EVALUACIÓN DE PROCESOS
PROGRAMA PRESUPUESTARIO 14005
MEJORA DE ESPACIOS DE VIVIENDA EN HOGARES DEL MUNICIPIO DE MÉRIDA Y SUS COMISARÍAS

1. RESUMEN EJECUTIVO

A lo largo de los años y de los gobiernos que han implementado este programa, se ha ido mejorando en algunos aspectos, pero se sigue adoleciendo de una sistematización de la mejora continua. Las observaciones y sugerencias de mejora realizadas en las auditorías y evaluaciones, no siempre son implementadas, y en algunos casos se ha retrocedido en aspectos fundamentales como el del seguimiento de los beneficiarios y monitoreo de apoyos, cuya área fue eliminada y ya nadie cubre esas funciones.

A continuación se presentan los aspectos más importantes observados en los diferentes procesos del programa.

Planeación

Para el proceso de planeación del programa, existe un marco normativo general para la planeación municipal, que está conformado por el Reglamento de Planeación, el Manual de Elaboración de Programas Presupuestarios, el Manual de Presupuestación (2019) y los procedimientos para integrar el proyecto de presupuesto de egresos.

A pesar de lo anterior, el proceso de planeación sigue careciendo de integralidad, tanto en su documentación como en una visión completa del proceso por parte de todas las partes que intervienen en él. De inicio no hay un responsable que coordine todo el programa, desde su planeación hasta la ejecución y la rendición de cuentas.

Difusión

El proceso de difusión está señalado en un artículo de las políticas del procedimiento de recepción de solicitudes, pero se considera insuficiente. Se han realizado algunas mejoras en el proceso de difusión del programa, con el objetivo de que ésta llegue a todos los potenciales beneficiarios, pero apenas se están desarrollando las mejoras y no se han documentado, como es el hecho de hacer jornadas de difusión y mesas de recepción en las comisarías o la promoción a través de otras instancias ciudadanas.

Solicitud de apoyos

Es uno de los procesos más completos, que año tras año se han venido mejorando. Comos e señala en el punto anterior, se está tratando de dar un enfoque centrado en el ciudadano al

llevar las mesas de recepción de solicitudes directamente a las comunidades con potenciales beneficiarios.

Selección de beneficiarios

Es un proceso en el que se procura la transparencia y en el que se ha venido incrementando la participación de instancias ciudadanas y adicionales a las dependencias como son los consejos de participación ciudadana o el Comité de participación Ciudadana de las Obras del Fondo de Infraestructura Social Municipal.

La transparencia y objetividad en este proceso ha hecho que cada vez haya menos quejas en la asignación de beneficiarios, además de que se genera mayor confianza en el programa.

Producción de bienes y servicios

Este proceso depende de manera directa y completa de la Dirección de Obras Públicas, y los procedimientos desarrollados forman parte de su proceso habitual de ejecución de obras, independientemente de la procedencia de los recursos.

Como son recursos provenientes de la Federación, el proceso está bastante estandarizado, aunque no se encontró un documento en el que se integren todos los procedimientos que incluyen la producción de bienes del programa.

Básicamente, el proceso de producción se realiza a través de terceros, por lo que las funciones importantes en este proceso son las de la determinación de la empresa que realizará las acciones, así como la supervisión de la realización de lo contemplado en el contrato.

Entrega de apoyos

La entrega de los apoyos está normada por la Dirección de Obras Públicas y en ella no participa la Dirección de Desarrollo Social ni la Contraloría Municipal. En el procedimiento se realiza el trámite de la entrega del constructor al beneficiario con intermediación de la Dirección de Obras Públicas.

Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

Este es un aspecto en el que se retrocedió en comparación de años anteriores y con referencia a la anterior evaluación de procesos realizada en 2018, en virtud de que este proceso ya no se

realiza más en el gobierno actual. Hay que mencionar que en octubre de 2019, la Contraloría Municipal emitió una Guía Operativa para Contraloría Social, la cual se empezó a aplicar para las obras de 2020.

2. ÍNDICE

1. Resumen Ejecutivo 1
2. Índice 4
3. Introducción 5
4. Descripción del Programa 6
5. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo 9
6. Descripción y análisis de los procesos del Programa 11
7. Hallazgos y resultados 16
8. Recomendaciones y conclusiones 17
9. Anexos 19
I. Ficha técnica de identificación del Programa 19
II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos 22
III. Flujogramas del Programa 24
IV. Grado de Consolidación Operativa 30
V. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistema de información de los procesos 32
VI. Propuesta de modificación a la normatividad 36
VII. Análisis FODA del Programa 37
VIII. Recomendaciones del programa 39
IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión 41
X. Trabajo de campo realizado 43
XI. Instrumentos de recolección de información de la Evaluación de Procesos del Programa 45
XII. Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación 64

3. INTRODUCCIÓN

El municipio de Mérida cuenta con una población de 892.363 según el conteo de población del INEGI (2015), con una tasa anual de crecimiento estimado de X%. Desde el punto de vista social, la Ciudad de Mérida está catalogada con un nivel "Muy Bajo", tanto de rezago social como de marginación social; sin embargo hay localidades dentro del municipio que aunque tienen un grado de rezago social bajo, presentan un grado de marginación alto debido a que no tienen acceso a una educación adecuada, vivienda digna y carencia de bienes en general.

Para la atención de los rezagos y la marginación social, el Ayuntamiento de Mérida estableció en su Plan Municipal de Desarrollo una línea de acción derivada del Eje 3: Mérida Incluyente. La línea de acción es la 3.5.1.1.1 Implementación de un programa integral de apoyo a la vivienda, así como la urbanización en zonas de alta prioridad.

A raíz de esta línea de acción surge el programa de Mejora de Espacios de Vivienda del Municipio de Mérida y sus Comisarías, el cual involucra a varias dependencias municipales, así como organismos en los que participa la sociedad civil como los consejos comunitarios y el Comité de participación Ciudadana de las Obras del Fondo de Infraestructura Social Municipal.

A lo largo de los años, ha venido cambiando el enfoque de las priorizaciones, tanto de manera geográfica como de tipo de acciones, atendiendo las Reglas de Operación del Fondo, pero también en cuanto a las estrategias establecidas en los Planes Municipales de Desarrollo de Mérida. Desde el punto de vista geográfico, el hecho que se haya eliminado la restricción de que las obras sólo se podían realizar en las Zonas de Atención Prioritaria (ZAP), le dio flexibilidad al Ayuntamiento para realizar acciones de vivienda en beneficio de ciudadanos que las necesitaban pero que no residían en las ZAP. En el caso del tipo de acciones, en el presente gobierno municipal se ha establecido como estrategia, acabar con el fecalismo al aire libre, lo que se ha traducido en privilegiar la construcción de baños. La meta es la de construir 5,000 baños en los tres años del gobierno municipal.

La evaluación de procesos presente, pretende mejorar la eficiencia, la transparencia y una mayor fluidez y comunicación entre las dependencias y actores involucrados, con el fin de beneficiar a más meridanos.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	**Ramo**	Sector Público Municipal
	Institución	Ayuntamiento de Mérida
	Entidad	Yucatán
	Unidad Responsable	Dirección de Desarrollo Social
	Clave Presupuestal	14005
	Nombre del Programa	Mejora de Espacios de Vivienda en Hogares del Municipio de Mérida y sus Comisarías
	Año de Inicio	Dato No Disponible
	Responsable titular del programa	Lic. José Luis Martínez Semerena
	Teléfono de contacto	9999246900
	Correo electrónico de contacto	jose.martinez@merida.gob.mx
Objetivos	**Objetivo general del programa**	Gestionar acciones de vivienda mediante subsidios federales, a través de la realización de estudios socioeconómicos aplicados a los solicitantes, cumpliendo con los requertimientos que marca la normatividad vigente
	Principal Normatividad	Lineamientos Generales para la operación del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social (FAIS)
	Eje del PND con el que está alineado	Dato No Disponible

Tema	Variable	Datos
	Objetivo del PND con el que está alineado	Dato No disponible
	Tema del PND con el que está alineado	Dato No disponible
	Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Dato No Disponible
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	Dato No Disponible
	Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Dato No Disponible
	Propósito del programa	Las familias de escasos recursos del municipio de Mérida, disminuyen su índice de pobreza
Población potencial	**Definición**	No definida
	Unidad de medida	No definida
	Cuantificación	No definida
Población objetivo	**Definición**	Habitantes de zonas urbanas y rurales del municipio de Mérida en situación de pobreza, que presentan problemas de hacinamiento en sus viviendas o que debido a sus condiciones de vida practican el fecalismo al aire libre, así como también aquellas que cocinan en condiciones de insalubridad, prestando especial atención a los que se encuentren en localidades con alto y muy alto nivel de rezago social y/o algunos de sus integrantes pertenezcan a grupos vulnerables.
	Unidad de medida	Porcentaje de ciudadanos beneficiados con acciones de vivienda
	Cuantificación	ND

Tema	Variable	Datos
Población atendida	**Definición**	Población Beneficiada
	Unidad de medida	Número de habitantes beneficiados
	Cuantificación	2,202
Presupuesto para el año evaluado	**Presupuesto original (MDP)**	$120'953,917.00
	Presupuesto modificado (MDP)	$120'953,917.00
	Presupuesto ejercido (MDP)	$100'608,821.94
Cobertura geográfica	**Entidades Federativas en las que opera el programa**	El programa es de ámbito exclusivamente municipal en el municipio de Mérida.
Focalización	**Unidad territorial del programa**	Municipio de Mérida.

5. DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIA DE CAMPO

La metodología que se utilizará para el análisis de los procesos es la siguiente:

1. Revisión y análisis de los documentos proporcionados por las dependencias involucradas

2. Entrevistas semi estructuradas a a los siguientes servidores (as) públicos (as):
a) Responsable general del programa (Director de Desarrollo Social)
b) Responsable operativo del programa en el Dirección de Desarrollo Social
c) Responsable de la ejecución de las acciones de mejoramiento de vivienda (Dirección de Obras Públicas)
d) Responsable de la asignación y control de los recursos financieros (Dirección de Tesorería y Finanzas).
e) Responsable del Seguimiento y Contraloría social
f) Presidente del Comité de Participación Ciudadana del Fondo de Infraestructura Social Municipal o quien se designe para la entrevista.

3. Encuestas a una muestra de los beneficiarios del programa en el periodo 2019.

4. Análisis de madurez de los procesos.

Este análisis se realiza a partir de un modelo propio de evaluación de los procesos que contempla 5 niveles de madurez, los cuales se presentan a continuación:

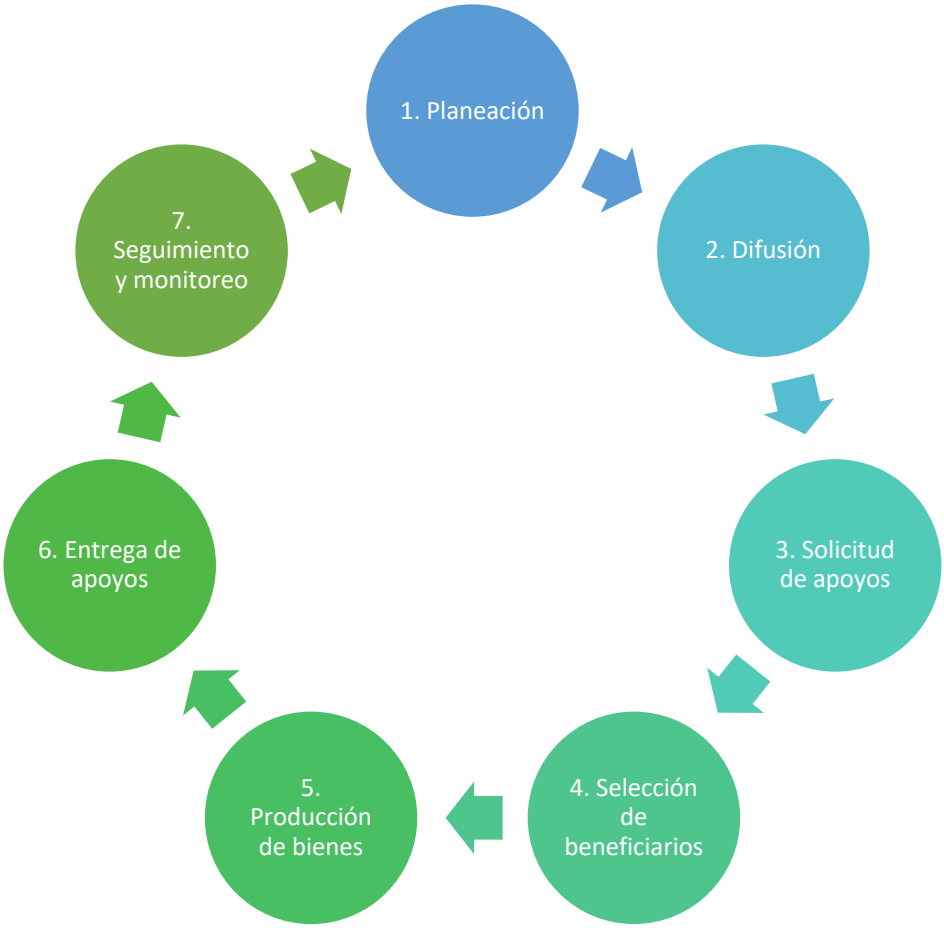
Niveles de Madurez			**Descripción**
Nivel		**Puntos**	
1	Inexistente	0	No existen procesos plenamente identificados, desarrollados y documentados. La organización funciona intuitivamente
2	Escaso	1	Existen algunos procesos desarrollados de manera aislada, los cuales no se encuentran documentados y/o actualizados
3	Aceptable	3	Existen procesos establecidos en la mayoría de las áreas, los cuales permiten el funcionamiento estable de la organización, pero no hay integralidad de los procesos, ni sistematización y actualización. Los

			procesos no están totalmente documentados ni difundidos
4	En desarrollo	7	Existen procesos establecidos, documentados, pero se requiere sistematización de los mecanismos de revisión, actualización y difusión
5	Sustentable	10	Los procesos son integrales y reflejan la realidad de los mismos. Existe una metodología sistematizada y difundida para el desarrollo, implementación y actualización de los procesos.

6. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA

Para la descripción y el análisis de los procesos del programa de vivienda,se tomó como base el modelo que describe el Programa Anual de Evaluación Municipal, éste contempla los siguientes procesos:

Figura 1. Procesos del Programa de Apoyo a la vivienda



El modelo establecido en el PAE contempla un proceso intermedio entre la producción de bienes y la entrega de apoyos, que es el proceso de distribución de bienes, que en este caso no aplica porque la entrega se realiza cuando la producción del bien termina, que es una acción de vivienda, por lo cual se eliminó este proceso.

Para el análisis de los procesos, como se señaló en el diseño metodológico, además de la revisión de los documentos proporcionados por los servidores públicos de las dependencias involucradas, se realizaron entrevistas a los responsables del programa en cada dependencia.

La relación de servidores y servidoras públicas entrevistadas se encuentra en el Anexo X.

6.1. Descripción del proceso de planeación.

La planeación del programa es un proceso que consiste en la determinación de elementos que guían la operación del programa, hacia el logro de sus objetivos y la medición de los mismos. En este proceso se elaboran y actualizan documentos estratégicos y conceptuales que definen las líneas de acción del programa, tales como la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), las Reglas de Operación (ROP), y el o los documentos en los que se determina la cobertura de corto y mediano plazo, así como los recursos financieros y humanos necesarios para desarrollar las principales actividades con miras a alcanzar los objetivos del programa.

El proceso de planeación del programa consiste en varias etapas que involucran también a varias dependencias, como la Dirección de Tesorería y Finanzas, la Dirección de Desarrollo Social y la Dirección de Obras Públicas; al igual que al Cabildo como la instancia que asigna el presupuesto para las acciones de infraestructura social del municipio.

El proceso como está establecido de manera formal, empieza con la elaboración del presupuesto por parte de la Dirección de Finanzas y Tesorería, en base a estimaciones que toman en cuenta las cifras históricas. A este monto, se le agrega un complemento inflacionario. La estimación de acciones por parte de la Dirección de Desarrollo Social, en base a las cifras históricas. La determinación de las acciones pasa por la definición del tipo de acciones a realizar. La Dirección de Obras Públicas realiza el cálculo de los precios unitarios y lo envía a la Dirección de Desarrollo Social para que contemplen en la determinación del número de acciones.

El condicionante principal de las acciones a realizar es la asignación de los recursos del FAISM por parte de la Federación. En base a los recursos que se reciban del FONDO, se establece el monto que se va a destinar a las acciones de vivienda, así como la mezcla de acciones.

