

Informe Final de la Evaluación Específica de Procesos con Enfoque Social

**Programa Carreteras Estatales Federales y de Cuota
Ejercicio Fiscal 2017**



Chihuahua
GOBIERNO DEL ESTADO

SECRETARÍA
DE COMUNICACIONES
Y OBRAS PÚBLICAS

28 de septiembre de 2018



Contenido

RESUMEN EJECUTIVO.....	2
OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON ENFOQUE SOCIAL ..	4
Objetivo General.....	4
Objetivos Específicos.....	4
ESQUEMA METODOLÓGICO DE LA EVALUACIÓN	4
Tema I. Descripción del Programa	4
Tema II. Descripción y Análisis de los Procesos del Programa.....	8
Tema III. Valoración de Atributos de los Procesos	24
Tema IV. Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora.....	28
PRINCIPALES PROBLEMAS DETECTADOS EN LA NORMATIVIDAD ESTATAL	29
IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES CUELLOS DE BOTELLA Y	29
BUENAS PRÁCTICAS.....	29
AVANCES DEL PROGRAMA EN EL EJERCICIO FISCAL ACTUAL.....	30
CALIDAD Y SUFICIENCIA DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE PARA LA EVALUACIÓN.....	30
HALLAZGOS POR TEMA METODOLÓGICO	31
ANÁLISIS FODA.....	32
ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA Y RECOMENDACIONES.....	33
CONCLUSIÓN GENERAL	33
ANEXOS	34
Anexo I. Guía de Entrevistas a Profundidad O Semi- Estructuradas.....	34
Anexo II. Límites, Articulación, Insumos y Recursos, Productos y Sistemas de Información de los Procesos del Programa.....	35
Anexo III: Grado de Consolidación Operativa del Programa.....	38
Anexo IV. Ficha de Identificación y Equivalencia de Procesos Evaluación de Procesos del Programa.....	39
Anexo V. Propuesta de Modificación a la Normatividad Estatal del Programa.....	41
Anexo VI. Aspectos Susceptibles de Mejora, (ASM).....	42
Anexo VII. Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones	43



RESUMEN EJECUTIVO

La presente evaluación del Programa presupuestario (Pp) Carreteras Estatales y Federales de Cuota Ejercicio Fiscal 2017 el cual opera a cargo de la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas (SCOP), se realizó de acuerdo del Programa Anual de Evaluación (PAE) 2018 con base en los Términos de Referencia para la Evaluación Específica de Procesos con Enfoque Social emitidos por la Unidad Técnica de Evaluación de la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua. El actual informe de evaluación se efectuó con el propósito de identificar y caracterizar los problemas que tanto en la normatividad como en la operación, impiden o dificultan el alcance de los objetivos del Pp y el cumplimiento de metas a efecto de proporcionar información y propuestas de mejora de las operaciones del mismo.

El Pp Carreteras Estatales y Federales de Cuota (CEFEC), tiene por objeto proveer al estado de Chihuahua en forma permanente de obras y acciones para la reconstrucción, conservación y modernización de las carreteras de peaje, con el fin de ofrecer mayor seguridad y accesibilidad a los usuarios de carreteras estatales y federales de cuota, y así disponer de una red carretera en óptimas condiciones. Para llevar a cabo su operación, se cuenta con la participación de tres actores involucrados: la SCOP, la Secretaría de Hacienda (SH) y el Comité Técnico Resolutivo del Fideicomiso 80672.

Cada uno de los actores involucrados en la operación del Pp, cumple con funciones que dan valor a los procesos: la SCOP se encarga de la solicitud, gestión y ejecución de recurso para operar el Pp, principalmente para realizar obras de mantenimiento, la SH atiende los procesos de liberación de contratos, liberación de recursos y atención a situaciones financieras que puedan surgir ante la operación de Pp y por último el Comité Técnico del Fideicomiso se encarga principalmente de la revisión, supervisión y autorización de las obras que se realizan durante el ejercicio fiscal.

El Pp se encuentra dirigido a toda persona que transite por las carreteras de cuota a cargo del Gobierno del Estado de Chihuahua. Las poblaciones objetivo y potencial definidas en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Pp, se registran con la misma cuantificación 14,700,000 usuarios para el ejercicio fiscal evaluado. Esto, debido a que no existe un método que permita conocer el número exacto de personas registradas por vehículo, por motivo de la variación en capacidad de los mismos. Cabe hacer mención que el encargado de hacer el registro de los beneficiarios es el Departamento de Carreteras de Cuota, de la SH.

El Pp cuenta con una normatividad establecida en los siguientes documentos:

- Ley de Adquisiciones, Arrendamientos, Contrataciones de Servicios y Obra Pública de Estado de Chihuahua.
- La Ley de Obra Pública.
- Reglamento Interno de la SCOP.
- Manual de Operaciones de la SCOP.
- Documento de principales actores que intervienen en el programa.



Dentro de estos documentos se describen las normas del Pp para su correcto funcionamiento, sin embargo, se encuentra que el Pp no define correctamente los apartados a los cuales se encuentran alineados los procesos que se realizan. Asimismo, el Pp cuenta con un reglamento interior con el que define las actividades y responsabilidades de cada área correspondiente a la SCOP, el cual está la fecha del presente informe se encuentra en proceso de modificación y formalización. Aunado a ello, se encontró que no existe un diagrama de procesos que muestre de manera visual el flujo de sus actividades.

Siguiendo con las especificaciones del Pp, éste cuenta con dos procesos que se denominan mantenimiento mayor y mantenimiento menor; los cuales tienen como objetivo mantener la calidad del tramo carretero y hacer tiempos más cortos y seguros, además se ofrecen los servicios de auxilio vial, servicio de sanitarios y áreas de descanso a los usuarios que lo necesiten, además de la limpieza de los tramos a cargo del estado, lo anterior de acuerdo con el Manual de Operaciones de la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas.

El mantenimiento mayor se encarga de toda aquella reparación correctiva que se presenta por el desgaste del paso frecuente de los usuarios, al igual que de los eventos naturales que puedan presentarse y causen daños a los mismos. Por otra parte el mantenimiento menor se encarga de las reparaciones preventivas que presentan los tramos carreteros, las correcciones e instalaciones de señalamientos verticales y horizontales y la remoción de basura y fauna.

Ambos mantenimientos se desempeñan con personal de la SCOP y con personal externo contratado para los casos de los mantenimientos mayores. Además, se cuenta con la delimitación de los tramos que están a cargo de Gobierno del Estado, lo que permite el control de los mantenimientos preventivos y correctivos.

Uno de los aspectos derivados de la evaluación respecto a las interacciones que se generan para el alcance del propósito del Pp, es que la comunicación entre los actores que participan en el programa presenta limitaciones, debido a que no son de conocimiento general las actividades que realiza cada uno de ellos, dado a esto, se presentan dificultades en la operación articulada del programa rompiendo con tiempos de operación y con la ejecución de recursos, generando principalmente atrasos en las obras.

Además de esto, se observó que en general los procesos que se siguen para el funcionamiento del Pp contribuyen al cumplimiento de las metas y objetivos, siguiendo parámetros de la normatividad aplicable, sin embargo los vacíos que existen en la documentación para formalizar el proceso generan irregularidades al momento de ejecutar los trabajos de manera eficaz.



OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON ENFOQUE SOCIAL

Objetivo General

Realizar un análisis sistemático que permita valorar si el Pp lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y que determine si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del Programa, así como el cumplimiento normativo que dicho programa tiene. Como resultado de este análisis, efectuar recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras que incrementen la efectividad operativa y enriquezcan el diseño del Pp.

Objetivos Específicos

- Describir la gestión operativa del Pp mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo;
- Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Programa, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo;
- Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del propósito del Pp;
- Analizar los hallazgos relevantes derivados de evaluaciones anteriores y si estos persisten o se han modificado;
- Identificar las principales fortalezas y debilidades para generar recomendaciones orientadas a la instrumentación de mejoras en la ejecución de los procesos y la interrelación entre actores e instancias involucradas en su implementación;
- Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Pp pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo;
- Identificar los principales Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).

ESQUEMA METODOLÓGICO DE LA EVALUACIÓN

Tema I. Descripción del Programa

El Pp Carreteras Estatales y Federales de Cuota (CEFEC) 2017, está a cargo de la SCOP y tiene como finalidad proveer carreteras de cuota más seguras, de mejor calidad y con tiempos de recorridos más cortos, proporcionando el mantenimiento menor y mayor de las carpeta asfáltica y sus equivalentes como lo son la limpieza y señalización vertical y horizontal de acuerdo con el manual de operaciones de la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas.

El Pp opera con la fuente de financiamiento 112617 recursos estatales 2017 y comienza sus funciones en el año 2008, mismo año en el que adquiere el nombre de CEFEC, información proporcionada por la dependencia en reunión *in situ*.



1. Tabla resumen del Programa.

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Clave del Programa	7301717.
	Nombre del Programa	Carreteras Estatales y Federales de Cuota 2017.
	Definición del Programa	Proveer al estado en forma permanente de obras y acciones para la reconstrucción, conservación y modernización de las carreteras de peaje, con el fin de ofrecer mayor seguridad y accesibilidad a los usuarios de carreteras estatales y federales de cuota y así disponer de una red de carretera en óptimas condiciones.
	Siglas en caso de aplicar	CEFEC.
	Año en que inició su operación	2008.
	Nombre de la Dependencia y/o Entidad responsable de la operación del Programa	Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas del Gobierno del Estado de Chihuahua.
	Nombre del área responsable de la Operación del Programa	Departamento de Conservación de Caminos
Objetivos	Problemática o necesidad que pretende atender	Deficiencia en la conservación del nivel de servicio de los tramos carreteros de cuota.
	Objetivo general del Programa (Propósito)	Los usuarios de las carreteras de cuota cuenten con tiempos de traslado más cortos con una infraestructura segura y de la calidad.
	Principal Normatividad	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de Adquisiciones, Arrendamientos, Contratación de Servicios y Obra Pública del Estado de Chihuahua. • Ley de Obra Pública y Servicios relacionados con la misma. • Reglamento Interior de la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas. • Normativa para la infraestructura de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, SCT.
	Eje del PND y PED al que se alinea el Programa	PND 2013-2018.- N4 México, Próspero. PED 2017-2021.- E3 Infraestructura, Desarrollo Urbano y Medio Ambiente.
Objetivo y/o Estrategia del PND y PED con el que está alineado	<p>PND.- Objetivo: Contar con la infraestructura de transporte que se refleje en menores costos para realizar la actividad económica.</p> <p>PED.- Objetivo: Mejorar las condiciones inmediatas de vida de la población en situación de vulnerabilidad y pobreza.</p> <p>PED.- Estrategia: E30101 Fortalecer la infraestructura estratégica de vías de comunicación terrestres, ampliándola y conservándola en óptimas condiciones operativas.</p> <p>Línea de acción: E3010104 Proporcionar conservación y mantenimiento en mayor y menor término a la red de carreteras de cuota, tanto fideicomitidas como no fideicomitidas.</p>	



Población potencial	Definición	Todo usuario que paga la caseta
	Unidad de medida	Usuario de carreteras de cuota
	Cuantificación	14,700,000
Población objetivo	Definición	Todo usuario que paga la caseta
	Unidad de medida	Usuario de carreteras de cuota
	Cuantificación	14,700,000
Población atendida	Definición	Todo usuario que paga la caseta
	Unidad de medida	Usuario de carreteras de cuota
	Cuantificación	14,700,000
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto autorizado (por fuente de financiamiento)	\$ 413,771,904.00
	Presupuesto modificado (por fuente de financiamiento)	\$ 375,946,857.00
	Presupuesto ejercido (por fuente de financiamiento)	\$ 305,775,790.00
Cobertura Geográfica	Municipios en las que opera el programa	<ul style="list-style-type: none"> • Ahumada • Buenaventura • Camargo • Chihuahua • Cuauhtémoc • Delicias • Galeana • Gran Morelos • Jiménez • La Cruz • Santa Isabel • Saucillo
Focalización	Unidad territorial del programa	Chihuahua, Chih.

