirección de Obras, Ordenamiento Territorial y Servicios Municipales (DOOTSM)
5. Subdirección Administrativa de la Dirección de Obras, Ordenamiento Territorial y Servicios Municipales (DOOTSM)

A continuación, en el cuadro 1.2.1.1. se ofrece una descripción de las actividades que conforman el Procedimiento de Licitación de Obras Públicas de acuerdo con el Manual de Procedimiento del Gobierno Municipal de Tenosique vigente durante el ejercicio fiscal 2017:

Cuadro 1.2.1.1. Descripción de las actividades del Procedimiento de Licitación de Obras Públicas

Responsable	No.	Actividad	Formato / Documento / Sistema
Coordinación de Proyectos	1	Elabora el proyecto ejecutivo y presupuestos bases Si el contrato es por una cantidad mayor a \$9,464,107.33 se va por la vía de licitación pública	
Comité de Obras Públicas	2	Evalúa y aprueba mediante sesión los proyectos a licitar dependiendo del tipo de recurso (si es estatal o federal)	Convocatoria
Licitante u Oferente	3	Adquiere bases por medio de CompraNet	Convocatoria

Responsable	No.	Actividad	Formato / Documento / Sistema
Coordinador de Licitaciones de DOOTSM	4	Se reciben de forma presencial las propuestas técnicas y económicas de los licitantes u oferentes	Acta de Apertura
Coordinador de Licitaciones de DOOTSM	5	Realiza la notificación mediante el Acta de Fallo al licitante u oferente ganador y la fecha y hora para la firma del contrato	Acta de Fallo
Licitante u Oferente	6	Procede a la firma del contrato, haciendo entrega con anticipación de las garantías	Contrato y Garantías
Coordinador de Licitaciones de DOOTSM	7	Una vez firmado el contrato y validada la documentación soporte se envía para trámite, el pago de anticipo, a la Subdirección Administrativa	Oficio y Documentación soporte
Subdirector Administrativo de DOOTSM	8	Revisa y envía el contrato con la documentación soporte del anticipo, para trámite mediante sistema y oficio a la Contraloría Municipal	Oficio y Documentación soporte y sistema

Fuente: Romero Consultores; elaboración propia con base en el Manual de Procedimientos del Municipio de Tenosique vigente durante el ejercicio fiscal 2017.

1.2.2. ADJUDICACIÓN DIRECTA DE OBRAS PÚBLICAS

El Manual de Procedimientos del Municipio de Tenosique afirma que el objetivo de este procedimiento es el de realizar un proceso de contratación eficiente, donde se involucren las diferentes direcciones responsables, cumpliendo con sus funciones, los tiempos y procedimientos especificados en el Manual.

Como fundamento legal de la Adjudicación Directa de Obras Públicas, encontramos la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas y su Reglamento y la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas del Estado de Tabasco.

Las áreas o actores involucrados en este proceso son los siguientes:

1. Coordinación de Proyectos de la Dirección de Obras, Ordenamiento Territorial y Servicios Municipales (DOOTSM)
2. Comité de Obras Públicas
3. Contratistas
4. Coordinador de Licitaciones de la Dirección de Obras, Ordenamiento Territorial y Servicios Municipales (DOOTSM)

El cuadro 1.2.2.1. muestra una descripción de actividades del Procedimiento de Adjudicación Directa de Obras Públicas de acuerdo con el Manual de Procedimiento del Gobierno Municipal de Tenosique vigente durante el ejercicio fiscal 2017:

Cuadro 1.2.2.1. Descripción de actividades del Procedimiento de Adjudicación Directa de Obras Públicas

Responsable	No.	Actividad	Formato / Documento / Sistema
Coordinación de Proyectos	1	Elabora proyectos o presupuestos internos	
Comité de Obras Públicas	2	<p>Evalúa y aprueba mediante sesión los proyectos a licitar dependiendo del tipo de recurso (si es estatal o federal)</p> <p>Si el contrato va de \$1.00 a \$1,892,821.47 se solicita exceptuar la licitación pública mediante un oficio o memorándum las requisiciones del bien o servicio que será adjudicado a través del procedimiento de Adjudicación Directa</p> <p>Elabora invitación a proveedor</p>	<p>Oficio</p> <p>Memorándum</p> <p>Invitación</p>
Proveedores	3	Recibe invitación y presenta su propuesta	Convocatoria
Coordinador de Licitaciones de la DOOTSM	4	Recibe la propuesta y notifica fecha y hora para la firma del contrato con el proveedor	Contrato
Proveedor	5	Recibe notificación y procede a firma del contrato	Notificación Contrato
Coordinador de Licitaciones de la DOOTSM	6	<p>Una vez firmado el contrato se realiza el trámite para el pago del anticipo</p> <p>Nota: La Ley dice que se debe pagar anticipo de más del 30% en casos especiales (compra de equipos al extranjero)</p>	<p>Contrato</p> <p>Pago de Anticipo</p>

Fuente: Romero Consultores; elaboración propia con base en el Manual de Procedimientos del Municipio de Tenosique vigente durante el ejercicio fiscal 2017.

1.2.3. LICITACIÓN DE OBRA POR EL MÉTODO DE INVITACIÓN A CUANDO MENOS TRES PERSONAS

El Manual de Procedimientos del Municipio de Tenosique se refiere al objetivo de la Licitación de Obra por el Método de Invitación a cuando menos tres personas como el de realizar un proceso de contratación eficiente, donde se involucren las diferentes direcciones responsables, cumpliendo con sus funciones, los tiempos y procedimientos especificados en el Manual.

El fundamento legal de este tipo de licitación se basa en la Ley Federal de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas, artículo 27 y su Reglamento; del mismo modo, en la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas del Estado de Tabasco, artículos 30 y 46 y su Reglamento.

Las áreas o actores involucrados en este proceso son los siguientes:

1. Coordinación de Proyectos de la Dirección de Obras, Ordenamiento Territorial y Servicios Municipales (DOOTSM)
2. Comité de Obras Públicas
3. Contratistas

4. Coordinador de Licitaciones de la Dirección de Obras, Ordenamiento Territorial y Servicios Municipales (DOOTSM)

En el cuadro 1.2.3.1. podemos observar una descripción de actividades del Procedimiento de Licitación de Obra por el Método de Invitación a cuando menos tres personas.

Cuadro 1.2.3.1. Descripción de actividades del Procedimiento de Licitación de Obra por el Método de Invitación a cuando menos tres personas

Responsable	No.	Actividad	Formato / Documento / Sistema
Coordinación de Proyectos	1	Elabora proyectos o presupuestos internos	
Comité de Obras Públicas	2	Evalúa y aprueba mediante sesión los proyectos a licitar dependiendo del tipo de recurso (si es estatal o federal) Si el contrato es mayor a \$1,892,821.47 transmite convocatoria a cuando menos tres proveedores inscritos en el Padrón de Contratistas del Municipio	Convocatoria
Proveedores	3	Reciben invitación y presentan propuesta	Convocatoria
Coordinador de Licitaciones de la DOOTSM	4	Realiza la notificación mediante el Acta de Fallo al proveedor ganador y la fecha y hora para la firma de contrato	Fallo
Proveedor	5	Recibe notificación y procede a firma del contrato	Notificación Contrato
Coordinador de Licitaciones de la DOOTSM	6	Una vez firmado el contrato se realiza el trámite para el pago del anticipo Nota: La Ley dice que se debe pagar anticipo de más del 30% en casos especiales (compra de equipos al extranjero)	Contrato Pago de Anticipo

Fuente: Romero Consultores; elaboración propia con base en el Manual de Procedimientos del Municipio de Tenosique vigente durante el ejercicio fiscal 2017.

CAPÍTULO 2.

DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIA DE TRABAJO DE CAMPO

El presente capítulo contiene el resumen de cómo se llevó a cabo la recolección de información para la presente Evaluación, tanto de información de fuentes secundarias (información documental) como información de fuentes primarias (entrevistas a funcionarios).

El proceso de recolección de información de fuentes secundarias o información documental es tan importante como el diseño de los instrumentos de recolección de información de fuentes primarias (guiones de entrevistas a funcionarios, hojas viajeras, grupos de enfoque) e información primaria en sí. Es por esto, que con la finalidad de garantizar un eficiente y eficaz proceso de recolección de la información documental, el equipo de Romero Consultores destinó un amplio equipo de personal y equipo tecnológico para esta tarea. Así mismo, se contó con la total colaboración de las áreas responsables de cada tipo de documentación requerida del Gobierno Municipal de Tenosique, Tabasco.

Por otra parte, en cuanto a la recolección de información primaria, se trabajó arduamente de la mano de las Direcciones del Gobierno Municipal de Tenosique con la finalidad de establecer un calendario de trabajo para la realización de las entrevistas a funcionarios que intervinieron dentro del Proceso de Licitación de obra pública durante el ejercicio fiscal 2017.

Las entrevistas semiestructuradas recolectaron datos de los funcionarios que laboran actualmente en el Gobierno Municipal de Tenosique y que igualmente formaron parte del Proceso evaluado a lo largo del ejercicio fiscal 2017, puesto que son los indicados para poder brindar la información requerida por el equipo de Romero Consultores para la consecución de un análisis exhaustivo del objeto de estudio de la presente Evaluación.

La presente Evaluación de Procesos es un estudio de carácter cualitativo que, a través de diversas estrategias de corte analítico, busca establecer y explicar las interacciones que son la condición de posibilidad de los resultados en la gestión del Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios de Modalidad K. En este caso, el enfoque cualitativo, pretende la comprensión profunda del proceso, sus dinámicas y estructuras, así como de su relación con los resultados observables de la interacción entre los diferentes elementos que componen la unidad de análisis.

Para lograr su propósito, el enfoque cualitativo de la presente Evaluación siguió estrategias analíticas de estudio de caso, en las que el análisis y descripción a profundidad proporcionaron la evidencia empírica suficiente para comprender y explicar el fenómeno estudiado, en el caso de la gestión operativa del Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios de Modalidad K, las relaciones del contexto institucional en el que opera. En ese sentido, la información derivada del análisis de caso sirvió para identificar de manera general la operación del Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios de Modalidad K, así como también, las diferencias que se presentaron en cada uno de los procesos observados.

Como ya se ha establecido en apartados anteriores, la presente Evaluación describe en detalle los tres procesos que se incluyen en el Proceso de Licitación en relación a los Programas Presupuestarios de Modalidad K que integra la Política de Urbanización del Municipio de Tenosique, con base en la normatividad aplicable, la cual se complementó con los hallazgos en el trabajo de campo. En este sentido, el presente documento implicó la realización de un análisis de gabinete y de trabajo en campo, mediante el análisis cualitativo de los procesos en la práctica, de la mano de los funcionarios responsables de llevar a cabo los mismos.

2.1. Análisis de Gabinete

El desarrollo de la presente Evaluación requirió de una revisión del contexto en el que el Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios de Modalidad K se ejecutó y un análisis del marco normativo que lo rigió. Llevar a cabo este análisis requirió de un trabajo de gabinete que incluyó el: acopio, organización, sistematización y valoración de información contenida en registros administrativos, documentos oficiales, documentos normativos, sistemas de información y documentos relacionados con el Proceso sujeto de estudio.

El análisis de gabinete proveyó la información para mapear, en rasgos generales, el Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios de Modalidad K y cada uno de sus elementos e identificar los puntos clave de la operación y los actores relevantes que intervienen. Todo lo anterior permitió determinar los criterios de selección de la muestra analítica, así como también, las características del trabajo de campo que fue necesario en la etapa posterior.

De la misma forma, la selección de las fuentes de información para la presente Evaluación consideró la normatividad asociada a la implementación del Proceso evaluado y la información que se generó en cada una de las instancias implicadas en la operación del Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios de Modalidad K, incluyendo fuentes de información externa que se consideraron pertinentes para la Evaluación.

Para llevar a cabo el análisis de gabinete, el equipo de Romero Consultores consideró los siguientes elementos:

- La normatividad aplicable (Leyes, Reglamentos, Reglas de Operación, Lineamientos, Manual de Procedimientos);
- Sistema de información;
- Documentos de trabajo e institucionales, y
- Documentos asociados al diseño del proceso.

2.1.1. ANÁLISIS CUALITATIVO

Para esta Evaluación de Procesos se llevó a cabo una estrategia de levantamiento de información mediante técnicas cualitativas como las entrevistas semiestructuradas al personal involucrado en el proceso evaluado. El diseño y la aplicación del segundo de los instrumentos mencionados consideraron a los actores que intervienen en la gestión y operación del Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios de Modalidad K, en cada una de las unidades de ejecución donde opera.

La realización de entrevistas semiestructuradas con actores clave permitió obtener información sobre la implementación del Proceso objeto de estudio de esta Evaluación y la identificación de elementos relevantes para el análisis del mismo. La información que se obtuvo a partir de la aplicación de la técnica de entrevista semiestructurada, misma que se complementó con la observación directa del Proceso que permita la revisión *in situ* de la implementación del Proceso de Licitación de los Programas Presupuestario de Modalidad K en cada uno de los niveles de ejecución.

2.2. Trabajo de Campo

Para el correcto desarrollo de la Evaluación y del trabajo de campo, el equipo de Romero Consultores realizó una selección analítica de los funcionarios relacionados con el Proceso sujeto de estudio, considerando las diferentes modalidades y componentes que conforman el Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios de Modalidad K. Esta selección se apoyó en una matriz analítica en la que se establecieron los criterios de selección y sus interacciones, que justificaron y dieron solidez a la selección de las unidades de análisis (actores involucrados en el Proceso evaluado). La selección de las variables utilizadas para esta etapa se justificó a partir de la importancia para el desarrollo de la Evaluación.

Para definir la selección se utilizó información proveniente de un enfoque analítico, de los hallazgos de estudios, investigaciones y evaluaciones previas con un contenido similar; así como los informes y registros administrativos del Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios de Modalidad K, de tal manera que se contó con elementos que permitieron elaborar criterios de selección que garantizaron la certeza de la selección realizada. Es por lo anterior, que el trabajo de campo realizado arrojó resultados representativos para mostrar diferencias en la operación del Proceso evaluado y lo que pudo encontrarse en la normatividad que rige el mismo.

Algunos de los criterios que tomó el equipo de Romero Consultores fueron el desempeño operativo del Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios de Modalidad K entre las diferentes direcciones del Municipio de Tenosique, volumen de operación, esquemas normativos del Proceso sujeto de evaluación, así como también, las formas de interacción entre los actores involucrados en el proceso. Una vez seleccionados los actores a entrevistar se elaboró, en coordinación con el Gobierno Municipal de Tenosique, tanto un calendario específico para las entrevistas semiestructuradas a realizar, como una selección de los lugares específicos donde se llevarían a cabo las entrevistas.

Finalmente, el 26 de junio de 2018 el equipo de Romero Consultores realizó, conforme a lo previsto, las entrevistas semiestructuradas a los funcionarios relacionados con el Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios de Modalidad K, de acuerdo a lo estipulado en el diseño del modelo de entrevista a funcionarios propuesto por Romero Consultores, y aprobado por la UED del Municipio de Tenosique.

CAPÍTULO 3.

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL PROCESO DE LICITACIÓN DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS DE MODALIDAD K

En el presente capítulo se encuentran los resultados obtenidos de la recolección de información de fuentes primarias, materializada en las entrevistas semiestructuradas a los funcionarios del Gobierno Municipal de Tenosique que participaron en el Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios de Modalidad K que integran la Política de Urbanización. Estos resultados arrojan datos precisos acerca de la situación general del conocimiento de dichos funcionarios acerca del proceso y una valoración realizada por los mismos sobre la calidad de dicho proceso. Finalmente, se realizará una comparación de la normatividad de las etapas de cada proceso² que compone el Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios de Modalidad K reflejadas en el Manual de Programación, con los resultados obtenidos de las respuestas reflejadas en las entrevistas antes mencionadas.