El proceso actual se puede sintetizar de la siguiente manera:

a) La Dirección de Desarrollo Social, en base a datos históricos y a las prioridades de cobertura, propone las acciones de realizar durante el periodo de gobierno.
b) La Dirección de Finanzas y Tesorería propone para la aprobación del cabildo el proyecto de presupuesto, en el que se incluyen los montos estimados para las acciones de vivienda.
c) En base a las reglas de operación y de los montos destinados por la Federación, la Dirección de Finanzas y Tesorería, ajustan los recursos destinados a las obras que se pueden realizar con el Fondo de Apoyo a las Infraestructura Municipal y se lo da a conocer a la Oficialía Mayor y a la Dirección de Obras Públicas para la determinación de las obras a realizar, entre las que se encuentran las acciones de vivienda.
d) La Oficialía Mayor, en conjunto con la Dirección de Obras Públicas determinan las aciones de vivienda a realizar y la comunican a la Dirección de Desarrollo Social para programar las priorizaciones.

6.2. Descripción del proceso de Difusión

El proceso de difusión está normado de manera breve en las "Políticas para otorgar apoyos del departamento de mejora de vivienda" de la Dirección de Desarrollo Social. En estas políticas se establecen los medios por los que se va a realizar la promoción del programa. No se contemplan otros aspectos sobre este proceso.

El proceso de difusión, inicia con la determinación de las zonas en las que se va a focalizar la atención del programa. Se determinan entonces las estrategias medios de difusión y promoción, dependiendo de las localidades y colonias a atender. En base a esto se establece un cronograma, tanto para la emisión de la convocatoria como para la promoción y difusión del programa.

La dinámica de la difusión ha ido modificándose hacia una actitud más proactiva que en años anteriores, ya que se hace la promoción en el sitio, además de que se pueden recibir las solicitudes durante la visita de las mesas receptoras. Para la difusión y promoción del programa, el departamento de Apoyo a la Vivienda se coordina con los comisarios municipales así como los Consejos Comunitarios para una mayor cobertura.

6.3 Solicitud de Apoyos

La solicitud de apoyos por parte de los beneficiarios está normada en las "Políticas para Otorgar Apoyos del Departamento de Vivienda" y por el "Procedimiento para Atender las Solicitudes del Programa Apoyos a la Vivienda". En estos documentos se establecen las condiciones y los pasos para que el solicitante pueda acceder al programa y ser susceptible de ser beneficiario.

El departamento responsable de este proceso es el Departamento de Apoyos a la Vivienda, dependiente de la Dirección de Desarrollo Social.

Luego de la emisión de la convocatoria, el departamento recibe las solicitudes en las ventanillas habilitadas, tanto en el edificio sede de la Dirección de Desarrollo Social como en las ventanillas itinerantes que el departamento empezó a habilitar en las localidades y colonias prioritarias.

Los formatos y documentos que requiere el solicitante están especificados en la convocatoria y en las políticas mencionadas anteriormente.

6.4 Selección de Beneficiarios.

La selección de beneficiarios se realiza primero con la revisión de la documentación que se exige en la convocatoria. Este proceso está normado por la "Política para otorgar apoyo del departamento de apoyo a la vivienda" y por el "Procedimiento para atender las solicitudes del Programa Apoyos a la Vivienda".

Ambas normativas establecen los criterios y requisitos que deben cumplir los beneficiarios para que sean formen parte de la lista de acciones priorizadas que se turnarán al Comité de Participación Ciudadana de las Obras del Fondo de Infraestructura Social Municipal", que es la instancia que emite el dictamen respecto a las acciones propuestas para despues ser turnado al cabildo. En última instancia, es el Cabildo de Mérida quien aprueba las acciones a realizar.

6.5 Producción de bienes

La producción de bienes se realiza una vez que la Dirección de Desarrollo Social ya tiene autorizadas las priorizaciones. La información se la envía a la Dirección de Obras Públicas para que realice las acciones pertinentes para la asignación de las obras a terceros, a través de las diferentes modalidades establecidas en la Ley de Obras Públicas. El proceso termina cuando

Este proceso está normado por los siguientes procedimientos:

a) Procedimiento para elaborar proyectos
b) Procedimiento para conciliar proyectos
c) Procedimiento para adjudicar contratos de obra pública
d) Procedimiento para evaluar propuestas técnicas
e) Procedimiento para evaluar el presupuesto ejecutivo para contratación
f) Procedimiento para construir y rehabilitar la obra civil e infraestructura en el municipio

6.6 Entrega de Apoyos

La entrega de las acciones de vivienda las realiza el personal de la Dirección de Obras Públicas junto con el contratista. El procedimiento está descrito en el "Procedimiento para construir y rehabilitar la obra civil e infraestructura del municipio", no cuenta con un proceso por separado.

De manera sintética, el proceso de entrega es de la siguiente manera: Una vez terminados los trabajos, el contratista solicita la recepción de la obra a la Dirección de Obras Públicas, la cual envía personal para la supervisión de los mismos. Una vez realizada la supervisión y satisfechos los requisitos del contrato a criterio de la Dirección, se procede a elaborar las actas de entrega que firmarán los beneficiarios. Estas actas de entrega se realizan con la presencia del constructor y personal de la Dirección de Obras Públicas.

Cabe mencionar que la Dirección de Desarrollo Social, menciona la entrega de los apoyos en el numeral 6.11 de la "Política para otorgar apoyo del Departamento de Vivienda", en la que solo señala que la entrega de los apoyos se realizarán en una sola exhibición y en el sitio de la obra. En las entrevistas realizdadas al personal de la Dirección de Desarrollo Social, comentaron que en el acto de entrega que hace la Dirección de Obras Públicas no participa personal de la Dirección de Desarrollo Social.

6.7 Segumiento a los beneficiarios y monitoreo de apoyos

Este proceso, que había sido llevado en un periodo gubernamental anterior, desde un área de la Dirección de Desarrollo Social, no se realizó en 2019. Las quejas y demandas por acciones de vivienda mal realizadas, cuando llegan, se canalizan a la Dirección de Obras Públicas para que a su vez haga válida la garantía con el contratista.

Después de analizar los procesos en base a lo establecido en el diseño metodológico, los resultados son que los procesos presentan en general un nivel **Aceptable (47%)**, lo que implica que hay muchas áreas de oportunidad para mejorar el proceso en general y los procesos en lo particular.

Destacan los procesos de "Producción de Bienes y Servicios" (81%), por ser el proceso más documentado y estandarizado. En contraparte, como ya se señaló, el proceso de "Seguimiento de beneficiarios y monitoreo de apoyos" el proceso que recibió menor valoración ya que si bien se realizan algunas acciones, éstas se hacen de manera aislada, por iniciativa propia y sin que haya un documento que sustente la realización de dicho proceso.

7. HALLAZGOS Y RESULTADOS

Lo primero que hay que comentar, es algo que se ha venido señalando en todas las evaluaciones realizadas anteriormente, que no existe integralidad en todo el proceso, esto es, que no hay un solo documento en el que se establezca el proceso completo del programa. Existen procedimientos que conforman de manera parcial los procesos que se desarrollan en el programa, pero no se cuenta con un manual en el que cada proceso esté desglosado. Así, hay aspectos que en la realidad son atendidos y ejecutados, pero que no están sustentados en algún documento normativo, como políticas, procedimientos o lineamientos.

El programa ha venido funcionando bien a lo largo de los años, muestra de ello es que se entrega un número importante de acciones y el número de quejas de los beneficiarios es mínimo, de acuerdo a las encuestas de satisfacción que han realizado tanto entes externos como el propio departamento de Apoyo a la Vivienda de la Dirección de Desarrollo Social.

A pesar de que es un programa importante desde el punto de vista social, se sigue adoleciendo de un responsable general del programa, ya que cada titular de dependencia es rtesponsable de sus procesos e interviene de manera informal en algunos otros, pero no está claro quién es la figura que asume la coordinación general.

También se sigue adoleciendo de una metodología para la realización y actualización del diagnóstico de las carencias en materia de vivienda en el municipio. A finales de 2018, el departamento de Apoyos a la Vivienda, realizó un documento denoiminado "Plan Municipal de Vivienda 2018-2021", el cual contiene algunas directrices de lo que se pretende realizar en el gobierno municipa, vigente, sin embargo no es un documento metodológico y se centra en el mejoramiento de la operación del departamento.

Se eliminó la instancia que le daba seguimiento a los beneficiarios de la Dirección de Desarrollo Social. Esta instancia realizaba labores de Contraloría Social y sus funciones no fueron asumidas por alguna otra instancia municipal, por lo que este proceso está completamente desatendido de manera formal. Cabe mencionar, que el departamento de Apoyo a la Vivienda, por iniciativa propia, realizó encuestas a beneficiarios para conocer la satisfacción de lo usuarios. Aunque el documento de reporte, señala que las encuestas son para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto a la atención de las solicitudes en ventanilla, la realidad es que es mas integral porque preguntan aspectos sobre la satisfacción en todas las partes del programa.

Desde el punto de vista técnico, el proceso de entrega de las acciones es correcto, pero no se involucra al Departamento de Apoyo a la Vivienda por parte de la Dirección de Obras Públicas.

Se sigue manteniendo un sistema de información particionado, el cual no incluye de manera integral todo el proceso desde la planeaicón hasta la entrega de las acciones y el seguimiento a las quejas. El sistema de información de la Dirección de Obras Públicas (GYCOA) no permite compartir con Desarrollo Social el avance de las obras por lo que se depende de los informes de avance que de manera periódica envíe la DOP.

En el tema de las priorizaciones se sigue adoleciendo de oportunidad en su realización, por lo que las acciones de asignación de las obras, su ejecución y su recepción por parte de la DOP, se tienen que realizar con premura.

Se requiere documentar todos los procesos del programa. Se encuentra que los procedimientos que están más regulados y completos son los que corresponden al proceso de producción de los bienes, que son responsablidad de la Dirección de Obras Públicas.

Las observaciones realizadas en las anteriores evaluaciones externas al programa, y de las cuales emanan los Aspectos Susceptibles de Mejora, no cuentan con un procedimiento de control y seguimiento de su cumplimiento, por lo que muchas observaciones realizadas en años anteriores siguen vigentes en cada proceso de evaluación.

8. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

1. En base al proceso general sugerido, se debe desarrollar un documento integral en que se desarrolle cada proceso individual, para que sea compartido con todos los participantes del programa.

2. Definir un responsable que coordine el programa de manera integral, ya que ante las diversas dependencias que participan no existe una figura que ccordine todos los esfuerzos y tenga un panorama completo del programa.

3. Establecer una metodología para la elaboración y actualización del diagnóstico de vivienda en el municipio. En anteriores evaluaciones, se ha sugerido realizar censos en zonas prioritarias para identificar a los potenciales beneficiarios. La detección de necesidades de vivienda debe ser permanente a través de los diferentes recursos humanos con los que cuenta el ayuntamiento.

4. Revisar y actualizar la Matriz de Marco Lógico para determinar si los problemas y las soluciones propuestas siguen vigentes.

5. Desarrollar políticas y procedimientos más completos de los procesos de planeación, difusión, entrega de apoyos y seguimiento y monitoreo de beneficiarios. Los procesos deben incluir los siguientes elementos: proveedores, insumos, procesos, productos y usuarios.

6. Los procesos que se realicen deben contener los diagramas de flujo, utilizando de preferencia algún Business Process Modeler (BPM).

7. Establecer un sistema de información integrado y compartido en el que se pueda dar seguimiento a las diferentes etapas del programa por los involucrados.

8. Hacer un proceso más eficiente de priorización con el fin de poder entregar con tiempo a la Dirección de Obras Públicas, el listado de obras que se tienen que realizar.

9. Se debe incluir nuevamente, de manera formal, el proceso de seguimiento de beneficiarios y monitoreo de apoyos, para conocer la satisfacción de los beneficiarios en todas las etapas, así como identificar las posibles acciones de mejora en los procesos en los que se establece una relación directa con el beneficiario. Los resultados de tales acciones deben ser compartidas con todos los involucrados en el proceso.

10. Establecer indicadores de eficiencia en cada proceso del programa.

1. ANEXOS

ANEXO I. FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	**Ramo**	Sector Público Municipal
	Institución	Ayuntamiento de Mérida
	Entidad	Yucatán
	Unidad Responsable	Dirección de Desarrollo Social
	Clave Presupuestal	14005
	Nombre del Programa	Mejora de Espacios de Vivienda en Hogares del Municipio de Mérida y sus Comisarías
	Año de Inicio	
	Responsable titular del programa	Lic. José Luis Martínez Semerena
	Teléfono de contacto	9999246900
	Correo electrónico de contacto	jose.martinez@merida.gob.mx
Objetivos	**Objetivo general del programa**	Gestionar acciones de vivienda mediante subsidios federales, a través de la realización de estudios socioeconómicos aplicados a los solicitantes, cumpliendo con los requertimientos que marca la normatividad vigente
	Principal Normatividad	Lineamientos Generales para la operación del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social (FAIS)
	Eje del PND con el que está alineado	Dato No disponible
	Objetivo del PND con el que está alineado	Dato No disponible
	Tema del PND con el que está alineado	Dato No disponible
	Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Dato No Disponible
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	Dato No Disponible

Tema	Variable	Datos
	Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Dato No Disponible
	Propósito del programa	Las familias de escasos recursos del municipio de Mérida, disminuyen su índice de pobreza
Población potencial	**Definición**	No definida
	Unidad de medida	No definida
	Cuantificación	No definida
Población objetivo	**Definición**	Habitantes de zonas urbanas y rurales del municipio de Mérida en situación de pobreza, que presentan problemas de hacinamiento en sus viviendas o que debido a sus condiciones de vida practican el fecalismo al aire libre, así como también aquellas que cocinan en condiciones de insalubridad, prestando especial atención a los que se encuentren en localidades con alto y muy alto nivel de rezago social y/o algunos de sus integrantes pertenezcan a grupos vulnerables.
	Unidad de medida	Porcentaje de ciudadanos beneficiados con acciones de vivienda
	Cuantificación	5,000 (en el periodo 2018-2021)
Población atendida	**Definición**	Población Beneficiada
	Unidad de medida	Número de habitantes beneficiados
	Cuantificación	2,202
Presupuesto para el año evaluado	**Presupuesto original (MDP)**	
	Presupuesto modificado (MDP)	$120'953,917.00
	Presupuesto ejercido (MDP)	$100'608,821.94
Cobertura geográfica	**Entidades Federativas en las que opera el programa**	El programa es de ámbito exclusivamente municipal en el municipio de Mérida.
Focalización	**Unidad territorial del programa**	Municipio de Mérida.