2. Principales Actores que intervienen en el Programa

Con la operación del Pp CEFEC 2017, se realiza el mantenimiento mayor y el mantenimiento menor de los tramos carreteros a cargo del Gobierno del Estado de Chihuahua, en él participan como principales actores la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas, que por conducto del Departamento de Conservación de Caminos, el cual evalúa las necesidades de mantenimiento, realiza la programación y presupuestación de los recursos necesarios para la ejecución de la obra pública, al igual que efectúa la fase de evaluación, adquisición y control de los gastos de todos los proyectos presentados, supervisando y realizando la rendición de cuentas en atención a las posibles auditorías o evaluaciones externas que puedan presentarse, lo anterior de acuerdo al Reglamento Interno de la SCOP. Además, participan también los Departamentos de Jurídico de esta misma dependencia, quien efectúa la formulación y formalización de los contratos de adquisiciones, el Departamento de Servicios Administrativos el cual gestiona el recurso de obra, así como su pago de estimaciones, pago de facturas y control de personal, la Oficina de Estimaciones del Departamento de Construcción quien formula y estima los alcances de la obra y por último el Comité Técnico



Resolutivo de Obra dictamina las evaluaciones técnicas y financieras de las propuestas presentadas por participantes de los procesos licitatorios emitidos por la SCOP.

Otro actor importante en la operación del Pp, es la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua (SH), quien es la responsable de realizar la autorización del recurso para la contratación de obra pública y de los contratos de adquisiciones, además de elaborar un seguimiento durante la ejecución de los procesos y efectuar el pago de las estimaciones y facturas generadas durante el proceso de la obra según la Ley de Obra Pública del Estado de Chihuahua. También el Comité de Adquisiciones de la Secretaría de Hacienda quien se encarga de la Ejecución de los procesos de adjudicación de adquisiciones de la SH, además de esto, la SH a través de la Subsecretaría de Ingresos se encarga de la recaudación y administración del manejo de los ingresos de las Casetas de Cobro, mismas que aportan los servicios de sanitarios, auxilio vial, servicio de grúas y áreas de descanso.

Por último, el Comité Técnico de Fideicomiso 80672, participa en la ejecución del Pp, evaluando y autorizando los programas de trabajo, donde posteriormente realiza su monitoreo y la evaluación. Los trabajos de seguimiento para el Comité Técnico del Fideicomiso son realizados por parte del que es conocido como el Ingeniero Independiente quien cuenta con las facultades para realizar lo antes mencionado.

El Comité Técnico de Fideicomiso 80672 fue conformado de origen por el Gobierno del Estado de Chihuahua por conducto de la Secretaría de Hacienda como el “Fideicomitente”; por su parte Nacional Financiera, Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca de Desarrollo y Dirección Fidusuaría como el “Fidusuario” o “Nafin”, el Banco Invex S.A., Institución de Banca Múltiple e Invex Grupo Financiero como el “Representante Común” y por último el Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, Sociedad Nacional de Crédito e Institución de Banca Nacional de Desarrollo como el “Garante”.

Las funciones que desempeñan los actores anteriormente mencionados en la operación del Pp, son descritas en el Reglamento interno de la SCOP, el contrato del Fideicomiso 80672 y el Reglamento interno de la Secretaría de Hacienda, las cuales se describen a continuación:

DEPENDENCIA	DEPARTAMENTO	FUNCIONES
SCOP	Departamento de Conservación de Caminos.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de necesidades. • Realiza la solicitud y programación de los recursos para obra. • Supervisa el desarrollo de los procesos de adjudicación, ejecución y supervisión de trabajos y recepción de obra. • Realiza la conservación rutinaria o menor por administración.
	Departamento de Construcción (Oficina de Estimaciones).	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación y estimación de obra.



	Departamento de Servicios Administrativos.	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de recursos de obra como pago de estimaciones, pago de facturas y control de personal.
	Departamento Jurídico	<ul style="list-style-type: none"> Formulación, formalización y realización de contratos y convenios de adquisiciones y obra pública.
	Comité Técnico Resolutivo de Obra.	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación y dictamen de la contratación de obra pública.
SH	Secretaría de Hacienda.	<ul style="list-style-type: none"> Autorización de los recursos y contratos de adjudicaciones para la obra pública. Pago de estimaciones de facturas generadas.
	Comité de Adquisiciones de la Secretaría de Hacienda.	<ul style="list-style-type: none"> Ejecución de los procesos de adjudicación de adquisiciones y sus contratos de la SH.
FIDEICOMISO 80672	Ingeniero Independiente.	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación, autorización y monitoreo de los trabajos para la conservación de las carreteras incluidas en el Pp.

Se observó que las funciones que efectúa la dependencia se encuentran vinculadas con lo que marca su Reglamento Interior, el cual norma las actividades y da pie para la realización de las mismas; sin embargo, este reglamento no se encuentra formalizado y los procesos y responsabilidades que se mencionaron pueden variar según la necesidad de la SCOP.

Tema II. Descripción y Análisis de los Procesos del Programa

Tomando como base las fuentes de información proporcionadas por la SCOP se realizó un análisis de los procesos que efectúa el Pp para otorgar sus servicios, los cuales se definen como mantenimiento mayor y mantenimiento menor de las carreteras de cuota en el estado de Chihuahua. Como se mencionó anteriormente el mantenimiento mayor es toda aquella reparación correctiva que se presenta por el desgaste del paso frecuente de los usuarios, al igual que de los eventos naturales que puedan presentarse y causen daños a las carreteras del estado. Por su parte, el mantenimiento menor se encarga de las reparaciones preventivas que presentan los tramos carreteros, las correcciones e instalaciones de señalamientos verticales¹ y horizontales² y la remoción de basura y fauna que sobresalga de la carretera o bien que intervenga el paso por

¹ Señalamiento Horizontal.- Conjunto de marcas que se pintan o colocan sobre el pavimento, guarniciones y estructuras, con el propósito de delinear la geometría de las carreteras y vialidades urbanas, y denotar aquellos elementos estructurales que estén dentro del derecho de vía, para regular y canalizar el tránsito de vehículos y peatones, así como proporcionar información a los usuarios

² Señalamiento Vertical.- Se usaran para informar a los usuarios sobre el nombre y la ubicación de cada uno de los destinos que se presentan a lo largo de su recorrido; podrán ser señales bajas, diagramáticas y elevadas



sus tramos y acotaciones³, el mantenimiento de las obras de drenaje, entre otros. Con estos trabajos se busca disminuir o eliminar los trabajos excesivos que se estén presentando en el mantenimiento menor o rutinario.

Los dos procesos mencionados son los importantes que ejecuta la dependencia a través de este Pp, ya que el mantenimiento contribuye en la seguridad de los usuarios que transitan por las carreteras de cuota. El principal objetivo de estos procesos es mantener la calidad del tramo carretero y hacer tiempos más cortos y seguros, ofreciendo los servicios de auxilio vial, servicio de sanitarios y áreas de descanso a los usuarios que lo necesiten, además de la limpieza y mantenimiento de los tramos a cargo del estado, lo anterior de acuerdo con el manual de operaciones de la SCOP.

Sin bien, anteriormente se mencionó en qué consisten los mantenimientos, cabe señalar que estos cuentan con actividades específicas que se definen en el “Reporte de Avance de Conservación Rutinaria Mantenimiento Menor”. Los procesos específicos que realiza cada mantenimiento son los siguientes:

Mantenimiento Mayor:

Para el mantenimiento mayor se encuentra descrito que es toda aquella actividad que se programe para corregir toda imperfección en los tramos carreteros causadas por cuestiones naturales, así como la vida misma de los materiales y que busca disminuir o eliminar los trabajos de conservación rutinario excesivos.

Dentro de los procesos de los mantenimientos existen delimitaciones territoriales para realizar los mismos, indicando las áreas a cargo del Gobierno del Estado de Chihuahua como se muestra a continuación:

Municipio	Camino
Ahumada	<ul style="list-style-type: none"> Estación Sueco – Villa Ahumada
Buenaventura	<ul style="list-style-type: none"> Ojo Laguna – Ricardo Flores Magón Ricardo Flores Magón – Galeana
Camargo	<ul style="list-style-type: none"> Jiménez – Camargo Camargo – Delicias
Cuauhtémoc	<ul style="list-style-type: none"> Chihuahua – Cuauhtémoc
Chihuahua	<ul style="list-style-type: none"> Chihuahua – Sacramento km 31 Chihuahua – Cuauhtémoc Ojo Laguna – Ricardo Flores Magón

3 Acotamiento.- Franja longitudinal pavimentada o no, contigua a la calzada (no incluida en ésta), no destinada al uso de vehículos automóviles más que en circunstancias excepcionales.



Delicias	<ul style="list-style-type: none"> • Camargo – Delicias
Galeana	<ul style="list-style-type: none"> • Ricardo Flores Magón – Galeana
Gran Morelos	<ul style="list-style-type: none"> • Chihuahua – Cuauhtémoc
Jiménez	<ul style="list-style-type: none"> • km 188 – Jiménez • Jiménez – Camargo
La Cruz	<ul style="list-style-type: none"> • Camargo - Delicias
Santa Isabel	<ul style="list-style-type: none"> • Chihuahua – Cuauhtémoc
Saucillo	<ul style="list-style-type: none"> • Camargo – Delicias

Estas delimitaciones territoriales permiten determinar el área de atención de la SCOP, con el fin de conocer los resultados con mayor precisión según los usuarios que circulan por las carreteras de cuota.

Mantenimiento Menor:

1. Pavimentación

Riego de sello, riego de taponamiento, riego de cubrimiento, micro carpeta, sobre carpeta, sellado de baches y/o re nivelación, perfilado de carpeta, renivelación de asentamientos, bacheo superficial, bacheo profundo y relleno de grietas.

2. Obras de drenaje

Limpieza de cunetas, limpieza de contra cunetas, desazolve de alcantarillas, limpieza de canales de entrada y salida, reparación de cunetas, reparación con mampostería, reparación con concreto, reparación de tubos y reparación de lavaderos.

3. Zonas laterales

Deshierbe con máquina, deshierbe a mano, reparación de cercos, conformación y afinado del derecho de vía.

4. Obras diversas

Remoción de derrumbes, ampliación en cortes, recargue de taludes en terraplén, perfilado de taludes en terraplén, perfilado de taludes en corte, abatimiento de taludes en corte, pintura en cunetas y obras de drenaje y recolección de basura.