Para comenzar con el estudio de los resultados, debe mencionarse que el 80% de los entrevistados conocen cuántos tipos de Licitación de Obras existen y el nombre de los mismos. En lo que se refiere al marco legal que regula los procesos objeto de estudio, es conocido por todos los funcionarios entrevistados.

Cuando se les preguntó a los funcionarios que mencionasen las áreas o dependencias que participan en el Proceso de Licitación, sólo 40% respondieron correctamente, ya que el resto no mencionó a la Dirección de Finanzas, que es parte importante del Comité de Obras Públicas.

Para finalizar, es reseñable que el 80% de los funcionarios entrevistados define el Proceso de Licitación con las siguientes etapas generales:

1. Publicación de la invitación o convocatoria a licitantes
2. Recepción de los paquetes técnicos/económicos de propuestas
3. Visita a la obra
4. Junta de aclaraciones
5. Evaluación y calificación de las propuestas
6. Fallo o adjudicación de obra
7. Contratación

La declaración de los funcionarios acerca de las etapas que componen los procesos nos dice que la relación de la consecución de actividades que se realizan en los procesos de licitación no coincide de manera exacta

² Estos procesos son: Licitación de Obras Públicas, Adjudicación Directa de Obras Públicas y Licitación de Obra por el Método de Invitación a cuando menos tres personas.

con las etapas presentadas en el Manual de Procedimientos del Municipio de Tenosique. La realidad del trabajo diario en cuanto a la realización de los procesos no coincide de manera completa con la teoría que presenta el documento normativo que regula los procedimientos que atañen al Gobierno Municipal.

De acuerdo al Manual de Procedimientos del Municipio de Tenosique, el Proceso de Licitación utilizado en los Programas Presupuestarios de Modalidad K que integran la Política de Urbanización, tiene tres variantes de Proceso de Licitación, mismas que se describieron en el primer capítulo del presente informe de la Evaluación. Estos tres procesos se componen de unos pasos a seguir que varían dependiendo de cada tipo de proceso seleccionado para la realización de un proyecto. Sin embargo, como se ha podido apreciar en los resultados de las entrevistas realizadas a los funcionarios que participan en alguna o varias etapas de los mismos, la consecución de pasos a seguir en lo que respecta a los Procesos de Licitación llevados a cabo en el Gobierno Municipal es similar para los tres modelos presentados en el mencionado Manual.

El orden de prioridad se respeta en ambos casos, la realidad de la ejecución de los procesos coincide en cuanto a temporalidad con lo señalado en el Manual, ya que las etapas de presentación de los documentos de las empresas y la selección del ganador, de manera obvia se efectúa antes de la firma del contrato y el comienzo de la obra, siguiendo el orden de dichas etapas una estructura orgánica basada en la lógica. Por otro lado, podemos observar que en el Manual no aparecen pasos que sí se lleva a cabo en la realidad, como ejemplifica la etapa de “visita al sitio de la obra”, que todos los funcionarios mencionaron y no está plasmada en el Manual de Procedimientos. Así mismo, es notable el hecho de que los nombres que otorgan los funcionarios entrevistados a las diferentes etapas que componen el proceso no coinciden con las que describe en Manual de Procedimientos.

Por último, es necesario mencionar que, en la comparación realizada por el equipo de Romero Consultores entre la realidad de cómo se llevaron a cabo los procesos y la teoría que se muestra en el Manual, queda patente que los actores que aparecen en este último como responsables de llevar a cabo cada una de las etapas de cualquiera de los tres tipos de procesos que componen los Procesos de los Programas Presupuestarios de Modalidad K que integran la Política de Urbanización en algunos casos no son los que verdaderamente realizan dichas etapas o pasos dentro del proceso evaluado.

A continuación, con base en las entrevistas semiestructuradas realizadas a los funcionarios del Gobierno Municipal de Tenosique, se presenta un análisis de cada una de las etapas de los tres Procesos de Licitación, de acuerdo a los actores que participan en las mismas.

3.1. Resultados obtenidos respecto al Proceso de Licitación de Obras Públicas

En este apartado los resultados se presentan de acuerdo a cada una de las etapas que componen el Proceso de Licitación de Obras Públicas tal y como se muestran en el Manual de Procedimientos del Municipio de Tenosique. Las etapas del proceso en las que se muestra al licitante u oferente como actor principal de las mismas no se recogen en el análisis, ya que las entrevistas se realizaron a los funcionarios municipales.

3.1.1. ELABORACIÓN DEL PROYECTO EJECUTIVO

De acuerdo a las entrevistas realizadas con respecto a esta etapa del proceso, los resultados sostienen que el tiempo establecido para realizar dicha etapa es el adecuado. Así mismo, el área responsable de esta etapa cuenta con suficiente personal asignado, el cual se encuentra preparado técnicamente para el correcto desempeño de sus tareas. Así mismo, los recursos financieros con los que contó durante 2017 el área para realizar la actividad son calificados como suficientes y tanto la calidad como la cantidad de la infraestructura son observadas como buenas.

En lo que respecta a la coordinación entre áreas, tanto entre la que realiza la etapa previa como la que realiza la etapa posterior, es calificada por los entrevistados como buena, no existiendo ninguna propuesta de mejora para esta relación por los funcionarios.

A pesar de lo anterior, es resaltable que esta etapa del proceso no cuenta con un sistema de información para su realización, monitoreo y seguimiento, si bien, los proyectos son elaborados con herramientas informáticas, el Municipio no cuenta con un sistema para la administración del banco de proyectos que permita una administración eficiente y con ello disminuir tiempos en la evaluación de los proyectos ejecutivos previo a la etapa de licitación.

3.1.2. EVALUACIÓN Y APROBACIÓN MEDIANTE SESIÓN LOS PROYECTOS A LICITAR

Los funcionarios entrevistados miembros del Comité de Obra Pública del Municipio de Tenosique afirmaron que el tiempo establecido para realizar la misma es el adecuado, el personal asignado para la realización de las tareas es suficiente y la calidad del trabajo de dicho personal es buena. Así mismo, califican los recursos financieros como suficientes y la calidad y cantidad respecto a la infraestructura para realizar la actividad es óptima.

Sin embargo, hay discrepancias respecto a la existencia de un sistema de información para la realización de esta etapa, ya que la mitad de los entrevistados afirman que no existe, mientras que el resto contestó que no sabe si existe o no.

Finalmente, la coordinación entre las áreas anterior, posterior y la que lleva a cabo esta etapa es calificada como buena. Siendo la principal limitante de esta etapa la escasez de recursos para la atención de todas las necesidades de infraestructura que tiene el Municipio; siendo para el Comité de Obra Pública Municipal el principal reto ante esta situación la priorización de los proyectos con base a su impacto, costo y generación de valor público para los habitantes.

3.1.3. EMISIÓN DE CONVOCATORIA PARA LA LICITACIÓN

El proceso de construcción de bases y emisión de convocatoria está a cargo del personal de la Coordinación de Proyectos de la DOOTSM; sin embargo, esta etapa del proceso a decir de los involucrados se ve afectada en gran parte por el retraso en la ministración de los recursos, particularmente los provenientes de fuentes federales como Ramo 33 y Ramo 23 entre otras; toda vez que de acuerdo con la legislación vigente en el Estado no es posible comenzar con el proceso formal de licitación hasta que no se cuenta con la suficiencia presupuestal para el proyecto; situación que provoca que las áreas operativas vean reducidos los tiempos para el desarrollo de las licitaciones en el afán de poder concluir con el proceso constructivo de las obras dentro del año fiscal en turno.

3.1.4. RECEPCIÓN DE LAS PROPUESTAS TÉCNICAS Y ECONÓMICAS

Los entrevistados respecto a esta etapa del proceso poseen opiniones diversas respecto a la misma que en el resto de etapas analizadas para el Proceso de Licitación de Obra Pública. Respecto al tiempo del que dispusieron durante 2017 para la realización de la actividad, 25% opina que este no es el adecuado. De la misma forma, 25% cree que los recursos financieros son insuficientes para realizar esta actividad.

En lo concerniente al personal que participa en esta etapa del Proceso, 25% afirma que no es suficiente y que la calidad del mismo, en cuanto a desempeño y preparación es regular; por el contrario, 50% opina que la calidad sí es buena, mientras que el 25% restante la califica como muy buena. Respecto a la coordinación entre el personal de esta área y las áreas que realizan las actividades anterior y posterior a esta etapa, existen dos frentes, la mitad de los entrevistados la considera muy buena, mientras que la otra mitad afirma que es buena, pero que debería existir un sistema informático del que pudieran disponer las diferentes áreas que participan en el proceso para que la información que se maneja en cada una de ellas esté a disposición de las demás para su consulta, lo que generaría una más óptima coordinación entre las áreas involucradas en el proceso evaluado, mejorando el desempeño y la funcionalidad de este.

La infraestructura con la que se cuenta para realizar la actividad también es un tema que genera discrepancia; atendiendo tanto a la calidad como a la cantidad de la misma, 25% de los funcionarios las considera regulares, 25% las califica como buenas y el 50% restante afirma que son muy buenas. Finalmente, refiriéndonos a la existencia de un sistema de información para la realización de la actividad, la mitad de los entrevistados afirma que no se dispone de tal herramienta informática para el desempeño de sus actividades.

3.1.5. NOTIFICACIÓN MEDIANTE ACTA DE FALLO AL GANADOR Y FIRMA DE CONTRATO

El personal encargado de realizar esta tarea, de acuerdo a los resultados obtenidos de las entrevistas, es el suficiente y se encuentra adecuadamente capacitado para llevarla a cabo. Respecto a los recursos financieros y la infraestructura destinados a la consecución de esta actividad son calificados como

suficientes y, la segunda, de buena calidad. Así mismo, el tiempo asignado para la realización de la tarea es el adecuado para completarla con eficiencia y eficacia, y la coordinación entre áreas es definida como buena.

No obstante, se puede observar que el total de los entrevistados afirma que no existe un sistema de información para la realización de esta actividad.

3.1.6. ENVÍO DEL CONTRATO Y DOCUMENTACIÓN PARA TRÁMITE Y PAGO DE ANTICIPO A LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

Para esta etapa del proceso, que constituye una de las últimas; el Municipio de Tenosique, de acuerdo con lo declarado por los funcionarios entrevistados, sí cuenta con un sistema de información interno para la realización de esta etapa; este sistema es el de contabilidad gubernamental municipal.

En cuanto a los demás rubros, puede observarse nuevamente una conformidad global respecto a la calidad, eficiencia, eficacia y cantidad de personal involucrado en la misma, así como la calidad y cantidad de infraestructura. En lo que atañe a los recursos financieros destinados a la presente etapa y el tiempo establecido para la realización de la misma, son calificados por la totalidad de los entrevistados como suficientes y adecuados para la actividad que compete a este apartado. Por último, de acuerdo a las respuestas dadas por los entrevistados, nuevamente la relación entre las áreas es calificada como buena, no existiendo ninguna observación acerca de cómo mejorar dicha relación por parte de los funcionarios.

3.1.7. REVISIÓN Y ENVÍO DEL CONTRATO Y LA DOCUMENTACIÓN SOPORTE DEL ANTICIPO, PARA TRÁMITE MEDIANTE SISTEMA DE OFICIO A LA CONTRALORÍA MUNICIPAL

Respecto a la última etapa del Proceso de Licitación de Obras Públicas, las respuestas otorgadas por los funcionarios entrevistados afirman que el tiempo establecido para realizar la acción es adecuado; el personal asignado para esta tarea es suficiente y capaz y la calidad de dicho personal se calificó como muy buena.

Los recursos financieros con los que cuenta el área para realizar la actividad se consideran suficientes, sin embargo, tanto la calidad como la cantidad de infraestructura fue calificada como regular, ya que no se cuenta con un área específica para realizar las licitaciones. Esta etapa del proceso, al contrario que las anteriores, sí cuenta con un sistema de información para la realización de la actividad, siendo este un sistema interno del Municipio; mismo sistema utilizado en la etapa previa.

La coordinación entre el área que realiza la etapa previa, la que realiza la etapa posterior y la que realiza esta etapa, fue calificada como buena, pero se puntualizó como sugerencia para la mejora de esta coordinación, que el personal de la DOOTSM encargado de recepcionar la documentación para trámite de pago de parte de los contratistas, ponga mayor atención en la revisión de las fianzas ya que éstas solamente se timbran cuando sean completamente correctas; siendo los errores en las fianzas la principal causa de retraso en el procedimiento de pago de anticipos.

3.2. Resultados obtenidos respecto al Proceso de Adjudicación Directa de Obras Públicas

En el presente apartado se muestran los resultados obtenidos respecto a cada una de las etapas que conforman el Proceso de Adjudicación Directa de Obras Públicas, tal y como las mismas se enlistan en el Manual de Procedimientos del Municipio de Tenosique. Las etapas del proceso en las que se muestra al licitante u oferente como actor principal de las mismas no se recogen en el análisis, ya que las entrevistas se realizaron únicamente a los funcionarios municipales.

3.2.1. ELABORACIÓN DE PROYECTOS O PRESUPUESTOS INTERNOS

Atendiendo a los resultados obtenidos por medio de las entrevistas realizadas con respecto a esta etapa, puede afirmarse que el tiempo establecido para realizar dicha etapa es el adecuado. Además, esta cuenta con un personal asignado suficiente y capaz, con una cantidad suficiente y una buena calidad. Así mismo, los recursos financieros con los que cuenta el área para realizar la actividad son calificados como suficientes y tanto la calidad como la cantidad de la infraestructura son descritas como buenas.

En lo que se refiere a la coordinación entre las áreas involucradas, tanto la que realiza la etapa previa como la que realiza la etapa posterior, es calificada por los entrevistados como buena, no existiendo ninguna propuesta de mejora por parte de los funcionarios para esta relación. Por último, es notorio que esta etapa del proceso no cuenta con un sistema de información para su realización.

3.2.2. EVALUACIÓN Y APROBACIÓN MEDIANTE SESIÓN LOS PROYECTOS A LICITAR DEPENDIENDO DEL TIPO DE RECURSO

La totalidad de los entrevistados respecto a esta etapa del proceso en particular califican el tiempo establecido para la realización de la misma como adecuado para su realización. En lo que respecta al personal involucrado en la misma, es designado como suficiente y cuenta con la suficiente capacitación para las tareas que se llevan a cabo, cumpliendo con los estándares de calidad esperados del trabajo realizado. En cuanto a los recursos financieros con los que contó el área para llevar a cabo este procedimiento con respecto al anterior, la totalidad de los funcionarios entrevistados afirman que cuentan con personal suficiente para atender la carga de trabajo, así como también, la infraestructura de la que se dispone, siendo calificada esta como de calidad.

La coordinación que se tiene con las áreas que realizan las etapas previas y posteriores a esta etapa del proceso es designada como buena, no existiendo ninguna sugerencia por parte de los funcionarios acerca de cómo podría mejorarse.

Por último, se obtuvo una opinión unánime acerca de las cualidades que presenta esta etapa, ya que la mitad de los entrevistados afirman que no existe ningún sistema de información para la realización de la misma,

mientras que la mitad restante no saben si existe o no. Siendo esto un área de oportunidad que permitiría eficientar los tiempos

3.2.3. TRÁMITE PARA EL PAGO DEL ANTICIPO

En lo que respecta a esta última etapa del Proceso de Adjudicación Directa de Obras Públicas, de acuerdo a las respuestas obtenidas de la realización de las entrevistas a los funcionarios que participan en este Proceso en el Gobierno Municipal de Tenosique, tanto el tiempo establecido para realizar esta etapa, como el personal involucrado en ella es suficiente para realizarla de manera eficiente y eficaz. El personal inmerso en esta actividad fue calificado como muy bueno, sobresaliendo esta calificación de las otorgadas a los trabajadores en las anteriores etapas del Proceso. Del mismo modo, la relación entre el personal que realiza esta actividad y las demás áreas que participan en el proceso es vista por los entrevistados como buena, aunque existe una pequeña puntualización, referida a que debería mejorarse la coordinación entre los contratistas, que en ocasiones entregan las fianzas con errores, no pudiendo timbrar estas hasta que no sean del todo correctas.