ANEXO II. FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA

Para la identificación y clasificación de los procesos se sugieren los siguientes pasos:

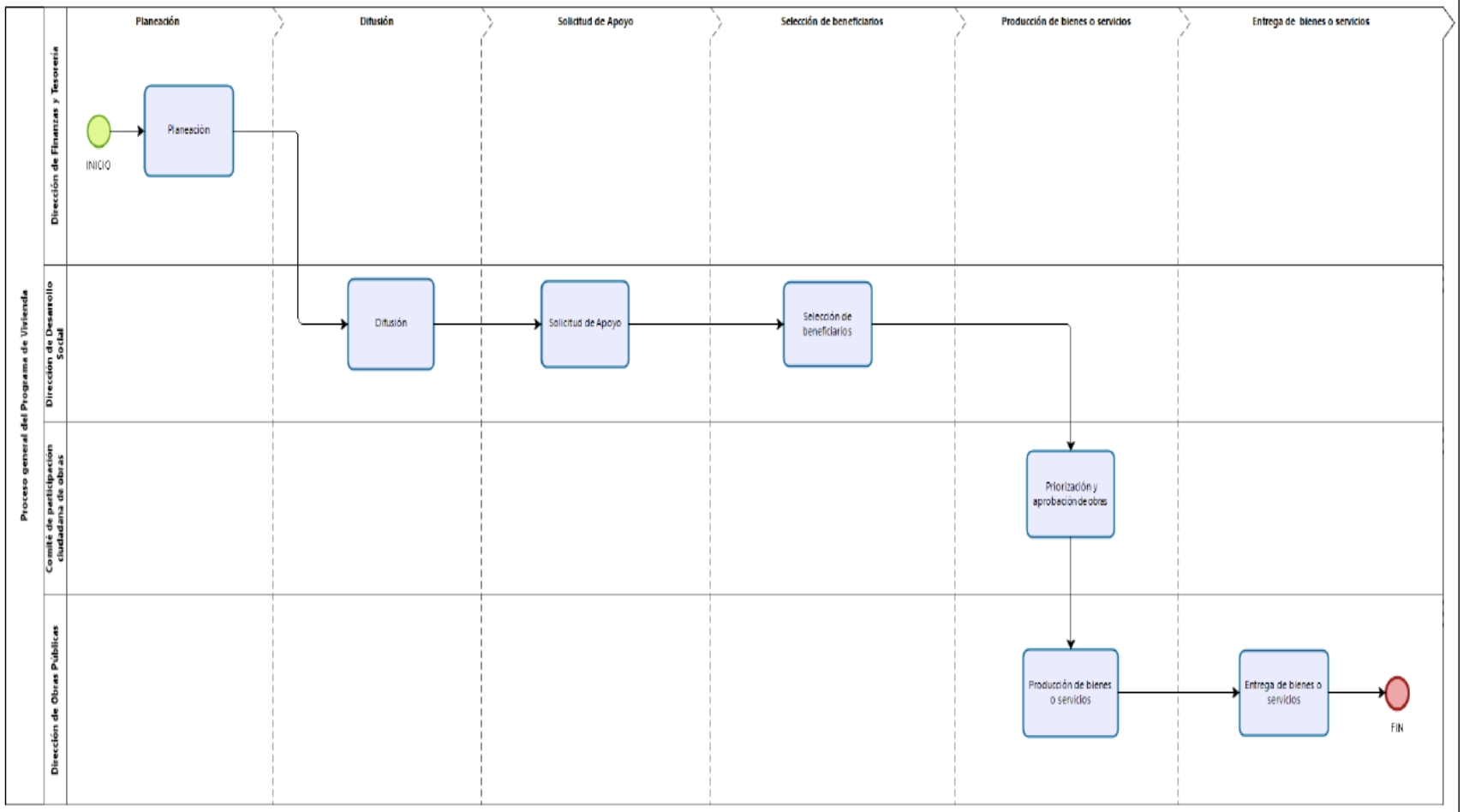
1. Listar los procesos identificados.
2. Comparar los procesos identificados del programa con aquellos correspondientes al Modelo general de procesos. Colocar en el renglón correspondiente el nombre de cada proceso del programa identificado como equivalente.
3. Colocar al final de la lista aquellos procesos 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**	Planeación de acciones en el periodo de gobierno y en el año
	2	Programación
	3	Presupuestación
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.	**4**	Difusión Federal de Reglas de Operación del FAISM
	5	Difusión Local a través de convocatoria pública
	6	Difusión focalizada en localidades
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.	**7**	Recepción de solicitudes
Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.	**8**	Selección de beneficiarios
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.	**9**	Licitaciones de obras
	10	Supervisión de obras
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).		No Aplica porque no hay distribución de bienes
Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.	**11**	Entrega de apoyos

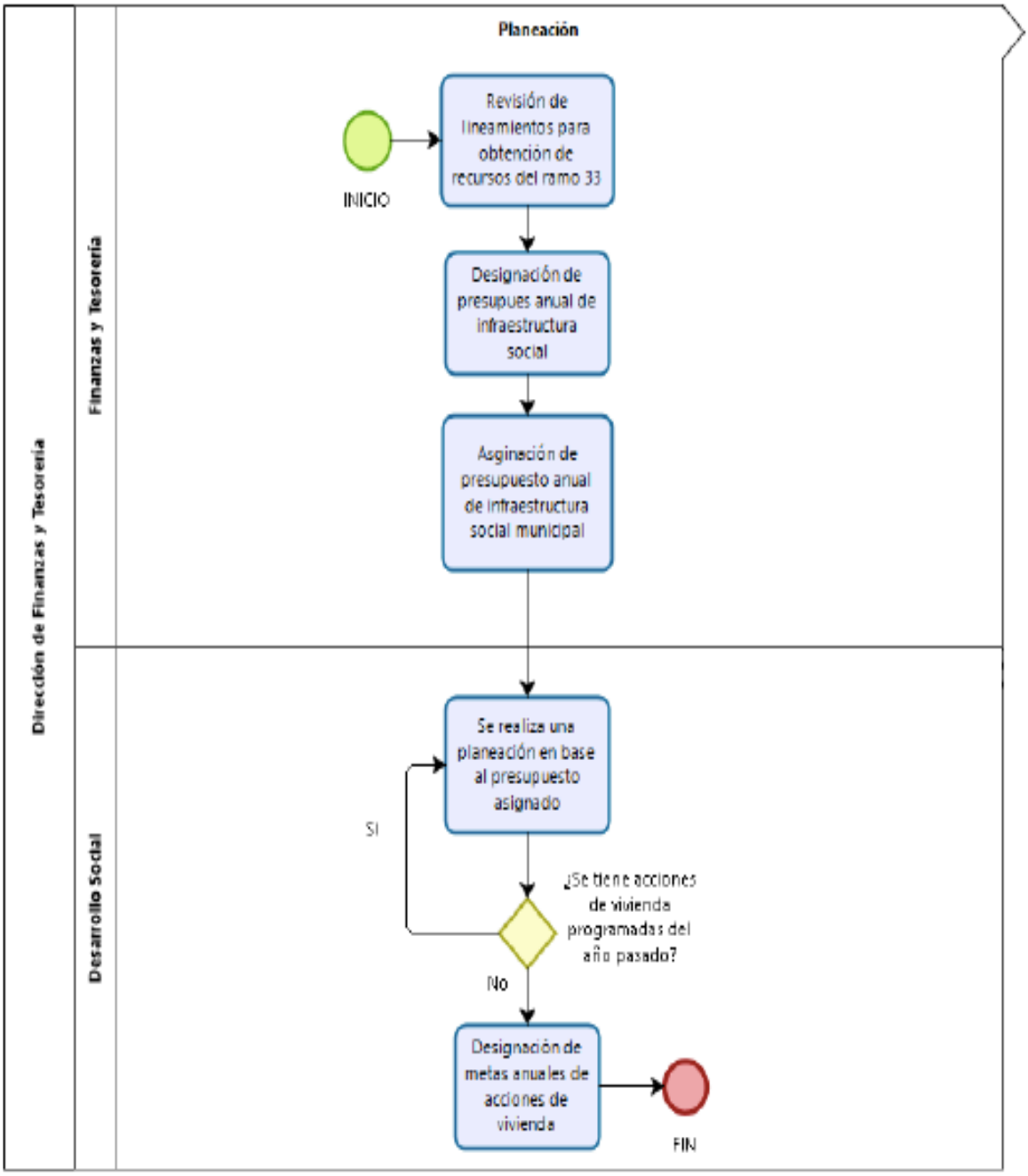
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.		No se realizó el monitoreo de beneficiarios
Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.		No se contempló en el proceso en el periodo evaluado
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.	**12**	Programa Anual de Evaluación

ANEXO III. FLUJOGRAMAS DEL PROGRAMA

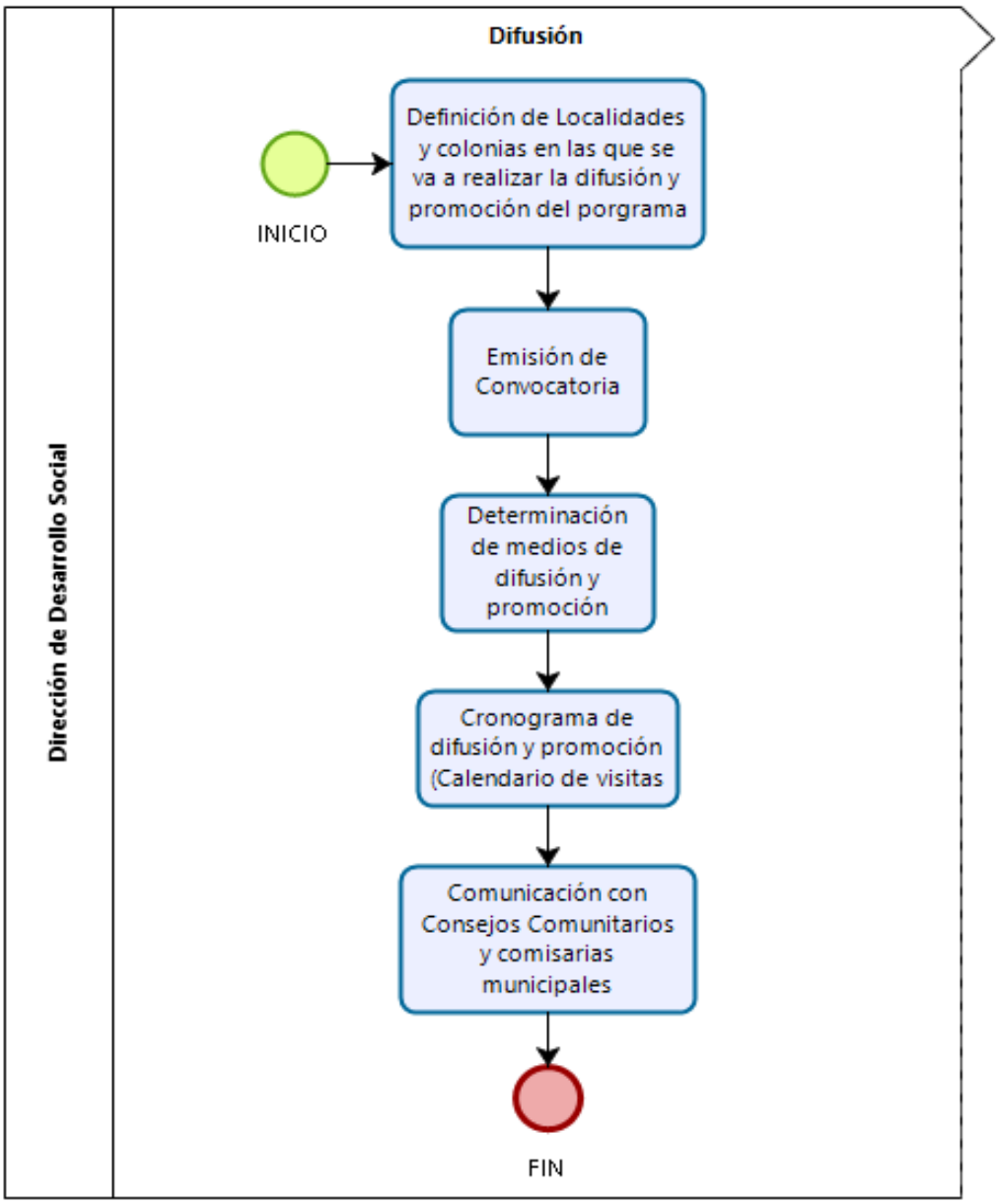
1. Diagrama General del Programa


Proceso general del Programa de Vivienda
Dirección de Finanzas y Tesorería
Dirección de Desarrollo Social
Comité de participación ciudadana de obras
Dirección de Obras Públicas
Planeación
Difusión
Solicitud de Apoyo
Selección de beneficiarios
Producción de bienes o servicios
Entrega de bienes o servicios
INICIO
Planeación
Difusión
Solicitud de Apoyo
Selección de beneficiarios
Priorización y aprobación de obras
Producción de bienes o servicios
Entrega de bienes o servicios
FIN