5. Señalamiento



Pintura en raya lateral continúa, pintura en raya central discontinua, pintura en bordillos, pintura en asciurado, reposición y reparación de defensa metálica, señales preventivas (sp), sin poste, señales restrictivas (sr), sin poste, señales de kilometraje, sin poste, señales informativas de servicio (sis), señales informativas turísticas (sit), señales informativas generales (sig), señales informativas de destino (sid, señal bandera, chevrones, sin poste, fantasmas, poste ptc de 2" x 2" x 3 m. para señalamiento, vialetas, tachuelones, boyas e indicador de obstáculos.

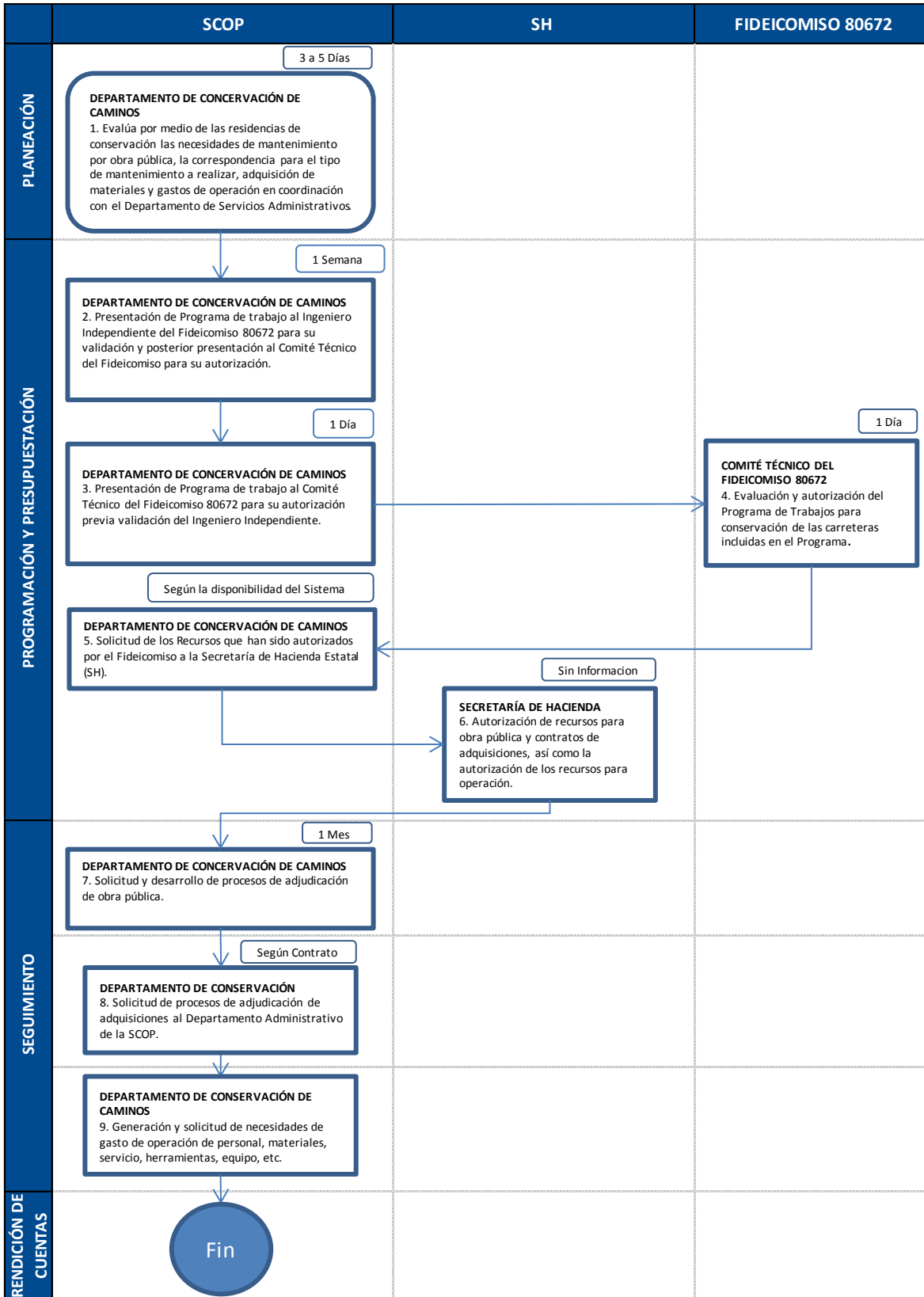
Una vez expuesto en qué consisten los dos tipos de mantenimientos que el Pp realiza, se describen los procesos que se siguen para realizar cada uno de los mantenimientos.

Cabe señalar que a pesar de ser dos mantenimientos diferentes que se rigen por distintas actividades, estos siguen un proceso similar. Esto, con base en el documento "Descripción y análisis de los procesos del Pp" proporcionado por la SCOP en las fuentes de información para la realización de la presente evaluación.

Los procesos que se desarrollan para la operación del Pp se describen a continuación:



Procesos para mantenimiento menor y mayor:





A continuación se describen los procesos del programa, las dependencias que interfieren en cada uno de ellos, así como sus funciones y el orden de gobierno al que pertenecen.

Descripción detallada de las actividades del proceso para mantenimiento menor y mayor:

1. Evalúa por medio de las residencias de conservación las necesidades de mantenimiento por obra pública, la correspondencia para el tipo de mantenimiento a realizar, adquisición de materiales y gastos de operación en coordinación con el Departamento de Servicios Administrativos.

Área	Dependencia	Orden de Gobierno	Fase del Proceso Presupuestario
Departamento de Conservación de Caminos	SCOP	Estatal	Planeación

2. Presentación de programa de trabajo al Ingeniero Independiente del Fideicomiso 80672 para su validación y posterior presentación al Comité Técnico del Fideicomiso para su autorización.

Área	Dependencia	Orden de Gobierno	Fase del Proceso Presupuestario
Departamento de Conservación de Caminos	SCOP	Estatal	Programación y Presupuestación

3. Presentación del programa de trabajo al Comité Técnico del Fideicomiso 80672 para su autorización previa validación del Ingeniero Independiente.

Área	Dependencia	Orden de Gobierno	Fase del Proceso Presupuestario
Departamento de Conservación de Caminos	SCOP	Estatal	Programación y Presupuestación

4. Evaluación y autorización del programa de trabajo para conservación de las carreteras incluidas en el Pp.

Área	Dependencia	Orden de Gobierno	Fase del Proceso Presupuestario
Comité Técnico del Fideicomiso 80672	Fideicomiso 80672	Otro	Programación y Presupuestación

5. Solicitud de los Recursos que han sido autorizados por el FIDEICOMISO a la SH.

Área	Dependencia	Orden de Gobierno	Fase del Proceso Presupuestario
Departamento de Conservación de Caminos	SCOP	Estatal	Programación y Presupuestación



6. Autorización de Recursos para Obra Pública y contratos de Adquisiciones, así como la autorización de los recursos para operación.

Área	Dependencia	Orden de Gobierno	Fase del Proceso Presupuestario
Secretaría de Hacienda	SH	Estatal	Programación y Presupuestación

7. Solicitud y desarrollo de procesos de adjudicación de Obra Pública al Departamento Jurídico de la SCOP, (cuenta con sub-proceso).

Área	Dependencia	Orden de Gobierno	Fase del Proceso Presupuestario
Departamento de Conservación de Caminos	SCOP	Estatal	Seguimiento

8. Solicitud de procesos de Adjudicación de Adquisiciones al Departamento Administrativo de la SCOP.

Área	Dependencia	Orden de Gobierno	Fase del Proceso Presupuestario
Departamento de Conservación de Caminos	SCOP	Estatal	Seguimiento

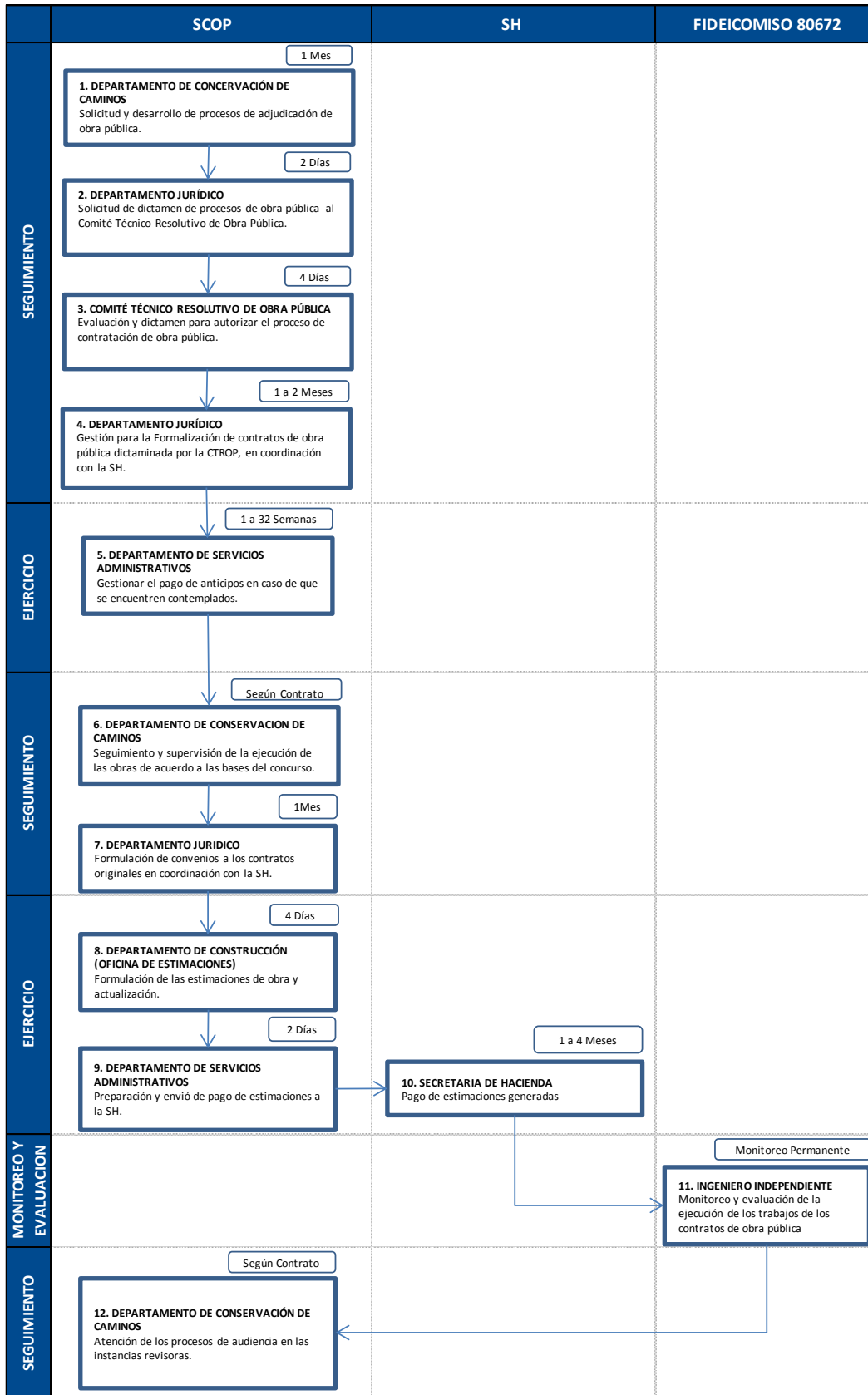
9. Generación y solicitud de necesidades de gastos de operación de personal, materiales, servicios, herramientas, equipo al Departamento Administrativo de la SCOP.