En cuanto a los recursos financieros con lo que cuenta el área para realizar la actividad, estos se calificaron como suficientes, a pesar de que tanto la calidad como la cantidad de infraestructura con la que se cuenta para realizar la actividad fue calificada como regular, debido a la inexistencia de un área específica para la realización de las licitaciones.

Esta última etapa del Proceso de Adjudicación Directa de Obras Públicas, en contraposición a las anteriores, sí tiene un sistema de información para su realización, siendo este un documento interno del área.

3.3. Resultados obtenidos respecto al Proceso de Licitación de Obra por el Método de Invitación a cuando menos tres personas

En este apartado los resultados que se exponen a continuación se presentan de acuerdo a lo plasmado en el Manual de Procedimientos del Municipio de Tenosique en cuanto al orden y la nomenclatura de las etapas del Proceso de Licitación de Obra por el Método de Invitación a cuando menos tres personas. Las etapas del proceso en las que se muestra al licitante u oferente como actor principal de las mismas no se recogen en el análisis, ya que las entrevistas se realizaron a los funcionarios municipales.

3.3.1. ELABORACIÓN DE PROYECTOS O PRESUPUESTOS INTERNOS

Los datos presentados de acuerdo a las respuestas dadas por los funcionarios entrevistados que corresponden a esta etapa del proceso nos dicen que el tiempo establecido para realizar la misma es el adecuado. Del mismo modo, también es adecuado el número de personas asignadas para la realización de la etapa y la calidad del trabajo de las mismas. En lo que respecta a los recursos financieros con los que

cuenta el área para realizar la actividad, existe suficiencia de los mismos y de la infraestructura con la que se cuenta. En lo que respecta a la coordinación entre las áreas involucradas, es calificada como “buena”. Por último, cabe mencionar que en esta etapa del proceso no se dispone de ningún sistema de información para la realización de la misma.

3.3.2. EVALUACIÓN Y APROBACIÓN MEDIANTE SESIÓN LOS PROYECTOS A LICITAR DEPENDIENDO DEL TIPO DE RECURSO

El total de los funcionarios que participaron en esta etapa afirman que el tiempo establecido para la realización de la misma es óptimo y suficiente. De la misma manera, no existen opiniones negativas en lo que respecta a la cantidad y capacidad del personal involucrado en esta actividad, ni en cuanto a la cantidad de recursos financieros y/o materiales correspondientes a esta actividad que forma parte del proceso de licitación. Así mismo, la relación existente entre las áreas anterior y posterior a esta etapa tampoco suscita afirmaciones en su contra, ya que es calificada por la totalidad de los entrevistados como buena.

No obstante, existe un punto de discordia entre lo declarado por los funcionarios, en lo que respecta a la existencia o inexistencia de un sistema de información para la realización de esta etapa del proceso, ya que la mitad de ellos afirma que no existe y la otra mitad respondió que no sabe si existe o no.

3.3.3. NOTIFICACIÓN MEDIANTE EL ACTA DE FALLO AL GANADOR Y FIRMA DE CONTRATO

De acuerdo a lo respondido por los funcionarios que participan en esta etapa a lo largo de la realización de las entrevistas, en general la cantidad de personal encargado de llevar a cabo esta tarea es el necesario y suficiente y se encuentra adecuadamente capacitado para desarrollar la misma. De igual manera, el tiempo asignado para la realización de dicha etapa es el adecuado y revierte en la existencia de una buena coordinación entre la presente etapa, la anterior y la posterior a la misma. Finalmente, otro rubro en el que la opinión generalizada es positiva, es el que respecta a los recursos financieros y la infraestructura, siendo considerados ambos como suficientes y óptimos para la realización de esta actividad. Por último, queda patente la inexistencia de un sistema de información para la realización de la presente etapa del proceso, siendo afirmado esto por la totalidad de los entrevistados.

3.3.4. TRÁMITE PARA EL PAGO DEL ANTICIPO

En lo concerniente a la última etapa del Proceso de Licitación de Obra por el Método de Invitación a cuando menos tres personas, los resultados de las entrevistas a funcionarios señalan que el tiempo establecido para la realización de esta acción es el adecuado; de igual manera, es adecuado el número de trabajadores dedicados a esta tarea, así como también, la calidad de dicho personal, que es calificada como muy buena. Continuando con la temática del personal de la presente etapa, los entrevistados consideran que entre este y las áreas que realizan la actividad anterior y posterior a la misma tienen una buena coordinación, salvo

por el hecho de que debería mejorarse el punto referido a la entrega de las fianzas por los contratistas, ya que en ocasiones tienen errores, no pudiendo timbrarse hasta que sean corregidas oportunamente en su totalidad.

Los recursos financieros de los que dispone el área para la realización de la actividad se consideran suficientes; no así la infraestructura disponible, ya que tanto la cantidad como la calidad de la misma recibieron una calificación de regular, debido a que no se cuenta con un área específica para realizar las licitaciones.

Por último, es reseñable que esta etapa del Proceso de Licitación de Obra por el Método de Invitación a cuando menos tres personas, al contrario que las etapas anteriores del mencionado Proceso, sí dispone de un sistema de información para la realización de la actividad, tratándose este de un sistema interno del Municipio.

CAPÍTULO 4. HALLAZGOS Y RESULTADOS

En este capítulo se presentan los principales hallazgos y resultados derivados del proceso de evaluación del proceso de licitación que realizó el equipo de Romero Consultores, esto de acuerdo con la información obtenida mediante las entrevistas semiestructuradas a los funcionarios del Gobierno Municipal de Tenosique. Así mismo, se presenta la descripción de los indicadores tomados en cuenta para la evaluación analítica del Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios de Modalidad K y los resultados de esta.

En primer lugar, es destacable que, de acuerdo a los resultados obtenidos durante las entrevistas a funcionarios y en relación a la coincidencia de lo presentado en el Manual de Procedimientos del Municipio de Tenosique, lo primero que resalta, es que la realidad del trabajo diario en cuanto a los procesos referidos, no coincide de manera completa con la teoría presentada en el Manual de Procedimientos del Municipio de Tenosique. Los procesos se llevan a cabo de manera orgánica, siguiendo una línea similar a la que presenta el Manual, sin embargo, los nombres de las etapas a como vienen en el Manual, difieren con las conocidas por los funcionarios; así mismo, el actor al que señala el Manual como el realizador de una determinada etapa del proceso, no siempre concuerda con la persona que la lleva a cabo en la realidad.

De la misma manera, se observa una falta de sistemas de información para la realización de la mayoría de las etapas de los procesos analizados, salvo en contadas ocasiones donde los entrevistados afirmaron la existencia de los mismos. Esta realidad podría afectar a la buena consecución del fin de los procesos, ya que la falta de un sistema de información que ayude a realizar las etapas que conforman los mismos pueden generar una mala ejecución de las actividades debido a confusiones referidas a los tiempos, las formas y el propio contenido de cada una de las actividades que conforman la cadena de eslabones necesaria para el correcto avance de los procesos.

Un punto a favor que se obtuvo del proceso de análisis de los resultados de las entrevistas aplicadas a los funcionarios que participan en los Procesos de los Programas Presupuestarios de Modalidad K que integran la Política de Urbanización del Gobierno Municipal de Tenosique, es que, en general, la opinión de los entrevistados acerca de los aspectos considerados en las preguntas sobre las características de cada una de las etapas en las que participan, es positiva y de conformidad con lo que se viene haciendo hasta ahora, lo que indica que la realización de las diferentes actividades, la gestión de recursos relacionados con el proceso y el desempeño del personal involucrado son buenos y ofrecen buenos resultados para la consecución de los objetivos perseguidos y la finalidad a la que se aspira.

Cabe señalar que la existencia de una conformidad casi total no debe tomarse en cuenta como un indicio de que la realización de las etapas del proceso no puede ser objeto de una mejoría o rediseño, ya que sí se observaron opiniones negativas y sugerencias dadas por los actores que participan en algunas de las actividades. Estas opiniones y sugerencias deben ser tomadas en cuenta, pues pueden indicar un problema

latente que, de no ser corregido, podría volverse un problema mayor y desembocar en la transformación de una buena gestión y desempeño de los procesos a una mala gestión y desempeño, lo que haría que los procesos objeto de estudio de la presente Evaluación ya no fueran buenos, eficientes ni eficaces, repercutiendo en los demás ámbitos relacionados con los mismos que se llevan a cabo en la administración del Gobierno Municipal de Tenosique.

4.1. La eficiencia del Proceso

Una vez analizado la perspectiva y operación real del proceso de manos de los funcionarios que están involucrados en él, se hace necesario efectuar un estudio con base en indicadores diseñados específicamente para el análisis del mismo por el equipo de Romero Consultores, de acuerdo con las necesidades y alcances de la presente Evaluación. Esta información, complementada por los mismos funcionarios que están involucrados en el Proceso de Licitación de Obra Pública de los Programas Presupuestarios de Modalidad K, junto con la presentada anteriormente, que quedó registrada en las entrevistas semiestructuradas, permitió la realización de un estudio completo y metódico de todos los ámbitos relacionados con el Proceso sujeto a evaluación, enriqueciendo el análisis abarcando la totalidad de los aspectos del mismo.

Los apartados de información solicitados para la realización del estudio, que fueron completados atendiendo a cada uno de los 113 proyectos urbanísticos inmersos en los Procesos de los Programas de Modalidad K que integran la Política de Urbanización llevados a cabo durante 2017 por el Gobierno Municipal de Tenosique se muestran en el cuadro 4.1.1.

Cuadro 4.1.1. Apartados de información solicitada para los Procesos de los Programas Presupuestarios de Modalidad K que integran la Política de Urbanización del Gobierno Municipal de Tenosique, Tabasco

NOMBRE		DESCRIPCIÓN
Licitación		Nombre de la licitación
Fuente de financiamiento		Origen del recurso del que se dispuso para la realización de la licitación
Normatividad aplicada		Leyes, normas y/o lineamientos aplicables al proceso de adjudicaciones del recurso (de la licitación) tanto estatales como federales
Tipo de licitación		Especificar si la licitación fue realizada mediante licitación pública, invitación a cuando menos tres personas o adjudicación directa
Fecha	Convocatoria o invitación	Fecha de la publicación de la convocatoria o emisión de la invitación para la realización del proyecto
	Fallo	Fecha de determinación de la empresa seleccionada para la realización del proyecto
	Contrato	Fecha de firma del contrato con la empresa seleccionada para la realización del proyecto
Cumplimiento del marco legal		Valoración emitida por el equipo de Romero Consultores de acuerdo a la legalidad vigente
Garantías		Especificar si el servicio cuenta con garantías (especificando el tiempo que duren las mismas)

Fuente: Romero Consultores; elaboración propia; con base en el diseño metodológico para el trabajo de campo de la Evaluación.

En primer lugar, se presentan en el cuadro 4.1.1. las diferentes fuentes de financiamiento de las que se obtuvieron los recursos para llevar a cabo cada uno de los proyectos, los cuales representaron cada uno un proceso de licitación en el Gobierno Municipal de Tenosique.

Cuadro 4.1.2. Fuentes de Financiamiento por Proceso de Licitación en el Municipio de Tenosique

Fuente de Financiamiento	Número de Licitaciones	Porcentaje del total
FISE 2017 FISMDF Ramo 33 Fondo III 2017 (Préstamo de Banobras)	4	3.54%
FISE 2017 FISMDF Ramo 33 Fondo III 2017 y remanentes 2016	80	70.80%
Ramo General 23 Fortalecimiento Financiero	6	5.31%
Participaciones 2017	1	0.88%
Ramo General 23 Proyectos de Desarrollo Regional	4	3.54%
Ramo General 23 Fortalece	4	3.54%
Ramo 48 Cultura	1	0.88%
PROAGUA	3	2.65%
Ramo 33 Fondo IV 2017	1	0.88%
Ramo General 23 Fondo para Fronteras 2017	7	6.19%
Ramo General 23 Fondo para Entidades Federativas y Municipios Productores de Hidrocarburos Zonas Marítimas 2017	1	0.88%
Ramo General 23 Fondo para Entidades Federativas y Municipios Productores de Hidrocarburos Remanente 2016	1	0.88%
Total	113	100%

Fuente: Romero Consultores; elaboración propia con base en los datos entregados por el Gobierno Municipal de Tenosique.

Como puede observarse en el cuadro anterior, la gran mayoría de las licitaciones que se llevaron a cabo en el período evaluado estuvieron dirigidas a proyectos que se financiaron a través del Ramo 33 Fondo III, componiendo estas el 70.80% del total. El segundo lugar en cantidad de licitaciones son las financiadas por fondos provenientes del Ramo General 23 Fondo para Fronteras 2017, representando estas el 6.19% del total. En tercer lugar podemos encontrar seis licitaciones correspondientes al Ramo General 23 Fortalecimiento Financiero (5.31% del total), seguidas por 4 licitaciones (3.54% del total cada uno) de los siguientes rubros: FISE 2017 FISMDF Ramo 33 Fondo III 2017 (Préstamo de Banobras), Ramo General 23 Proyectos de Desarrollo Regional y Ramo General 23 Fortalece.

Continuando con el análisis de los datos proporcionados por la entidad evaluada, en el cuadro 4.1.2. se presenta la normatividad aplicada al momento de realizar el Proceso de Licitación que fuese pertinente para la realización de los proyectos.

Cuadro 4.1.3. Normatividad aplicada por Proceso de Licitación en el Municipio de Tenosique

Normatividad aplicada	Número de Licitaciones	Porcentaje del total
Estatad (Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas del Estado de Tabasco y su Reglamento)	86	76.1%
Federal (Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas y su Reglamento)	27	23.9%
Total	113	100%

Fuente: Romero Consultores; elaboración propia con base en los datos entregados por el Gobierno Municipal de Tenosique.

Los datos que muestra el cuadro 4.1.2. exponen que claramente la mayoría de los Procesos de los Programas Presupuestarios de Modalidad K que integran la Política de Urbanización (76.1% del total) fueron realizados bajo la normatividad estatal, siendo regida esta por la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas del Estado de Tabasco y su Reglamento. El resto de los procesos evaluados se rigieron por la normatividad federal, compuesta por la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas y su Reglamento.

En lo que se refiere al tipo de licitación, los datos obtenidos de la información entregada por el Gobierno Municipal de Tenosique se presentan resumidos en el cuadro 4.1.3.

Cuadro 4.1.4. Tipo de Licitación por Proceso de Licitación en el Municipio de Tenosique

Tipo de Licitación	Número de Licitaciones	Porcentaje del total
Adjudicación Directa	76	67.26%
Invitación a Cuando Menos Tres Personas	30	26.55%
Licitación Pública Estatal ³	1	0.88%
Licitación Pública Nacional	6	5.31%
Total	113	100%

Fuente: Romero Consultores; elaboración propia con base en los datos entregados por el Gobierno Municipal de Tenosique.

Como es posible observar en el cuadro 4.1.3. el tipo de licitación más utilizado fue la Adjudicación Directa, la cual se rige por el Procedimiento de Adjudicación Directa de Obras Públicas presentado en el Manual de Procedimientos del Municipio de Tenosique; se realizaron 76 licitaciones de este tipo, las cuales corresponden al 67.26% del total. Por otra parte, el segundo tipo de licitación más usado por el Gobierno Municipal fue la Invitación a Cuando Menos Tres Personas, regida por el Procedimiento de Licitación de Obra por el Método de Invitación a cuando menos tres personas del Manual de Procedimientos del Municipio de Tenosique; este tipo de licitación se utilizó en 30 licitaciones, conformando el 26.55% del total.

³ Tanto la Licitación Pública Estatal como la Licitación Pública Nacional se refieren a la definida en la presente Evaluación como "Licitación de Obras Públicas", siguiendo el mismo Proceso que esta. Sin embargo, los datos ofrecidos por el Gobierno Municipal de Tenosique realizan esta distinción.