2. Diagrama del Proceso de Planeación

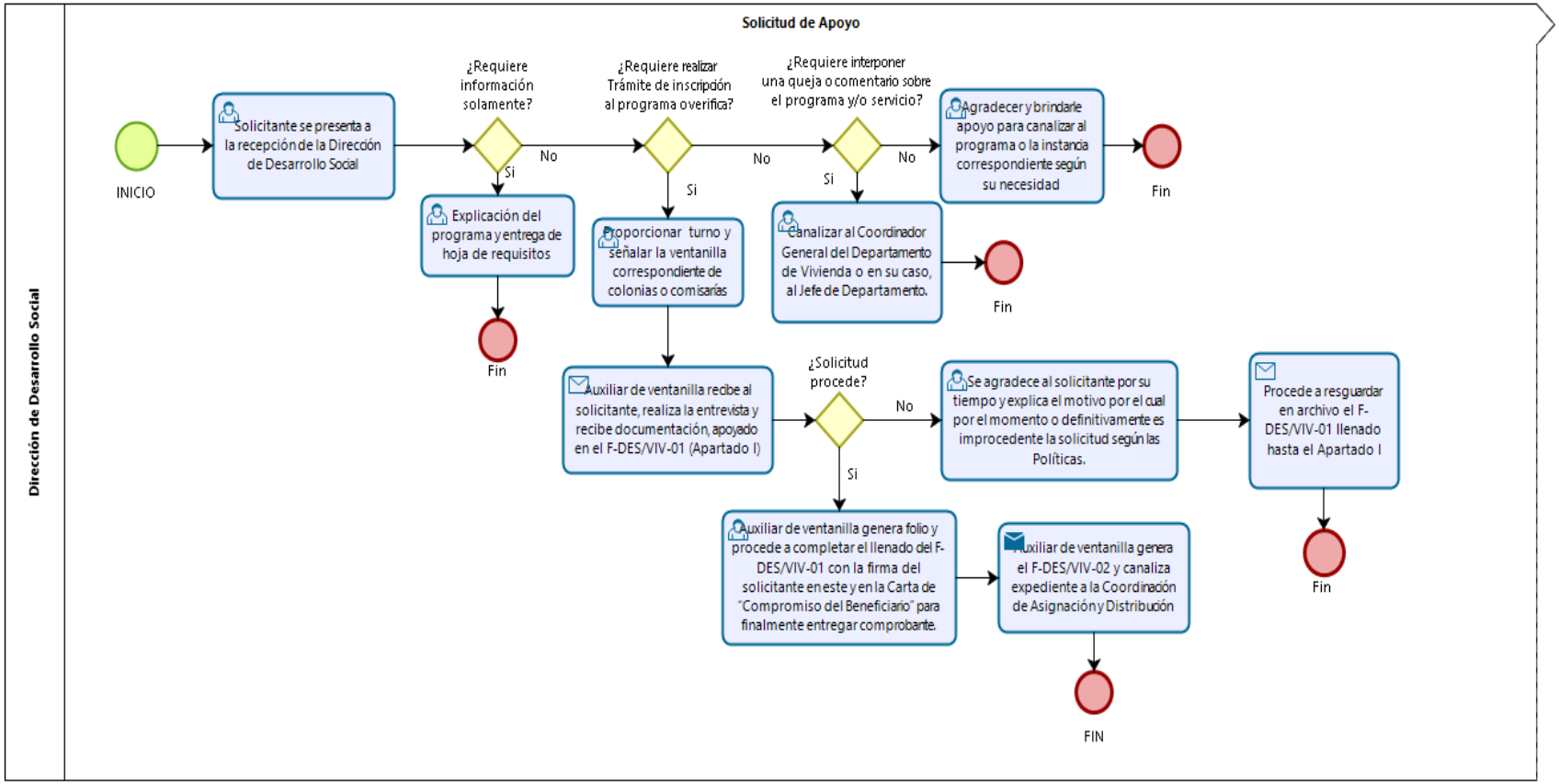


3. Diagrama del proceso de difusión



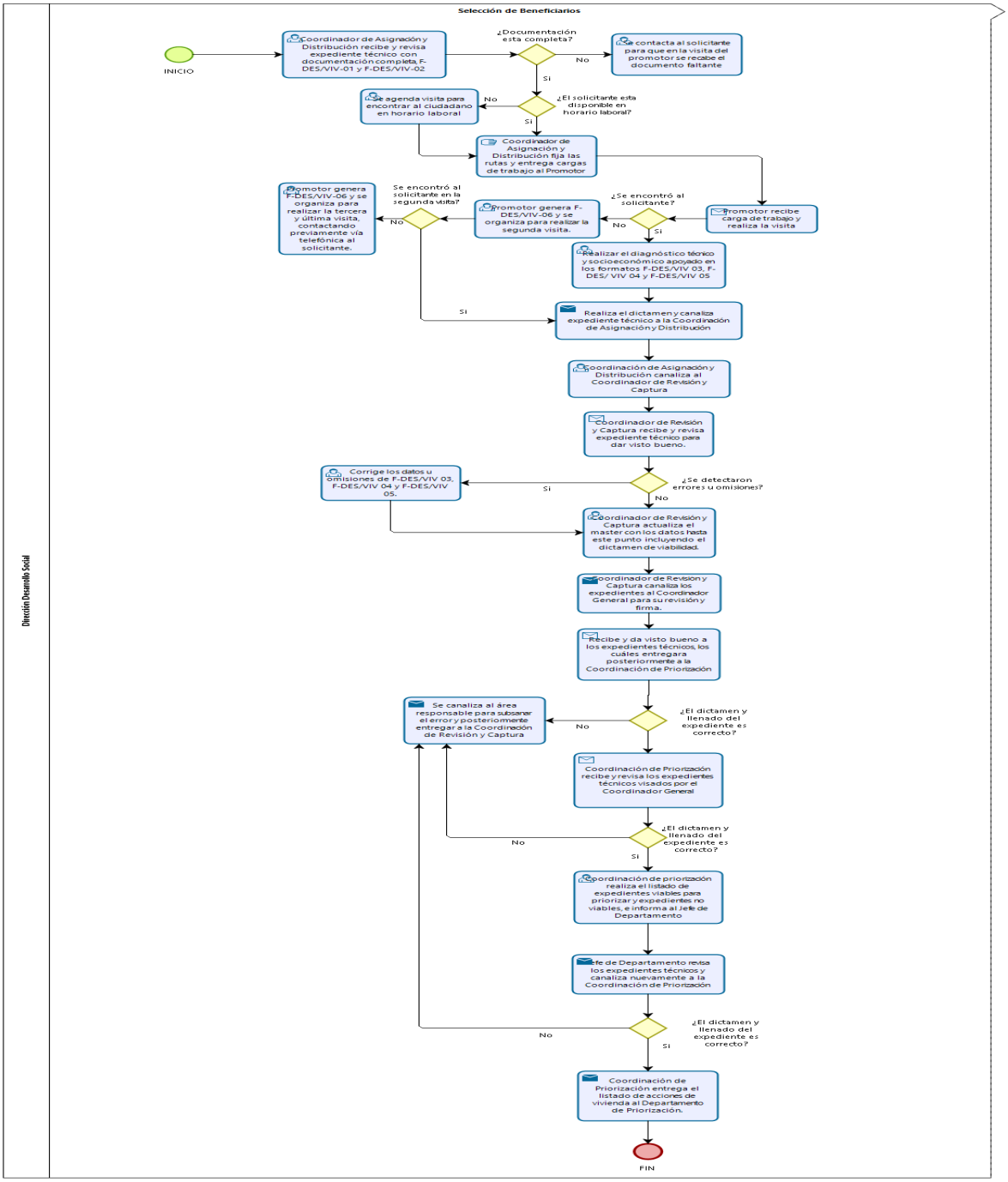
Powered by bizagi Modeler

4. Diagrama del proceso de solicitud de apoyo

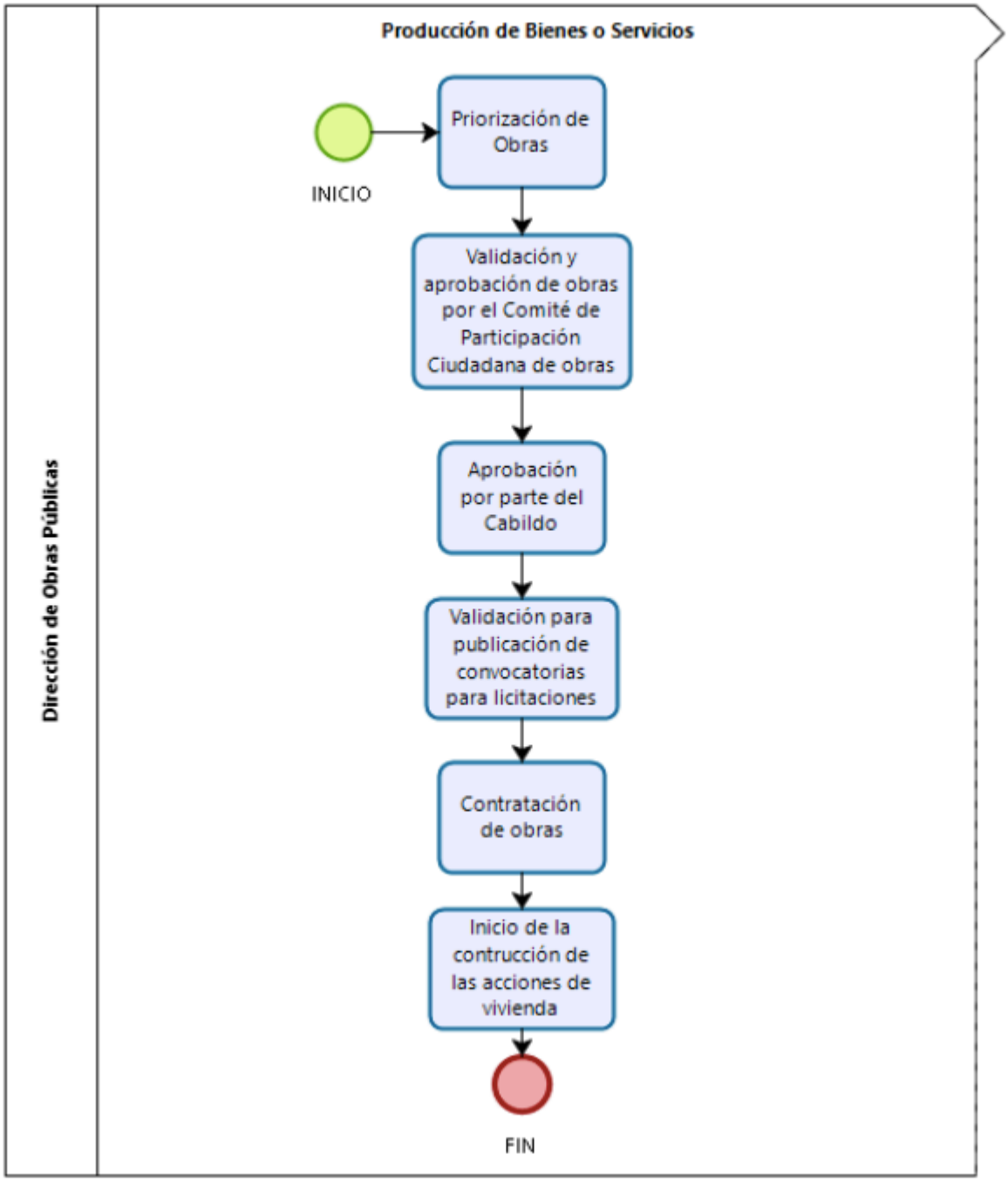


Powered by bizagi Modeler

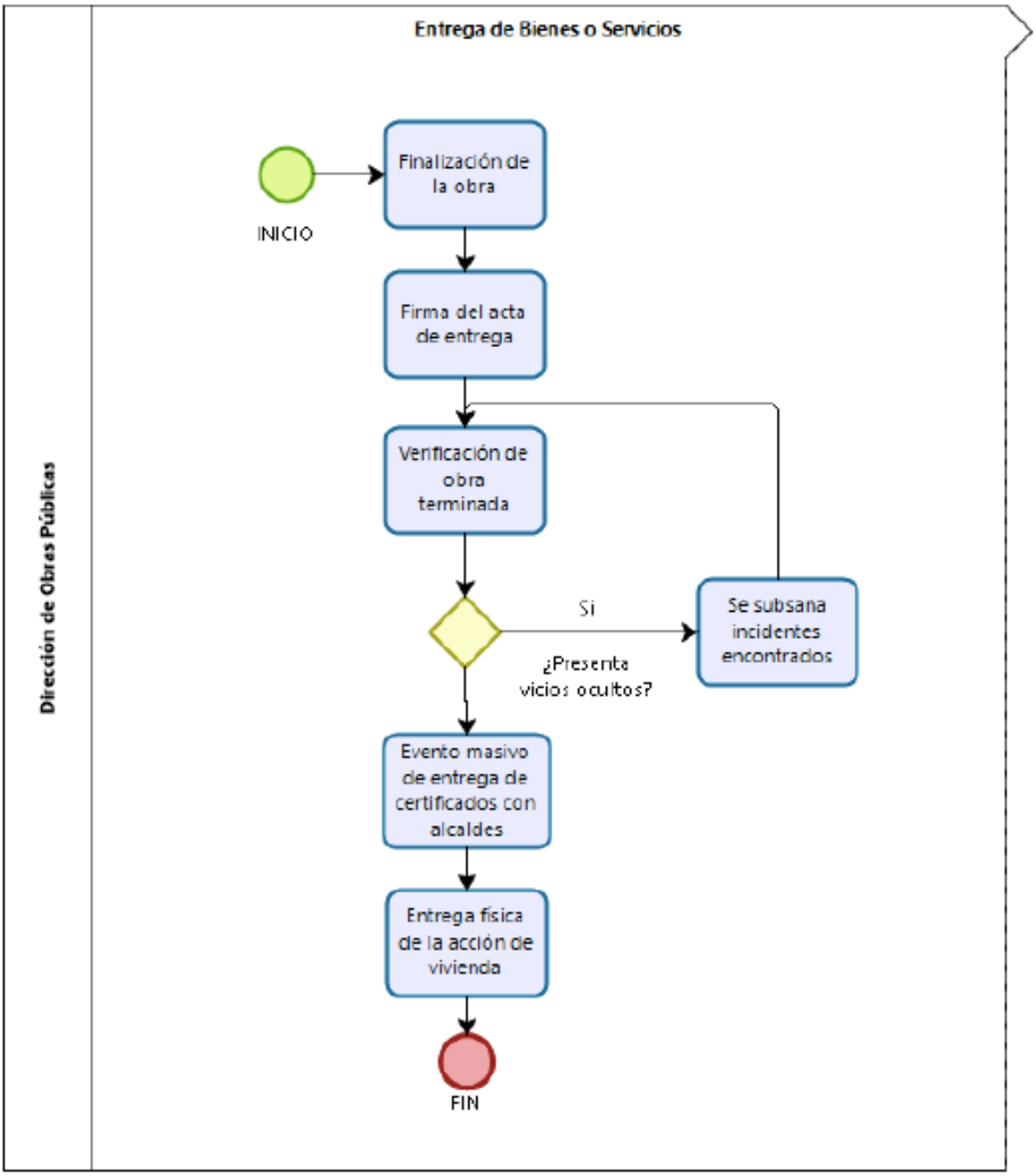
5. Diagrama del proceso de Selección de Beneficiarios



6. Proceso de producción de bienes y servicios



7. Diagrama del proceso de Entrega de bienes



ANEXO IV: 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			Existen documentos que norman algunos procesos de manera parcial, como el de planeación que es regulado por las Reglas de Operación del FAISM, el Manual para la elaboración de programas presupuestales, los procedimientos para las licitaciones de obras públics y las supervisiones de las obras. Así mismo, también hay normatividad para la recepción de solicitudes y la selección de beneficiarios. También hay normatividad para la evaluación del programa. Sin embargo, faltan normas en el proceso de planeación, en el seguimiento de los beneficarios y normar de manera más completa el proceso de difusión.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados		X			Cada operador está informado y capacitado en lo que le corresponde, aunque no esté normado. El problema es las dependencias solo conocen de manera integral los procesos que les corresponden.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas la instancias ejecutoras		X			No todos los procesos están estandarizados; los que mayor maduración tienen son los de la producción de bienes, la entrega de los mismos y la evaluación del programa.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión		X			No todos los procesos del programa cuentan con indicadores de desempeño. Los que tienen procedimientos documentados sí los tienen
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras			X		Existe un proceso dentro del Plan Anual de Evaluación que se denomina "Aspedctos suceptibles de Mejora", sin embargo no hay evidencia de que se hayn realizado las mejoras comprometidas en los dosaños anteriores.
Grado de consolidación operativa	El grado de consolidación es medio, ya que se cuenta con documentación de procesos de manera parcial.				

Adicionalmente al formato propuesto por la Unidad de Planeación y Gestión, se hizo un análisis de madurez de los procesos que conforman el programa, en base a una metodología propia.

La clasificación de los niveles es la siguiente:

Niveles de Madurez		**Descripción**
Nivel	**Clasificación**	
1	Inexistente	No existen procesos plenamente identificados, desarrollados y documentados. La organización funciona intuitivamente
2	Escaso	Existen algunos procesos desarrollados de manera aislada, los cuales no se encuentran documentados y/o actualizados
3	Aceptable	Existen procesos establecidos en la mayoría de las áreas, los cuales permiten el funcionamiento estable de la organización, pero no hay integralidad de los procesos, ni sistematización y actualización. Los procesos no están totalmente documentados ni difundidos
4	En desarrollo	Existen procesos establecidos, documentados, pero se requiere sistematización de los mecanismos de revisión, actualización y difusión
5	Sustentable	Los procesos son integrales y reflejan la realidad de los mismos. Existe una metodología sistematizada y difundida para el desarrollo, implementación y actualización de los procesos.

La metodología contempla la evaluación de los siguientes aspectos en cada proceso:

a) Documentación completa del proceso
b) Conocimiento de los procedimientos del proceso por parte de todos los que intervienen
c) Mapeo y sistematización a través de un ***Business Process Modeler*** (BPM)
d) Actualización del proceso y de los documentos complementarios que lo regulan
e) Flexibilidad para modificar el proceso
f) Participación de las partes involucradas o afectadas para el diseño y elaboración del proceso y sus regulaciones
g) Existencia de indicadores de resultados
h) Certificación del proceso (En caso de que aplique)
i) Realización de auditorías o evaluaciones al proceso
j) Buenas prácticas

k) Cumplimiento de las disposiciones normativas

Los resultados del análisis son los siguientes:

PROCESO	CALIFICACIÓN
1. Planeación	61%
2. Difusión	32%
3. Solicitud de apoyos	61%
4. Selección de beneficiarios	61%
5. Producción de bienes y servicios	82%
6. Entrega de bienes y servicios	55%
7. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	7%
TOTAL	**47%**

ANEXO V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA

Proceso: Planeación		
Dimensión del proceso		**Actividad o actividades del proceso**
Límites	**Inicio:**	Presupuestación del siguiente periodo del programa
	Fin:	Determinación de acciones a realizar en el año, de acuerdo a los recursos disponibles en el FONDO y a las Reglas de Operación.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	**Tiempo**	Sí. Hay un periodo establecido anualmente en el que se establece la presupuestación
	Personal	Existe el personal suficiente y adecuado para la realización de este proceso.
	Recursos financieros	Los recursos para dar cobertura a las necesidades de vivienda nunca son suficientes y están restringidos a los recursos que destine el FONDO, así como a las Reglas de Operación del mismo.
	Infraestructura	Sí, la infraestructura con la que se cuenta es suficiente
	Otros	
Productos	**Productos del Proceso**	Presupuesto Programa anual de vivienda
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí.
Sistemas de información	**Sistema(s) empleado**	El sistema que se emplea para la presupuestación es el de presupuestación
	Tipo de información recolectada	Programa Presupuestario
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí. Se contrasta lo presupuestado, con los recursos asignados en el FONDO y lo que se aplica realmente.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		No. Se requiere una mejor coordinación entre las principales dependencias involucradas en el programa.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí, el proceso es pertinente y muy importante a largo plazo para disminuir la brecha en la materia.