Área	Dependencia	Orden de Gobierno	Fase del Proceso Presupuestario
Departamento de Conservación de Caminos	SCOP	Estatal	Seguimiento

10. Fin.



Sub-procesos del Numeral 7





Descripción detallada de las actividades del sub-proceso del numeral 7:

1. Solicitud y desarrollo de procesos de adjudicación de Obra Pública.

Área	Dependencia	Orden de Gobierno	Fase del Proceso Presupuestario
Departamento de Conservación de Caminos	SCOP	Estatal	Seguimiento

2. Solicitud de Dictamen del proceso de adjudicación de obra pública al Comité Técnico Resolutivo de Obra Pública del Poder Ejecutivo.

Área	Dependencia	Orden de Gobierno	Fase del Proceso Presupuestario
Departamento Jurídico	SCOP	Estatal	Seguimiento

3. Evaluación y dictamen para autorizar el proceso de contratación de obra pública.

Área	Dependencia	Orden de Gobierno	Fase del Proceso Presupuestario
Comité Técnico Resolutivo de Obra Publica	SCOP	Estatal	Seguimiento

4. Gestión para la formalización de contratos de obra pública dictaminados por la Comité Técnico Resolutivo de Obra Pública (CTROP), en coordinación con la SH.

Área	Dependencia	Orden de Gobierno	Fase del Proceso Presupuestario
Departamento Jurídico	SCOP	Estatal	Seguimiento

5. Gestionar el pago de anticipos en caso que se encuentren contemplados.

Área	Dependencia	Orden de Gobierno	Fase del Proceso Presupuestario
Departamento de Servicios Administrativos	SCOP	Estatal	Ejercicio

6. Seguimiento y supervisión de la ejecución de las obras publicas de acuerdo a las bases del concurso.

Área	Dependencia	Orden de Gobierno	Fase del Proceso Presupuestario
Departamento de Conservación de Caminos	SCOP	Estatal	Seguimiento

7. Formulación de convenios a los contratos originales en coordinación de la SH.

Área	Dependencia	Orden de Gobierno	Fase del Proceso Presupuestario
Departamento Jurídico	SCOP	Estatal	Seguimiento



8. Formulación de las estimaciones de obra y de actualización.

Área	Dependencia	Orden de Gobierno	Fase del Proceso Presupuestario
Departamento de Construcción (Oficina de Estimaciones)	SCOP	Estatal	Ejercicio

9. Preparación y envío de pago de estimaciones a la SH.

Área	Dependencia	Orden de Gobierno	Fase del Proceso Presupuestario
Departamento de Servicios Administrativos	SCOP	Estatal	Ejercicio

10. Pago de estimaciones generadas.

Área	Dependencia	Orden de Gobierno	Fase del Proceso Presupuestario
Secretaría de Hacienda	SH	Estatal	Ejercicio

11. Monitoreo y evaluación de la ejecución de los trabajos de los contratos de obra pública.

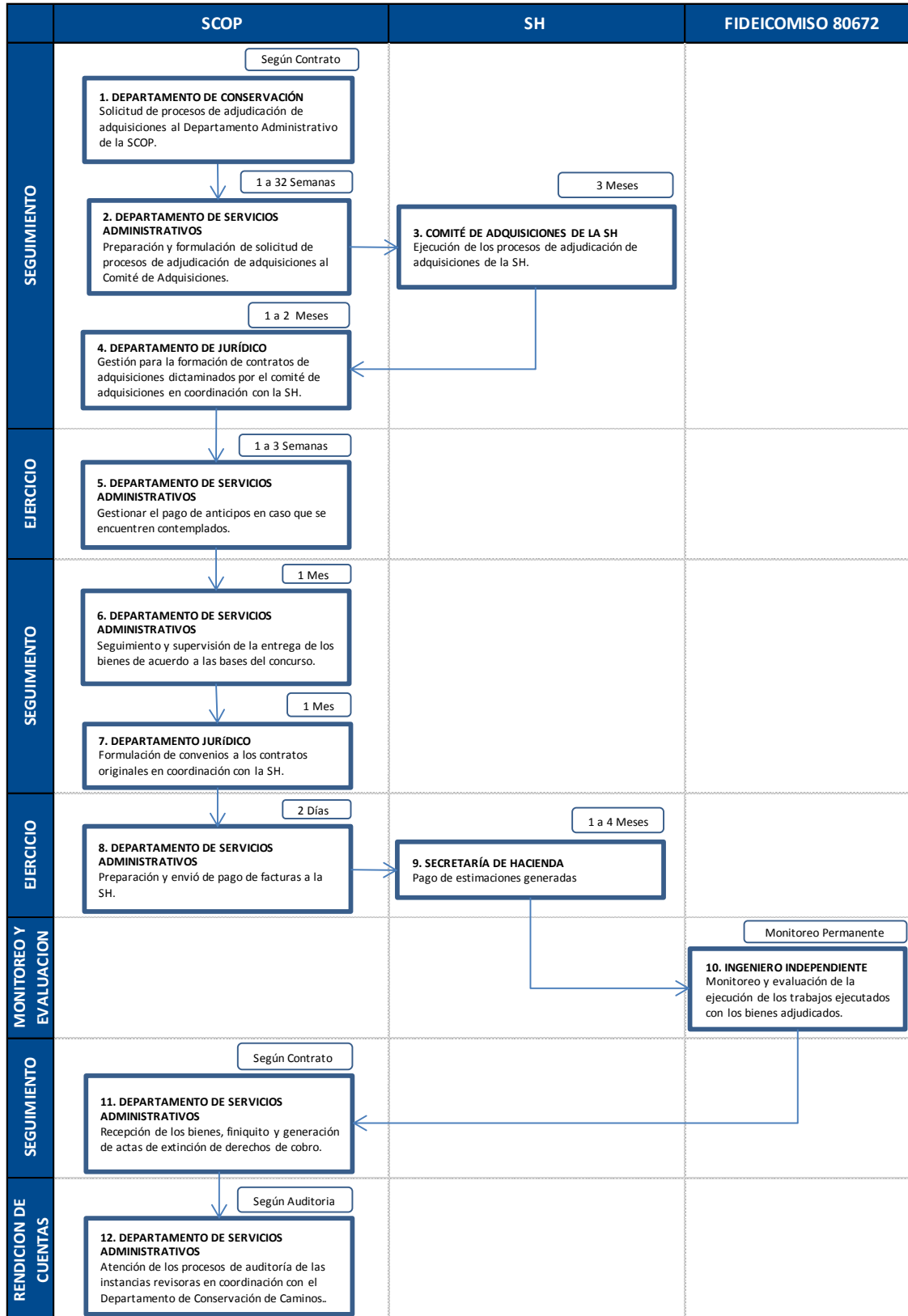
Área	Dependencia	Orden de Gobierno	Fase del Proceso Presupuestario
Ingeniero Independiente	Fideicomiso 80672	Otros	Monitoreo y Evaluación

12. Atención de los procesos de auditoria de las instancias revisoras.

Área	Dependencia	Orden de Gobierno	Fase del Proceso Presupuestario
Departamento de Conservación de Caminos	SCOP	Estatal	Seguimiento



Sub-procesos del Numeral 8





Descripción detallada de las actividades del sub-proceso del numeral 8:

1. Solicitud de procesos de adjudicación de adquisiciones al Departamento Administrativo de la SCOP.

Área	Dependencia	Orden de Gobierno	Fase del Proceso Presupuestario
Departamento de Conservación de Caminos	SCOP	Estatal	Seguimiento

2. Preparación y formulación de solicitud de procesos de adjudicación de adquisiciones al Comité de Adquisiciones de la SH.

Área	Dependencia	Orden de Gobierno	Fase del Proceso Presupuestario
Departamento de Servicios Administrativos	SCOP	Estatal	Seguimiento

3. Ejecución de los procesos de adjudicación de adquisiciones.

Área	Dependencia	Orden de Gobierno	Fase del Proceso Presupuestario
Departamento de Servicios Administrativos	SCOP	Estatal	Seguimiento

4. Ejecución de los procesos de adjudicación de adquisiciones.

Área	Dependencia	Orden de Gobierno	Fase del Proceso Presupuestario
Comité de Adquisiciones de SH	SH	Estatal	Seguimiento

5. Gestión para la formalización de contratos de adquisiciones dictaminados por el Comité de Adquisiciones, en coordinación con la SH.

Área	Dependencia	Orden de Gobierno	Fase del Proceso Presupuestario
Departamento de Jurídico	SCOP	Estatal	Seguimiento

6. Gestionar el pago de anticipos en caso que se encuentren contemplados.

Área	Dependencia	Orden de Gobierno	Fase del Proceso Presupuestario
Departamento de Servicios Administrativos	SCOP	Estatal	Ejercicio

7. Formulación de convenios a los contratos originales en coordinación con la SH.

Área	Dependencia	Orden de Gobierno	Fase del Proceso Presupuestario
Departamento Jurídico	SCOP	Estatal	Seguimiento



8. Preparación y envío de pago de facturas a la SH.

Área	Dependencia	Orden de Gobierno	Fase del Proceso Presupuestario
Departamento de Servicios Administrativos	SCOP	Estatal	Ejercicio

9. Pago de facturas generadas.

Área	Dependencia	Orden de Gobierno	Fase del Proceso Presupuestario
SH	SH	Estatal	Ejercicio

10. Monitoreo y Evaluación de los trabajos ejecutados con los bienes adjudicados.

Área	Dependencia	Orden de Gobierno	Fase del Proceso Presupuestario
Ingeniero Independiente	Fideicomiso 80672	Otros	Monitoreo y Evaluación