Por último, encontramos que las 7 licitaciones restantes, que suman un 6.19% del total, se rigen por el Proceso de Licitación de Obras Públicas presentado en el Manual, que corresponde a las Licitaciones de Obras Públicas que se llevan a cabo en el Municipio de Tenosique. Dentro de estas, 6 de ellas (5.31% del total) fueron licitaciones públicas nacionales; solamente una (0.88% del total) se trató de una licitación pública estatal.

En cuanto a las garantías con las que cuentan los proyectos derivados de los Procesos de los Programas Presupuestarios de Modalidad K que integran la Política de Urbanización del Municipio de Tenosique, atendiendo a la información recibida por Romero Consultores de la mano del Gobierno Municipal evaluado, se observó que los 113 proyectos de urbanización sujetos a los procesos de licitación sujetos del presente estudio contaron con una “Fianza de Vicios Ocultos de 365 días naturales”.

Para finalizar, en el siguiente apartado se presentan los resultados obtenidos respecto a los tiempos en los que se llevaron a cabo algunas de las etapas del proceso de licitación, comparándolos con la normatividad vigente que rige los mismos.

4.1.1. ANÁLISIS DEL CUMPLIMIENTO DEL MARCO LEGAL EN EL PROCESO DE LICITACIÓN

En este apartado se analizan los tiempos que tomaron las etapas de los procesos, basando el estudio en la fecha de publicación de la convocatoria o emisión de la invitación para la realización del proyecto, la fecha de determinación de la empresa seleccionada para la realización del proyecto y la fecha de firma del contrato con la empresa seleccionada para la realización del proyecto; y posteriormente comparando las mismas con la legislación que las regula, siendo esta la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios del Estado de Tabasco o la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, dependiendo de si el financiamiento de cada proyecto llevado a cabo mediante el proceso de licitación fue federal o estatal.

Cuadro 4.1.1.1. Análisis de los Procesos de los Programas Presupuestarios de Modalidad K que integran la Política de Urbanización del Municipio de Tenosique de acuerdo a la legislación que los regula

ID	Licitación	Marco legal aplicable	Fecha de Convocatoria o Invitación	Fecha de Fallo	Fecha de Firma de Contrato	Cumple con la Legislación
1	Mantenimiento de camino de terracería tramo: E.C. Pob. Guayacan – Ejido Canitzan	Estatal	13/02/2017	09/03/2017	15/03/2017	Sí
2	Construcción de Red de Drenaje Sanitario en Calle José María Pino Suárez Col. Héroe de Nacozari	Estatal	08/03/2017	24/03/2017	31/03/2017	Sí
3	Construcción de Red de Agua Potable en Calle José María Pino Suárez Col. Héroe de Nacozari	Estatal	08/03/2017	24/03/2017	31/03/2017	Sí
4	Construcción de Red de Drenaje Sanitario en Calle Francisco I Madero, Col. Héroe de Nacozari	Estatal	08/03/2017	24/03/2017	31/03/2017	Sí
5	Construcción de Red de Agua Potable en Calle Francisco I Madero, Col. Héroe de Nacozari	Estatal	08/03/2017	24/03/2017	31/03/2017	Sí
6	Construcción de Red de Agua Potable en Calle Álvaro Obregón, Col. Héroe de Nacozari	Estatal	08/03/2017	24/03/2017	31/03/2017	Sí

ID	Licitación	Marco legal aplicable	Fecha de Convocatoria o Invitación	Fecha de Fallo	Fecha de Firma de Contrato	Cumple con la Legislación
7	Construcción de Red de Drenaje Sanitario en Calle Álvaro Obregón, Col. Héroe de Nacozari	Estatal	08/03/2017	24/03/2017	31/03/2017	Sí
8	Construcción de la Avenida del Chaschin Primera Etapa	Federal	25/04/2017	12/05/2017	19/05/2017	Sí
9	Construcción de Pavimentos de Concreto Hidráulico, Banquetas y Guarniciones en la Calle 16 por Malecón Col. Pueblo Nuevo	Federal	03/05/2017	12/05/2017	19/05/2017	Sí
10	Construcción de Pavimentos de Concreto Hidráulico, Banquetas y Guarniciones en la Calle 26 por Av. Constitución Col. Luis Gómez Z.	Federal	25/04/2017	12/05/2017	19/05/2017	Sí
11	Construcción de Pavimentos de Concreto Hidráulico, Banquetas y Guarniciones en la Calle 28 Col. Luis Gómez Z.	Federal	27/04/2017	12/05/2017	19/05/2017	Sí
12	Construcción de Pavimentos de Concreto Hidráulico, Banquetas y Guarniciones en la Calle 31 San Miguelito	Federal	27/04/2017	12/05/2017	19/05/2017	Sí
13	Construcción de Pavimentos de Concreto Hidráulico, Banquetas y Guarniciones en la Calle 33 Fracc. Usumacinta	Federal	09/05/2017	18/05/2017	26/05/2017	Sí
14	Construcción de escaleras de concreto para desembarco en orilla del Río Usumacinta, Ej. Canitzan	Estatal	25/05/2017	06/06/2017	09/06/2017	Sí
15	Construcción de Red de Agua Potable en Col. Cuauhtémoc	Estatal	07/04/2017	20/04/2017	26/04/2017	Sí
16	Mejoramiento de Unidad Básica de Salud Ej. San Francisco	Estatal	12/04/2017	28/04/2017	05/05/2017	Sí
17	Mejoramiento de Unidad Básica de Salud Pob. Santo Tomás	Estatal	12/04/2017	28/04/2017	05/05/2017	Sí
18	Equipamiento con depósitos de agua potable Ej. Cerro Norte	Estatal	17/04/2017	28/04/2017	05/05/2017	Sí
19	Equipamiento con depósitos de agua potable Pob. Guayacán	Estatal	25/05/2017	06/06/2017	09/06/2017	Sí
20	Equipamiento con depósitos de agua potable Ej. Gregorio Méndez	Estatal	17/04/2017	28/04/2017	05/05/2017	Sí
21	Rehabilitación de la Red de Drenaje Sanitario de la Calle 33 entre la Calle 68 y Av. Constitución, Fracc. Usumacinta	Estatal	21/04/2017	06/05/2017	12/05/2017	Sí
22	Rehabilitación de Red de Agua Potable en Calle 28 entre Calle 55 y Calle Maculis, Col. Luis Gómez Z.	Estatal	10/04/2017	24/04/2017	28/04/2017	Sí
23	Rehabilitación de Red de Drenaje Sanitario en Calle 28 entre Calle 55 y Calle Maculis y Calle Guanacastle entre Calle 26 y Calle 28, Col. Luis Gómez Z.	Estatal	10/04/2017	24/04/2017	28/04/2017	Sí
24	Modernización del Centro Administrativo Municipal, en el Municipio de Tenosique, Estado de Tabasco	Federal	30/06/2017	18/07/2017	26/07/2017	Sí
25	Pavimentación con concreto hidráulico en la Calle 55 (1ra. Etapa) en el Municipio de Tenosique, Estado de Tabasco	Federal	13/06/2017	29/06/2017	06/07/2017	Sí

ID	Licitación	Marco legal aplicable	Fecha de Convocatoria o Invitación	Fecha de Fallo	Fecha de Firma de Contrato	Cumple con la Legislación
26	Pavimentación de concreto hidráulico y banquetas en Calle 33 por Calle 60, en el Municipio de Tenosique, Estado de Tabasco	Federal	17/07/2017	29/07/2017	10/08/2017	Sí
27	Pavimentación de concreto hidráulico en Calle 48 por Calle 15, en el Municipio de Tenosique, Tabasco	Federal	21/06/2017	04/07/2017	11/07/2017	Sí
28	Pavimentación con concreto hidráulico en Calle 15 por 28, en Tenosique, Tabasco	Federal	07/07/2017	20/07/2017	27/07/2017	Sí
29	Rehabilitación del Mercado Nuevo "Manuel Bartlett Bautista"	Federal	13/06/2017	29/06/2017	06/07/2017	Sí
30	Pavimentación de concreto hidráulico y banquetas en Calle 20 acceso principal a Tenosique de Pino Suárez	Federal	01/06/2017	16/06/2017	23/06/2017	Sí
31	Rehabilitación de la Unidad Deportiva "Carlos A. Madrazo Becerra", en el Municipio de Tenosique, Tabasco	Federal	18/07/2017	03/08/2017	10/08/2017	Sí
32	Rehabilitación de la Red de Drenaje Sanitario de la Calle 33 entre la Calle 60 y Calle 68, Fracc. Usumacinta	Estatal	10/07/2017	21/07/2017	28/07/2017	Sí
33	Construcción de Red de Drenaje Sanitario en Calle 16 entre Calle 45 y Calle 37, Col. Pueblo Nuevo	Estatal	04/05/2017	19/05/2017	26/05/2017	Sí
34	Construcción de Red de Drenaje Sanitario en Calle 48 entre Calle 15 y Calle 13, Col. Cocoyol	Estatal	01/06/2017	16/06/2017	23/06/2017	Sí
35	Construcción de Red de Agua Potable en Calle 48 entre Calle 15 y Calle 13, Col. Cocoyol	Estatal	01/06/2017	16/06/2017	23/06/2017	Sí
36	Equipamiento con depósitos de Agua Potable, Ej. El Bejucal	Estatal	05/06/2017	20/06/2017	27/06/2017	Sí
37	Rehabilitación e interconexión al sistema de agua potable, Pob. La Palma	Estatal	15/05/2017	29/05/2017	05/06/2017	Sí
38	Centro Cultura y Digital	Federal	12/09/2017	26/09/2017	03/10/2017	Sí
39	Construcción del Sistema de Agua Potable del Ejido Pedregal, Tenosique, Tabasco	Federal	27/06/2017	13/07/2017	20/07/2017	Sí
40	Construcción del Sistema de Agua Potable del Ejido Guasivan, Tenosique, Tabasco	Federal	27/06/2017	14/07/2017	21/07/2017	Sí
41	Construcción del Sistema de Agua Potable de los Ejidos Santa Lucía y Lucio Blanco, Tenosique, Tabasco	Federal	27/06/2017	14/07/2017	21/07/2017	Sí
42	Construcción de pavimento de concreto hidráulico, Calle R. Flores Magón entre Calle 1 y Calle Vicente Guerrero, Cd. Tenosique, Tenosique, Tabasco	Estatal	21/07/2017	03/08/2017	10/08/2017	Sí
43	Rehabilitación de drenaje sanitario, Calle R. Flores Magón entre Calle 1 y Calle Vicente Guerrero, Cd. Tenosique, Tenosique, Tabasco	Estatal	23/06/2017	06/07/2017	13/07/2017	Sí
44	Rehabilitación de red de agua potable Calle R. Flores Magón entre Calle 1 y Calle Vicente Guerrero, Cd. Tenosique, Tenosique, Tabasco	Estatal	23/06/2017	06/07/2017	13/07/2017	Sí
45	Construcción de pavimento de concreto hidráulico, en Calle 27 entre Calle 28 y Calle 50, Cd. Tenosique, Tenosique, Tabasco	Estatal	02/08/2017	15/08/2017	22/08/2017	Sí

ID	Licitación	Marco legal aplicable	Fecha de Convocatoria o Invitación	Fecha de Fallo	Fecha de Firma de Contrato	Cumple con la Legislación
46	Rehabilitación de drenaje sanitario, en Calle 27 entre Calle 28 y Calle 50, Cd. Tenosique, Tenosique, Tabasco	Estatal	26/06/2017	08/07/2017	14/07/2017	Sí
47	Rehabilitación de red de agua potable, en Calle 27 entre Calle 28 y Calle 50, Cd. Tenosique, Tenosique, Tabasco	Estatal	26/06/2017	08/07/2017	14/07/2017	Sí
48	Construcción de pavimento de concreto hidráulico en Av. Gladiola entre Vicente Guerrero y Av. Constitución, Cd. Tenosique, Tabasco	Estatal	21/07/2017	03/08/2017	10/08/2017	Sí
49	Rehabilitación de drenaje sanitario en Av. Gladiola entre Vicente Guerrero y Av. Constitución, Cd. Tenosique, Tenosique, Tabasco	Estatal	23/06/2017	06/07/2017	13/07/2017	Sí
50	Rehabilitación de red de agua potable en Av. Gladiola entre Vicente Guerrero y Av. Constitución, Cd. Tenosique, Tenosique, Tabasco	Estatal	23/06/2017	06/07/2017	13/07/2017	Sí
51	Ampliación de red de drenaje sanitario en la Av. Constitución entre Calle 33 y Calle 48, Fracc. Usumacinta	Estatal	14/07/2017	27/07/2017	03/08/2017	Sí
52	Construcción de red de agua potable en Calle 15 entre Calle 28 y Calle 48, Col. Cocoyol	Estatal	15/06/2017	29/06/2017	06/07/2017	Sí
53	Construcción de pisos de concreto reforzado, Ej. Acatlipa	Estatal	17/07/2017	29/07/2017	04/08/2017	Sí
54	Construcción de pisos de concreto reforzado, Ej. Santa Cruz	Estatal	17/07/2017	29/07/2017	04/08/2017	Sí
55	Construcción de pisos de concreto reforzado, Ej. Veinte de Noviembre	Estatal	17/07/2017	29/07/2017	04/08/2017	Sí
56	Construcción de pisos de concreto reforzado, Pob. La Palma	Estatal	17/07/2017	29/07/2017	04/08/2017	Sí
57	Construcción de pisos de concreto reforzado, Ej. San Isidro Guasivan	Estatal	17/07/2017	29/07/2017	04/08/2017	Sí
58	Construcción de pisos de concreto reforzado, Ej. Hermenegildo Galeana	Estatal	17/07/2017	29/07/2017	04/08/2017	Sí
59	Construcción de pisos de concreto reforzado, Ej. 10 de Mayo	Estatal	17/07/2017	29/07/2017	04/08/2017	Sí
60	Construcción de pisos de concreto reforzado, Ej. Benito Juárez 1ra. Sección	Estatal	17/07/2017	29/07/2017	04/08/2017	Sí
61	Construcción de pisos de concreto reforzado, Ej. Santa Elena	Estatal	17/07/2017	29/07/2017	04/08/2017	Sí
62	Construcción de pisos de concreto reforzado, Ej. Cuatro Hermanos	Estatal	17/07/2017	29/07/2017	04/08/2017	Sí
63	Construcción de pisos de concreto reforzado, Ej. 16 de Septiembre	Estatal	17/07/2017	29/07/2017	04/08/2017	Sí
64	Construcción de pisos de concreto reforzado, Ej. San Isidro las Pozas	Estatal	17/07/2017	29/07/2017	04/08/2017	Sí
65	Construcción de pisos de concreto reforzado, Ej. La Última Lucha	Estatal	17/07/2017	29/07/2017	04/08/2017	Sí
66	Construcción de pisos de concreto reforzado, Ej. Tata Lázaro	Estatal	17/07/2017	29/07/2017	04/08/2017	Sí
67	Construcción de pisos de concreto reforzado, Ej. Guadalupe Victoria	Estatal	17/07/2017	29/07/2017	04/08/2017	Sí