Proceso: Difusión		
Dimensión del proceso		**Actividad o actividades del proceso**
Límites	**Inicio**	Definición de localidades y colonias a priorizar
	Fin	Reporte de las actividades realizadas
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	**Tiempo**	Sí
	Personal	Sí
	Recursos financieros	
	Infraestructura	Computadora, impresora, medios digitales, papelería, internet
	Otros	NA
Productos	**Productos del Proceso**	Promociones de la convocatoria tanto digitales como físicos
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	si
Sistemas de información	**Sistema(s) empleado**	
	Tipo de información recolectada	NA
	¿Sirve de información para el monitoreo?	No
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Si
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Si

Proceso: Solicitud de Apoyo		
Dimensión del proceso		**Actividad o actividades del proceso**
Límites	**Inicio**	Solicitante se presenta a la recepción de la Dirección de Desarrollo Social
	Fin	Auxiliar de ventanilla genera el formato y canaliza el expediente a la coordinación de asignación y distribución
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	**Tiempo**	Duración de la convocatoria
	Personal	Personal de programa de vivienda
	Recursos financieros	Sí
	Infraestructura	Computadora, papelería, impresora
	Otros	NA
Productos	**Productos del Proceso**	Solicitud y documentación del beneficiario
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Si
Sistemas de información	**Sistema(s) empleado**	Máster
	Tipo de información recolectada	Documental
	¿Sirve de información para el monitoreo?	No
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Si
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Si

Proceso: Selección de Beneficiarios		
Dimensión del proceso		**Actividad o actividades del proceso**
Límites	**Inicio**	Coordinador de asignación y distribución revisa el expediente técnico
	Fin	Entrega del listado de acciones de vivienda a departamento priorización
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	**Tiempo**	
	Personal	
	Recursos financieros	Presupuesto asignado para acciones de vivienda
	Infraestructura	Computadora, papelería, impresora
	Otros	NA
Productos	**Productos del Proceso**	Listado de beneficiarios del programa
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Si
Sistemas de información	**Sistema(s) empleado**	
	Tipo de información recolectada	Documental
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Si
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Si

Proceso: Producción de Bienes o Servicios		
Dimensión del proceso		**Actividad o actividades del proceso**
Límites	**Inicio**	Priorización de Obras
	Fin	Inicio de la construcción de las acciones de vivienda
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	**Tiempo**	Determinado en los contratos de licitaciones
	Personal	Personal de Obras Públicas
	Recursos financieros	Presupuesto asignado para acciones de vivienda
	Infraestructura	Computadora, papelería, impresora
	Otros	NA
Productos	**Productos del Proceso**	Construcción de acciones de vivienda
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Si
Sistemas de información	**Sistema(s) empleado**	GYCOA
	Tipo de información recolectada	Documental
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Si
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Si

Proceso: Entrega de Bienes o Servicios		
Dimensión del proceso		**Actividad o actividades del proceso**
Límites	**Inicio**	Finalización de la obra
	Fin	Entrega física de las acciones de vivienda
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	**Tiempo**	
	Personal	Personal de Obras Públicas
	Recursos financieros	Presupuesto asignado para acciones de vivienda
	Infraestructura	NA
	Otros	NA
Productos	**Productos del Proceso**	Entrega física de la acción de vivienda
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	NA
Sistemas de información	**Sistema(s) empleado**	
	Tipo de información recolectada	
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Si
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Si

ANEXO VI. PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LA NORMATIVIDAD DEL PROGRAMA

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
Difusión	6.5 De la promoción. El departamento de vivienda realizará las acciones de promoción necesarias de sus programas, conforme a los recursos disponibles a fin de que los solicitantes conozcan las características de los mismos. Entre las estrategias a realizar se mencionan las siguientes:...	Al no haber un procedimiento estandarizado de difusión y promoción, en base a la probelmática detectada, se realizan las acciones de promoción y difusión de acuerdo a las iniciativas de la subdirección de infraestructura social o del departamento de apoyo a la vivienda, con el inconveniente de que no toda la población potencial accede al programa porque no se entera.	Elaborar un procedimiento específico para la difusión del programa con estrategias fundamentadas, en las que se analice en base a las evaluaciones y encuestas anteriores, las más adecuadas para llegar a la población objetivo.	Mayor cobertura	Falta de recursos para una promoción adecuada. Falta de colaboración de las instancias ciudadanas.
Seguimiento de beneficiarios y monitoreo de apoyos	No existe un proceso normado	Se desconoce la satisfación del usuario, así como las posibles áreas de mejora del proceso con enfoque al beneficiario.	Elaborar un procedimiento en el que se contemplen la metodología de medición del segumiento, el área responsable de la medición, los tiempos de realización, las medidas de	Obtención de insumos para detectar áreas de mejora, detección de posbles anomalías atribuibles al constructor	Falta de personal o de recursos para realizar las actividades relacionadas.

ANEXO VII. ANÁLISIS FODA DEL PROGRAMA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
- El programa tiene varios años funcionando y ha dado buenos resultados - Personal de mandos medios y superiores con experiencia en la gestión gubernamental municipal - Existe personal operativo con bastante experiencia en el programa, en las áreas involucradas - Se han mejorado procesos y procedimientos año con año - Hay mejores herramientas tecnológicas para gestionar el programa. - Existen auditorías, evaluaciones y encuestas de satisfacción al programa en las que se pueden basar los aspectos susceptibles de mejora.	- Rotación de personal en los mandos medios y superiores. - Falta de integralidad del proceso - Cada área trabaja de manera compartimentada, fraccionada. - Falta de visión cliente-proveedor en los procesos - No hay un responsable general que coordine el programa. - Varios procesos no están documentados u optimizados. - Inexistencia de un sistema de información integral para el control, segumiento y monitoreo de las obras del FONDO y en especial de las acciones de vivienda. - Los tiempos para la realización de algunos procesos o actividades como la priorización terminan generando cuellos de botella y falta de capacidad de operación. - Dependencia de los recursos del FONDO para atender la carencia de vivienda.
AMENAZAS	**OPORTUNIDADES**
- Reducciones presupuestales o eliminación del Fondo - Modificación de Reglas de Operación del Fondo - Imposibilidad de los potenciales beneficiarios de acceder al programa por no cumplir con algunos requisitos, como los de la propiedad del predio, por ejemplo. - Existencia de asentamientos irregulares con carencias de servicios urbanos básicos.	- Empresas constructoras con experiencia en el programa. - Alianzas con otras instituciones gubermanentales o privadas para potenciar las acciones del programa. - El rezago de vivienda en el municipio es cada vez menor. - Mayor participación ciudadana en el programa, como los Consejos comunitarios.

El análisis de las matriz FODA, se complementa con un análisis para el desarrollo de estrategias en las que se combinan los diferentes elementos de la matriz.

Fortalezas/Oportunidades	Debilidades/Oportunidades
- Capacitar a las instancias ciudadanas para incrementar su participación en la detección y recepción de solicitudes - Identificar y promover personas que tengan la oportunidad de acceder una vez más al beneficio	- Posibilidad de obtener a través de un convenio,un sistema integrado de información para darle seguimiento a todo el programa o a todo el FONDO.
Fortalezas/Amenazas	**Debilidades/Amenazas**
- Identficar con precisión a las personas que tienen necesidad de apoyo de vivienda para hacer un uso más eficiente del recurso ante posibles recortes.	- Procurar esquemas de obtención de fondos, garanticen recursos mínimos para mantener el programa.

ANEXO VIII. RECOMENDACIONES DEL PROGRAMA

En este anexo el ***proveedor*** debe valorar si la recomendación implica una consolidación o una reingeniería del proceso.

A) Consolidación

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsable de la imple-mentación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verifi-cación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
Planeación	No existe un proceso documentado de planeación específico para el programa	Elaborar un documento normativo en el que se indiquen los pasos específicos para la planeación del programa	Oficialía Mayor, Dirección de Desarrollo Social	- Personal para elaboración de censo - Vehículos - Reuniones de coordinación	Es completamente viable ya que se tienen identificadas las zonas en las que se concentra la mayor cantidad de personas con carencia de vivienda digna	-Eficiencia en el manejo de los recursos - Mayor cobertura a los potenciales beneficiarios - Contar con un información más precisa del problema		Medio (Se puede seguir operando como se está hasta ahora)

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)*
Difusión	No está descrito, documentado y detallado el proceso de difusión	Elaborar un proceso en el que se contemple la planeación de la difusión, las estrategias a desplegar, los recursos que se requieren y los responsables, entre otras cosas	Establecer un proceso más eficiente, que permita una mejor cobertura de posibles beneficiarios, además de aprovechar las instancias ciudadanas que colaboran con el ayuntamiento	Departamento de apoyo a la vivienda	Personal del departamento. Vehículos, papelería, mesas, sillas. Carteles.	El proceso de difusión debe contemplar un análisis de las zonas con mayor incidencia de pobreza patrimonial, su focalización y recorrido, además de la promoción a a través de los consejos de participación ciudadana, carteles en los principales establecimientos comerciales de la zona.	Mayor grado de cobertura e incremento de solicitantes		Incremento de solicitantes, revisión de medios por losque de enteraron	Alto
Solicitud de apoyo	No se puede realizar de manera virtual	Tener la posibilidad de acceder al apoyo de manera	Que las personas que no pueden desplaz	Dirección de Desarrollo social, departamento	Modificación de la página de internet para realizar el servicio.	Aunque no se espera que haya mucho acceso a principio por este medio, con	Disminución de gasto social a los		Porcentaje de personas que acceden a l	Medio

		virtual para que solo haga falta la visita de supervisión y la entrega de los papeles de manera física.	arse , puedan acceder a las solicitudes por vía remota, incluso a través de los espacios municipales con los que se cuenta en la localidad o área.	de apoyo ala vivienda	Capacitación a los servidores públicos de los espacios municipales en la zona para que orienten a los usuarios.	la difusión adecuada, puede ser de mucha ayuda. No se gastaría mas que personal para programación	solicitantes		programa por plataforma	

*El nivel de priorización Alto, Medio o Bajo, se estimará considerando la mejora en la operación del programa, la viabilidad de la implementación de la recomendación, así como el efecto potencial que esto pueda tener el alcance del objetivo del programa.

ANEXO IX. SISTEMA DE MONITOREO E INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROGRAMA

Detalle de la Matriz				
Ramo	03 Sector Público Municipal			
Unidad responsable	Dirección de Desarrollo Social			
Clave y modalidad del PP	Ramo 33. Fondo de Infraestructura Social Municipal			
Denominación del PP	14005. Gestionar acciones de vivienda en hogares del municipio de Mérida y sus comisarías.			
Indicadores y Metas				
Unidad responsable	Dirección de Desarrollo Social			
Fin	**Indicador**	**Medios de verificación**	**Supuestos**	**Meta anual programada**
Desarrollar las condiciones que permitan a todos los que se encuentren en el territorio municipal, disfrutar plenamente e sus derechos y su dignidad	1. Índice de pobreza en el municipio 2. Porcentaje de cobertura de servicios de salud en el municipio 3. Tasa de habitantes con vivienda en el municipio 4. Tasa de nivel educativo en el municipio 5. Porcentaje de lapoblación que practica algún deporte 6. Tasa de disminucióin de enfermedades en el municipio	INEGI, CONAPO, Seguro Popular, Secretaría de Salud, CONADE	Se elevarán los nivles de salud, educación y en general de bienestar de los habitantes del municipio.	ND
Propósito				

Detalle de la Matriz				
Las familias de escasos recursos del municipio de Mérida, disminuyen su índice de pobreza.	Número de incidencias de pobreza patrimonial en las diferentes zonas de atención	INEGI, CONEVAL	Las familias con alto rezago social del municipiode Mérida, mejoran su calidad de vida	
Componentes				
Acciones de vivienda entregadas a beneficiarios que viven en pobreza moderada	Número de ciudadanos beneficiados	Total de solicitudes registradas entre total de solicitudes priorizadas	Las viviendas de los solicitantes son mejoradas	2,000
Actividades				
1. Administración del padrón de beneficiarios. 2. Elaboración de estudios socioeconómicos 3.Actualización de reglas de operación	Número de acciones de vivienda realizadas	Número de solicitudes priorizadas en el sistema	Que las acciones de vivienda sean entregadas a los beneficiarios quye realmente lo necesitan	

Nivel de objetivo	Nombre del Indicador	Meta	Unidad de medida	Justificación	Orientada a impulsar el desempeño	Justificación	Factible	Justificación	Propuesta de mejora de la meta
Fin	Porcentaje de población en situación de pobreza del municipio	ND	Porcentaje		Sí	Establece las responsabilidades de contribución del municipio en la materia	Sì	El ayuntamiento contribuye con sus proramas sociales a la disminución de la pobreza	ND

Propósito	Las familias de escasos recursos del municipio de Mérida disminuyen su índice de pobreza	2%	Porcentaje		Sí		Sí		
Componente	Acciones de vivienda entregados a los habitantes de bajos recursos económicos	74%	Porcentaje		Sí				
Actividad	Administración del padrón de solicitudes	2,000	Número		Sí	Establece un número de acciones mínimo que hay que realizar	Sí	Depende de los montos destinados al programa	

ANEXO X. TRABAJO DE CAMPO REALIZADO

En este apartado el evaluador externo deberá presentar el diseño metodológico, así como la estrategia de trabajo de campo final, en el que se señale de manera puntual los cambios que se realizaron respecto de la propuesta original del diseño metodológico y de la estrategia de trabajo de campo, sobre todo en cuanto a la muestra seleccionada. A esto se deberá incluir la justificación a cada uno de los cambios.

Bitácora de trabajo

Se propone el uso del siguiente formato para presentar la bitácora de trabajo:

Entidad/ Institución	Dirección o Área	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (puesto)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista	Observaciones
Ayto. Mérida	Dir. Obras Públicas	12/08/20	Raúl Arceo	- Director - Jefe de gestión y control de obra pub. - Secretario Técnico	Entrevista semi estructurada	1 hora	
Ayto. Mérida	Dir. Desarrollo Social	20/08/20	Raúl Arceo	Director	Entrevista semi estructurada	1 hora	
Ayto. Mérida	Dir. Finanzas y Tesorería	12/08/20	Raúl Arceo	Subdirector de ppto. Y control del gasto	Entrevista semi estructurada	1 hora	
Ayto. Mérida	Dir. Desarrollo Social	13/08/20	Raúl Arceo	Subdirector de Infraestructura social	Entrevista semi estructurada	1 hora 15 min	
Ayto. Mérida	Dir. Desarrollo Social	27/08/20	Raúl Arceo Yuzmarg Basto	Jefe de departamento de Apoyo a la vivienda	Entrevista semi estructurada	1 hora 20 min	
Ayto. Mérida	Contraloría Municipal	13/08/20	Raúl Arceo	- Contralora - Subdirector de contraloría	Entrevista semi estructurada	50 min.	

Entrevistas telefónicas a beneficiarios

Adicionalmente a las entrevistas semi estructuradas realizadas a los servidores públicos que intervienen en el programa, se realizaron encuestas a una muestra de 60 beneficiarios que por las condiciones de restricción debido a la pandemia, tuvieron que se entrevistados vía telefónica. Las entrevistas se realizaron en el periodo comprendido entre el 7 y el 11 de septiembre de 2020.

ANEXO XI. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA PLAN MUNICIPAL DE VIVIENDA DEL MUNICIPIO DE MÉRIDA Y SUS COMISARÍAS

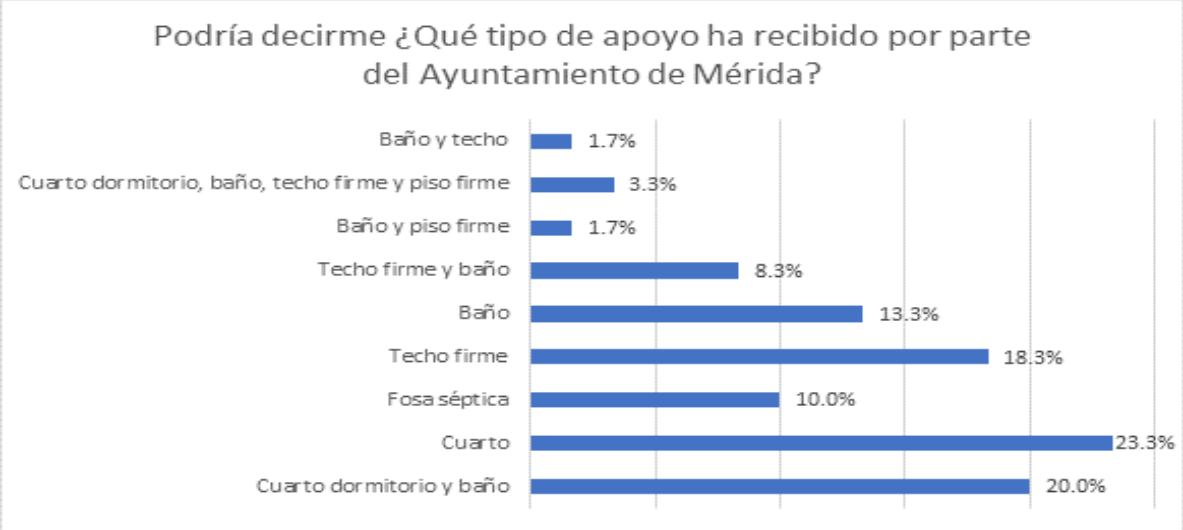
Para la recolección de información relativa al programa se utilizaron las siguientes fuentes:

a) Solicitud de normativa relativa a la planeación y operación del programa (Reglas de operación, lineamientos, manuales de organización, políticas y procedimientos).
b) Entrevistas semi estructuradas a los servidores públicos involucrados en la gestión del programa
c) Encuestas telefónicas a los beneficiarios del programa.