11. Recepción de los bienes, y actas de entrega-recepción.

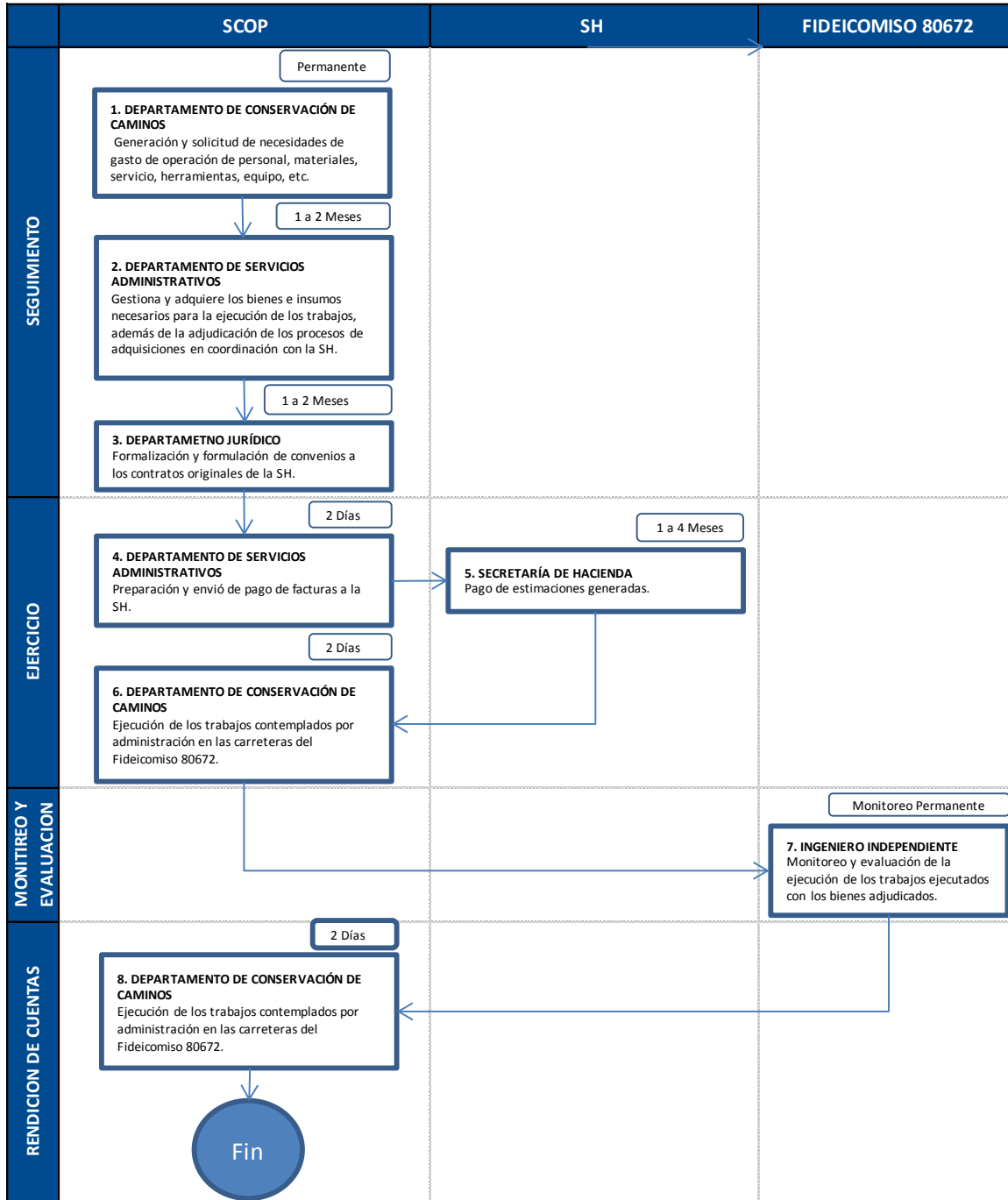
Área	Dependencia	Orden de Gobierno	Fase del Proceso Presupuestario
Departamento de Servicios Administrativos	SCOP	Estatal	Seguimiento

12. Atención de los procesos de auditoria de las instancias revisoras en coordinación con el Departamento de Conservación de Caminos.

Área	Dependencia	Orden de Gobierno	Fase del Proceso Presupuestario
Departamento de Servicios Administrativos	SCOP	Estatal	Rendición de Cuentas



Sub-procesos del Numeral 9





Descripción detallada de las actividades del sub-proceso del numeral 9:

1. Generación y solicitud de necesidades de gastos de operación de personal, materiales, servicios, herramientas, equipo al Departamento Administrativo de la SCOP.

Área	Dependencia	Orden de Gobierno	Fase del Proceso Presupuestario
Departamento de Conservación de Caminos	SCOP	Estatal	Seguimiento

2. Gestiona y adquiere los bienes e insumos necesarios para la ejecución de los trabajos por administración y los pone a disposición del Departamento de Conservación de Caminos.

Área	Dependencia	Orden de Gobierno	Fase del Proceso Presupuestario
Departamento de Servicios Administrativos	SCOP	Estatal	Seguimiento

3. Formalización formulación de Convenios a los contratos originales de la SH.

Área	Dependencia	Orden de Gobierno	Fase del Proceso Presupuestario
Departamento Jurídico	SCOP	Estatal	Seguimiento

4. Preparación y envío de pago de facturas a la SH.

Área	Dependencia	Orden de Gobierno	Fase del Proceso Presupuestario
Departamento de Servicios Administrativos	SCOP	Estatal	Seguimiento

5. Pago de Estimaciones generadas

Área	Dependencia	Orden de Gobierno	Fase del Proceso Presupuestario
Secretaría de Hacienda	SH	Estatal	Seguimiento

6. Ejecución de los trabajos contemplados por administración en las carreteras del Fideicomiso 80672.

Área	Dependencia	Orden de Gobierno	Fase del Proceso Presupuestario
Departamento de Conservación de Caminos	SCOP	Estatal	Ejercicio

7. Monitoreo y Evaluación de la ejecución de los trabajos ejecutados con los bienes adjudicados.

Área	Dependencia	Orden de Gobierno	Fase del Proceso Presupuestario
Ingeniero Independiente	OTROS	Estatal	Ejercicio



8. Ejecución de los trabajos contemplados por administración en las carreteras del Fideicomiso 80672.

Área	Dependencia	Orden de Gobierno	Fase del Proceso Presupuestario
Departamento de Conservación de Caminos	SCOP	Estatal	Ejercicio

Si bien, los procesos anteriores son descritos en el documento Descripción y Análisis de los Procesos del Programa, en este, no se cuenta con un diagrama del flujo, por lo que cabe señalar que el diagrama presentado en esta evaluación fue elaborado por la Unidad Técnica de Evaluación (UTE) con la finalidad de abordar el análisis requerido para la presente evaluación con base en las fuentes de información proporcionadas. Además, no existe una formalización de los procesos, lo que indica que estos pueden estar sujetos a cambios según las circunstancias o particularidades que puedan presentarse.

Los procesos también cuentan con un tiempo definido para su operación, sin embargo, en ocasiones los tiempos de los procesos se ven afectados por la demora en la formalización de los contratos y los tramites que se deben efectuar para que la SH pueda liberar los recursos. En este sentido, los tiempos que se tienen programados se pueden posponer y reprogramar debido a que no se cuenta con los recursos suficientes o bien con los contratos de material, obra, adquisiciones y personal liberados a tiempo. Esto conlleva a atrasos en las obras, ya que las labores se programan según la estación del año en las que se van a realizar por ejemplo si se presentan precipitaciones la dificultad para realizar los trabajos programados aumenta si se presentan lluvias o fríos extremos.

Por otra parte los retrasos anteriormente mencionados también son afectados en cuestión de proveedores, puesto que en ocasiones no se cuenta con la liberación de los contratos y recursos por lo que los precios de los materiales sufren cambios, debido a la naturaleza de la oferta y la demanda lo que causa que al momento de la adquisición de los materiales, el recurso que se planificó no sea suficiente.

En cuanto al personal e infraestructura se determina que el Pp cuenta con los recursos humanos e instalaciones suficientes, dado que el Departamento de Conservación de Caminos quien es el encargado de la operación del Pp, cuenta con 357 personas adscritas, divididas en 4 residencias, Chihuahua, Ahumada, Delicias y Camargo. Dentro de este número se encuentran directivos, personal administrativo, cuadrilla de construcción, mantenimiento y pinta rayas que son quienes realizan los mantenimientos menores.

Además del personal adscrito al Departamento de Conservación de Caminos se realiza la contratación de proveedores para la realización los trabajos de mantenimiento mayor, por lo que el personal y la maquinaria utilizada en la realización de los trabajos no dependen directamente de la dependencia. La contratación de estos se ve condicionada al recurso disponible con el que se cuente.



Tema III. Valoración de Atributos de los Procesos

Como resultado de la descripción de los procesos, existen diferentes problemas que afectan a la realización de la planeación que se lleva a cabo para cada ejercicio del Pp CEFEC, la gran mayoría se despliega de la falta de comunicación que se tiene entre actores involucrados en la operación del Pp. Por lo que en este análisis se valoraron los atributos de los procesos a la gestión de los recursos.

1. Planeación Estratégica, Programación y Presupuestación

El Programa

El Pp actualmente se rige con base en la siguiente normativa:

- Ley de Adquisiciones, Arrendamientos, Contratación de Servicios y Obra Pública del Estado de Chihuahua.
- Ley de Obra Pública y Servicios.
- Reglamento Interior de la Secretaria de Comunicaciones y Obras Públicas.
- Normativa para la infraestructura de la SCT.
- Reglamento interior (este se encuentra en modificación actualmente).

Asimismo, el Pp cuenta con una Matriz de Indicadores para Resultados en la que se precisa el Fin, el Propósito, dos Componentes y sus respectivas Actividades. En este sentido, El Componente 1 es el que subscribe al mantenimiento mayor y el Componente 2 subscribe al mantenimiento menor de las carreteras de cuota en el estado de Chihuahua, mismos que contribuyen a lograr el Propósito que el programa emprende *“Los usuarios de las carreteras de cuota, cuentan con tiempos de traslados más cortos y con una infraestructura segura y de calidad”*.

2. Difusión del Programa

En lo particular el Pp no cuenta con una difusión en sí. Sin embargo, la comunicación que se brinda a los usuarios para hacerlo participar en el uso de las carreteras de cuota son los espectaculares que se encuentran al llegar al punto de la caseta, donde indican los números de emergencia y asistencia a los que se puede comunicar en caso de ser necesario.

A pesar de ello, la falta de una campaña de difusión de los beneficios que aporta el uso de las carreteras de cuota afecta al recaudo de las mismas y al usuario al no conocer los beneficios y derechos que se le proporcionan solo por contribuir en el uso de las carreteras. Cabe señalar que las acciones de difusión se encuentran dentro de las funciones que se deben realizar en el Departamento de Casetas de Peaje de la SH, las cuales no fueron incluidas en la evaluación

3. Solicitud de Bienes y/o Servicios

Para ser beneficiado del servicio que el Programa otorga, los usuarios únicamente requieren pagar el costo de las casetas de cuota para hacer uso de las carreteras. Es importante



señalar que el costo de cada caseta difiere dependiendo de las distancias y tramos que se recorran.

4. Selección de beneficiarios

En el caso del Pp CEFEC no es necesario contar o cumplir con características específicas para ser favorecido con los beneficios del Pp. Esto se debe a que el beneficiario es toda aquella persona que haga uso de las carreteras de cuota, lo que por ende indica que haga el pago correspondiente de ellas.

5. Producción de bienes y/o servicios

El Pp CEFEC entrega su servicio a todos los usuarios que transitan por las carreteras de cuota y efectúan el pago en las casetas de peaje correspondientes.

6. Distribución y/o Entrega de Bienes y/o Servicios

Para que un usuario que transita por las carreteras de cuota cuente con los servicios que brinda el Pp CEFEC, este, debe pagar la caseta. Al momento de realizar el pago, se entrega un comprobante. En caso de contar con algún percance dentro de los tramos carreteros, se encuentran los llamados “Ángeles Verdes” quienes brindan ayuda sin costo presentando el comprobante de pago (este tiene una vigencia de 24 horas).

7. Seguimiento y Satisfacción de Beneficiarios

Actualmente el Pp no cuenta con un sistema de monitoreo de satisfacción en el servicio.

8. Seguimiento y monitoreo del desempeño

Con base en el reporte “Seguimiento a las Metas del Programa Operativo Anual – Cierre Anual 2017” se identifica el seguimiento que realiza la dependencia al Pp. Este seguimiento se realiza de manera mensual por lo que se contrastan las metas programadas a las metas realizadas según el periodo.