ID	Licitación	Marco legal aplicable	Fecha de Convocatoria o Invitación	Fecha de Fallo	Fecha de Firma de Contrato	Cumple con la Legislación
68	Construcción de barda perimetral y obra exterior de la Comandancia de Policía Municipal C4, Cd. Tenosique de Pino Suárez	Estatal	10/07/2017	22/07/2017	28/07/2017	Sí
69	Rehabilitación de drenaje sanitario de la Calle 21 entre la Calle 46 y Calle 50, Col. Cocoyol	Estatal	22/08/2017	05/09/2017	12/09/2017	Sí
70	Rehabilitación de drenaje sanitario de la Calle Nicolás Bravo entre la Calle Francisco I Madero y Calle Jesús García, Col. Héroes de Nacoziari	Estatal	22/08/2017	05/09/2017	12/09/2017	Sí
71	Rehabilitación de dren pluvial en la Av. El Chaschin entre Calle 8 y Calle 6, Col. Pueblo Nuevo	Estatal	18/10/2017	31/10/2017	07/11/2017	Sí
72	Rehabilitación de alumbrado público en Calle 20, Col. Estación Nueva	Estatal	08/09/2017	22/09/2017	29/09/2017	Sí
73	Mejoramiento de Unidad de Salud Ej. Javier Rojo Gómez	Estatal	26/10/2017	10/11/2017	16/11/2017	Sí
74	Construcción de pavimento asfáltico en la Calle San José entre Calle 3 y Carretera Nuevo Progreso - Tenosique	Federal	13/09/2017	02/10/2017	06/10/2017	Sí
75	Construcción de banquetas y guarniciones en Carretera Tenosique - Nuevo Progreso en la Comunidad de San Marcos	Federal	20/09/2017	06/10/2017	13/10/2017	Sí
76	Construcción de banquetas y alumbrado público de la Calle 26 entre la Calle 55 y la Calle Macuilis Col. Luis Gómez Z.	Federal	22/09/2017	06/10/2017	13/10/2017	Sí
77	Pavimentación de concreto hidráulico, banquetas y guarniciones en Calle Guadalupe Victoria entre Calle 28 y Calle Álvaro Obregón, Col. Lázaro Cárdenas	Federal	31/10/2017	13/11/2017	17/11/2017	Sí
78	Construcción de guarniciones, banquetas y barda del Malecón en la Av. El Chaschin (antes Calle Marina)	Federal	29/09/2017	12/10/2017	19/10/2017	Sí
79	Construcción de pavimento hidráulico de la Calle Venustiano Carranza entre Calle Guadalupe Victoria y Calle 28, Col. Lázaro Cárdenas	Federal	31/10/2017	13/11/2017	17/11/2017	Sí
80	Pavimentación de concreto hidráulico, banquetas y guarniciones en Calle 50 entre Av. Constitución y Calle Lázaro Cárdenas	Federal	31/10/2017	13/11/2017	17/11/2017	Sí
81	Construcción de pisos de concreto reforzado, Ej. Independencia	Estatal	28/09/2017	12/10/2017	18/10/2017	Sí
82	Construcción de pisos de concreto reforzado, Pob. Arena de Hidalgo	Estatal	28/09/2017	12/10/2017	18/10/2017	Sí
83	Construcción de pisos de concreto reforzado, Pob. Arena de Hidalgo	Estatal	28/09/2017	12/10/2017	18/10/2017	Sí
84	Construcción de pisos de concreto reforzado, Ej. Santa Lucía	Estatal	28/09/2017	12/10/2017	18/10/2017	Sí
85	Construcción de pisos de concreto reforzado, Pob. Guayacán	Estatal	28/09/2017	12/10/2017	18/10/2017	Sí
86	Construcción de pisos de concreto reforzado, Ej. El Roblar	Estatal	28/09/2017	12/10/2017	18/10/2017	Sí
87	Construcción de pisos de concreto reforzado, Ej. El Copo	Estatal	28/09/2017	12/10/2017	18/10/2017	Sí

ID	Licitación	Marco legal aplicable	Fecha de Convocatoria o Invitación	Fecha de Fallo	Fecha de Firma de Contrato	Cumple con la Legislación
88	Construcción de pisos de concreto reforzado, Ej. José Ma. Pino Suárez 2da. Sección	Estatad	28/09/2017	12/10/2017	18/10/2017	Sí
89	Construcción de pisos de concreto reforzado, Ej. El Manantial	Estatad	28/09/2017	12/10/2017	18/10/2017	Sí
90	Construcción de pisos de concreto reforzado, Ej. El Faisán 1ra. Sección	Estatad	28/09/2017	12/10/2017	18/10/2017	Sí
91	Construcción de pisos de concreto reforzado, Ej. Crisóforo Chiñas	Estatad	28/09/2017	12/10/2017	18/10/2017	Sí
92	Construcción de pisos de concreto reforzado, Ej. El Paso de la Sabana	Estatad	28/09/2017	12/10/2017	18/10/2017	Sí
93	Construcción de pisos de concreto reforzado, CA. Icorsa	Estatad	28/09/2017	12/10/2017	18/10/2017	Sí
94	Construcción de pisos de concreto reforzado, Ej. San Carlos	Estatad	28/09/2017	12/10/2017	18/10/2017	Sí
95	Construcción de pisos de concreto reforzado, Pob. Boca de Cerro	Estatad	28/09/2017	12/10/2017	18/10/2017	Sí
96	Construcción de pisos de concreto reforzado, Ej. Pomona 1ra. Sección	Estatad	28/09/2017	12/10/2017	18/10/2017	Sí
97	Construcción de pisos de concreto reforzado, Ej. La Isla	Estatad	28/09/2017	12/10/2017	18/10/2017	Sí
98	Construcción de pisos de concreto reforzado, Ej. El Recreo	Estatad	28/09/2017	12/10/2017	18/10/2017	Sí
99	Construcción de pisos de concreto reforzado, Ej. Chaculji	Estatad	28/09/2017	12/10/2017	18/10/2017	Sí
100	Construcción de pisos de concreto reforzado, Ej. Centro Usumacinta	Estatad	28/09/2017	12/10/2017	18/10/2017	Sí
101	Ampliación y remodelación del Hospital Comunitario de Tenosique a Hospital General de 30 camas, en el Municipio de Tenosique, Tabasco (1ra. Etapa)	Estatad	07/10/2017	20/10/2017	27/10/2017	Sí
102	Mantenimiento de red eléctrica en baja tensión en Calle Ricardo Flores Magón entre Calle 1 y Calle Vicente Guerrero, Col. Pueblo Unido	Estatad	07/11/2017	17/11/2017	23/11/2017	Sí
103	Rehabilitación de red de drenaje sanitario de la Calle 15 entre Calle 28 y Calle 30 Col. Cocoyol	Estatad	03/10/2017	13/10/2017	17/10/2017	Sí
104	Rehabilitación de red de drenaje sanitario de la Calle 27 esquina con Calle 72, Fracc. Usumacinta	Estatad	03/10/2017	13/10/2017	17/10/2017	Sí
105	Construcción de red de energía eléctrica en media y baja tensión 1ra. Etapa Col. Constitución	Estatad	07/11/2017	17/11/2017	23/11/2017	Sí
106	Construcción de diversas calles de terracería en la Col Constitución	Federal	06/11/2017	17/11/2017	24/11/2017	Sí
107	Construcción de dren pluvial en la Calle 7 Col. Certeza (REM2016)	Federal	23/11/2017	01/12/2017	04/12/2017	Sí
108	Construcción de drenaje sanitario en la Calle Guadalupe Victoria entre Calle 28 y Calle Álvaro Obregón, Col. Lázaro Cárdenas de la Cd. Tenosique de Pino Suárez, Tenosique, Tabasco	Estatad	17/11/2017	27/11/2017	30/11/2017	Sí
109	Construcción de red de agua potable en la Calle Guadalupe Victoria entre Calle 28 y Calle Álvaro	Estatad	17/11/2017	27/11/2017	30/11/2017	Sí

ID	Licitación	Marco legal aplicable	Fecha de Convocatoria o Invitación	Fecha de Fallo	Fecha de Firma de Contrato	Cumple con la Legislación
	Obregón, Col. Lázaro Cárdenas de la Cd. Tenosique de Pino Suárez, Tenosique, Tabasco					
110	Construcción de drenaje sanitario en la Calle Venustiano Carranza entre Calle Guadalupe Victoria y Calle 28, Col. Lázaro Cárdenas de la Cd. Tenosique de Pino Suárez, Tenosique, Tabasco	Estatad	17/11/2017	27/11/2017	30/11/2017	Sí
111	Construcción de red de agua potable en la Calle Venustiano Carranza entre Calle Guadalupe Victoria y Calle 28, Col. Lázaro Cárdenas de la Cd. Tenosique de Pino Suárez, Tenosique, Tabasco	Estatad	17/11/2017	27/11/2017	30/11/2017	Sí
112	Construcción de drenaje sanitario de la Calle 50 entre Av. Constitución y Calle Carlos A. Madrazo, Col. Lázaro Cárdenas de la Cd. Tenosique de Pino Suárez, Tenosique, Tabasco	Estatad	17/11/2017	27/11/2017	30/11/2017	Sí
113	Construcción de red de agua potable de la Calle 50 entre Av. Constitución y Calle Carlos A. Madrazo, Col. Lázaro Cárdenas de la Cd. Tenosique de Pino Suárez, Tenosique, Tabasco	Estatad	17/11/2017	27/11/2017	30/11/2017	Sí

Fuente: Romero Consultores; elaboración propia con base en los datos entregados por el Gobierno Municipal de Tenosique.

Como puede observarse en el cuadro anterior, en el que se muestran los datos relevantes para el análisis, ninguno de los Procesos de los Programas Presupuestarios de Modalidad K que integran la Política de Urbanización del Gobierno Municipal de Tenosique incumple con la legislación que los regula, ya sea esta federal o estatal, en cuanto a los tiempos estipulados en la misma.

La comparación de las fechas de la emisión o publicación de la convocatoria o invitación con la fecha de emisión del fallo, así como la comparación entre esta última y la fecha de firma del contrato, se encontraron dentro de los límites de tiempo registrados tanto en los Procesos de Licitación que se regulan por la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas del Estado de Tabasco, como las que lo hacen a través de la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas, siendo esta última de carácter federal.

CAPÍTULO 5. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

A continuación se presentan las recomendaciones y conclusiones derivadas del estudio y el análisis del material documental proporcionado por el Gobierno Municipal de Tenosique, así como también, de los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a los funcionarios municipales. Dichas recomendaciones se añaden con la finalidad de obtener una mejor comprensión y solución a los problemas encontrados, de manera oportuna para cada caso.

En lo que respecta al conocimiento general de los Procesos que integran la Política de Urbanización en el Municipio de Tenosique, tanto el marco legal que los regula como los tipos que existen, son conocidos por casi la totalidad de los entrevistados. Este conocimiento no es tan general si nos referimos a las áreas que participan en los Procesos, ya que más de la mitad de los funcionarios no conocen todas las áreas del Gobierno Municipal de Tenosique que participan en los procesos de licitación.

Así mismo, un punto a resaltar es el hecho de que, al preguntar por las diferentes etapas que componen los Procesos de los Programas Presupuestarios de Modalidad K que integran la Política de Urbanización del Municipio, las respuestas obtenidas afirman que la consecución de las actividades que se realizan no coinciden de manera exacta con las etapas presentadas en el Manual de Procedimientos del Municipio de Tenosique. En la realidad cotidiana estudiada, los procesos se efectúan de acuerdo a una estructura orgánica basada en la lógica y comprenden pasos o actividades que no están representadas en el mencionado Manual. Por último, otro dato destacable es que no en todas las etapas que conforman los procesos de licitación los actores que las llevan a cabo coinciden con los que aparecen como realizadores de las mismas en el Manual. Es importante que el Manual de Procedimientos del Municipio de Tenosique sea orgánico, que corresponda a la realidad diaria del trabajo realizado en cuanto a los procesos de licitación se refiere. Igualmente, deberá analizarse si existen cuellos de botella latentes para prevenir su formación y solucionar las causas que los pudieran ocasionar; de igual forma, deberá atenderse a las sugerencias que realicen los actores implicados en los procesos.

En lo referente a la opinión expresada por los funcionarios, resalta el hecho de que existe una falta de sistemas de información destinados a la realización de cada una de las etapas de los procesos objeto de estudio. Esta realidad puede desembocar en un mal desempeño a la hora de realizar los procesos, ya que las personas implicadas no cuentan con unas directrices para llevarlos a cabo.

A pesar de lo anterior, la opinión generalizada de los entrevistados respecto a la calidad y cantidad de personal implicado en los procesos, los recursos financieros con los que cuentan los mismos y la infraestructura disponible, es buena, indicando esto que la realización de las actividades, la gestión de los recursos y el desempeño del personal implicado ofrecen buenos resultados para la consecución de los objetivos y aluden a la buena gestión del Gobierno Municipal de Tenosique.

Haciendo alusión a las características de los procesos de licitación objeto del presente estudio, cabe señalar que la mayoría de los mismos fueron realizados bajo la normatividad estatal, regida por la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas del Estado de Tabasco; el tipo de licitación más utilizado fue la Adjudicación Directa de Obras Públicas; todos los proyectos derivados de los Procesos de los Programas Presupuestarios de Modalidad K que integran la Política de Urbanización cuentan con una garantía de Fianza de Vicios Ocultos de 365 días naturales; y por último, todos los Procesos de Licitación realizados dentro del período evaluado por el Gobierno Municipal de Tenosique cumplieron con los tiempos marcados dentro de la legislación que los reguló, siendo esta estatal o federal.

A pesar de los buenos resultados obtenidos del análisis, el equipo de Romero Consultores cree necesaria la puntualización de algunas recomendaciones, en orden de mejorar algunos aspectos relacionados con los Procesos de los Programas Presupuestarios de Modalidad K que integran la Política de Urbanización.

En primera instancia, debe tomarse en cuenta la necesidad de renovar el Manual de Procedimientos del Municipio de Tenosique, en lo que respecta a la Licitación de Obras Públicas, la Adjudicación Directa de Obras Públicas y la Licitación de Obra por el Método de Invitación a cuando menos tres personas. Los cambios necesarios en el mencionado Manual deberán dirigirse a ajustar este a la realidad de cómo se realizan los procesos, incluyendo las etapas que se llevan a cabo por los actores que fueron omitidas, verificando la coincidencia de las personas involucradas con cada una de las etapas y modificando actores de ser necesario.

Así mismo, es recomendable que se implementen sistemas de información para cada una de las etapas de los procesos, ya que la falta de los mismos provoca una disminución de la eficiencia y la eficacia ideal que se puede obtener en las diferentes etapas del proceso. Por último, existe la necesidad de una mayor comunicación entre las áreas del Gobierno Municipal de Tenosique que participan en los Procesos de Licitación; esto debido a que la coordinación entre las mismas es buena, pero debería existir un sistema informático para que la información que maneja un área en una de las etapas del proceso sea accesible para las demás áreas que participan en dicho proceso, mejorándose con esto la realización de todas las actividades y la comprensión entre áreas.