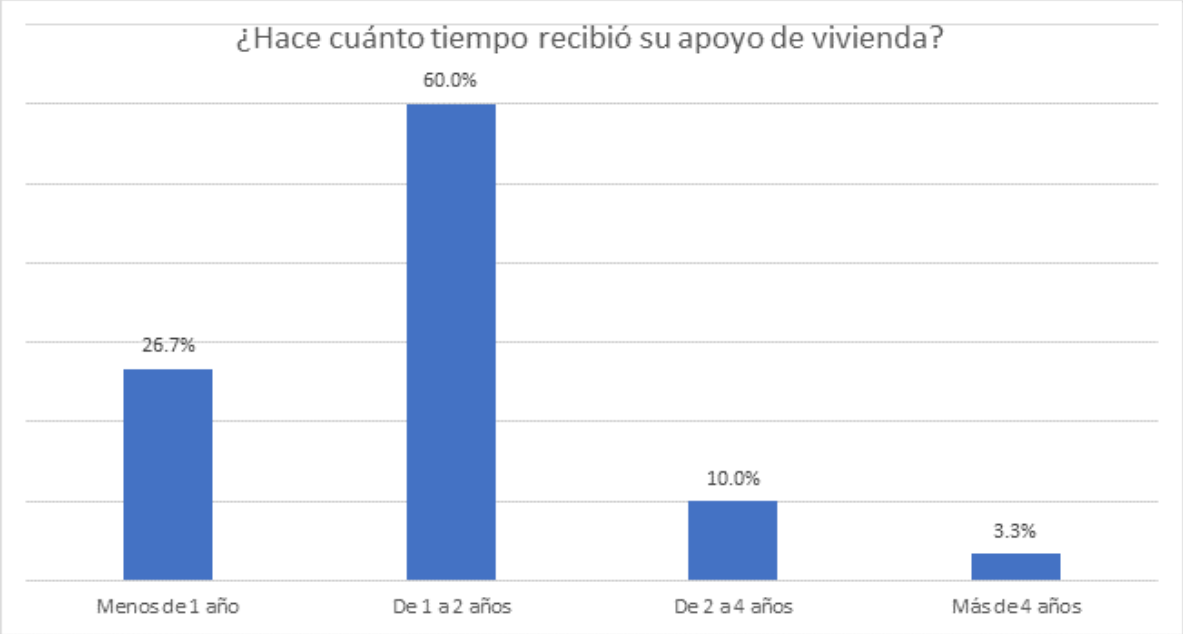
Debido a que solo se podía realizar el trabajo de campo por vía telefónica, el universo de beneficiarios se restringía mucho el número de posibles entrevistados, ya que solo 123 tenía algún teléfono para comunicarse. Se escogió una muestra de 60 beneficiarios.

Los resultados de las encuestas fueron los siguientes:

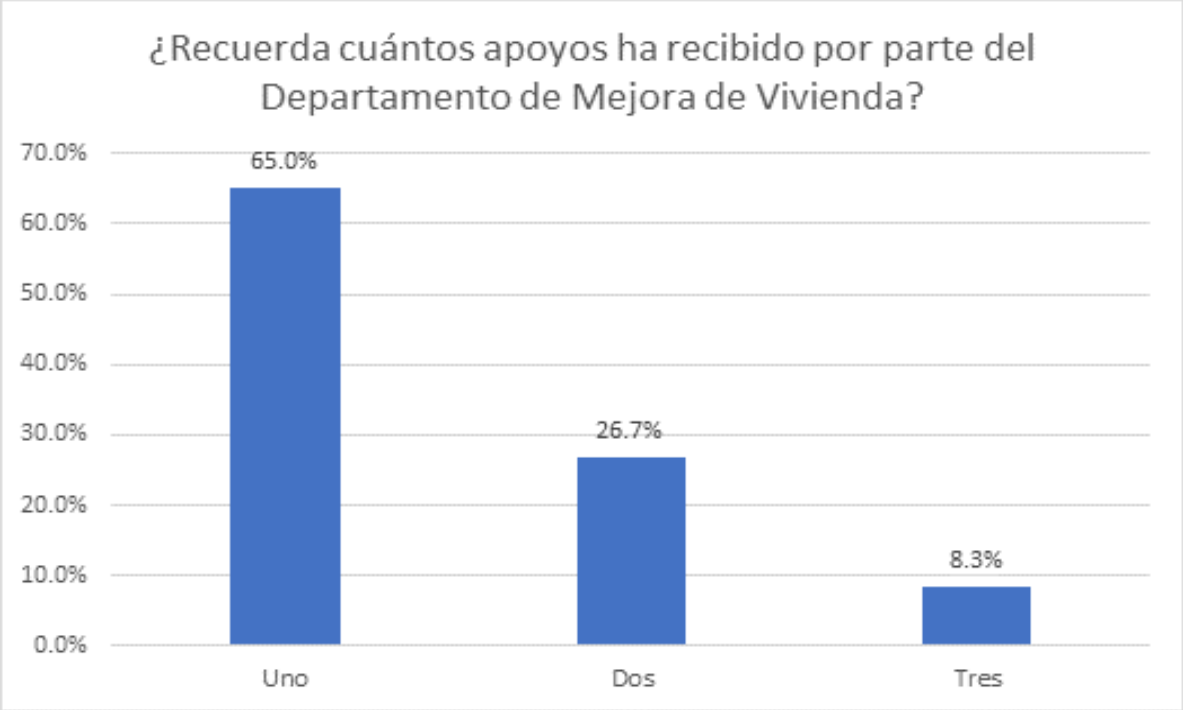
Podría decirme ¿Qué tipo de apoyo ha recibido por parte del Ayuntamiento de Mérida?		
Cuarto dormitorio y baño	12	20.0%
Cuarto	14	23.3%
Fosa séptica	6	10.0%
Techo firme	11	18.3%
Baño	8	13.3%
Techo firme y baño	5	8.3%
Baño y piso firme	1	1.7%
Cuarto dormitorio, baño, techo firme y piso firme	2	3.3%
Baño y techo	1	1.7%



¿Hace cuánto tiempo recibió su apoyo de vivienda?		
Menos de 1 año	16	26.7%
De 1 a 2 años	36	60.0%
De 2 a 4 años	6	10.0%
Más de 4 años	2	3.3%

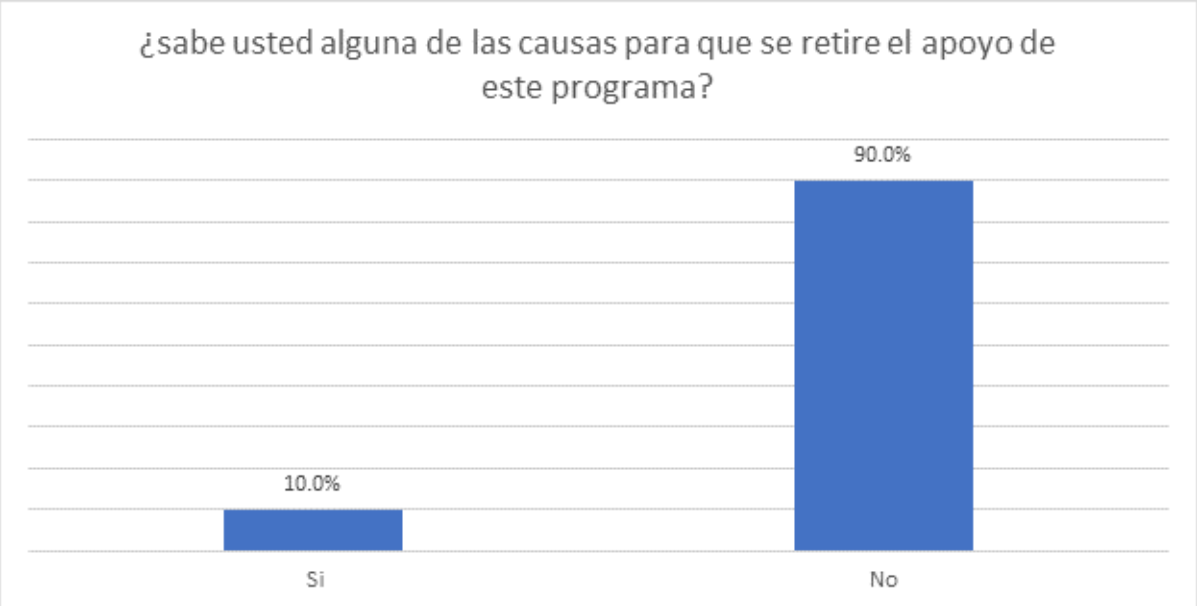


¿Recuerda cuántos apoyos ha recibido por parte del Departamento de Mejora de Vivienda?		
Uno	39	65.0%
Dos	16	26.7%
Tres	5	8.3%


¿Recuerda cuántos apoyos ha recibido por parte del Departamento de Mejora de Vivienda?
70.0%
60.0%
50.0%
40.0%
30.0%
20.0%
10.0%
0.0%
65.0%
26.7%
8.3%
Uno
Dos
Tres

¿Sabe usted hasta cuantos apoyos puede recibir por este programa?		
Si	7	11.7%
No	53	88.3%

¿Sabe usted alguna de las causas para que se retire el apoyo de este programa?		
Si	6	10.0%
No	54	90.0%



¿Explíqueme cual fue el procedimiento para inscribirse en el programa?

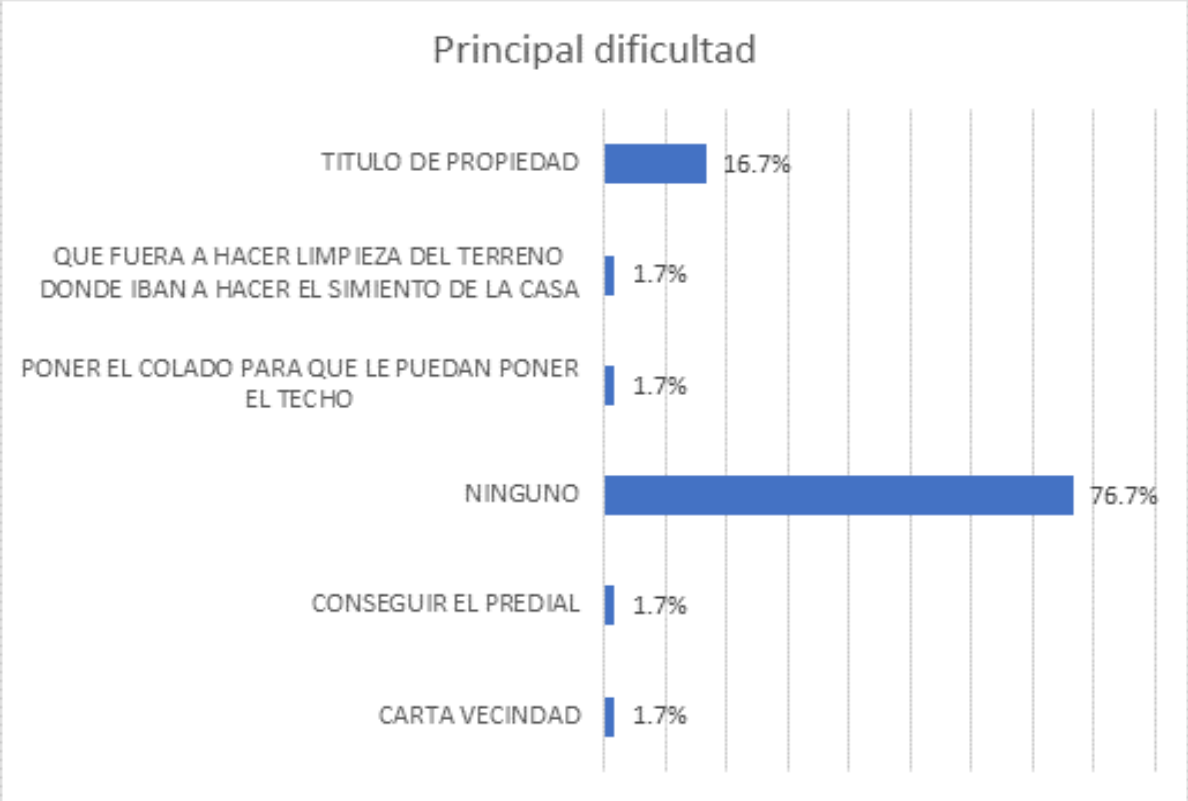
A través del comisario municipal, nos pasa a invitar y a él se le llevan los papeles hasta que te avisan que fuiste aceptado
El comisario le mencionó, llevar papeles, esperar aprobación y construcción.
El apoyo llegó a la Hacienda Santa Cruz, llegó el ayuntamiento a pedir papeles y metí mis papeles y después me visitaron para ver si lo necesitaba y me lo dieron
En el pueblo mandó la información la comisaria y nosotros salimos a entregar papeles a una persona que vino del ayuntamiento y ya nos hablaron para decir que fuimos aceptados
Fue a Desarrollo (social), llevó documentos, fueron a revisar su casa, los aprobaron y le pusieron el techo
Fue a llevar sus papeles, le visitaron y le mandaron los materiales y la ayuda
Fue a solicitar su apoyo, llevó sus papeles, le aprobaron el apoyo y fueron a construir
Fue al ayuntamiento, hizo su solicitud, llevo sus documentos, espero la aprobación y fueron a construirle
Fue al ayuntamiento, llevo papeles, esperó la aprobación, regreso a la comisaria ce caucel para la constancia del apoyo y fueron a construir
Fue al ayuntamiento, llevo papeles, espero un año la aprobación, la aprobaron, la visitaron y fueron a construir

Fue por medio de la comisaria que aviso al pueblo y vinieron a hacer la solicitudes y aquí metí mis papeles y un año después me avisaron que si me tocó y vinieron a visitarme para ver mi vivienda
Fue un traspaso de una amiga
Ir al ayuntamiento, entregar documentación, esperar la aprobación y esperar la construcción
Ir al ayuntamiento, entregar documentación, esperar la aprobación, ir a la junta en caucel y esperar la construcción
Ir al ayuntamiento, entregar documentación, esperar respuesta y empezar construcción
Ir al ayuntamiento, metió sus papeles, le informaron que se aprobó y construyeron
Ir por informes, llevar documentación, esperar a que la visite, la aprobación y construcción
La comisaria hizo un comunicado y lo solicitamos y nos pidieron los datos de la propiedad y posteriormente vinieron a revisar y paso un ingeniero a decirme que fui beneficiado
La comisaria me vino a invitar para meter mis papeles y nos llevaron al centro de desarrollo y después le dieron el apoyo
Le hablaron para ofrecerle el apoyo, llevo sus papeles, lo aprobaron y fueron a construir
Llegó un programa en la hacienda y ahí llevo los papeles
Llenar su documentación, llevarla, esperar la aprobación y construcción
Llevar documentación a las oficinas, esperar el proceso, la confirmación y la construcción
Llevar documentación requerida, esperar la confirmación, esperar la construcción
Llevar documentación, medir el espacio, esperar la verificación y la aprobación para esperar el apoyo
Llevo papeles a las oficinas, le aprobaron el apoyo y les visitaron para empezar a construir
Llevo sus papeles, dio información de su vivienda, le avisaron de la aprobación y fueron a construir
Llevo sus papeles, mostro fotos, cuantas personas vivían y dormían ahí, fue a preguntar si la aprobaron, fueron a su casa a tomar fotos y medir, le mandaron material y construyeron
Me dijeron de un grupo que tienen organizado y metí mis papeles y después me avisaron que fui aceptada
Me entere con la comisaria , metimos los papeles para el baño y ya me vinieron a avisar que si salió para que se haga el baño
Me entere iba yo en los habitad y tenían pegado un ***flayer*** y lleve mis papeles ,y me vinieron a visitar y ya después me dijeron que esperara un mes y que fuera a preguntar si fui aprobada o no y después la fueron a ver los ingenieros
Me enteré por los vecinos de que el ayuntamiento estaba dando ayudas de cuartitos y entonces fui y metí mis papeles en el centro y luego me vinieron a visitar y me evaluaron me dijeron que me iban a ayudar con el techo y con el baño
Me entere por medio de la comisaria , ahí lleve mis papeles y después me llamaron porque fue aceptado
Me entere por medio de una vecina y como tenia beca mi hijo del ayuntamiento fui y ahí me entere y pregunte que papeles necesitaba meter , metí mi papeleo y me hablaron, que si salí con el apoyo
Me entere por medio de una vecina y me dijo a donde tenia que ir a desarrollo y metí mis papeles y me dijeron que me iban a avisar hasta que aprobaron la ayuda después me vinieron a visitar , después vino el ingeniero y le dijo que si me iban a dar el apoyo
Me enteré por un familiar que lo vio en ***facebook*** , y fuimos al ayuntamiento y llevamos nuestros papeles , después nos vinieron a visitar y checaron la construcción y al final si salió el apoyo
Me enteré por una vecina y el comisario, llevé los documentos que me pedían, al ayuntamiento , después me visitaron para verificar los datos después me dijeron que sí había sido aceptada, y empezaron con la construcción del cuarto
Me mandaron una carta y yo fui a que me apuntaron y me dijeron que yo vaya después me hicieron una evaluación y después me dijeron que me darían el apoyo