9. Evaluación de resultados

Con base información del Sistema Hacendario en el reporte de Cierre contable conceptos por eje desarrollo-dependencia-estructura programático del módulo de contabilidad y el reporte de Seguimiento de Matriz de Indicadores del Cierre Anual 2017 del Modulo de PbR/SED, se obtiene la proporción del Pp con relación a su presupuesto modificado:Presupuesto

Modificado.- \$ 375,946,857.00

Gasto de Pp.-\$ 305,775,790.00



% del Gasto

$$\% \text{ del Gasto} = \frac{\text{Gasto del Programa}}{\text{Presupuesto Modificado}} \times 100$$

$$81.33\% = \frac{305,775,790.00}{375,946,857.00} \times 100$$

De acuerdo a la formula anterior, se observa que el gasto del Pp presentó un subejercicio del 18.66% lo que representa un total de \$70,171,067.00 de pesos del presupuesto modificado, mismo que fue refrendado y ejercido en el presente ejercicio. Con base en la información otorgada por la dependencia y mediante entrevistas *insitu* previa se informó que el anterior déficit se debe a la falta de liberación de los contratos de obra, de manera que sus obras las comienzan aproximadamente 3 o 4 meses después de lo establecido. Además, cabe señalar que los factores climáticos influyen en el retraso de las obras, ya que se tiene un periodo de trabajo constante durante la temporada de verano, sin embargo este ritmo de trabajo baja al momento de llegar las temporadas de lluvias y el invierno, por lo que le genera al Pp un retraso en su cumplimiento.

En cuanto al Costo-Efectividad del gasto del Pp en relación a la atención de su población objetivo se analizaron los siguientes datos:

Presupuesto Modificado.- \$ 375,946,857.00

Gasto de Pp.- \$ 305,775,790.00

Población Objetivo.- 14,700,000

Población Atendida.-14,700,000

Para la realización de este análisis se utilizó la fórmula que se determina en los Términos de Referencia correspondientes:

$$\text{Costo Efectividad} = \frac{(\text{Presupuesto Modificado}) / (\text{Poblacion Objetivo})}{(\text{Gasto del Programa}) / (\text{Poblacion Atendida})}$$

$$1.23 = \frac{(\$ 375,946,857) / (14,700,000)}{(\$ 305,775,790) / (14,700,000)}$$

Rechazable	Débil	Aceptable	Costo-Efectividad Deseable	Aceptable	Débil	Rechazable
0	.49	.735	1	1.265	1.51	2



Derivado de la aplicación de la fórmula de Costo-Efectividad del Programa, se observó que el Pp cuenta con una ponderación de 1.23 lo cual se considera “Aceptable”, sin embargo, la cuantificación de población potencial y la población objetivo es la misma, por lo cual el resultado de la formula presentó un resultado favorable sin embargo no se identificó información que confirme dicha población atendida.

10. Rendición de cuentas

En la página de la SCOP <http://www.chihuahua.gob.mx/scop#slider>, se informa a la ciudadanía los servicios que el Pp otorga, así como de las licitaciones públicas, control de la calidad de obras, el portafolio de obras que se tiene previsto, entre otros. Asimismo, en este portal de internet en la sección de transparencia se publica debidamente toda la información requerida en los artículos 77, 78 y 79 de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

Atributos de los procesos

Atributo	Descripción
Eficacia	Los procesos de mantenimiento que maneja el Pp no cumplen sus metas en un 100% según el seguimiento de la MIR y el POA Cierre Anual 2017, proporcionado por la SCOP, sin embargo los avances reportados son en su mayoría superiores al 70% lo que se considera razonable.
Oportunidad	Debido a la demora que existe en algunos sub-procesos, el Pp no obtiene resultados según lo establecido en sus diagramas, lo que provoca que en algunos casos no se cumplan en un 100% los objetivos del Pp.
Suficiencia	A pesar de las inconsistencias que presenta el Pp, este cumple en al menos un 90% sus objetivos.
Pertinencia	Las actividades del Pp contribuyen al cumplimiento de las metas.



Tema IV. Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora

1. Evaluaciones realizadas anteriormente

El Pp cuenta con dos evaluaciones de procesos realizadas en los años 2015 y 2016. En la evaluación realizada en el año 2015 para el ejercicio fiscal 2014 se derivaron cinco Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM). Sin embargo, mediante oficio los operadores del Pp al interior de la dependencia notificaron que estas recomendaciones no se atenderían como ASM, ya que estas se encontraban atendidas al 100%. No obstante se considera incongruente que haberse presentado las fuentes de información debidamente el evaluador haya realizado tales recomendaciones.

Evaluación de Procesos 2015 para el Ejercicio Fiscal 2014	
Aspecto Susceptible de Mejora	Justificación
Incluir actas de entrega-recepción de las obras realizadas.	Estas siempre se han elaborado, así mismo se elaboran finiquitos de obra.
Homologar las características de actas de entrega-recepción en la normatividad aplicable.	Estas se encuentran homologadas con las publicadas en el manual de operación de programas de inversión pública.
Especificar la población atendida.	En este caso no se puede definir la población por sus características ya que los beneficiarios son los usuarios que pasan por todas y cada una de las casetas de peaje.
Incluir, con base en las Reglas de Operación del Fideicomiso, los programas de capacitación encargado de la operación de las carreteras llevado a cabo en 2014.	Se lleva a cabo periódicamente cursos de capacitación al personal encargado de Casetas.
Establecer, en las Reglas de Operación y/o Manual de Procedimientos, los meses y/o días antes que debe presentarse al Comité Técnico del Fideicomiso el presupuesto para el año posterior al que está en ejecución.	Las fechas de presentación del presupuesto correspondiente al año posterior a que está en ejecución, son agendadas por el Comité Técnico del Fideicomiso, por lo cual no son de nuestro alcance, sin embargo regularmente se han programado entre el día 15 y 31 de Diciembre.



La segunda evaluación se realizó en el año 2016 para el ejercicio fiscal 2015, de dicha evaluación se desprendieron seis ASM, los cuales se detallan a continuación con su respectivo grado de avance de cumplimiento reportado en el formato SH-ASM2 tercer seguimiento:

Evaluación de Procesos 2016 para el Ejercicio Fiscal 2015	
Aspecto Susceptible de Mejora	Cumplimiento
Realizar la congruente redacción el Propósito del Programa	80%
Realizar la congruente redacción del Fin del Programa	80%
Realizar la adecuaciones las Reglas de Operación para la inclusión de los procesos operativos	100%
Rediseñar la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)	60%
Realizar el seguimiento al logro de las metas en el Programa Anual de evaluación (POA) Y LA MIR	100%
Justificar la variación del presupuesto	0%

De acuerdo a la tabla anterior, los seis ASM presentados tuvieron un grado de cumplimiento entre el 60% y 100%, sin embargo, no cumplen con la integración al Programa de Mejora de la Gestión (PMG). Derivado a esto, podemos observar que algunos de los ASM siguen presentando inconsistencias en el ejercicio fiscal actual, por lo que se verán reflejado en el apartado de ASM del presente informe.

PRINCIPALES PROBLEMAS DETECTADOS EN LA NORMATIVIDAD ESTATAL

Se identificó que las Reglas de Operación del Programa, no se encuentran dirigidas completamente a los mantenimientos que la dependencia y el Pp realiza a lo largo del ejercicio, sino que se enfocan primordialmente al recaudo de las casetas cuota a cargo de la SH.

IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES CUELLOS DE BOTELLA Y BUENAS PRÁCTICAS

Dentro del análisis que se realizó para la presente evaluación, además de la entrevista que se sostuvo con el personal a cargo del Pp de la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas, se contempla como buena práctica la captura del seguimiento de las obras de mantenimiento que realizan. Este se maneja por un formato en Excel, el cual contiene la información general de la obra; como el nombre de la empresa que efectúa el trabajo, número de contrato de la obra que se está realizando, nombre o descripción de la obra, los límites y alcances de territorio, las fechas de inicio y término de la obra, además de información presupuestal como el número de estimaciones y sus avances físicos y financieros.



No obstante, se detectaron cuellos de botella lo cual implica retrasos en el arranque y la operación de los proyectos y obras por realizar. Algunos de estos ejemplos se detallan a continuación:

- Retraso de formalización de contratos, debido al tiempo que requiere en realizar los trámites para obtener la autorización por parte de la SH.
- Retraso de obras a causa tiempo que requiere en realizar los trámites para obtener la autorización de materia prima y materiales por parte del Comité de Adquisiciones para solventar las necesidades de las obras de mantenimiento mayor y menor. Esto provoca en muchas ocasiones el incremento del presupuesto requerido debido a que en el tiempo en el que se encuentra en autorización suben los precios de los materiales.
- Limitaciones en las órdenes de combustible para los recorridos en las diferentes carreteras a cargo del Estado de Chihuahua. Este problema genera que no se cumpla en un 100% las obras programadas por semana y de esta manera se crea un desplazamiento en las fechas de las actividades.
- Retraso en las obras debido al tiempo que requiere en realizar los trámites para obtener la autorización de recursos por parte de la SH.
- Retraso en el pago de proveedores y contratistas, lo que provoca la pérdida de los mismos y se incrementa la dificultad para encontrar nuevos con quien solventarlas necesidades del Pp.

AVANCES DEL PROGRAMA EN EL EJERCICIO FISCAL ACTUAL

Con base en la información proporcionada por la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas, se observó que un cambio la codificación de la Estructura programática del Pp, pasando de ser el Programa 7301717 al programa 2K04518 lo cual es correcto de acuerdo a lo que establece el Consejo Nacional de Armonización Contable a Proyectos de Inversión

En lo que respecta al Fin y el Propósito del Pp se detecta que su redacción se modificó, sin embargo esto no modifica la problemática que atiende el Pp. Además se incrementan dos actividades en el componente C02, estas, debido a que en el ejercicio actual se separaron los mantenimientos mayores de los menores, por lo que se crea una actividad para Adquirir Recursos y otra para la Adquisición de suministros por cada tipo de mantenimiento. Asimismo, se solicitó la eliminación de la actividad C0103 correspondiente a la adquisición de materiales y suministros, ya que para la realización del entregable, el mantenimiento mayor, ya no se realiza esta actividad de donde se determina que pudieran presentar deficiencias en la lógica horizontal del Pp respecto a la consecución de objetivos.

CALIDAD Y SUFICIENCIA DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE PARA LA EVALUACIÓN

Derivado del análisis de las fuentes de Información presentada por la SCOP, así como la información proporcionada mediante entrevistas *in situ* con el personal responsable de operar el Pp, para realizar la presente evaluación, se determina que la calidad de la información fue adecuada y se proporcionó en el tiempo acordado.

En este sentido se considera que una deficiencia encontrada en la información otorgada es que



no se contó con el manual de operaciones, debido a que el documento aún no se encuentra formalizado a la fecha de la elaboración del presente informe.

HALLAZGOS POR TEMA METODOLÓGICO

Tema I. Descripción del Programa

Se identifica que la relación entre los actores que interfieren en el Pp, no contribuye para la realización eficaz de los procesos del Pp.

Tema II. Descripción y Análisis de los Procesos del Programa

En relación a los diferentes procesos que conllevan a los mantenimientos, se encuentra que existe un vínculo entre cada proceso, sin embargo los tiempos que se marcan no se cumplen en un 100%, lo que nos deja incumplimiento en las metas programadas para el ejercicio.