ANEXOS

Anexo 1. Ficha técnica de identificación de los Programas Presupuestarios de Modalidad K

K002 INFRAESTRUCTURA PARA AGUA POTABLE

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	Participaciones, Ramo 16 Medio Ambiente y Recursos Naturales, Ramo 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios
	Institución	Gobierno Municipal de Tenosique
	Entidad	Ayuntamiento de Tenosique
	Unidad Responsable	Dirección de Obras, Ordenamiento Territorial y Servicios Municipales
	Clave Presupuestal	K002
	Nombre del Programa Presupuestario	Infraestructura para Agua Potable
	Año de Inicio	2017
	Responsable titular del Programa Presupuestario	Fernando Daniel Mandujano Cervera. Director de Obras, Ordenamiento Territorial y Servicios Municipales
	Teléfono de contacto	(934) 342 09 02
	Correo electrónico de contacto	obraspublicas@tenosique.gob.mx
Objetivos	Objetivo general del Programa Presupuestario	No tiene
	Eje del PND con el que está alineado	4. México Próspero
	Objetivo del PND con el que está alineado	4.4. Impulsar y orientar un crecimiento verde, incluyente y facilitador que preserve nuestro patrimonio natural al mismo tiempo que genere riqueza, riqueza, competitividad y empleo
	Tema del PND con el que está alineado	4.4.2. Implementar un manejo del agua, haciendo posible que todos los mexicanos tengan acceso a este recurso
	Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	No disponible
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	No disponible
	Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	No disponible

Tema	Variable	Datos
	Propósito del Programa Presupuestario	Crear, mejorar, mantener e incrementar la infraestructura para la dotación de agua potable a la población a favor de sus actividades, incluyendo los estudios y proyectos necesarios
Población potencial	Definición	No disponible
	Unidad de medida	No disponible
	Cuantificación	No disponible
Población objetivo	Definición	No disponible
	Unidad de medida	No disponible
	Cuantificación	No disponible
Población atendida	Definición	No disponible
	Unidad de medida	No disponible
	Cuantificación	No disponible
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto original (MDP)	\$ 0.00
	Presupuesto modificado (MDP)	\$ 15,705,811.73
	Presupuesto ejercido (MDP)	\$ 15,705,811.73
Cobertura geográfica	Entidades Federativas en las que opera el Programa Presupuestario	Municipio de Tenosique, Tabasco
Focalización	Unidad territorial del Programa Presupuestario	Municipio de Tenosique, Tabasco

K003 DRENAJE Y ALCANTARILLADO

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	Participaciones, Ramo 23 Provisiones Salariales y Económicas, Ramo 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios
	Institución	Gobierno Municipal de Tenosique
	Entidad	Ayuntamiento de Tenosique
	Unidad Responsable	Dirección de Obras, Ordenamiento Territorial y Servicios Municipales
	Clave Presupuestal	K003
	Nombre del Programa Presupuestario	Drenaje y Alcantarillado

Tema	Variable	Datos
	Año de Inicio	2017
	Responsable titular del Programa Presupuestario	Fernando Daniel Mandujano Cervera. Director de Obras, Ordenamiento Territorial y Servicios Municipales
	Teléfono de contacto	(934) 342 09 02
	Correo electrónico de contacto	obraspublicas@tenosique.gob.mx
Objetivos	Objetivo general del Programa Presupuestario	No tiene
	Eje del PND con el que está alineado	4. México Próspero
	Objetivo del PND con el que está alineado	4.4. Impulsar y orientar un crecimiento verde, incluyente y facilitador que preserve nuestro patrimonio natural al mismo tiempo que genere riqueza, competitividad y empleo
	Tema del PND con el que está alineado	4.4.2. Implementar un manejo sustentable del agua, haciendo posible que todos los mexicanos tengan acceso a ese recurso
	Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	No disponible
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	No disponible
	Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	No disponible
	Propósito del Programa Presupuestario	Crear, mejorar, mantener e incrementar la infraestructura para proporcionar servicios de drenaje y alcantarillado a la población a favor de sus actividades, incluyendo los estudios y proyectos necesarios
Población potencial	Definición	No disponible
	Unidad de medida	No disponible
	Cuantificación	No disponible
Población objetivo	Definición	No disponible
	Unidad de medida	No disponible
	Cuantificación	No disponible

Tema	Variable	Datos
Población atendida	Definición	No disponible
	Unidad de medida	No disponible
	Cuantificación	No disponible
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto original (MDP)	\$ 0.00
	Presupuesto modificado (MDP)	\$ 14,176,486.71
	Presupuesto ejercido (MDP)	\$ 14,176,486.71
Cobertura geográfica	Entidades Federativas en las que opera el Programa Presupuestario	Municipio de Tenosique, Tabasco
Focalización	Unidad territorial del Programa Presupuestario	Municipio de Tenosique, Tabasco

K005 URBANIZACIÓN

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	Participaciones, Ramo 23 Provisiones Salariales y Económicas, Ramo 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios
	Institución	Gobierno Municipal de Tenosique
	Entidad	Ayuntamiento de Tenosique
	Unidad Responsable	Dirección de Obras, Ordenamiento Territorial y Servicios Municipales
	Clave Presupuestal	K005
	Nombre del Programa Presupuestario	Urbanización
	Año de Inicio	2017
	Responsable titular del Programa Presupuestario	Fernando Daniel Mandujano Cervera. Director de Obras, Ordenamiento Territorial y Servicios Municipales
	Teléfono de contacto	(934) 342 09 02
Correo electrónico de contacto	obraspublicas@tenosique.gob.mx	

Tema	Variable	Datos
Objetivos	Objetivo general del Programa Presupuestario	No tiene
	Eje del PND con el que está alineado	4. México Próspero
	Objetivo del PND con el que está alineado	2.5. Proveer un entorno adecuado para el desarrollo de una vida digna
	Tema del PND con el que está alineado	2.5.1. Transitar hacia un modelo de Desarrollo Urbano Sustentable e Inteligente que procure vivienda digna para los mexicanos
	Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	No disponible
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	No disponible
	Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	No disponible
	Propósito del Programa Presupuestario	Mejorar las condiciones generales de la infraestructura básica de los asentamientos humanos y favorecer el desarrollo de sus actividades. Incluye estudios y proyectos
Población potencial	Definición	No disponible
	Unidad de medida	No disponible
	Cuantificación	No disponible
Población objetivo	Definición	No disponible
	Unidad de medida	No disponible
	Cuantificación	No disponible
Población atendida	Definición	No disponible
	Unidad de medida	No disponible
	Cuantificación	No disponible
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto original (MDP)	\$ 0.00
	Presupuesto modificado (MDP)	\$ 59,121,843.25
	Presupuesto ejercido (MDP)	\$ 59,121,843.25
Cobertura geográfica	Entidades Federativas en las que opera el Programa Presupuestario	Municipio de Tenosique, Tabasco
Focalización	Unidad territorial del Programa Presupuestario	Municipio de Tenosique, Tabasco

K012 EDIFICIOS PÚBLICOS

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	Participaciones, Ramo 23 Provisiones Salariales y Económicas
	Institución	Gobierno Municipal de Tenosique
	Entidad	Ayuntamiento de Tenosique
	Unidad Responsable	Dirección de Obras, Ordenamiento Territorial y Servicios Municipales
	Clave Presupuestal	K012
	Nombre del Programa Presupuestario	Edificios Públicos
	Año de Inicio	2017
	Responsable titular del Programa Presupuestario	Fernando Daniel Mandujano Cervera. Director de Obras, Ordenamiento Territorial y Servicios Municipales
	Teléfono de contacto	(934) 342 09 02
	Correo electrónico de contacto	obraspublicas@tenosique.gob.mx
Objetivos	Objetivo general del Programa Presupuestario	No tiene
	Eje del PND con el que está alineado	1. México en Paz
	Objetivo del PND con el que está alineado	1.1. Promover y fortalecer la gobernabilidad democrática
	Tema del PND con el que está alineado	1.1.1. Contribuir al desarrollo de la democracia
	Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	No disponible
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	No disponible
	Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	No disponible
	Propósito del Programa Presupuestario	Mejorar las condiciones generales de la infraestructura básica del sector público
Población potencial	Definición	No disponible
	Unidad de medida	No disponible

Tema	Variable	Datos
	Cuantificación	No disponible
Población objetivo	Definición	No disponible
	Unidad de medida	No disponible
	Cuantificación	No disponible
Población atendida	Definición	No disponible
	Unidad de medida	No disponible
	Cuantificación	No disponible
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto original (MDP)	\$ 0.00
	Presupuesto modificado (MDP)	\$ 5,181,691.22
	Presupuesto ejercido (MDP)	\$ 5,181,691.22
Cobertura geográfica	Entidades Federativas en las que opera el Programa Presupuestario	Municipio de Tenosique, Tabasco
Focalización	Unidad territorial del Programa Presupuestario	Municipio de Tenosique, Tabasco

K035 INFRAESTRUCTURA DEPORTIVA

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	Ramo 23 Provisiones Salariales y Económicas
	Institución	Gobierno Municipal de Tenosique
	Entidad	Ayuntamiento de Tenosique
	Unidad Responsable	Dirección de Obras, Ordenamiento Territorial y Servicios Municipales
	Clave Presupuestal	K035
	Nombre del Programa Presupuestario	Infraestructura Deportiva
	Año de Inicio	2017
	Responsable titular del Programa Presupuestario	Fernando Daniel Mandujano Cervera. Director de Obras, Ordenamiento Territorial y Servicios Municipales
	Teléfono de contacto	(934) 342 09 02

Tema	Variable	Datos
	Correo electrónico de contacto	obraspublicas@tenosique.gob.mx
Objetivos	Objetivo general del Programa Presupuestario	No tiene
	Eje del PND con el que está alineado	3. México con Educación de Calidad
	Objetivo del PND con el que está alineado	3.4. Promover el deporte de manera incluyente para fomentar una cultura de salud
	Tema del PND con el que está alineado	3.4.1. Crear un programa de infraestructura deportiva
	Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	No disponible
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	No disponible
	Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	No disponible
	Propósito del Programa Presupuestario	Lograr la ampliación, mejoramiento y modernización de la planta física deportiva
Población potencial	Definición	No disponible
	Unidad de medida	No disponible
	Cuantificación	No disponible
Población objetivo	Definición	No disponible
	Unidad de medida	No disponible
	Cuantificación	No disponible
Población atendida	Definición	No disponible
	Unidad de medida	No disponible
	Cuantificación	No disponible
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto original (MDP)	\$ 0.00
	Presupuesto modificado (MDP)	\$ 6,032,900.00
	Presupuesto ejercido (MDP)	\$ 6,032,900.00
Cobertura geográfica	Entidades Federativas en las que opera el Programa Presupuestario	Municipio de Tenosique, Tabasco
Focalización	Unidad territorial del Programa Presupuestario	Municipio de Tenosique, Tabasco

K037 INFRAESTRUCTURA CULTURAL

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	Ramo 48 Cultura
	Institución	Gobierno Municipal de Tenosique
	Entidad	Ayuntamiento de Tenosique
	Unidad Responsable	Dirección de Obras, Ordenamiento Territorial y Servicios Municipales
	Clave Presupuestal	K037
	Nombre del Programa Presupuestario	Infraestructura Cultural
	Año de Inicio	2017
	Responsable titular del Programa Presupuestario	Fernando Daniel Mandujano Cervera. Director de Obras, Ordenamiento Territorial y Servicios Municipales
	Teléfono de contacto	(934) 342 09 02
	Correo electrónico de contacto	obraspublicas@tenosique.gob.mx
Objetivos	Objetivo general del Programa Presupuestario	No tiene
	Eje del PND con el que está alineado	3. México con Educación de Calidad
	Objetivo del PND con el que está alineado	3.3. Ampliar el acceso a la cultura como un medio para la formación integral de los ciudadanos
	Tema del PND con el que está alineado	3.3.2. Asegurar las condiciones para que la infraestructura cultural permita disponer de espacios adecuados para la difusión de la cultura en todo el país
	Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	No disponible
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	No disponible
	Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	No disponible
	Propósito del Programa Presupuestario	Lograr la ampliación, mejoramiento y modernización de la planta física cultural

Tema	Variable	Datos
Población potencial	Definición	No disponible
	Unidad de medida	No disponible
	Cuantificación	No disponible
Población objetivo	Definición	No disponible
	Unidad de medida	No disponible
	Cuantificación	No disponible
Población atendida	Definición	No disponible
	Unidad de medida	No disponible
	Cuantificación	No disponible
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto original (MDP)	\$ 0.00
	Presupuesto modificado (MDP)	\$ 1,819,075.25
	Presupuesto ejercido (MDP)	\$ 1,819,075.25
Cobertura geográfica	Entidades Federativas en las que opera el Programa Presupuestario	Municipio de Tenosique, Tabasco
Focalización	Unidad territorial del Programa Presupuestario	Municipio de Tenosique, Tabasco

Anexo 2. Ficha de identificación y equivalencia de procesos

LICITACIÓN DE OBRAS PÚBLICAS

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios de Modalidad K identificados por el evaluador
		Nombre y descripción
Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación): Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios.	1	Elaboración proyecto ejecutivo y presupuestos bases
	2	Evaluación y aprobación mediante sesión los proyectos a licitar dependiendo del tipo de recurso
Difusión del Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.	3	Adquisición de bases por medio de CompraNet
Solicitud de apoyos: Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.		NO APLICA
Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores del Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.		NO APLICA
Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios.		No existe
Distribución de apoyos: Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios).		NO APLICA
Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.		NO APLICA
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.		NO APLICA

Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios.		NO APLICA
Evaluación y monitoreo: Proceso a través del cual el Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.		No existe
Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos		
Otros procesos (nombre del proceso)		Número de secuencia
Recepción de forma presencial de las propuestas técnicas y económicas de los licitantes u oferentes		4
Realización de la notificación mediante el acta de Fallo al licitante u oferente ganador y la fecha y hora para la firma del contrato		5
Firma del contrato, haciendo entrega con anticipación de las garantías		6
Firmado el contrato y validada la documentación soporte, envío para trámite, el pago del anticipo, a la Subdirección Administrativa		7
Revisión y envío del contrato con la documentación soporte del anticipo, para trámite mediante sistema y oficio a la Contraloría Municipal		8

ADJUDICACIÓN DIRECTA DE OBRAS PÚBLICAS

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios de Modalidad K identificados por el evaluador
		Nombre y descripción
Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación): Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios.	1	Elaboración de proyectos o presupuestos internos
	2	Evaluación y aprobación mediante sesión los proyectos a licitar dependiendo del tipo de recurso
Difusión del Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.	3	Recepción de invitación y envío de propuesta
Solicitud de apoyos: Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.		NO APLICA

Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores del Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.		NO APLICA
Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios.		No existe
Distribución de apoyos: Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios).		NO APLICA
Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.		NO APLICA
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.		NO APLICA
Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios.		NO APLICA
Evaluación y monitoreo: Proceso a través del cual el Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.		No existe
Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos		
Otros procesos (nombre del proceso)		Número de secuencia
Recepción de la propuesta y notificación de fecha u hora para la firma del contrato con el proveedor		4
Recepción de notificación y firma del contrato		5
Realización del trámite para el pago del anticipo		6

LICITACIÓN DE OBRA POR EL MÉTODO DE INVITACIÓN A CUANDO MENOS TRES PERSONAS

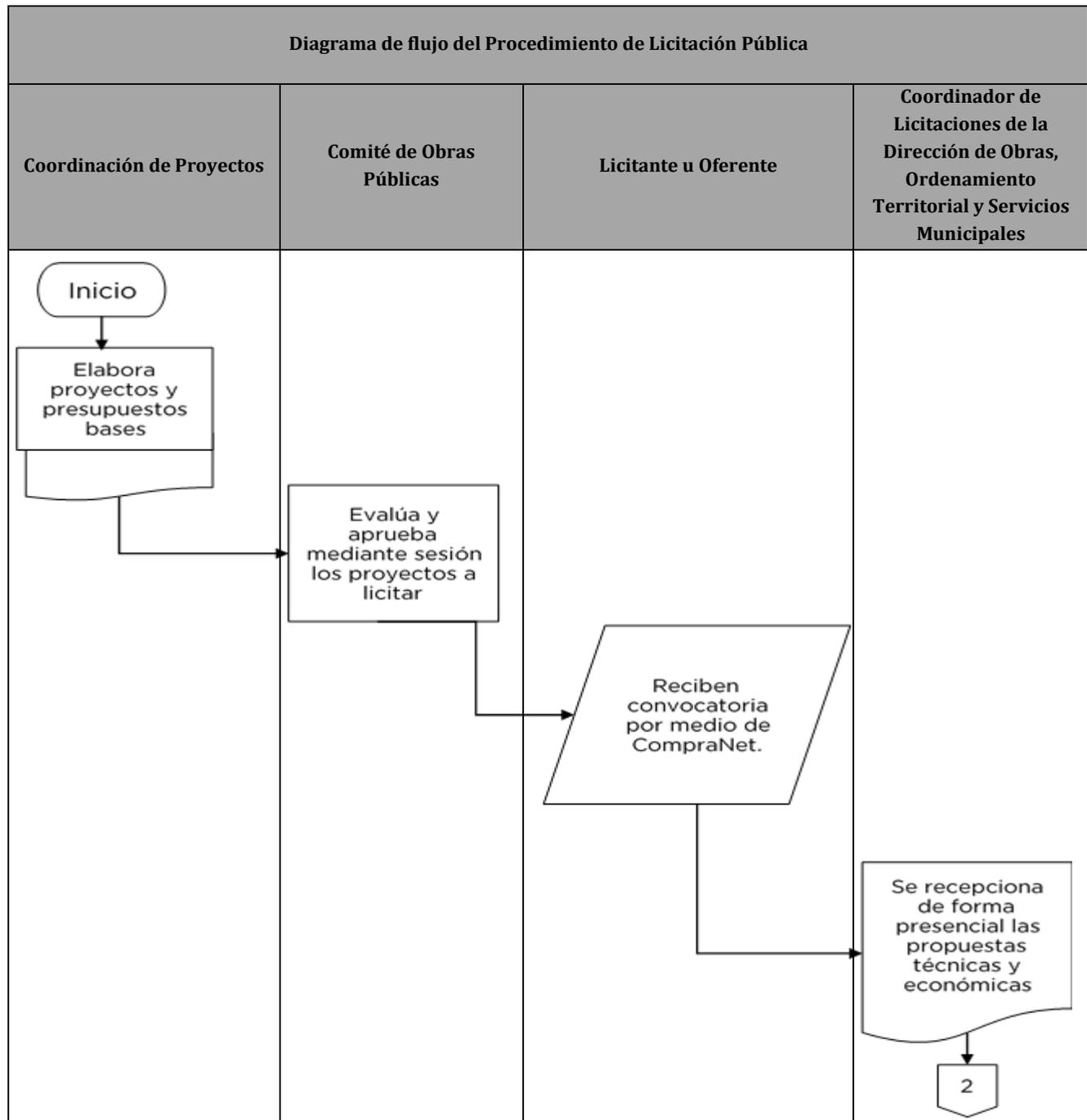
Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios de Modalidad K identificados por el evaluador
		Nombre y descripción
Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación): Proceso en el cual se determinan misión,	1	Elaboración de proyectos o presupuestos internos