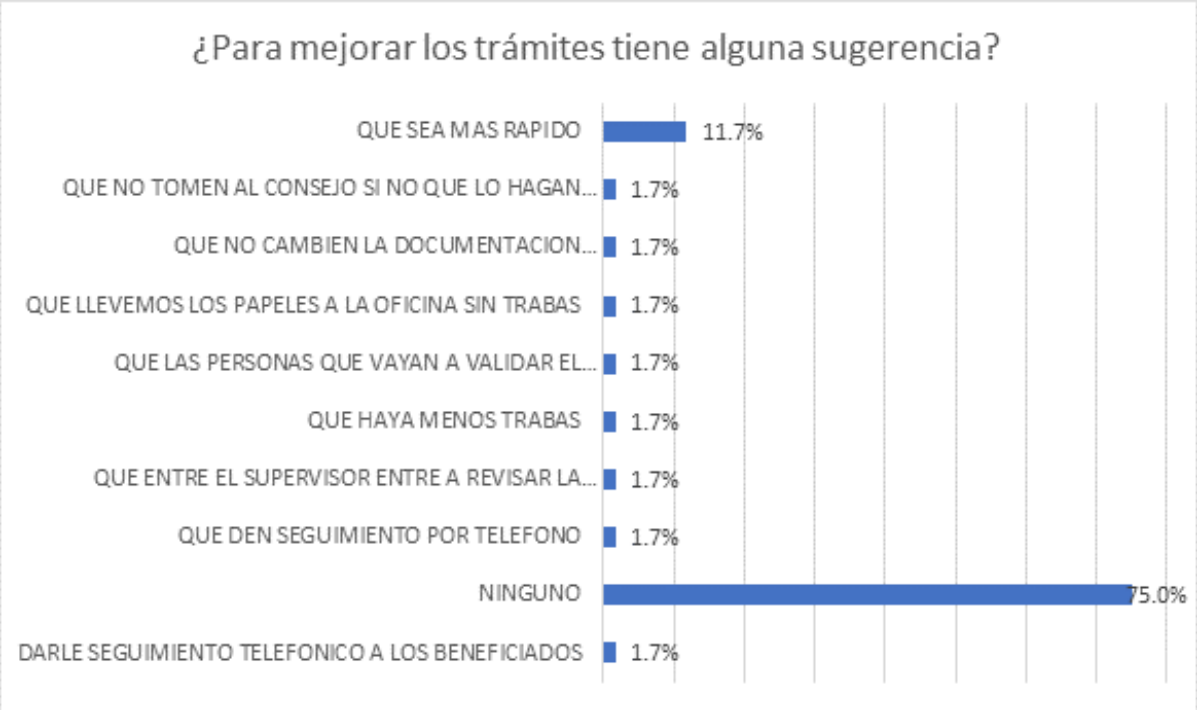
Me pidieron todos mis papeles del terreno , los papeles de mis hijos y un recibo en el ayuntamiento , después vinieron a verificar y me dijeron que yo fuera en unos meses y me dijeron si fue aprobada
Meter documentación, llevarlos al ayuntamiento, tener documentos del terreno y documentos de su familia
Meter la solicitud, llevar papeles, ir al ayuntamiento, esperar la llamada de aprobación, empezar a construir
Meter sus papeles, la probaron y fueron a construir
Metí mis papeles aquí en la comisaria y después me avisaron que fue beneficiada
Metí mis papeles en el ayuntamiento y me dijeron que si me podrían ayudar y 8 meses después me llego la ayuda
Metió su solicitud en desarrollo social, llevo sus papeles, le dieron cita para saber cuando empezaría el trabajo y empezaron a construir
Mi vecina me recomendó para hacer el tramite , lleve mis papeles al desarrollo social, después me visitaron ingenieros y arquitectos
no sabe
Nos visitó la esposa de Renán Barrera, que nos visitó porque mi hijo es especial y metimos la solicitud en la escuela de mi hijo
Oímos que iban a dar baño el año pasado , fui y lo averigüé con el comisario, y lo solicité y me aceptaron mi solicitud y después dijeron que fui aceptada
Por el comisario, llevé mis papeles donde los estaban pidiendo y luego me confirmaron que iba a ser beneficiado
Por parte del comisario, llevé mis papeles, lo intenté varios años hasta que me lo dieron esta vez
Preguntar, llevar papeles, esperar, tener la aprobación, esperar la construcción
Presentarse en el ayuntamiento, demostrar que era desempleado y demostrar el numero de habitantes y el numero de cuartos
Que yo saque papales y los de mis hijos y llevarlo al palacio de la comisaria , después empezaron a averiguar y a evaluarme y después me dijeron que tenia que esperar para que le den el permiso para que le hagan la casa y después me confirmaron que si
Salió la convocatoria con el comisario y se juntaron los papeles y se llevaron a desarrollo social , posteriormente se hizo una verificación para ver si lo necesitas , después llegó el material y se presento el ingeniero a cargo de la construcción
Salió una convocatoria en la comisaría y se llevaron los papeles y vino los nombres de las personas que les había tocado
Se promovió en la comisaría llevamos nuestros papeles y después nos dijeron que fuimos aceptados
Su esposo le dio carta poder, fue ayuntamiento, recibieron sus papeles, le avisaron aprobado y empezaron la construcción
Vinieron a buscar los papeles y me platico el comisario y lo fui a preguntar en el ayuntamiento me dieron los requisitos y metí los documentos

¿Cuál es la principal dificultad para contar con el programa?

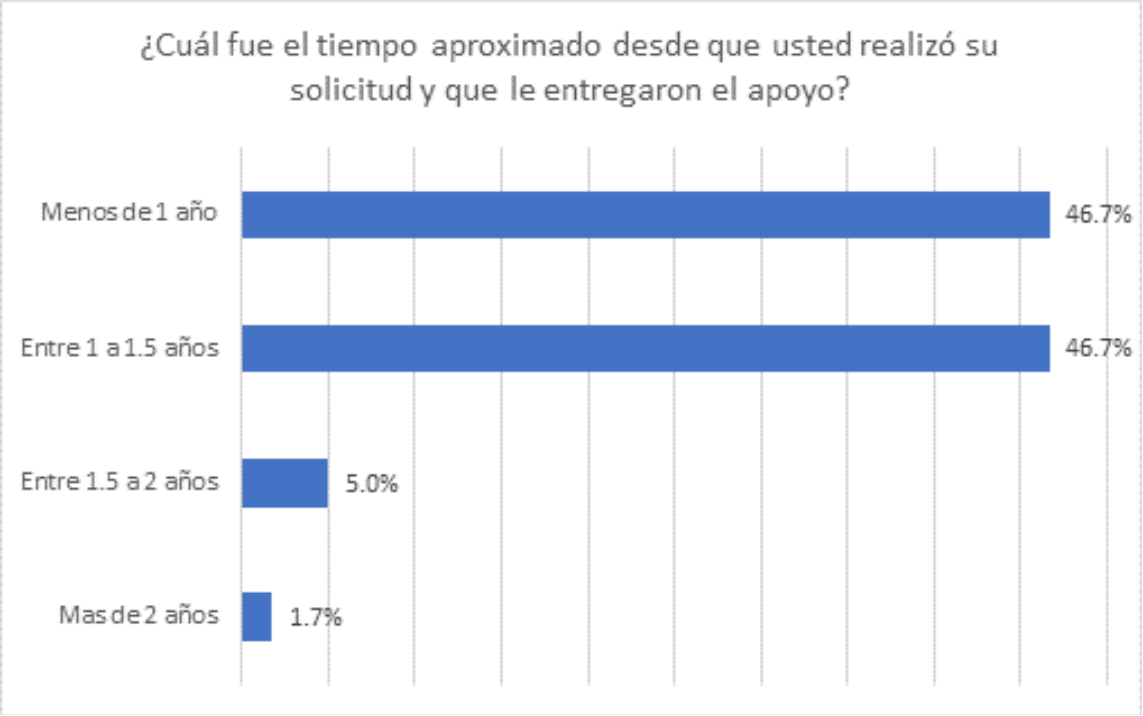
Principal dificultad en el programa		
Carta de Vecindad	1	1.7%
Conseguir el predial	1	1.7%
Ninguno	46	76.7%
Poner el colado para que le puedan poner el techo	1	1.7%
Que fuera a hacer limpieza en el terreno donde iban a hacer el cimiento de la casa	1	1.7%
Título de propiedad	10	16.7%



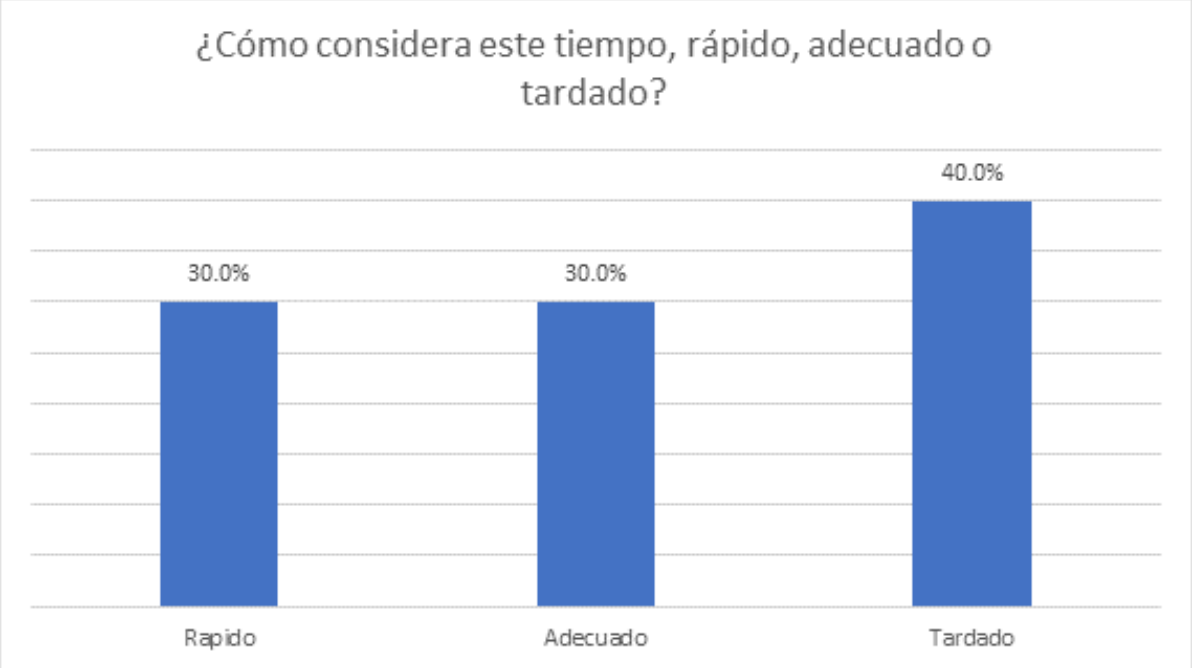
¿Para mejorar los trámites tiene alguna sugerencia?		
Dar seguimiento telefónico a los beneficiados	1	1.7%
Ninguno	45	75.0%
Que den seguimiento por teléfono	1	1.7%
Que entre el supervisor a revisar la vivienda y no vaya varias veces sin supervisarla	1	1.7%
Que haya menos trabas	1	1.7%
Que las personas que les vayan a validar el domicilio no se confundan de casa	1	1.7%
Que llevemos los papeles a la oficina sin trabas	1	1.7%
Que no cambien la documentación constantemente	1	1.7%
Que no tomen al Consejo (Comunitario) sino que lo hagan personalmente	1	1.7%
Que sea más rápido	7	11.7%



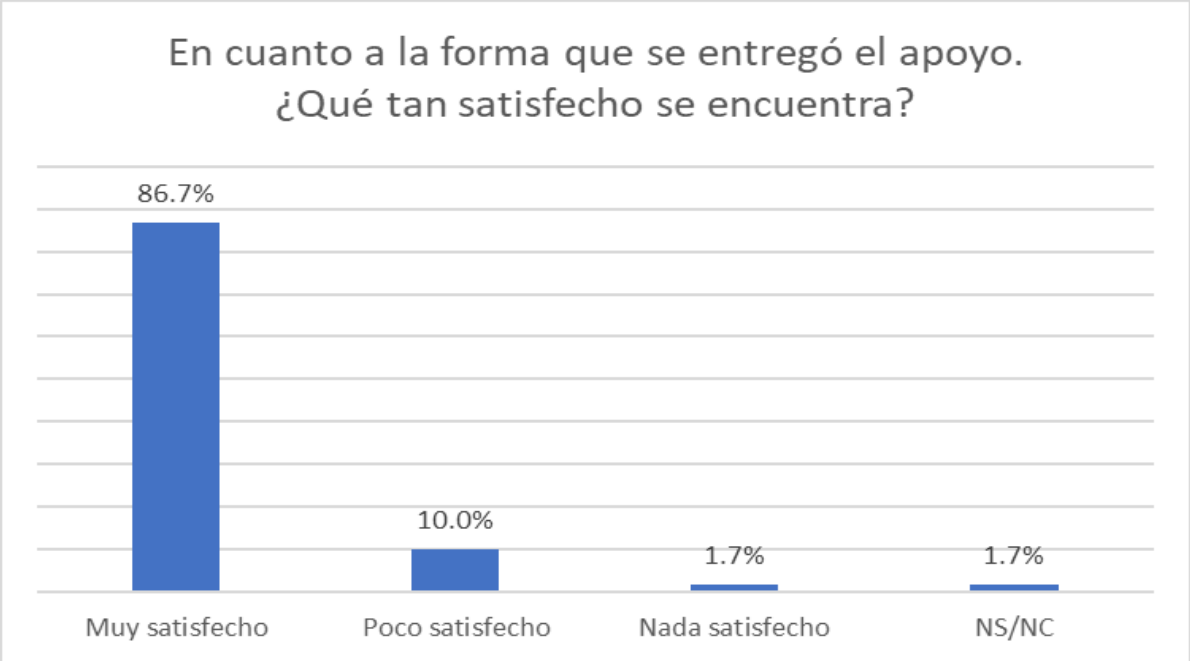
¿Cuál fue el tiempo aproximado desde que usted realizó su solicitud y que le entregaron el apoyo?		
Menos de 1 año	28	46.7%
Entre 1 a 1.5 años	28	46.7%
Entre 1.5 a 2 años	3	5.0%
Mas de 2 años	1	1.7%



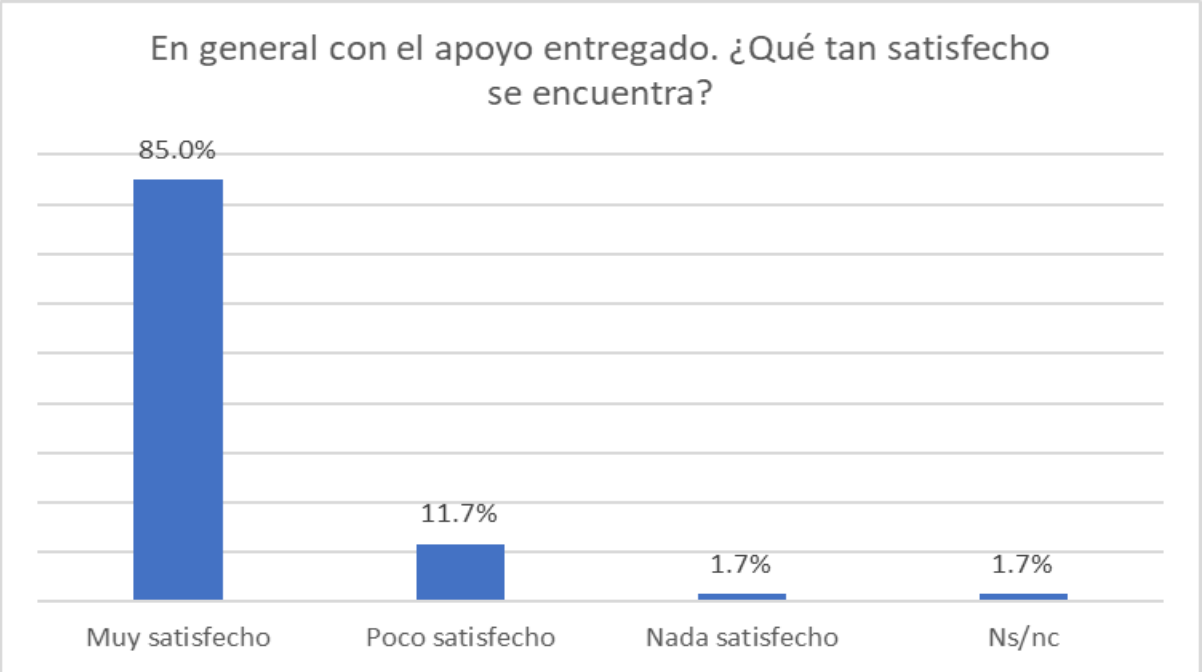
¿Cómo considera este tiempo, rápido, adecuado o tardado?		
Rápido	18	30.0%
Adecuado	18	30.0%
Tardado	24	40.0%