Tema III. Valoración de los Atributos de los Procesos

No existe un manual de operaciones que norme los procesos como tal, al igual de que no existe un diagrama de procesos donde se muestre el flujo del mismo. Esto genera que los procesos sean susceptibles a cambios sin previo aviso o autorización, lo que conlleva a que los resultados puedan llegar a variar.

De igual manera la normatividad a la que se alinea el Pp no se encuentra dirigido completamente a los mantenimientos que la dependencia y el Pp realiza a lo largo del ejercicio, enfocándose primordialmente al recaudo de las casetas cuota a cargo de la SH.

A pesar de lo anterior y las limitantes que existen por falta de comunicación entre los actores que intervienen en el Pp, este logra hasta un 85% de sus metas programadas de acuerdo a la MIR y POA cierre anual 2017 del Pp.

Tema IV. Seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora

Tanto en las evaluaciones realizadas en los ejercicios 2015 y 2016 como en la presente evaluación se encontraron recomendaciones similares, por lo que se deduce que la atención a los ASM no se realizó de la manera adecuada a fin de mejorar el diseño y desempeño del Programa.



ANÁLISIS FODA

APARTADO METODOLÓGICO	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
PUNTOS POSITIVOS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
	El control interno de las obras en proceso se lleva a cabo de manera adecuada.	El tránsito vehicular por carreteras de cuota va en aumento año con año.
	El Programa cuenta con el personal y la infraestructura suficiente para su operación.	Las acciones que el Programa lleva a cabo son indispensables para contar con carreteras en óptimas condiciones.
PUNTOS NEGATIVOS	DEBILIDADES	AMENAZAS
	No existe un diagrama de flujo que indique los procesos que efectúa el Programa para la realización de los mantenimientos menores y mayores.	La demora en los trámites para la autorización de los contratos y recursos para la realización de las obras, así como el pago a proveedores.
	No existe un manual de procesos que norme los mismos.	Cambios en la normatividad aplicable y la falta de formalización de las mismas.
	La falta de comunicación entre actores afecta el flujo de los procesos de los mantenimientos mayores y menores.	



ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA Y RECOMENDACIONES

1. Elaborar Reglas de Operación mediante el análisis de las acciones que actualmente se realizan para brindar los mantenimientos menores y mayores en las carreteras de cuota a cargo de Gobierno del Estado de Chihuahua, a fin de contar con Reglas de Operación propias del Programa.
2. Diseñar un diagrama de flujo mediante la integración de los procesos que realiza el Programa con el propósito de normar y señalar los procesos así como los involucrados en la interacción en los mismos.
3. Consolidar el Manual de Operaciones que actualmente maneja el Programa para definir sus procesos y responsabilidades.
4. Realizar una encuesta de satisfacción de los beneficiarios, considerando preguntas pertinentes y adecuadas que nos permitan conocer la percepción de los beneficiarios del Programa.
5. Solventar los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) mediante la atención oportuna y veraz de las recomendaciones realizadas a fin de mejorar el desempeño general del Programa.

CONCLUSIÓN GENERAL

En general los procesos del Pp CEFEC 2017 se encuentran definidos en el documento de trabajo “Principales actores que intervienen en el programa”, además de encontrarse documentados por la dependencia, no obstante estos carecen de formalización a razón de los diferentes cambios que se encuentran en proceso, lo que provoca incertidumbre entre la veracidad de los mismos. Asimismo, el Pp cuenta con reglas de operación, sin embargo se considera que éstas no son apropiadas respecto a la operación del Pp, sino más bien se encuentran enfocadas en el manejo y recaudo de los recursos de las Casetas de Cobro.

Si bien, el Pp cuenta con un manual de procesos que contiene las responsabilidades y actividades de cada área y departamento de la SCOP, este, no se encuentra formalmente establecido, sin embargo, los operadores del Pp se encuentran trabajando en su actualización.

En el análisis de la MIR del Pp, se encontró que esta cumple en su gran mayoría con la lógica vertical y horizontal, a excepción de la actividad C0103, la cual no se considera como una acción que genere valor agregado al programa. Lo anterior nos permite extraer información acerca del cumplimiento y la planeación que lleva el Pp, sin embargo, en algunos componentes y actividades no existe un presupuesto otorgado.

Aunado a ello, uno de los grandes problemas detectados en los procesos del Pp es la comunicación entre los actores que intervienen en el seguimiento de los procesos del mismo, razón de que se sufran retrasos en las actividades por realizar, además de desplazar los tiempo programados para cada tipo de mantenimiento, generando retrasos en las obras, incumplimiento de metas y llevando a la dependencia a generar un sub-ejercicio por aquellos recurso que no se ejecutan.



En cuanto al avance financiero se concluye que la dependencia cuenta con suficiencia para la realización de las actividades programas, ejerciendo un 74% de sus recursos autorizados.

ANEXOS

Anexo I. Guía de Entrevistas a Profundidad O Semi- Estructuradas

Datos del entrevistado (confidencial)
Nombre: Ing. Rodolfo Canela I.
Puesto: Coordinador
Antigüedad en el puesto:
Fecha de la entrevista: 18 de julio de 2018
Documentos entregados: Relaciones de conceptos de mantenimientos, manual de operaciones viejo, evidencias de mantenimiento mayores y menores información de personal para los mantenimientos.
Temas generales a cubrir:
<ul style="list-style-type: none">• Descripción amplia de los mantenimientos;• Dudas sobre la ficha de Monitoreo y Evaluación.



Anexo II. Límites, Articulación, Insumos y Recursos, Productos y Sistemas de Información de los Procesos del Programa.

Proceso: Proceso para mantenimiento menor y mayor		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Evalúa por medio de las Residencias de Conservación las necesidades de mantenimiento por obra pública, la correspondencia para el tipo de mantenimiento a realizar, adquisición de materiales y gastos de operación en coordinación con el Departamento de Servicios Administrativos.
	Fin	Presentación de programa de trabajo al Ingeniero Independiente del Fideicomiso 80672.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Si, se efectúa de manera anual.
	Personal	Si es suficiente el personal de la Dirección de Caminos para efectuar los procesos de mantenimiento.
	Recursos financieros	Si, \$ 305,775,790.00
	Infraestructura	Si, se cuenta con las instalaciones de la Secretaría de Obras Públicas.
	Otros	N/A
Productos	Productos del Proceso	Evaluación de las necesidades de mantenimiento en los tramos carreteros a cargo de Gobierno del Estado de Chihuahua.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí, funciona para la valoración de los trabajos que se realizaran a lo largo del ejercicio fiscal en curso.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Sistema Hacendario y controles internos control de obra.
	Tipo de información recolectada	Evidencias del seguimiento de las obras y los datos para alimentar el seguimiento de las obras.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si, la información es adecuada.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		No, debido a que no existe comunicación entre los actores involucrados y no se conocen los procesos que efectúa cada uno de ellos.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí, debido a que cumple en su mayoría los objetivos y metas del Pp.



Proceso: Proceso para mantenimiento menor y mayor		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Presentación de Programa de trabajo al Ingeniero Independiente del Fideicomiso 80672 para su validación y posterior presentación al Comité Técnico del Fideicomiso para su autorización.
	Fin	Preparación para la presentación del documento de trabajo al Comité Técnico de Fideicomiso.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Si, se efectúa de manera anual.
	Personal	Si es suficiente el personal de la Dirección de Caminos para efectuar los procesos de mantenimiento.
	Recursos financieros	Si, \$ 305,775,790.00
	Infraestructura	Si, se cuenta con las instalaciones de la Secretaría de Obras Públicas.
	Otros	N/A
Productos	Productos del Proceso	Aprobación por parte del Ingeniero Independiente.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí, genera aprobación para la realización de los trabajos de obra a lo largo del ejercicio fiscal.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Sistema Hacendario y controles internos de seguimiento de obra.
	Tipo de información recolectada	Evidencias del seguimiento de las obras y los datos para alimentar el seguimiento de las obras.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si, la información es adecuada.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		No, debido a que no existe comunicación entre los actores involucrados y no se conocen los procesos que efectúa cada uno de ellos.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí, debido a que cumple en su mayoría los objetivos y metas del Pp.



Proceso: Proceso para mantenimiento menor y mayor		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Presentación de Programa de trabajo al Ingeniero Independiente del Fideicomiso 80672 para su validación y posterior presentación al Comité Técnico del Fideicomiso para su autorización.
	Fin	Preparación para la presentación del documento de trabajo al Comité Técnico de Fideicomiso.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Si, se efectúa de manera anual.
	Personal	Si es suficiente el personal de la Dirección de Caminos para efectuar los procesos de mantenimiento.
	Recursos financieros	Si, \$ 305,775,790.00
	Infraestructura	Si, se cuenta con las instalaciones de la Secretaría de Obras Públicas.
	Otros	N/A
Productos	Productos del Proceso	Mantenimientos preventivos y correctivos a la red de carreteras de cuota.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí, funciona para el uso continuo de las carreteras de cuota.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Sistema Hacendario y controles internos de seguimiento de obra.
	Tipo de información recolectada	Evidencias del seguimiento de las obras y los datos para alimentar el seguimiento de las obras.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si, la información es adecuada.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		No, debido a que no existe comunicación entre los actores involucrados y no se conocen los procesos que efectúa cada uno de ellos.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí, debido a que cumple en su mayoría los objetivos y metas del Pp.



Anexo III: Grado de Consolidación Operativa del Programa.

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcial- Mente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;			X		El manual de proceso no se encuentra formalizado.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados		X			El personal involucrado en la operación tiene presente los procesos, aunque no los conocen a profundidad.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas la instancias ejecutoras			X		Debido a que los procesos no cumplen con los tiempos establecidos para cada operación.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	X				Sí, se cuenta con una matriz de indicadores para resultados y un sistema de monitoreo y seguimiento.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras	X				Existe un formato interno de la mejora continua.
Grado de consolidación operativa	5 de 10 tomando en referencia el 10 como el cumplimiento total de los criterios de valoración				



Anexo IV. Ficha de Identificación y Equivalencia de Procesos Evaluación de Procesos del Programa.

1. Listar los procesos identificados.
2. Comparar los procesos identificados del programa con aquellos correspondientes al Modelo general de procesos. Colocar en el renglón correspondiente el nombre de cada proceso del programa identificado como equivalente.
3. Colocar al final de la lista aquellos procesos del programa no son equivalentes en el Modelo general de procesos.

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
		(Escriba nombre y describa brevemente)
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 programa.	1	Evaluación por medio de residencias de conservación, las necesidades de mantenimiento.
	3	Presentación del documento de los trabajos a realizar durante e año al ingeniero Independiente para su validación.
	4	Evaluación, presentación y autorización del plan de trabajo.
Difusión del programa: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.		Ej. Difusión Federal
		Ej. Difusión Local
Solicitud de apoyos: Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.	5	Solicitud de los recursos que se han autorizado para el Pp a través de la SH.
	6	Autorización del recurso para contratos de obra pública.
Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.	2	Se priorizan los caminos a los cuales se les realizara los mantenimientos.
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 programa.	7	Se recibe el recurso por parte de la SH para empezar a operar.
	8	Solicitud de los procesos de adquisición.



	10	Generación de solicitudes de necesidades de obra según el avance de la obra.
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 programa).		
Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.	9	Realización de los mantenimientos menores y mayores a .os caminos a cargo del Gobierno del Estado de Chihuahua.
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.		
Satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.		
Evaluación y monitoreo: Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.	11	
Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos		
Otros procesos (nombre del proceso)	Número de secuencia	Número de secuencia
N/A		



Anexo V. Propuesta de Modificación a la Normatividad Estatal del Programa.