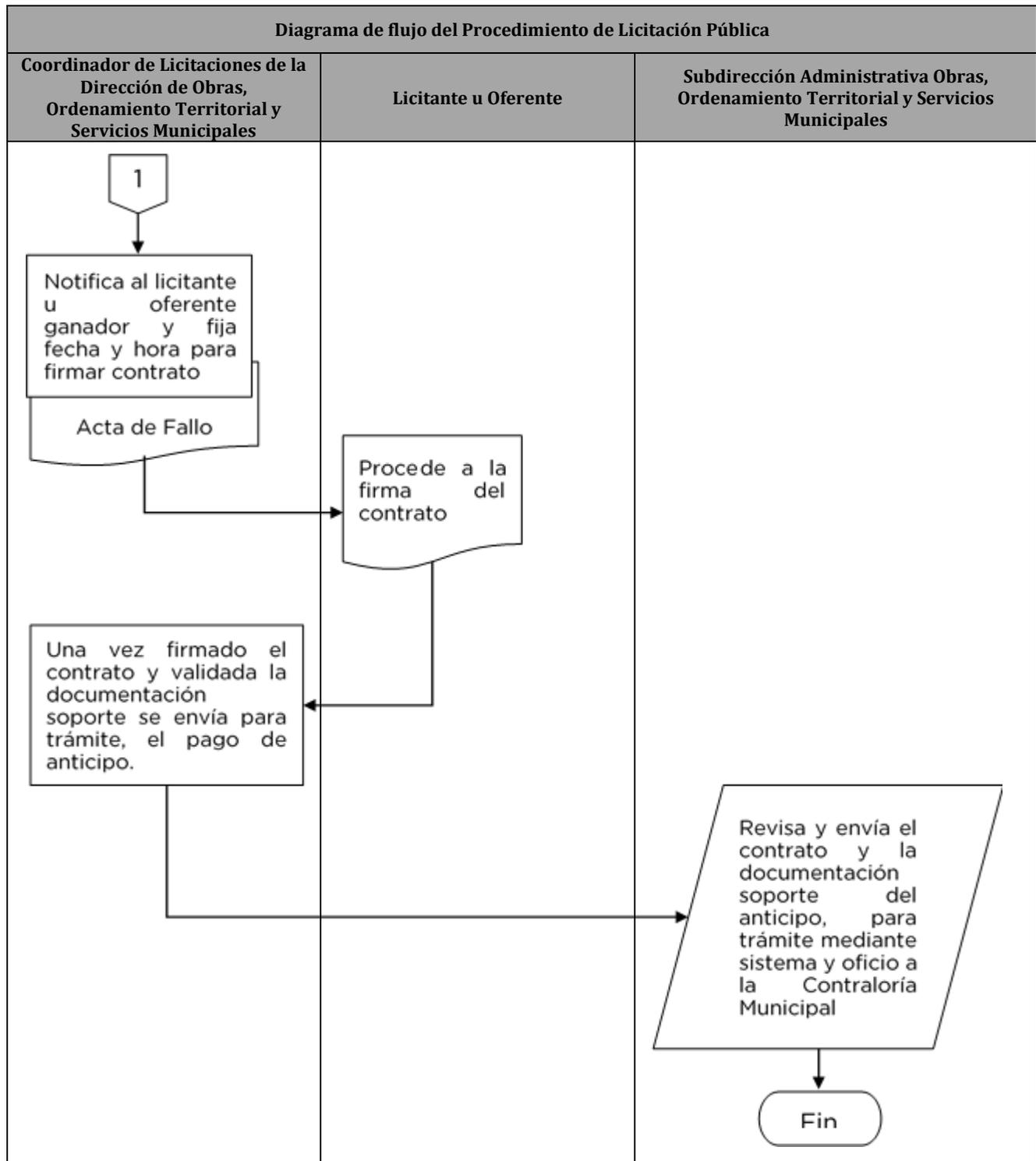
visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios.	2	Evaluación y aprobación mediante sesión los proyectos a licitar dependiendo del tipo de recurso
Difusión del Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.	3	Recepción de convocatoria y presentación de propuesta
Solicitud de apoyos: Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.		NO APLICA
Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores del Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.		NO APLICA
Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios.		No existe
Distribución de apoyos: Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios).		NO APLICA
Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.		NO APLICA
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.		NO APLICA
Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios.		NO APLICA
Evaluación y monitoreo: Proceso a través del cual el Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.		No existe
Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos		
Otros procesos (nombre del proceso)	Número de secuencia	
Realización de la notificación mediante el acta de Fallo al proveedor ganador y la fecha y hora para la firma del contrato	4	

Recepción de notificación y firma del contrato	5
Trámite para el pago del anticipo	6

Anexo 3. Flujograma del Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios de Modalidad K

1. Diagrama de Flujo del Procedimiento de Licitación de Obras Públicas





2. Diagrama de Flujo del Procedimiento de Adjudicación Directa de Obras Públicas

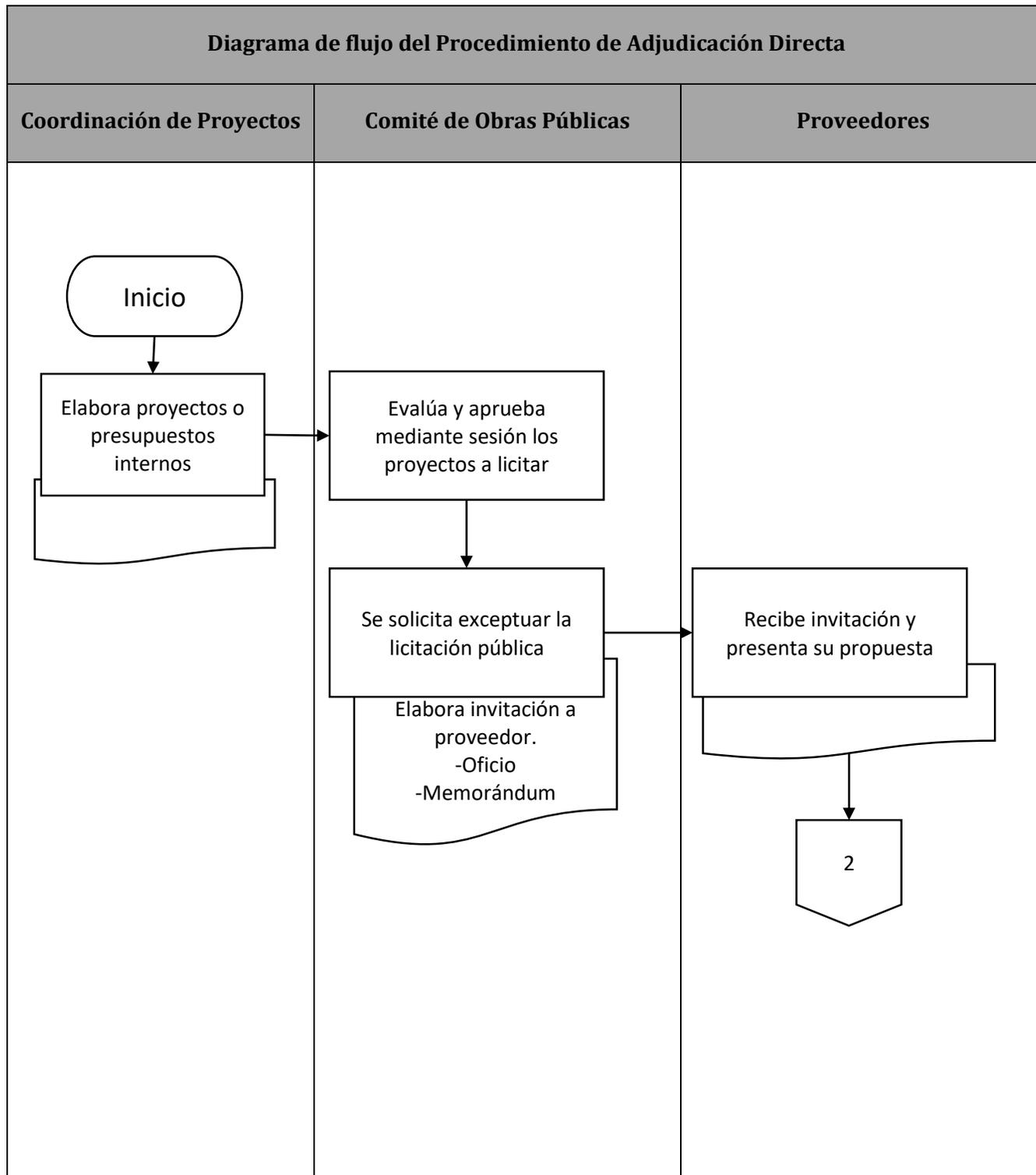
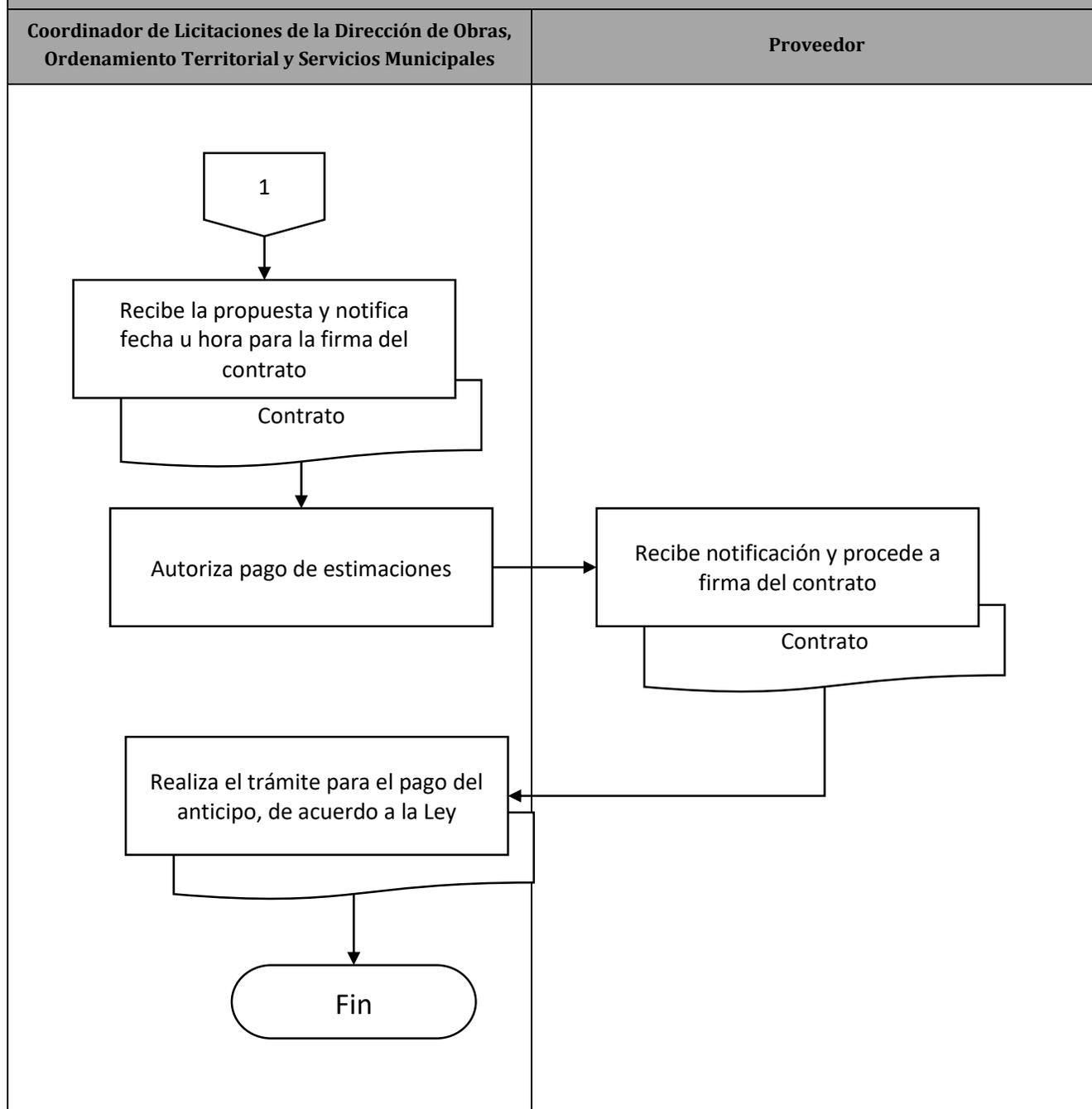
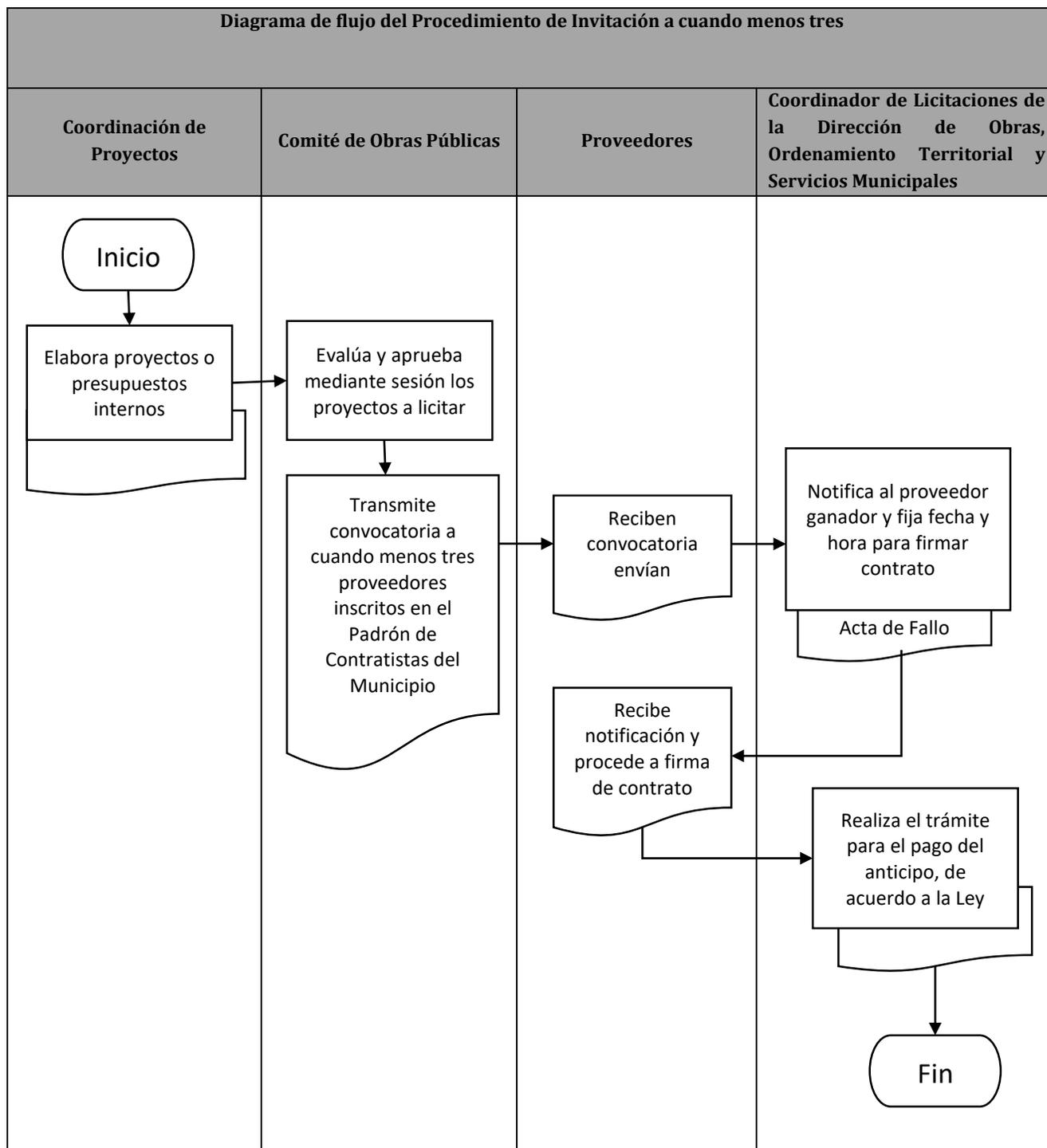