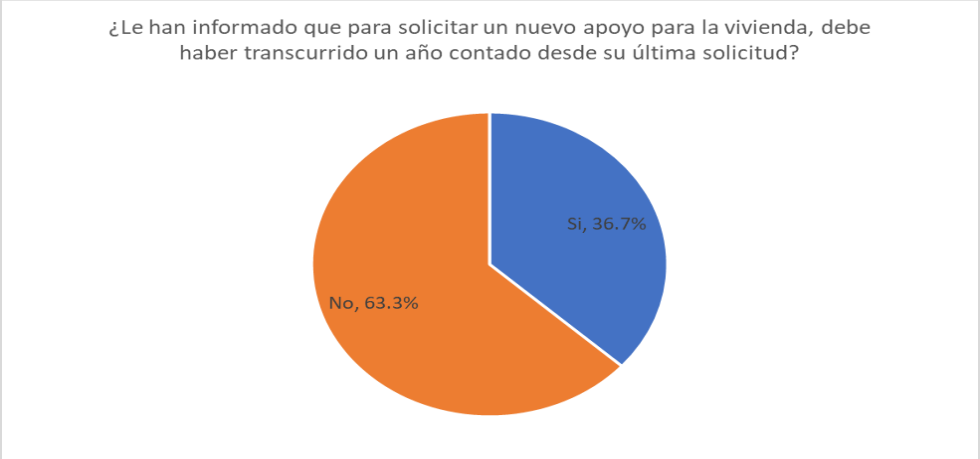
En cuanto a la forma que se entregó el apoyo. ¿Qué tan satisfecho se encuentra? Muy satisfecho, poco satisfecho, nada satisfecho		
Muy satisfecho	52	86.7%
Poco satisfecho	6	10.0%
Nada satisfecho	1	1.7%
NS/NC	1	1.7%

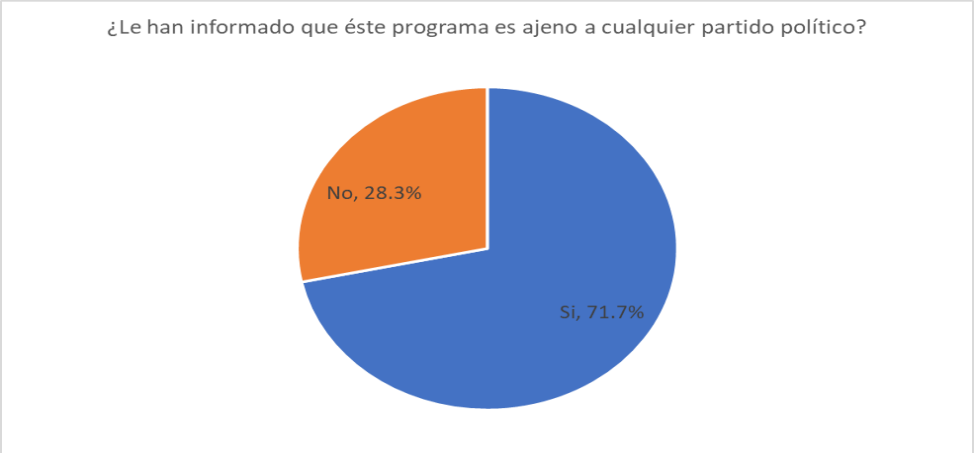


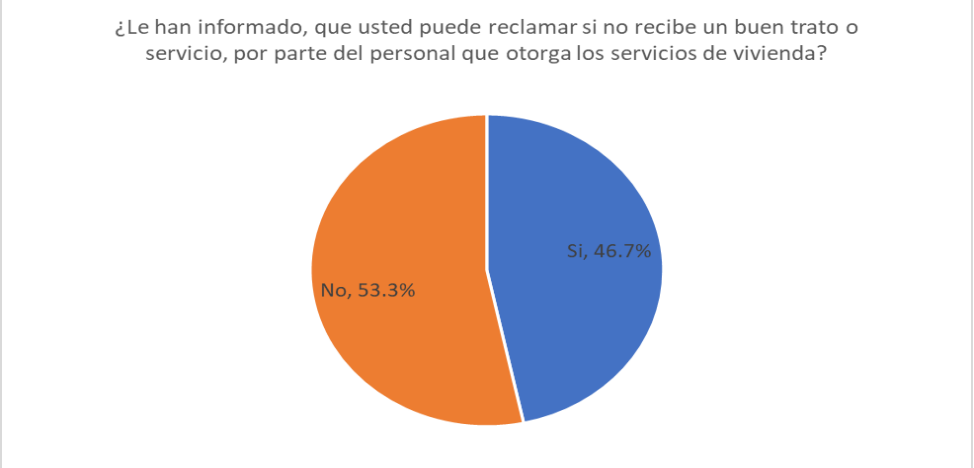
En general con el apoyo entregado. ¿Qué tan satisfecho se encuentra? Muy satisfecho, poco satisfecho, nada satisfecho		
Muy satisfecho	51	85.0%
Poco satisfecho	7	11.7%
Nada satisfecho	1	1.7%
Ns/nc	1	1.7%



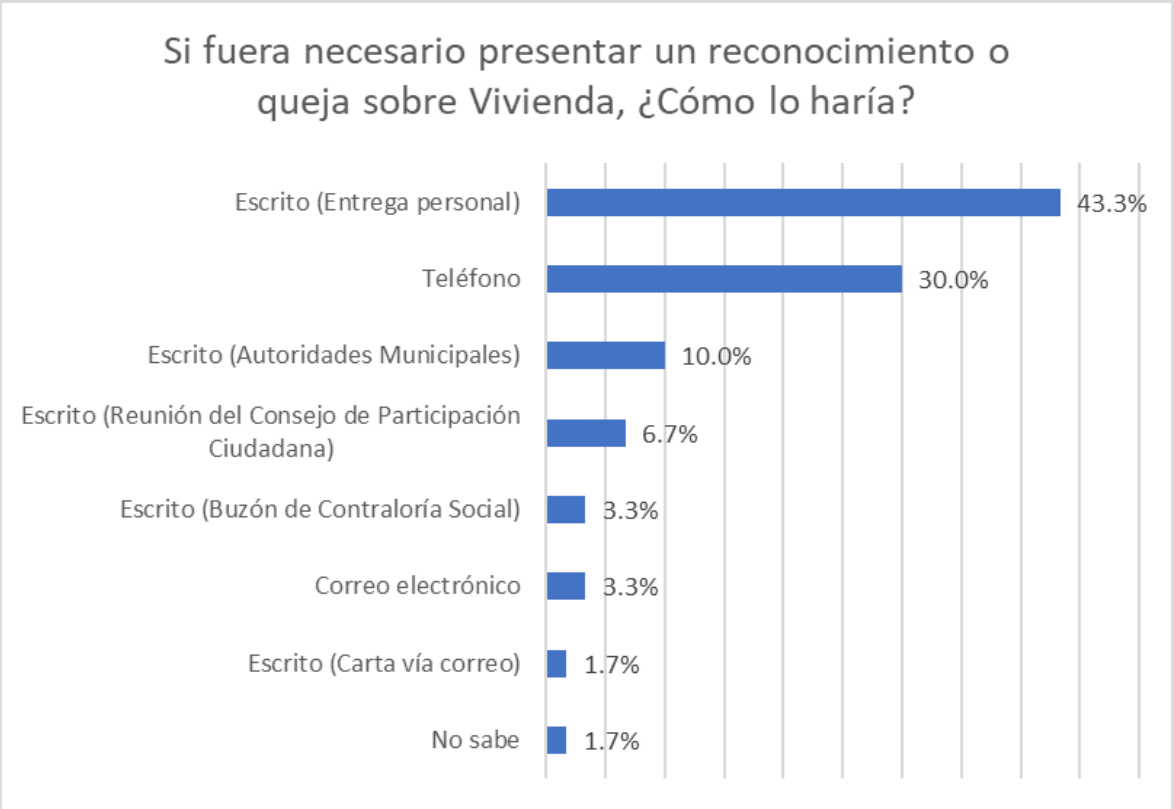
¿Le han informado que los trámites se realizan de manera personal y en algunos casos, pueden realizarse por medio de una carta poder?	Si	41	68.3%
	No	19	31.7%
¿Le han informado que para solicitar un nuevo apoyo para la vivienda, debe haber transcurrido un año contado desde su última solicitud?	Si	22	36.7%
	No	38	63.3%
¿Le han informado que éste programa es ajeno a cualquier partido político?	Si	43	71.7%
	No	17	28.3%
¿Le han informado, que usted puede reclamar si no recibe un buen trato o servicio, por parte del personal que otorga los servicios de vivienda?	Si	28	46.7%
	No	32	53.3%


¿Le han informado que para solicitar un nuevo apoyo para la vivienda, debe haber transcurrido un año contado desde su última solicitud?
Si, 36.7%
No, 63.3%

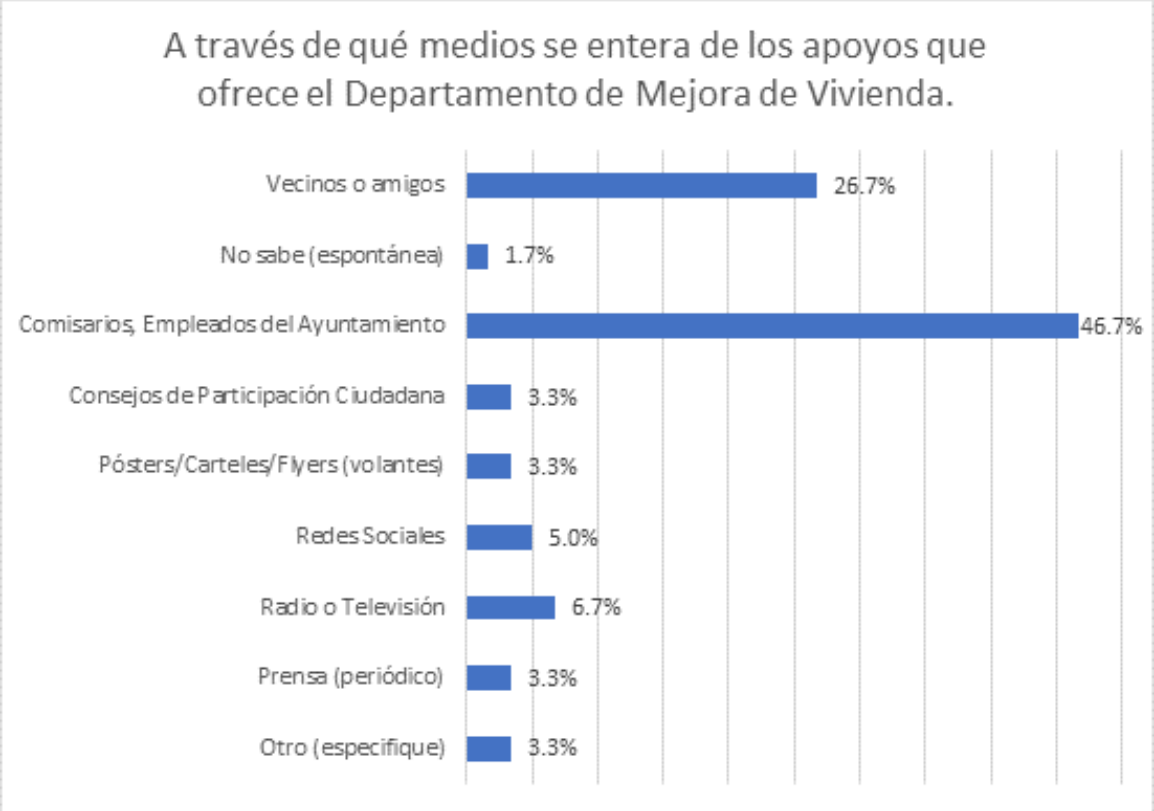

¿Le han informado que éste programa es ajeno a cualquier partido político?
No, 28.3%
Si, 71.7%


¿Le han informado, que usted puede reclamar si no recibe un buen trato o servicio, por parte del personal que otorga los servicios de vivienda?
Si, 46.7%
No, 53.3%

Si fuera necesario presentar un reconocimiento o queja sobre Vivienda, ¿Cómo lo haría?		
Escrito (Entrega personal)	26	43.3%
Teléfono	18	30.0%
Escrito (Autoridades Municipales)	6	10.0%
Escrito (Reunión del Consejo de Participación Ciudadana)	4	6.7%
Escrito (Buzón de Contraloría Social)	2	3.3%
Correo electrónico	2	3.3%
Escrito (Carta vía correo)	1	1.7%
No sabe	1	1.7%
Otro (especifique)	0	0.0%



A través de qué medios se entera de los apoyos que ofrece el Departamento de Mejora de Vivienda.		
Otro (especifique)	2	3.3%
Prensa (periódico)	2	3.3%
Radio o Televisión	4	6.7%
Radio	0	0.0%
Redes Sociales	3	5.0%
Carteleras/Parabuses/Medallones	0	0.0%
Revistas	0	0.0%
Pósters/Carteles/Flyers (volantes)	2	3.3%
Consejos de Participación Ciudadana	2	3.3%
Comisarios, Empleados del Ayuntamiento	28	46.7%
No sabe (espontánea)	1	1.7%
Vecinos o amigos	16	26.7%



¿Alguna queja que quisiera manifestar?		
Construyeron el techo solicito en casa de su hermano a su nombre de ella y a ella no le han dado el apoyo	1	1.7%
El servicio de electricidad quedo mal en la habitacion construida	1	1.7%
La instalacion de la luz no quedo muy bien	1	1.7%
La tardanza del apoyo y el trato del arquitecto o ingeniero a cargo de la construccion	1	1.7%
Las piedras del techo hicieron huecos en el piso	1	1.7%
Las puertas que se pusieron al reves	1	1.7%
Ninguna	43	71.7%
No le entregaron la pata de la cisterna	1	1.7%
Que a veces se lo dan a las personas que no lo necesitan	1	1.7%
Que el pozo no lo hicieron profundo y no lo taparon solo dejaron el hueco	1	1.7%
Que la mano de obra a veces es muy deficiente y hagarran las herramientas	1	1.7%
Que pongan mas atención a la construccion	1	1.7%
Que se filtraba el agua por el techo y el piso no tene nivel y se encharca cuando llueve	1	1.7%
Que sea mejor lo "voceen", para que se haga la invitacion para todo el pueblo	1	1.7%
Que ya llevan un año construyendo y no terminan	1	1.7%
Trámite ineficiente en cuanto a informacion por parte del apoyo para poner negocios	1	1.7%
Ventilador en mal estado ya que se calentaba demasiado	1	1.7%
Verificar que el apoyo se le de a alguien que lo necesite	1	1.7%

Un alto porcentaje (71.7%) señala que no hay tiene ninguna queja que manifestar y el 53% restante manifestó situaciones diferentes cada una que pudieran ser agrupadas de la siguiente manera:

1. Relacionadas con la construcción de la obra: 18.33%
2. Relacionadas con el trámite del apoyo: 8.33%

ANEXO XII. FICHA TÉCNICA CON LOS DATOS GENERALES DE LA INSTANCIA EVALUADORA Y EL COSTO DE LA EVALUACIÓN

Nombre de la instancia evaluadora: Capital Intelectual y Desarrollo Humano, SCP.
Nombre del coordinador de la evaluación: M.A. Raúl arceo Alonzo
Nombres de los principales colaboradores: Ing. Yuzmarg Basto Pedré
Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación: Unidad de Planeación y Gestión
Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación: Lic. Martín Uicab
Forma de contratación de la instancia evaluadora: Asignación directa
Costo total de la evaluación: $100,000 más el Impuesto al Valor Agregado (Cien mil pesos 00/100 M.N. más IVA)
Fuente de financiamiento: Recursos Municipales