N/A



Anexo VI. Aspectos Susceptibles de Mejora, (ASM).

Nombre del Programa	Carreteras Estatales y Federales de Cuota
Ente Público	Secretaria de Comunicaciones y Pobras Publicas
Área Responsable	Departamento de Conservación
Tipo de Evaluación	Procesos
Ejercicio Fiscal Evaluado	2017

Tema	Aspectos Susceptibles de Mejora	Recomendaciones
Tema I. Descripción del Programa	N/A	
Tema II. Descripción Y Análisis de los Procesos del Programa	1. Contar con Reglas de Operación propias del Programa.	Elaborar Reglas de Operación mediante el análisis de las acciones que actualmente se realizan para brindar los mantenimientos menores y mayores en las carreteras de cuota a cargo de Gobierno del Estado de Chihuahua, a fin de contar con Reglas de Operación propias del Programa.
	2. Creación y formalización de un diagrama de flujo de los procesos que realiza el Programa.	Diseñar un diagrama de flujo mediante la integración de los procesos que realiza el Programa con el propósito de normar y señalar los procesos así como los involucrados en la interactúan en los mimos.
	3. Formalizar el Manual de Operaciones del Programa	Consolidar el Manual de Operaciones que actualmente maneja el Programa para definir sus procesos y responsabilidades.
Tema III. Valoración de atributos de los procesos	4. Consolidar una encuesta de satisfacción de los beneficiarios.	Realizar una encuesta de satisfacción de los beneficiarios, considerando preguntas pertinentes y adecuadas que nos permitan conocer la percepción de los beneficiarios del Programa.
Tema IV. Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora.	5. Realizar el seguimiento adecuado a los ASM.	Solventar los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) mediante la atención oportuna y veraz de las recomendaciones realizadas a fin de mejorar el desempeño general del Programa.



Anexo VII. Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones

1. Descripción de la Evaluación					
1.1 Nombre de la Evaluación:		Evaluación Específica de Procesos con Enfoque Social del Programa Carreteras Estatales y Federales de Cuota 2017			
1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa):		01/06/2018			
1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa):		28/09/2018			
1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:					
Nombre: Ing. Pedro Enrique Cossío Rodríguez			Unidad administrativa: Dirección de Caminos		
1.5 Objetivo general de la evaluación: Realizar un análisis sistemático que permita valorar si el Programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y que determine si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del Programa, así como el cumplimiento normativo que dicho programa tiene. Como resultado de este análisis, efectuar recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras que incrementen la efectividad operativa y enriquezcan el diseño del Programa.					
1.6 Objetivos específicos de la evaluación:					
<ul style="list-style-type: none"> • Describir la gestión operativa del Programa mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo; • Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Programa, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo; • Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del propósito del Programa; • Analizar los hallazgos relevantes derivados de evaluaciones anteriores y si estos persisten se han modificado; • Identificar las principales fortalezas y debilidades para generar recomendaciones orientadas a la instrumentación de mejoras en la ejecución de los procesos y la interrelación entre actores e instancias involucradas en su implementación; • Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Programa pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo; • Identificar los principales Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM). 					
1.7 Metodología utilizada en la evaluación:					
Cuestionarios	Entrevistas	X	Formatos	Otros (especifique)	Fuentes de Información proporcionada por la dependencia ejecutora del Programa
1.8 Descripción de las técnicas y modelos utilizados: La metodología de la Evaluación Específica de Procesos con Enfoque Social está basada en los Términos de Referencia emitidos por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), adecuando algunos temas de evaluación referentes a los presentes Términos de Referencia elaborados por la Unidad Técnica de Evaluación (UTE), representada por el Departamento de Planeación Estratégica y Evaluación de la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua.					
2. Principales Hallazgos de la Evaluación					
2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:					
Tema I. Descripción del Programa					



Tema I. Descripción del Programa

Se identifica que la relación entre los actores que interfieren en el programa, no contribuye para la realización eficaz de los procesos del Pp.

Tema II. Descripción y Análisis de los Procesos del Programa

En relación a los diferentes procesos que conllevan a los mantenimientos, se encuentra que existe un vínculo entre cada proceso, sin embargo los tiempos que se marcan no se cumplen en un 100%, lo que nos deja incumplimiento en las metas programadas para el ejercicio.

Tema III. Valoración de los Atributos de los Procesos

No existe un manual de operaciones que norme los procesos como tal, al igual de que no existe un diagrama de procesos donde se muestre el flujo del mismo. Esto genera que los procesos sean susceptibles a cambios sin previo aviso o autorización, lo que conlleva a que los resultados puedan llegar a variar.

De igual manera la normatividad a la que se alinea el Pp no se encuentra dirigido completamente a los mantenimientos que la dependencia y el Pp realiza a lo largo del ejercicio, enfocándose primordialmente al recaudo de las casetas cuota a cargo de la SH.

A pesar de lo anterior y las limitantes que existen por falta de comunicación entre los actores que intervienen en el Pp, este logra hasta un 85% de sus metas programadas de acuerdo a la MIR y Poa cierre anual 2017 del Programa.

Tema IV. Seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora

Tanto en las evaluaciones realizadas en los ejercicios 2015 y 2016 como en la presente evaluación se encontraron recomendaciones similares, por lo que se deduce que la atención a los ASM no se realizó de la manera adecuada a fin de mejorar el diseño y desempeño del Programa.

2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, de acuerdo con los temas del Programa, estrategia o instituciones:

2.2.1 Fortalezas:

- El control interno de las obras en proceso se lleva a cabo de manera adecuada.
- El Programa cuenta con el personal y la infraestructura sufriente para su operación.
- La información pública de oficio se publica correctamente en la página de transparencia de la SCOP.

2.2.2 Oportunidades:

- El tránsito vehicular por carreteras de cuota va en aumento año con año.
- Las acciones que el Programa lleva a cabo son indispensables para contar con carreteras en óptimas condiciones.

2.2.3 Debilidades:

- No existe un diagrama de flujo que indique los procesos que efectúa el Programa para la realización de los mantenimientos menores y mayores.
- No existe un manual de procesos que norme los mismos.
- La falta de comunicación entre actores afecta el flujo de los procesos de los mantenimientos mayores y menores.

2.2.4 Amenazas:

- La demora en los trámites para la autorización de los contratos y recursos para la realización de las obras, así como el pago a proveedores.
- Cambios en la normatividad aplicable y la falta de formalización de las mismas.

3. Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación

3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

En general los procesos del Pp CEFEC 2017 se encuentran claramente definidos en el documento de trabajo "Principales actores que intervienen en el programa", además de encontrarse documentados



por la dependencia, sin embargo estos carecen de formalización a razón de los diferentes cambios que se encuentran en proceso, lo que provoca incertidumbre entre la veracidad de los mismos. Asimismo, el Pp cuenta con reglas de operación, sin embargo se considera que éstas no son apropiadas respecto a la operación del Pp, sino más bien se encuentran enfocadas en el manejo y recaudo de los recursos de las Casetas de Cobro.

Si bien, el Pp cuenta con un manual de procesos que contiene las responsabilidades y actividades de cada área y departamento de la SCOP, este, no se encuentra formalmente establecido. No obstante, los operadores del Pp se encuentran trabajando en su actualización.

En el análisis de la MIR del Pp, se encontró que esta cumple con su lógica vertical y horizontal, lo que nos permite extraer información acerca del cumplimiento y la planeación que lleva el Pp, sin embargo, en algunos componentes y actividades no existe un presupuesto otorgado.

Aunado a ello, uno de los grandes problemas detectados en los procesos del Pp es la comunicación entre los actores que intervienen en el seguimiento de los procesos del mismo, razón de que se sufran retrasos en las actividades por realizar, además de desplazar los tiempo programados para cada tipo de mantenimiento, generando retrasos en las obras, incumplimiento de metas y llevando a la dependencia a generar un sub-ejercicio por aquellos recurso que no se ejecutan.

En cuanto al avance financiero se concluye que la dependencia cuenta con suficiencia para la realización de las actividades programas, ejerciendo un 74% de sus recursos autorizados.

3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:

1. Elaborar Reglas de Operación mediante el análisis de las acciones que actualmente se realizan para brindar los mantenimientos menores y mayores en las carreteras de cuota a cargo de Gobierno del Estado de Chihuahua, a fin de contar con Reglas de Operación propias del Programa.

2. Diseñar un diagrama de flujo mediante la integración de los procesos que realiza el Programa con el propósito de normar y señalar los procesos así como los involucrados en la interactúan en los mimos.

3. Consolidar el Manual de Operaciones que actualmente maneja el Programa para definir sus procesos y responsabilidades.

4. Realizar una encuesta de satisfacción de los beneficiarios, considerando preguntas pertinentes y adecuadas que nos permitan conocer la percepción de los beneficiarios del Programa.

5. Solventar los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) mediante la atención oportuna y veraz de las recomendaciones realizadas a fin de mejorar el desempeño general del Programa.

***Nota:** El Ente Público deberá proporcionar la información necesaria a la ITE para el llenado adecuado del presente anexo.*

4. Datos de la Instancia Técnica Evaluadora

4.1 Nombre del coordinador de la evaluación:

Lic. Habid Narváez Ibarra

4.2 Cargo:

Jefe del Departamento de Planeación Estratégica y Evaluación

4.3 Institución a la que pertenece:

Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua

4.4 Principales colaboradores:

Lic. Luis Enrique Ordoñez Esparza

4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación:

hanarvaez@chihuahua.gob.mx

4.6 Teléfono (con clave lada):

614 429 3300 Ext. 12472

5. Identificación del (los) Programa(s)

5.1 Nombre del (los) Programa(s) evaluado(s):

7301717 Carreteras Estatales y Federales de Cuota 2017

5.2 Siglas:

CEFEC 2017

5.3 Ente público coordinador del (los) Programa(s):



Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas (SCOP)

5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) Programa(s):

Poder Ejecutivo: **Poder Legislativo:** **Poder Judicial:** **Ente Autónomo:**

5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) Programa(s):

Federal: **Estatad:** **Local:**

5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y del (los) titular(es) a cargo del (los) Programa(s):

Departamento de Conservación

5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) Programa(s):

Departamento de Conservación

5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) Programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):

Nombre: Ing. Pedro Enrique Cossío Rodríguez **Unidad administrativa:** Dirección de Caminos

6. Datos de Contratación de la Evaluación

6.1 Tipo de contratación:

6.1.1 Adjudicación Directa 6.1.2 Invitación a tres 6.1.3 Licitación Pública Nacional 6.1.4 Licitación Pública Internacional 6.1.5 Otro (Señalar):

Evaluación realizada por la Unidad Técnica de Evaluación representada por el Departamento de Planeación Estratégica y Evaluación de la Coordinación de Presupuesto basado en Resultados y Sistema de Evaluación del Desempeño de la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua.

6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación:

N/A

6.3 Costo total de la evaluación: \$

N/A

6.4 Fuente de Financiamiento:

N/A

7. Difusión de la Evaluación

7.1 Difusión en internet de la evaluación:

<http://ihacienda.chihuahua.gob.mx/ffiscal/>

7.2 Difusión en internet del formato:

<http://ihacienda.chihuahua.gob.mx/ffiscal/>