Diagrama de flujo del Procedimiento de Adjudicación Directa



3. Diagrama de Flujo del Procedimiento de Licitación de Obra por Método de Invitación a cuando menos tres personas



Anexo 4. Grado de Consolidación Operativa

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcial-mente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;	x				Manual de Procesos de Tenosique
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados		x			Algunos actores no conocen cómo se lleva a cabo alguna parte del proceso en otras áreas
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas la instancias ejecutoras		x			Los procesos son utilizados por todas las instancias, pero no necesariamente por el actor indicado en el Manual
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión		x			Existen en algunas etapas de algunos de los tipos de Proceso de Licitación, pero son las etapas finales y no son utilizados por todos los actores
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras			x		Deben implantarse y utilizarse mecanismos para la implementación sistemática de mejoras, que abarquen todas las áreas involucradas en el Proceso evaluado
Grado de consolidación operativa					Grado de consolidación operativa Medio-Alto

Anexo 5. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistema de información del proceso evaluado

LICITACIÓN DE OBRAS PÚBLICAS

Proceso: Licitación de Obras Públicas		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Elaboración del proyecto ejecutivo y presupuestos bases
	Fin	Revisión y envío del contrato con la documentación soporte del anticipo, para trámite mediante sistema de oficio a la Contraloría Municipal
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Sí
	Personal	Sí
	Recursos financieros	Sí
	Infraestructura	Sí
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	No aplica
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	No hay
	Tipo de información recolectada	
	¿Sirve de información para el monitoreo?	
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

ADJUDICACIÓN DIRECTA DE OBRAS PÚBLICAS

Proceso: Adjudicación Directa de Obras Públicas		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Elaboración de proyectos o presupuestos internos
	Fin	Realización del trámite para el pago del anticipo
	Tiempo	Sí

¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Personal	Sí
	Recursos financieros	Sí
	Infraestructura	Sí
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	No aplica
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	No hay
	Tipo de información recolectada	
	¿Sirve de información para el monitoreo?	
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

LICITACIÓN DE OBRA POR EL MÉTODO DE INVITACIÓN A CUANDO MENOS TRES PERSONAS

Proceso: Licitación de Obra por el Método de Invitación a cuando menos tres personas		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Elaboración de proyectos o presupuestos internos
	Fin	Realización del trámite para el pago del anticipo
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Sí
	Personal	Sí
	Recursos financieros	Sí
	Infraestructura	Sí
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	No aplica
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	No hay
	Tipo de información recolectada	
	¿Sirve de información para el monitoreo?	

¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?	Sí
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	Sí

Anexo 6. Propuesta de modificación a la normatividad

NO SE PROPONE MODIFICACIÓN A LA NORMATIVIDAD

Anexo 7. Análisis FODA del Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios de Modalidad K

Fortalezas y Oportunidades

- Los actores que participan en los procesos conocen el marco legal al que están sujetos así como los tipos de procesos de licitación que existen;
- Los procesos se llevan a cabo con eficiencia y eficacia;
- El tiempo establecido para la realización de cada etapa de los procesos es adecuado;
- El personal asignado para cada etapa de los procesos es suficiente y capaz;
- Los recursos financieros con los que cuentan las áreas que desempeñan cada etapa de los procesos son suficientes;
- La infraestructura con la que cuentan las áreas que desempeñan cada etapa de los procesos es suficiente y de calidad;
- La coordinación entre las áreas que desempeñan cada etapa de los procesos es adecuada y eficaz para la correcta realización en tiempo y forma de los mismos, y
- Todos los procesos de licitación llevados a cabo en el período evaluado cumplieron con los tiempos determinados en la legislación que los regula.

Debilidades y Amenazas

- Desconocimiento por parte del personal involucrado de todas las áreas que participan en los procesos de licitación;
- No existe coincidencia entre la realidad de cómo se llevan a cabo los procesos de licitación y el Manual de Procedimientos del Municipio de Tenosique que refiere a estos, y
- Inexistencia de sistemas de información destinados a la realización de cada una de las etapas de los procesos, que puede desembocar en un mal desempeño y no obtención de resultados.

Anexo 8. Recomendaciones del Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios de Modalidad K

A) Consolidación

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomen-dación	Principales responsable de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
Licitación de Obras Públicas	No existen sistemas de información	Creación de sistemas de información para cada etapa del proceso	Actores relacionados con cada etapa del proceso	Estudio de las necesidades	Totalmente viable	Existencia de sistemas de información en cada etapa del proceso	Sistemas de información	Medio
Adjudicación Directa de Obras Públicas	No existen sistemas de información	Creación de sistemas de información para cada etapa del proceso	Actores relacionados con cada etapa del proceso	Estudio de las necesidades	Totalmente viable	Existencia de sistemas de información en cada etapa del proceso	Sistemas de información	Medio
Licitación de Obra por el Método de Invitación a cuando menos tres personas	No existen sistemas de información	Creación de sistemas de información para cada etapa del proceso	Actores relacionados con cada etapa del proceso	Estudio de las necesidades	Totalmente viable	Existencia de sistemas de información en cada etapa del proceso	Sistemas de información	Medio

B) Reingeniería de procesos

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Objetivo	Principales responsable de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Metas y efectos potenciales esperados	Elaboración de flujograma del nuevo proceso	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
Licitación de Obras Públicas	No existen sistemas de información	Creación de sistemas de información para cada etapa del proceso	Que cada etapa del proceso cuente con sistemas de información	Actores relacionados con cada etapa del proceso	Estudio de las necesidades	Totalmente viable	Existencia de sistemas de información en cada etapa del proceso	No aplica	Sistemas de información	Medio
Adjudicación Directa de Obras Públicas	No existen sistemas de información	Creación de sistemas de información para cada etapa del proceso	Que cada etapa del proceso cuente con sistemas de información	Actores relacionados con cada etapa del proceso	Estudio de las necesidades	Totalmente viable	Existencia de sistemas de información en cada etapa del proceso	No aplica	Sistemas de información	Medio
Licitación de Obra por el Método de Invitación a cuando menos tres personas	No existen sistemas de información	Creación de sistemas de información para cada etapa del proceso	Que cada etapa del proceso cuente con sistemas de información	Actores relacionados con cada etapa del proceso	Estudio de las necesidades	Totalmente viable	Existencia de sistemas de información en cada etapa del proceso	No aplica	Sistemas de información	Medio

Anexo 9. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión

NO HAY SISTEMA DE MONITOREO E INDICADORES DE GESTIÓN

Anexo 10. Trabajo de campo realizado

En el presente anexo se presenta el diseño metodológico, así como la estrategia de trabajo de campo final.

Como ya se mencionó en el cuerpo de la presente Evaluación, la metodología seleccionada para la recolección de información primaria fueron las entrevistas semiestructuradas a funcionarios relacionados con el Proceso de Licitación de los Programas Presupuestarios de Modalidad K que integran la Política de Urbanización del Gobierno Municipal de Tenosique, Tabasco.

La estrategia de trabajo de campo se trató del desplazamiento del equipo de Romero Consultores a los lugares de trabajo de dichos funcionarios, en el Ayuntamiento de Tenosique. De acuerdo a las necesidades de información para la Evaluación y al estudio previo respecto a los actores que deberían entrevistarse, se acordó con el Gobierno Municipal el horario de entrevista con cada uno de los funcionarios y se procedió a realizar a cada uno la batería de preguntas previamente diseñada por la entidad evaluadora. Las entrevistas semiestructuradas a funcionarios se llevaron a cabo a lo largo del día martes 26 de junio de 2018.

Bitácora de trabajo

Entidad/ Institución	Localidad/ Municipio/ Dirección o Área	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (puesto)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista	Observaciones
Gobierno Municipal de Tenosique	Dirección de Obras, Ordenamiento Territorial y Servicios Municipales	26 de junio de 2018	Jonathan Hernández Pérez	Coordinador de Licitaciones	Entrevista semiestructurada	35 minutos	Sin observaciones
Gobierno Municipal de Tenosique	Dirección de Obras, Ordenamiento Territorial y Servicios Municipales	26 de junio de 2018	Stephanía Yahara García Rivera	Subdirector de Administración	Entrevista semiestructurada	25 minutos	Sin observaciones
Gobierno Municipal de Tenosique	Dirección de Obras, Ordenamiento Territorial y Servicios Municipales	26 de junio de 2018	Jonathan Hernández Pérez	Coordinador Departamento de Proyectos	Entrevista semiestructurada	30 minutos	Sin observaciones
Gobierno Municipal de Tenosique	Dirección de Obras, Ordenamiento Territorial y Servicios Municipales	26 de junio de 2018	Stephanía Yahara García Rivera	Jefe del Departamento de Contraloría	Entrevista semiestructurada	35 minutos	Sin observaciones

Entidad/ Institución	Localidad/ Municipio/ Dirección o Área	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (puesto)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista	Observaciones
Gobierno Municipal de Tenosique	Dirección de Obras, Ordenamiento Territorial y Servicios Municipales	26 de junio de 2018	Stephanía Yahara García Rivera	Director de Finanzas	Entrevista semiestructurada	20 minutos	Sin observaciones

Anexo 11. Instrumento de recolección de información para la Evaluación.

ENTREVISTA PARA FUNCIONARIOS PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS DE MODALIDAD K QUE INTEGRAN LA POLÍTICA MUNICIPAL DE URBACIÓN (PROCESO DE LICITACIÓN); INCLUYE TODAS LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO FEDERAL

Fecha de la entrevista: _____ 2018

Entrevistador:	
-----------------------	--

IDENTIFICACIÓN DEL ENTREVISTADO:

Nombre:	
Apellido Paterno:	
Apellido Materno:	

Área de adscripción:

Cargo que desempeña:

--	--

Teléfono(s):

Correo electrónico:

--	--

I. CARACTERÍSTICAS DEL ENTREVISTADO

1. Edad: años cumplidos

2. Sexo:

No.	Descripción	Respuesta
1	Masculino	
2	Femenino	

3. Grado máximo de estudios:

No.	Descripción	Respuesta
1	Técnico	
2	Licenciatura	
3	Postgrado	
4	Otro	

4. Indique sus principales funciones:

No.	Descripción
1	
2	
3	

5. Antigüedad en el Municipio:

No.	Descripción	Respuesta
1	Menos de 1 año	
2	Entre 1 y 2 años	
3	Más de 2 años	

6. Tiempo que ha estado vinculado con el Proceso de Licitación de Obras:

No.	Descripción	Respuesta
1	Menos de 1 año	
2	Entre 1 y 2 años	
3	Más de 2 años	

II. PREGUNTAS GENERALES DEL PROCESO DE LICITACIÓN DE OBRAS

7. ¿Podría usted decirme las etapas o pasos del Proceso de Licitación de Obras?

8. ¿Cuántos tipos de Licitación de Obras existen?

9. ¿Cuáles son los tipos de Licitación de Obras?

10. ¿Cuál es el marco legal del Proceso de Licitación de Obras?

11. ¿Qué dependencias o áreas del Municipio participan en el Proceso de Licitación de Obras?

12. ¿Usted en qué etapa o pasos del Proceso de Licitación de Obras participo en 2017?

ID	Respuesta
1	
2	
3	
4	

III. PREGUNTAS ESPECÍFICAS DEL PROCESO DE LICITACIÓN DE OBRAS (ETAPA _____)

13. ¿El tiempo establecido para realizar la acción es el adecuado?

Sí	
No	
No sabe	

14. ¿El personal asignado para esta tarea es suficiente y capaz?

Sí	
No	
No sabe	

15. Califique la cantidad de personal:

Suficiente	
Regular	
Insuficiente	

16. La calidad del personal es:

Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	
Muy mala	

17. ¿Cómo considera los recursos financieros con los que cuenta el área para realizar la actividad?

Suficientes	
Regulares	
Insuficientes	

18. La infraestructura con la que se cuenta para realizar la actividad es:

	Cantidad	Calidad
Muy buena		
Buena		
Regular		
Mala		
Muy mala		

19. ¿Cuenta con un sistema de información para la realización de la actividad?

Sí	
No (pase a la pregunta 22)	
No sabe (pase a la pregunta 22)	

20. ¿Qué sistemas de información utiliza para realizar la actividad?

21. Si cuenta con un sistema de información diga si tiene:

Manual	
Elaboración propia	
Interno del área	
Institucional (usado por varias áreas)	
Licencia	
Genera reportes para el monitoreo y evaluación	

22. ¿Cómo califica la coordinación del área que realiza la acción previa a la etapa?

Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	
Muy mala	

23. ¿Cómo califica la coordinación del área que realiza la acción posterior a la etapa?

Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	
Muy mala	

24. ¿Cómo podría mejorarse la coordinación entre las áreas?

25. Esta etapa del Proceso ¿debe continuar o no?

Sí	
No	
No sabe	

26. ¿Por qué?

27. ¿Qué cambio le haría a esta etapa del Proceso?

Firma del entrevistador

Firma del entrevistado

Anexo 12. Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la Evaluación

- **Nombre de la instancia evaluadora:** Romero Consultores
- **Nombre del coordinador de la evaluación:** Ricardo Nefalí Romero Ceronio
- **Nombres de los principales colaboradores:** Noelia Arranz Rodríguez, Stephanía Yahara García Rivera, Jonathan Hernández Pérez
- **Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:** Dirección de Programación
- **Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:** Héctor Manuel Barahona Palma
- **Forma de contratación de la instancia evaluadora:** Invitación a tres
- **Costo total de la evaluación:** \$185,600.00 (Ciento ochenta y cinco mil seiscientos pesos 00/100 M.N.)
- **Fuente de financiamiento:** Recursos de Gestión 2018

GOBIERNO DE TENOSIQUE

**Calle 21 S/N, entre 26 y 28, Colonia Centro, C.P. 86902,
Tenosique de Pino Suárez, Tabasco, México**



TENOSIQUE
GOBIERNO MUNICIPAL